



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADUACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN
KINGCELL CIA. LTDA.”

AUTOR: AMORES VALDIVIESO Yael Monserrath

TUTORA: Dra. Cecilia Toscano

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Cecilia Catalina Toscano Morales, con C.I.1802624799 en mi calidad de tutora del trabajo de investigación sobre el tema “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN KINGCELL CIA. LTDA.” desarrollado por la Sra. Yael Monserrath Amores Valdivieso, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y que corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato; y en el formativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Noviembre del 2014

TUTORA

Yael Monserrath Amores Valdivieso

Dra. Cecilia Toscano

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Yael Monserrath Amores Valdivieso, con C.I. 1803901642-2 tengo ha bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo: “Los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, Noviembre del 2014

AUTORA

Ing. Yael Monserrath Amores Valdivieso
Ing. María del Ca



Yael Monserrath Amores Valdivieso

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del tribunal de grado, aprueban el Trabajo de Investigación de Graduación, sobre el tema “Los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.”, elaborado por la Sra. Yael Monserrath Amores Valdivieso, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero del 2015

Para constancia firman



PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Danilo Lozada



PROFESOR CALIFICADOR

Ing. María del Carmen Gómez



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. Diego Proaño, Mg

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios, por haberme dado las fuerzas suficientes para cumplir esta meta, por darme la sabiduría en todo lo que he realizado, porque ha sabido guiarme en cada paso que he dado y regalarme lo más maravilloso de la vida, mi hijo José Andrés quien ha sido el pilar para continuar y seguir adelante con este sueño, a mi esposo por todo el amor, sacrificio y apoyo que incondicionalmente me ha dado, a mi madre por darme la vida y ánimo para continuar y luchar ante los obstáculos que se presentan en mi vida, a mi suegra por sus consejos y cariño brindado y a mis hermanos por el ánimo que me dieron para seguir hasta el final.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque me dio las fuerzas para regresar , continuar y finalizar mi carrera, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por permitirme ser parte de ella así como a todos mis profesores por enseñarme y ayudarme a convertirme en una gran profesional , en especial a la Dra. Cecilia Toscano por la paciencia y esfuerzo para guiarme en el desarrollo del proyecto y ser un excelente ser humano y al Lic. Claudio Hidalgo porque ha sido un gran apoyo.

A la empresa por la apertura que me brindó para realizar la investigación y poder culminar con éxito.

Y un agradecimiento especial a mi familia por darme su amor incondicional, apoyo y paciencia.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I.....

2

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

2

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....

2

1.2.1 Contextualización

2

1.2.2 Análisis crítico

7

1.2.3 Prognosis

7

1.2.4 Formulación del problema

8

1.2.5 Preguntas directrices.....

8

1.2.6 Delimitación.....

9

1.3 JUSTIFICACIÓN

9

1.4 OBJETIVOS

10

1.4.1 Objetivo general

10

1.4.2 Objetivos específicos.....

10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	15
2.4.1 Superordinación de variables	15
2.4.2 Subordinación	16
2.4.3 Conceptualización Variable Independiente.....	18
2.4.4 Conceptualización Variable Dependiente.	39
2.5 HIPÓTESIS	53

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE	54
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2.1 Investigación de campo	55
3.2.2 Investigación bibliográfica-documental	56
3.3 NIVEL O TIPO DE.....	56
3.3.1 Investigación exploratoria.....	56
3.3.2 Investigación descriptiva	57
3.3.3 Investigación asociación de variables (correlacional)	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.4.1 Población	58
3.4.2 Muestra	59
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	60
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente.....	60
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	62

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.6.1 Plan para la recolección de información	64
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	67
3.7.1 Plan de procesamiento de información.....	67
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados.....	68
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	70
4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	90
4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	90
4.2.2 Nivel de Significancia.....	90
4.2.3 Estadístico de Prueba.....	90
4.2.4 Regla de Decisión.....	91
4.2.5 Cálculo del estadístico de prueba y toma de decisión.....	92
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
6.1 DATOS INFORMATIVOS	98
Título de la Propuesta	98
Institución ejecutora	98
Beneficiarios.....	98
Ubicación	98
Tiempo estimado para la ejecución	98

Equipo Técnico Responsable	98
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	99
6.3 JUSTIFICACIÓN	100
6.4 OBJETIVOS	101
6.4.1 Objetivo General:	101
6.4.2 Objetivos Específicos:	101
6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	101
Socio – Cultural	101
Organizacional	102
Tecnológico	102
Económico-Financiero	102
Legal	102
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	103
6.6.1 Indicadores de Gestión	103
6.6.2 Objetivos	108
6.7 MODELO OPERATIVO	110

FASE I

1. DETERMINAR LA VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

1.1 Visión Sistémica	111
1.1.1 Factores Internos	112
1.1.2 Entorno Remoto	116
1.2 Visión Estratégica	117
1.2.1 Planificación	117
1.2.2 Organización	121
1.2.3 Dinamización	121
1.2.4 Responsabilidad	124

FASE II

2. Priorización de Objetivos

2.1	Objetivos	124
2.1.1	Objetivos Institucionales	124
2.1.2	Objetivos Estratégicos	124
2.1.3	Objetivos Operacionales	125
FASE III		
3.	Diseño de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.....	126
3.1	Tablero de Indicadores de Gestión.....	133
	TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA.....	135
	TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA	139
	TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD.....	142
FASE IV		
4.	Elaborar una ficha técnica de interpretación de indicadores y la incidencia en la toma de decisiones.....	147
5	Conclusiones Finales	160
6.8	ADMINISTRACIÓN	162
6.9	PLAN DE MONITOREO	162
BIBLIOGRAFÍA		
Anexo 1	Entrevista dirigida al Gerente	170
Anexo 2	Entrevista telefónica dirigida al cliente.....	172
Anexo 3	Encuesta dirigida al personal de la empresa	173
Anexo 4	Análisis de necesidades para la aplicación de.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Unidades de Observación	58
Tabla 2 Conceptualización de la variable independiente	61
Tabla 3 Conceptualización de la variable dependiente	63
Tabla 4 Procedimiento de recolección de información	66
Tabla 5 Cuantificación de Resultados.....	67
Tabla 6 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones...	69
Tabla 7 Frecuencia para determinar eficiencia, eficacia y calidad.....	70
Tabla 8 Frecuencia sobre si es necesario la aplicación de indicadores	71
Tabla 9 Frecuencia sobre la eficiencia del proceso de comercialización	72
Tabla 10 Frecuencia de evaluaciones de desempeño al personal	73
Tabla 11 Frecuencia de capacitaciones al personal de la empresa	74
Tabla 12 Frecuencia de incremento en las ventas	75
Tabla 13 Frecuencia de existencia de un plan operativo	76
Tabla 14 Frecuencia de la existencia de liderazgo para la coordinación.....	77
Tabla 15 Frecuencia sobre la importancia del control	78
Tabla 16 Frecuencia de mejoramiento de la toma de decisiones	79
Tabla 17 Frecuencia sobre análisis de problemas para la toma de decisiones .	80
Tabla 18 Frecuencia sobre toma de decisiones a tiempo	81
Tabla 19 Frecuencia de establecimiento de estrategia para tomar decisiones..	82
Tabla 20 Frecuencia de asignación de recursos	83
Tabla 21 Frecuencia de toma de decisiones del personal	84
Tabla 22 Frecuencia de establecimiento de medidas para solucionar problemas y tomar decisiones.	85
Tabla 23 Frecuencia de solución de problemas a tiempo	86
Tabla 24 Frecuencia sobre toma de decisiones en problemas de eestructu.....	87
Tabla 25 Frecuencia de incentivos para el personal sobre su rendimiento.....	88
Tabla 26 Frecuencia de nivel de satisfacción del cliente	89
Tabla 27 Distribución T- Student.....	91
Tabla 28 Prueba del Signo	92
Tabla 29 Costo	99
Tabla 30 Análisis FODA	119
Tabla 31 Análisis FODA	120
Tabla 32 Indicador de Eficacia 1	135

Tabla 33 Indicador de Eficacia 2	136
Tabla 34 Indicador de Eficacia 3	137
Tabla 35 Indicador de Eficacia 4	138
Tabla 36 Indicador de Eficiencia 1	139
Tabla 37 Indicador de Eficiencia 2	140
Tabla 38 Indicador de Eficiencia 3	141
Tabla 39 Indicador de Calidad 1	142
Tabla 40 Indicador de Calidad 2	143
Tabla 41 Indicador de Calidad 3	144
Tabla 42 Indicador de Calidad 4	145
Tabla 43 Indicador de Calidad 5	146
Tabla 44 Promoción de publicidad Eficacia	147
Tabla 45 Promoción de publicidad Eficiencia	148
Tabla 46 Capacitación a empleados Eficacia	149
Tabla 47 Capacitación a empleados Eficiencia	150
Tabla 48 Capacitación a empleados Calidad	151
Tabla 49 Desempeño de Empleados Eficacia	152
Tabla 50 Desempeño de Empleados Calidad	153
Tabla 51 Satisfacción del cliente Calidad	154
Tabla 52 Satisfacción del personal Calidad	155
Tabla 53 Promoción de publicidad Eficacia	156
Tabla 54 CONCLUSIONES.....	162
Tabla 55 Monitoreo y Evaluación	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Árbol de Problemas.....	6
Gráfico 2	Superordinación	15
Gráfico 3	Subordinación	16
Gráfico 4	Subordinación	17
Gráfico 5	Proceso del Control.....	20
Gráfico 6	Normas y principios del control interno tradicional.....	22
Gráfico 7	Ambiente de control	24
Gráfico 8	Técnicas de evaluación de riesgos.....	26
Gráfico 9	Cambios significativos de los componentes.....	30
Gráfico 10	Relación entre Objetivos y Componentes	31
Gráfico 11	Características de la Administración	40
Gráfico 12	Tipos de planeación	41
Gráfico 13	Etapas y Técnicas de la Integración.....	43
Gráfico 14	Etapas de la Dirección	44
Gráfico 15	Proceso de Toma de Decisiones.....	49
Gráfico 16	Representación de Resultados.....	68
Gráfico 17	Porcentaje de eficiencia, eficacia y calidad en la aplicación de indicadores de gestión	70
Gráfico 18	Porcentaje de adecuada toma de decisiones aplicando indicadores .	71
Gráfico 19	Porcentaje de eficiencia sobre el proceso de comercialización.....	72
Gráfico 20	Porcentaje sobre desempeño laboral.....	73
Gráfico 21	Porcentaje sobre capacitación al personal.....	74
Gráfico 22	Porcentaje sobre incremento del volumen de ventas	75
Gráfico 23	Porcentaje de cumplimiento de actividades a través de un plan operativo.....	76
Gráfico 24	Porcentaje sobre si existe liderazgo en la empresa.....	77
Gráfico 25	Porcentaje de la importancia del control en actividades	78
Gráfico 26	Porcentaje sobre el mejoramiento de la toma de decisiones	79
Gráfico 27	Porcentaje sobre análisis de problemas para la toma de decisiones .	80
Gráfico 28	Porcentaje sobre la toma de decisiones.....	81
Gráfico 29	Porcentaje de estrategias para tomar decisiones	82
Gráfico 30	Porcentaje de asignación eficiente de recursos.....	83
Gráfico 31	Porcentaje sobre el personal y la toma de decisiones.....	84

Gráfico 32	Porcentaje para establecer medidas de solución a problemas	85
Gráfico 33	Porcentaje sobre solución de problemas	86
Gráfico 34	Porcentaje sobre toma de decisiones	87
Gráfico 35	Porcentaje sobre incentivos al personal	88
Gráfico 36	Porcentaje sobre satisfacción del cliente	89
Gráfico 37	Beneficios de los Indicadores de Gestión	104
Gráfico 38	Indicadores de Gestión	107
Gráfico 39	Tipos de Objetivos	109
Gráfico 40	Visión Sistémica	111
Gráfico 41	Sistema de Planificación Operacional	112
Gráfico 42	Sistema de Organización Administrativa	112
Gráfico 43	Organigrama Estructural	113
Gráfico 44	Sistema de Administración del Personal	114
Gráfico 45	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	114
Gráfico 46	Sistema de Administración Financiera	115
Gráfico 47	Sistema de Información	115
Gráfico 48	Entorno Remoto y Entorno Próximo	116
Gráfico 49	Visión Estratégica	117
Gráfico 50	FODA	118
Gráfico 51	Clima Organizacional	123
Gráfico 52	Clima Organizacional 2	123
Gráfico 53	Porcentaje de promociones de publicidad	156
Gráfico 54	Porcentaje de presupuesto utilizado en promoción y publicidad	156
Gráfico 55	Porcentaje de empleados capacitados	157
Gráfico 56	Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación	157
Gráfico 57	Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones	158
Gráfico 58	Porcentaje de empleados evaluados	158
Gráfico 59	Porcentaje de evaluaciones satisfactorias	159
Gráfico 60	Porcentaje de clientes satisfechos	159
Gráfico 61	Porcentaje de empleados satisfechos	160

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación, tiene como objetivo dar a conocer la importancia de establecer herramientas de control sobre las actividades, procesos que se realizan en la empresa, también permitirán que la gestión de la administración se desarrolle con mayor eficiencia con el afán de establecer medidas adecuadas y mejorar la toma de decisiones a través de la aplicación de indicadores de gestión.

La propuesta de este proyecto permite el diseño y aplicación de indicadores de gestión para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos por KINGCELL CIA. LTDA., también permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes y la calidad del servicio que ofrecen los empleados de la entidad, así como también evaluar el desempeño del personal y el nivel de conocimientos que tienen para mejorar la atención, por otro lado se ha podido analizar si utilizan eficientemente los recursos y el presupuesto que designan para las diferentes actividades.

Una vez aplicado los indicadores de gestión se ha podido determinar por cada uno, la existencia de brecha desfavorable, que quiere decir que no se ha cumplido con lo establecido o de brecha favorable que indica que se ha llegado a cumplir o que se encuentra dentro de los parámetros favorables, todo esto es el aporte como herramientas para que la administración pueda verificar y realizar un seguimiento de lo que está ocurriendo para tener una base fundamentada y tomar decisiones sobre cambios en ciertas actividades y mejoramiento en otras.

Finalmente la administración con la aplicación de indicadores ha podido determinar que es importante la planificación de las actividades, desarrollarlas, medirlas, evaluarlas para mejorar el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de las metas y objetivos y la calidad del servicio a través de la satisfacción del cliente, obteniendo como resultado una mejor gestión, control y desarrollo de estrategias empresariales para manejarse con éxito ante la competencia y sobre todo cumplir con el objetivo institucional que mantiene la empresa.

INTRODUCCIÓN

KINGCELL CIA. LTDA es una empresa que tiene como objetivos principales cubrir las necesidades de comunicación a través de la telefonía celular y satisfacer las necesidades del cliente brindando tecnología y confianza con sus productos, para esta empresa se ha desarrollado el trabajo de investigación que busca determinar si el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión permite medir la eficiencia, eficacia y calidad en las actividades permitiendo así una adecuada toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.

En el Capítulo I. Se detalla el problema de KINGCELL CIA. LTDA., analizando sus causas y efectos para la construcción del tema de investigación a través de la determinación de las variables, incluye además el contexto macro, meso y micro, justificación y los objetivos generales y específicos de la investigación.

En el Capítulo II. Marco Teórico, en el que se incluyen los antecedentes investigativos relacionados con el problema, utilizando fuentes bibliográficas, también la fundamentación filosófica y legal así como el desarrollo de las categorías fundamentales y la formulación de la hipótesis.

En el Capítulo III. Metodología de la Investigación, se detalla los diferentes tipos o niveles de investigación para la recolección de la información utilizada en la elaboración de la presente investigación. También se determina la población en estudio con su muestra, la operacionalización y finalmente el plan de recolección y procesamiento de la información.

En el Capítulo IV. Se detalla el análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas efectuadas a los empleados de la empresa con sus respectivos gráficos y tablas de información y se concluye con la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, se encuentran las conclusiones de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados y cada una de ellas con su respectiva recomendación.

En el Capítulo VI. Se presenta la propuesta, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad y viabilidad, fundamentación teórica, y el modelo operativo de la propuesta que es el Diseño de Indicadores de gestión.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

Las empresas en el Ecuador buscan mejorar cada vez más, administrando y controlando de una manera eficiente los recursos que ofrecen a los consumidores, en especial con la telefonía celular que mantiene comunicados a todas las personas en todas las partes del mundo.

Según Del Alcázar Ponce (2010) dice:

La telefonía celular surge como consecuencia de la búsqueda de mejores condiciones de vida para el ser humano debido a las diferentes actividades que se realizan a diario como la comunicación en tiempo real con estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, distribución de tareas, complementos de video, gráfica, audio, referencias web y recursos a través de internet, mensajes de texto, comunicación multimedia MMS, tecnologías Bluetooth, Wifi, redes inalámbricas y redes sociales para todos los usuarios.

En la actualidad el Ecuador va avanzado a pasos gigantescos en el área de telefonía celular y comunicaciones, es por esto que las empresas se vuelven cada vez más competitivas, de acuerdo a datos obtenidos por la

Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL,2014) el “total de líneas activas en el Ecuador son 17.868.886, asignadas entre las tres operadoras principales distribuidas de esta manera; MOVISTAR con 5.246.719 que representa un 29%, CLARO con 12.063.960 que representa un 68% y CNT con 558.207 que representa un 3%”, las mismas que engloban a cientos de empresas que se dedican a esta actividad, por lo que los productos, promociones y servicios han sido innovados constantemente tomando en cuenta el cambio tecnológico.

En nuestro país el gran número de empresas dedicadas a la comercialización de celulares, partes, piezas y computadoras necesitan tener un eficiente control de la Gestión, ya que al no disponer de herramientas de control en cada uno de los procesos, las empresas tendrían problemas con el manejo de recursos provocando de esta forma una inadecuada toma de decisiones, que conllevan a la obtención de ineficientes e inefectivos resultados, los mismos que no permitirán cumplir con los objetivos y metas establecidas por parte de la empresa.

Las instituciones inmersas dentro de este tipo de situaciones tienen la necesidad de establecer indicadores de gestión que promuevan una adecuada toma de decisiones al lograr cumplir con normas, procesos, objetivos y estrategias de manera eficiente que ayudan a la utilización y manejo efectivo y económico de los recursos.

1.2.1.2 Contexto meso

Tungurahua es una provincia que cuenta con una población de 504.583 habitantes. De acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011).

El total de empresas que se dedican a la comercialización en la provincia es de 5,368, el 67,46% de estas empresas corresponde a Sociedades establecidas, dentro de las mismas 467 empresas se dedican a la comercialización de productos al por mayor y menor.

De acuerdo con lo dicho anteriormente las empresas buscan crecer y llevar una adecuada gestión empresarial que ayude a encaminarlas, para conseguir un adecuado control y cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas y de esta forma brindar información oportuna para la adecuada toma de decisiones.

La mayoría de empresas que se dedican a la comercialización de celulares, desarrollan sus actividades sin una adecuada gestión empresarial, es decir no cuentan con una planificación establecida para cada una de las áreas, procedimientos, metas y objetivos los mismos que son la base fundamental para el cumplimiento de la visión establecida por las empresas, por esto es necesario establecer indicadores de gestión como herramientas que ayuden al control de los procesos administrativos ayudando así al crecimiento económico.

En la actualidad la competencia es uno de los factores que está afectando a aquellas que no tienen los recursos humanos, materiales y económicos necesarios por lo que es muy importante reconocer que al contar con una adecuada gestión en cada una de las actividades se puede examinar y evaluarlas de mejor manera, así también como medir el nivel de recursos utilizados, el logro de resultados, el nivel de satisfacción logrado permitiendo conocer lo que la empresa necesita para mejorar y de esta manera tomar decisiones que la beneficien para desarrollar un nivel alto de competencia.

1.2.1.3 Contexto micro

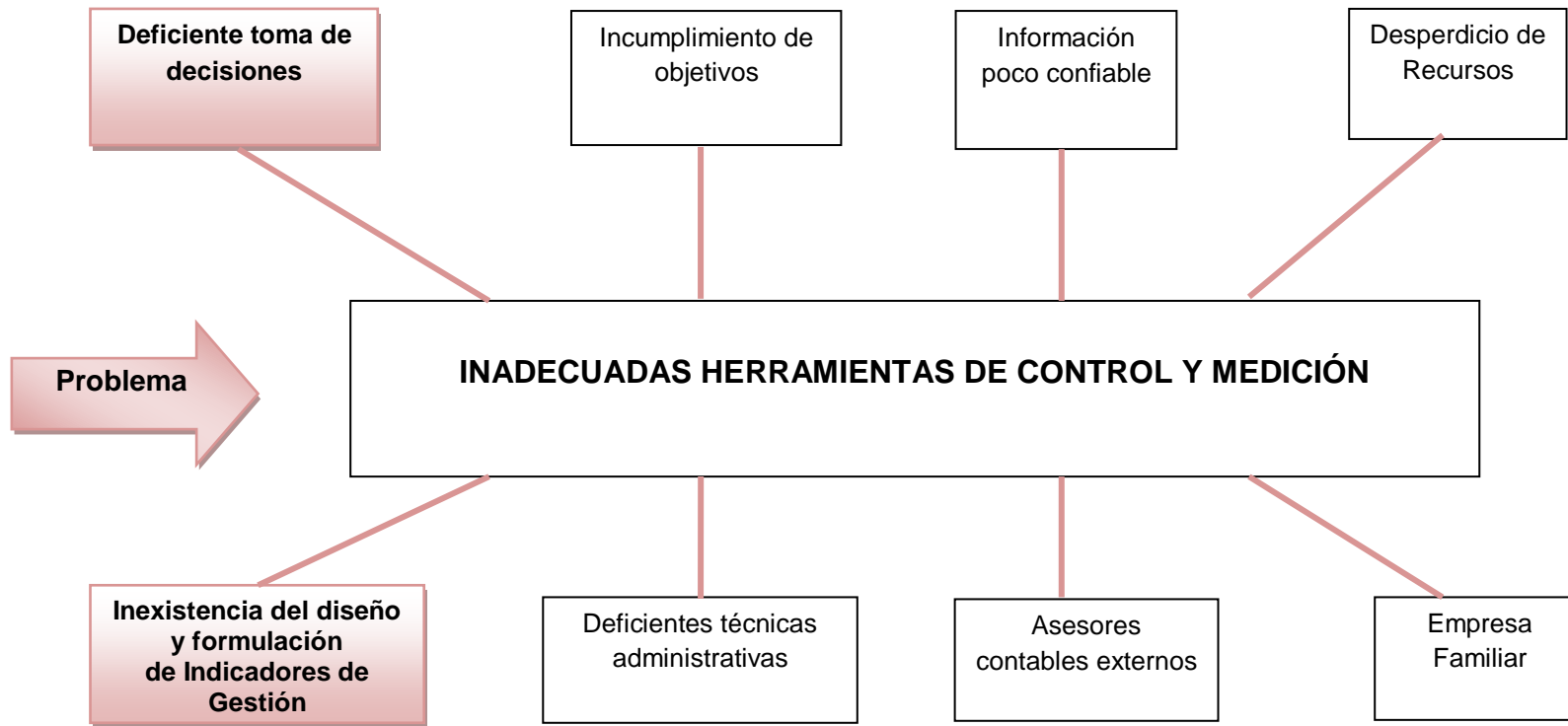
La empresa inicia sus actividades de comercialización de celulares y accesorios con la apertura de dos locales comerciales en el centro de la ciudad de Ambato hace nueve años atrás, y gracias a la acogida por parte de clientes decidieron constituirla como Compañía el 17 de Junio del 2010 bajo la razón social de KINGCELL CIA. LTDA.

En KINGCELL CIA. LTDA., no se encuentran establecidos indicadores que ayuden al control y medición de cada una de las actividades, en la actualidad los procesos se los realizan de acuerdo a sujeciones lógicas por parte de los dueños, es así que existe una deficiente estructura administrativa.

Al no contar con indicadores de gestión la Empresa no puede determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de metas, objetivos y estrategias establecidas. Es por esto que la empresa necesita identificar a tiempo procesos ineficientes y de esta manera tomar decisiones para el cambio oportuno y mejoramiento de acuerdo a las necesidades del entorno y que a la vez permiten saber en qué dirección va la empresa y si los procesos están generando rentabilidad a la misma.

En cada institución existen diferentes formas de evaluar y controlar los procesos y son adaptados de acuerdo a sus necesidades, es por eso que KINGCELL CIA. LTDA debe contar con herramientas de control que permitan evaluar y medir el cumplimiento de cada uno de los procesos administrativos para conseguir resultados efectivos en las metas establecidas y sobre todo que se pueda tomar decisiones oportunas para identificar falencias que afectan a la empresa y que puedan ser corregidas a tiempo mediante estrategias que permitan cubrir las necesidades de comunicación a través de la telefonía celular y que cuyos principios estén basados en la ética, eficiencia y servicio para contemplar la preservación de valores y satisfacer las necesidades de los cliente.

Efectos: Variable Dependiente



Causas: Variable Independiente

Gráfico 1 Árbol de Problemas

Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Relación causa-efecto

En el gráfico No. 1 se observa que las inadecuadas herramientas de control es por causa de la inexistencia del diseño y formulación de indicadores de gestión lo que repercute en la deficiente toma de decisiones.

Las deficientes técnicas administrativas, podrían dificultar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la gerencia así como el desarrollo adecuado de estrategias ya que no se puede llevar un adecuado control sobre el desempeño y comportamiento de cada una de las actividades que la empresa realiza.

Al tener asesores contables externos que no conocen las necesidades de la empresa en su totalidad puede provocar información poco confiable de la situación actual económica y del rendimiento del personal en las labores encomendadas, ya que no aportan mayor información y apoyo.

Al ser una empresa familiar no tienen un adecuado manejo del presupuesto lo que puede causar a futuro una crisis económica, por el desperdicio de recursos, los mismos que son importantes para el desarrollo de la misma.

1.2.3 Prognosis

KINGCELL CIA. LTDA., no cuenta con adecuadas herramientas de control por lo que no le permite evaluar el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos así como tampoco permite precisar el aprovechamiento adecuado de los recursos ni determinar si los procesos establecidos por la gerencia son adecuados.

Al no tener definidos ciertos indicadores de gestión la empresa estaría en desventaja para su desarrollo y supervivencia frente a la competencia,

debido a que en la actualidad las empresas están buscando el mejoramiento continuo y calidad de los productos y del servicio que se brinda a los clientes.

La empresa al tener inadecuadas herramientas de control no puede evaluar ni examinar las actividades de la organización de manera adecuada así como no podrá determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos que es muy importante para la toma de decisiones por parte de la gerencia, provocando la aplicación de procesos inadecuados, cambios oportunos de acuerdo a las necesidades de los clientes y disminución en la productividad; ocasionando así pérdidas económicas y quedando en desventaja frente la competencia.

Las herramientas de control en cualquier estructura empresarial son claves para el normal desarrollo de sus actividades, es por eso que el diseño y formulación de las mismas permitirá manejarse con equidad y control en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la inexistencia de indicadores de gestión la principal causa de inadecuadas herramientas de control, lo que provoca una deficiente toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA., en la ciudad de Ambato, en el año 2014?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Es necesario la aplicación de indicadores de gestión para la adecuada toma de decisiones?

¿La toma de decisiones mejorará si se considera aplicar indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?

¿Con la aplicación de indicadores de gestión podríamos determinar la eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos?

1.2.6 Delimitación

Campo: Contabilidad y Auditoría.

Área: Empleo de Contabilidad por la Gerencia.

Aspecto: Herramientas de control

Temporal: Este problema se va a estudiar en el periodo que comprende entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 y la investigación se realizará desde abril a septiembre del 2014.

Espacial: Está investigación está ejecutándose en KINCELL CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, ubicada en la Calle Bolívar S/N entre Mera y Martínez frente al Banco Internacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para KINGCELL CIA. LTDA., es importante la aplicación de indicadores de gestión como herramientas de control para poder evaluar los procesos de la empresa que permita el mejoramiento continuo, protegiendo y empleando los recursos de manera eficiente para lograr información confiable, permitiéndonos de esta manera la correcta toma de decisiones, efectividad en la información contable, administración adecuada de procesos y llegar al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización logrando resultados deseados por la empresa.

Los indicadores de gestión son una herramienta esencial para medir el desempeño de una organización, monitorear la ejecución de un proyecto y así obtener resultados oportunos que nos permiten mejorar de acuerdo a las necesidades de la empresa y su entorno, además el control eficiente ayuda a minimizar costos, aumentar la liquidez, mantener un nivel de calidad óptimo en los productos con tecnología nueva, de fácil comercialización y logrando así la satisfacción del cliente.

El interés de la investigación nace de la necesidad de contar con indicadores de gestión que permitan la evaluación de las actividades para saber el grado de cumplimiento sobre lo planificado y conocer si la

empresa se encuentra por buen camino y de esta manera tomar decisiones oportunas que permitirán a tiempo la detección de problemas y establecer el nivel de estabilidad económica de la organización.

Los indicadores de gestión beneficiaran al control de procesos determinados por la administración de KINGCELL CIA. LTDA asegurando una buena gestión empresarial encaminada a cada una de las actividades de la empresa así como además de contribuir a una buena inversión en los recursos, adecuado manejo contable, registro de operaciones en base a normas establecidas para orientar de mejor manera a que se tomen buenas decisiones que lleven a mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Justificar el diseño y formulación de indicadores de gestión y la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de adecuadas herramientas de control.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la necesidad de aplicar indicadores de gestión en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de una adecuada toma de decisiones.(ver Anexo 4)
- ✓ Determinar si la aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones, para un adecuado control en las actividades administrativas.
- ✓ Proponer el diseño y formulación de indicadores de gestión de manera apropiada, que ayude a la determinación del grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y cumplimiento de metas y objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para realizar el presente trabajo de investigación, se tuvo que tomar como referencia información de diferentes tesis para el desarrollo de la fundamentación conceptual.

Tomando en consideración a Mera (2011), en su tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA con el tema “Los indicadores de Gestión y su incidencia en la productividad de la Empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda. Durante el primer semestre del año 2010”; menciona las siguientes conclusiones:

La inaplicación de estrategias e indicadores de gestión para todos los departamentos de la empresa limita su crecimiento potencial puesto que son herramientas que permiten medir el desempeño de la misma y por ende tomar decisiones gerenciales acertadas.

Los objetivos a corto, mediano, largo plazo, metas, políticas, visión y misión de la empresa se encuentran desactualizados, ocasionando inestabilidad en lo que se pretende alcanzar como organización.

La coordinación de las actividades presenta debilidades por la falta de formalización de los procesos en función a que no se han establecido estándares de control para monitorearlos.(p.116)

Al analizar las conclusiones cabe mencionar que la empresa al tener establecidos indicadores de gestión como herramientas de control puede llevar a cabo las actividades propuestas de una manera eficiente para la mejora continua en los procesos determinados por la Administración y de esta forma tomar decisiones oportunas que aseguren el éxito de la empresa.

En la investigación desarrollada por Caisa (2012), en su proyecto de investigación previo a la obtención del título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA con el tema “La planificación estratégica y su incidencia en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corpotrans-T en el 2010”; menciona lo siguiente:

De acuerdo a los procesos y elementos de la planificación se encuentran establecidos como son: la misión, visión, valores, políticas, pero el inconveniente se halla en que el personal de la entidad no toma como guía los antes mencionados, por lo que al querer realizar una evaluación de gestión en la cooperativa no es posible, ya que además de esto no se tiene claro los indicadores de gestión, lo impide el desenvolvimiento fluido por parte del personal y por ende en el aspecto financiero.

Existe deficiencia al momento de reconocer problemas económicos, de calidad y humanos esto se debe a que no utilizan de manera adecuada los indicadores de gestión los cuales permiten medir de manera eficiente si el trabajo que se realiza esta bien e identificar de manera rápida los procesos existentes en la entidad, antes de que los mismos sean imposibles de dar una solución. (p.73)

Una vez analizado las conclusiones, los indicadores de gestión son una herramienta para la evaluación y mejoramiento de toda la entidad y de quienes la integran, con el propósito de mejorar el desempeño de empleados, directivos para el desarrollo de las actividades y el aprovechamiento de recursos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Teniendo en cuenta que el enfoque es cuantitativo la presente investigación se fundamenta en el paradigma Crítico Propositivo, lo expuesto según Recalde¹(2011), quién da su punto de vista, sobre lo que comprende como crítico y propositivo.

Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

La investigación fundamentada en el paradigma Crítico Propositivo nos ayuda a comprender el problema sobre las inadecuadas herramientas de control y medición para de esta forma encontrar una solución al fenómeno a través de instrumentos de control, por ejemplo en este caso aplicando indicadores de gestión que controlan el cumplimiento y la eficiencia de cada actividad realizada en la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Al realizar todo proyecto investigativo. El desarrollo debe estar respaldado en leyes o normas legales; de tal modo que el trabajo propuesto se elaborará tomando como referencia el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), expedida el 12 de junio del 2002 con Decreto Ejecutivo no.548, en el art. 15; el reglamento se basa únicamente a las obligaciones que debe cumplir el sector público con respecto a los indicadores de gestión, pero es un fundamento para que las empresas privadas puedan tomar como ejemplo y hoy en día están poniendo en práctica para mejorar y controlar las actividades dentro de las organizaciones, con el buen manejo de los recursos y a la vez brindar mejor servicio a los clientes; es por esto que la investigación se desarrollará en base a este reglamento, el mismo que se detalla a continuación:

Art. 15.- Indicadores de gestión.- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

Según la Norma Internacional de Auditoría 6 (NIA 06) "Evaluación de Riesgo y Control Interno", en el numeral 8 señala:

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Superordinación de variables

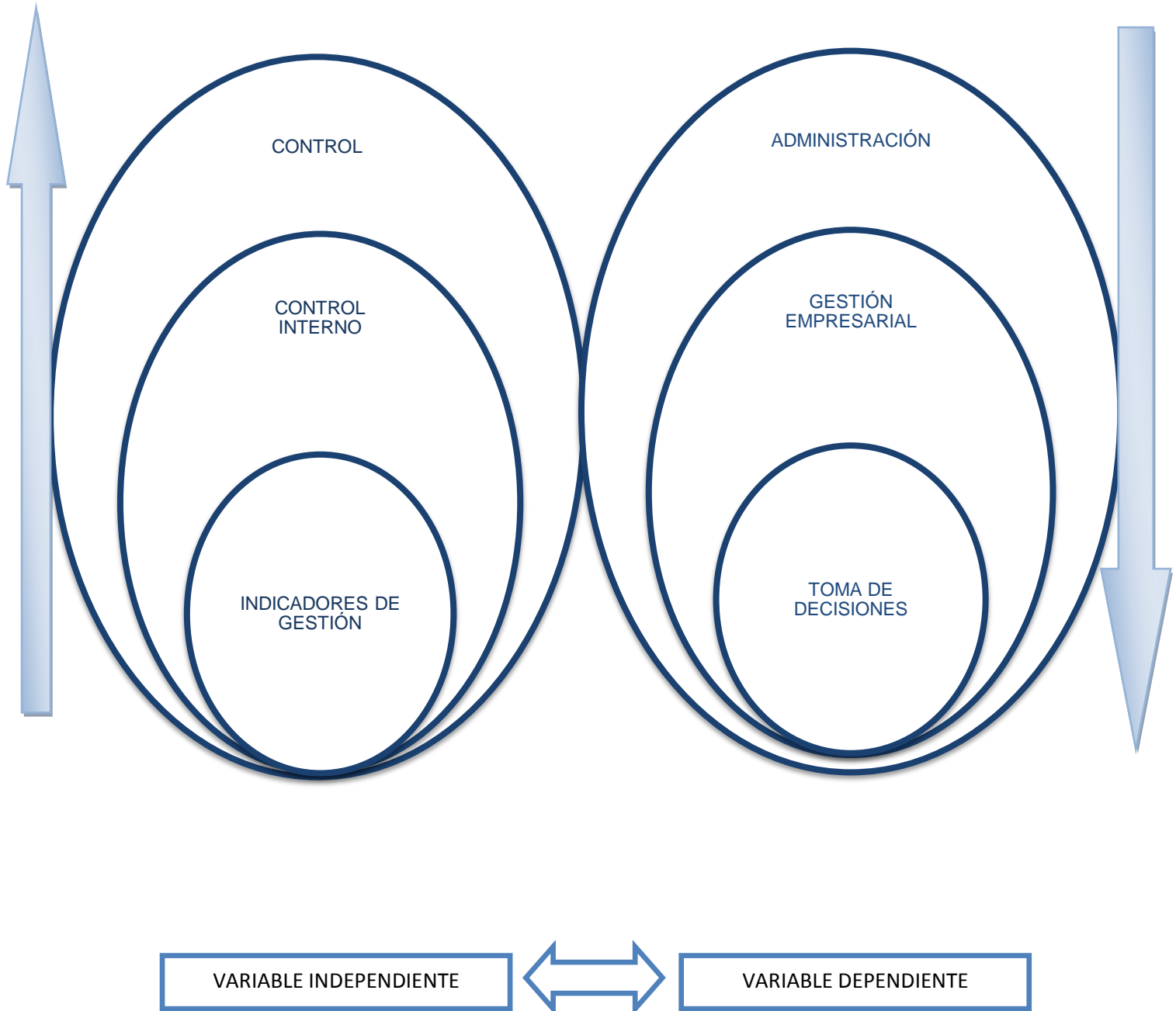


Gráfico 2 Superordinación

Elaborado Por: Yael Amores Valdivieso

2.4.2 Subordinación

2.4.2.1 Variable Independiente: Indicadores de Gestión

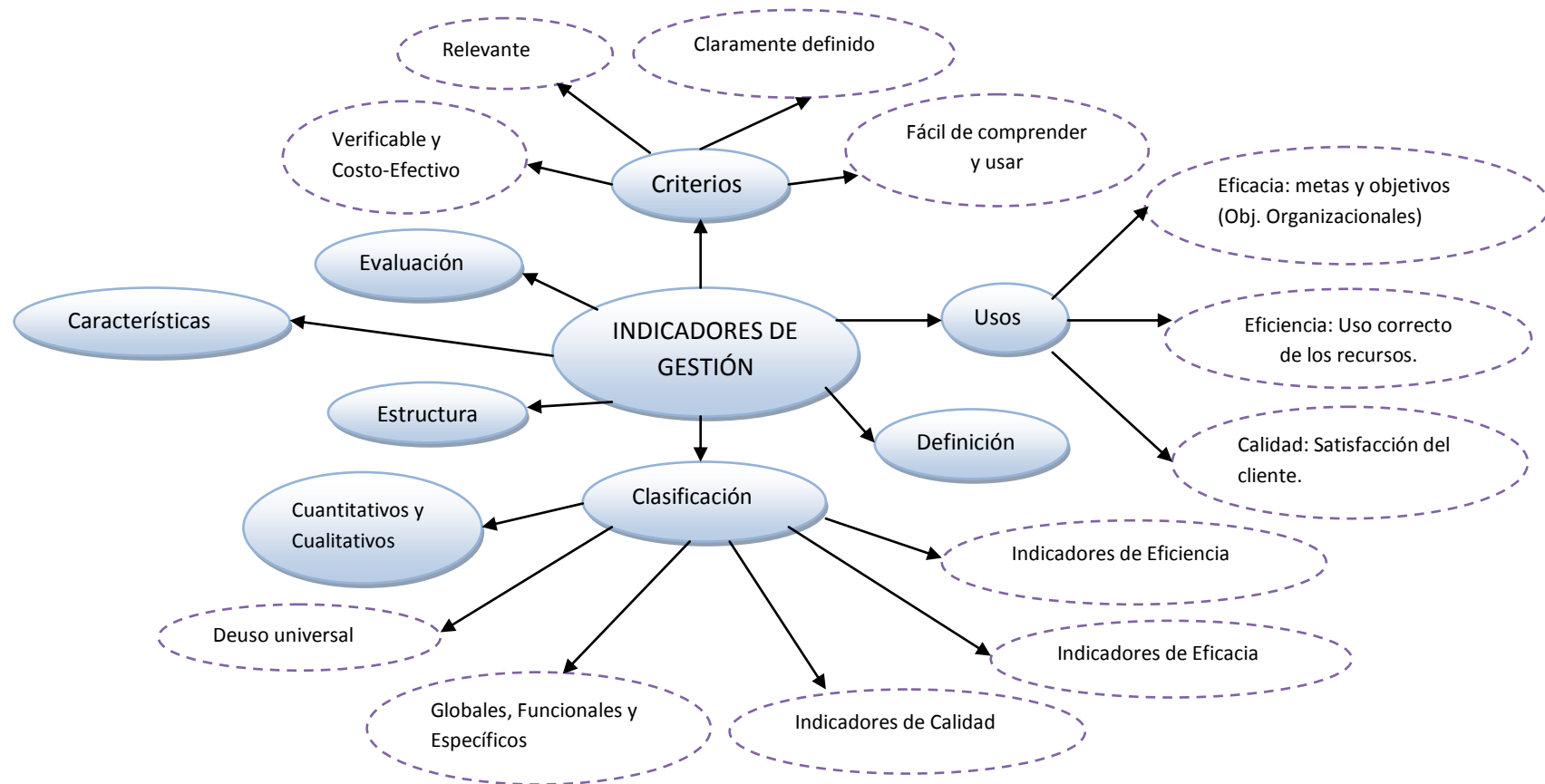


Gráfico 3 Subordinación

Elaborado Por: Yael Amores Valdivieso

2.4.2.2 Variable Dependiente: Toma de Decisiones

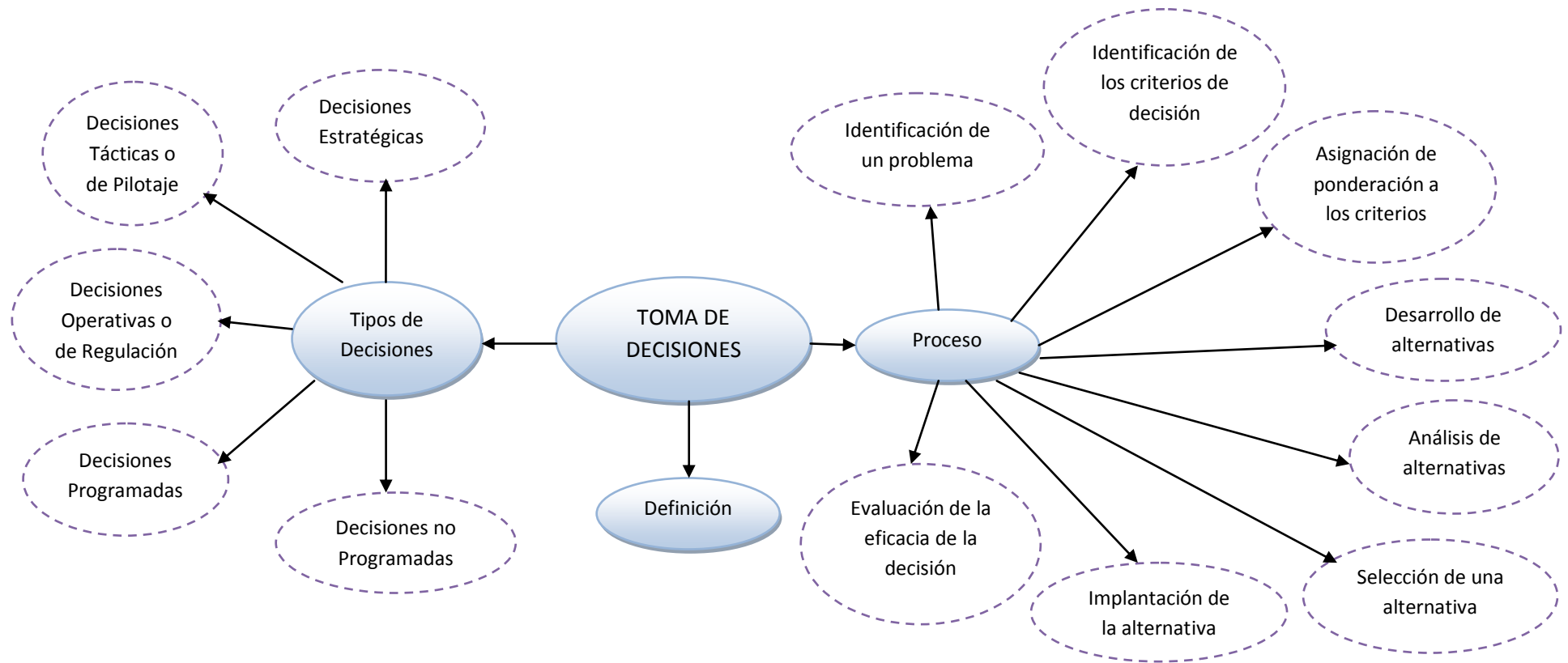


Gráfico 4 Subordinación

Elaborado Por: Yael Amores Valdivieso

2.4.3 Conceptualización Variable Independiente.

2.4.3.1 Control

Robbins & Coulter (2005) en su libro “Administración” indica lo siguiente:

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función del control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de la manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es que tanto facilita el logro de los objetivos. (p.458)

Es importante saber que el control es un componente necesario para lograr que se desempeñen de manera adecuada las actividades y procesos establecidos, y así facilitar el cumplimiento de los objetivos. Las empresas deben controlar en todo momento en base a una planificación elaborada por la gerencia para determinar soluciones adecuadas y oportunas en el caso de encontrar cualquier falencia, un control eficaz permite lograr el éxito de la empresa ya que no solo se logra eficiencia en las actividades y procesos sino también conocer el personal que trabaja en una entidad y la responsabilidad con la que toman sus labores.

2.4.3.1.1 Sistemas de control

Destaca como sistemas de control Robbins &Coulter, (ibíd.), identificado tres enfoques que a continuación se detalla:

a. De mercado

Es un enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos de mercados externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones

cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.

b. Burocrático

“Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados cumplen con las normas de desempeño”.

c. De clan

“El control del clan depende del individuo y del grupo para identificar los comportamientos y las medidas de desempeño apropiados y esperados”.

2.4.3.1.2 Importancia

Es importante el control en las empresas ya que ayuda a verificar si las actividades están siendo realizadas de manera oportuna y eficiente es por eso que Robbins & Coulter (2005) en su libro “Administración” da a conocer la importancia del control de la siguiente manera:

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la manera de conocer si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el empowerment (otorgamiento de poder a los empleados) y la protección de los centros de trabajo. (p.459)

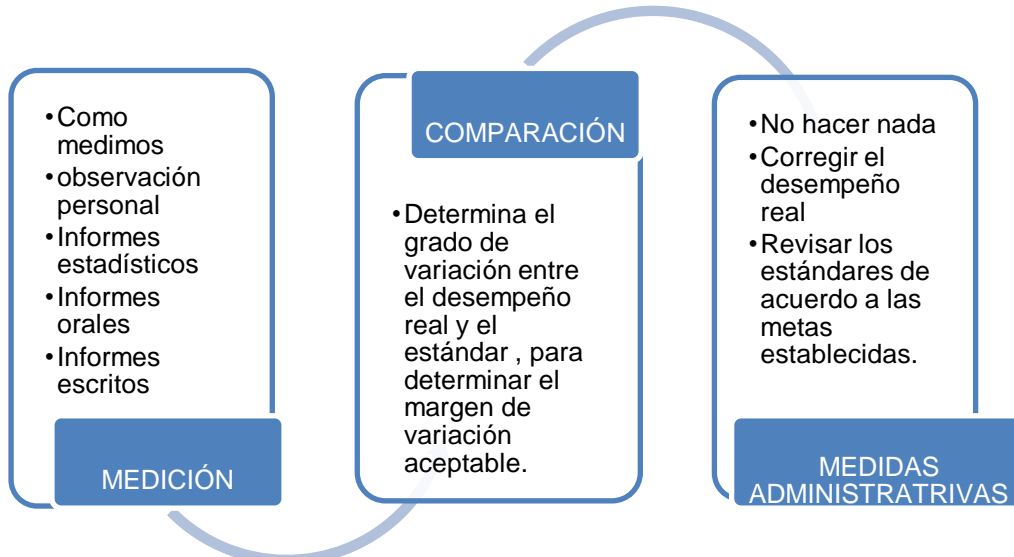
2.4.3.1.3 Proceso del control

Según Robbins & Coulter (2005) en su libro “Administración” se puede visualizar el proceso de control en el siguiente gráfico.

El mismo que nos permitirá medir, comparar y tomar medidas administrativas sobre el desempeño y el cumplimiento de cada empleado con la finalidad de alcanzar las metas propuestas y que la empresa

conozca las falencias para corregirlas y mejorar ante el mercado competitivo.

Gráfico 5 Proceso del Control



Elaborado por: Yael Amores Valdivieso, a partir de (Robbins, Stephen P, y Coulter. Mary, 2005) En su libro “*Administración*” (ibíd.)

2.4.3.2 Control Interno

Estupiñan (2006) en su libro “Control Interno y Fraudes”, destaca los enfoques del control interno de la siguiente manera:

2.4.3.2.1 Enfoque tradicional del control interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (p.19)

De acuerdo a lo anterior, Estupiñan (ibíd.) destaca en su libro “Control Interno y Fraudes”, los siguientes objetivos básicos:

- ✓ Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- ✓ Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- ✓ Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- ✓ Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Al analizar lo mencionado anteriormente se puede concluir que el control interno es importante para verificar que la información contable y financiera sea correcta, mejorar cada uno de los procesos y actividades establecidas para el logro de metas y objetivos, así como también proteger los activos que forman parte de la entidad.

A Elementos del control interno

Los elementos del control interno de acuerdo a Estupiñan (2006) en su libro “Control Interno y Fraudes”, señala de la siguiente manera:

A1 Elemento de organización

“Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia” (p.20).

Es importante que la administración tenga definidos las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados para un mejor coordinación y control en las actividades.

A2 Elementos de sistemas y procedimientos

“Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros”, éstos pueden ser: “manuales de procedimientos, sistemas, formas e informes” (p.20).

Parafraseando a Estupiñan *ibíd.* (2006), se puede mencionar que un sistema bien estructurado por las empresas, ayudará a llevar de una mejor manera y segura las transacciones y procedimientos definidos por la misma. Es importante también para evitar que se robe la información y se venda a terceras personas con el afán de perjudicar a la empresa.

A3 Elementos del personal

Según Estupiñan ibíd. (2006), menciona los siguientes elementos del personal.

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.

Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

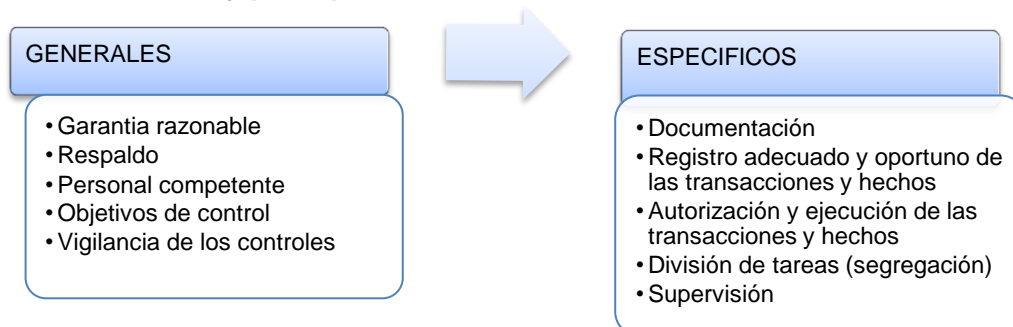
A4 Elementos de supervisión

Estupiñan ibíd. (2006), menciona que “Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico”. Por lo tanto la supervisión dentro de una organización es de mucha utilidad ya que ayuda a identificar falencia a tiempo para corregir errores q puedan ocasionar pérdidas económicas importantes.

B Normas y principios del control interno tradicional

Según Estupiñan ibíd. (2006), menciona las siguientes normas y procedimientos del control interno.

Gráfico 6 Normas y principios del control interno tradicional



Fuente: Estupiñan, (2006) En su libro “Control Interno y Fraudes”, (ibíd.)

2.4.3.2 Enfoque contemporáneo del control interno “Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)”

Estupiñan (2006) en su libro “Control Interno y Fraudes”, destaca el enfoque contemporáneo del control interno de la siguiente manera:

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(p.25)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el control interno debe llevarse a cabo por toda la organización para que se cumplan con eficiencia, eficacia cada una de las operaciones, certeza en la información financiera y a la vez controlar que se cumplan las leyes y regulaciones aplicables.

A Componentes del control interno

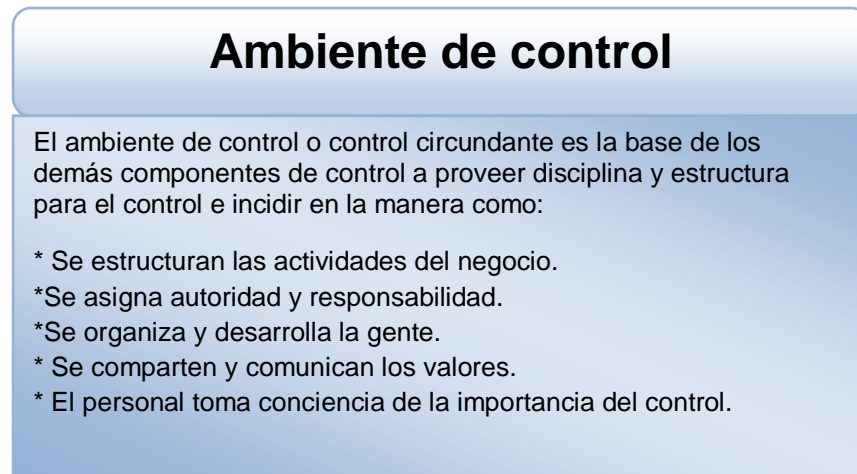
Los componentes del control interno están integrados dentro de los procesos administrativos los mismos que trabajan como uno solo ya que se encuentran relacionados entre sí para lo que, (Estupiñan, 2006, p.26) en su libro “Control Interno y Fraudes”, destaca los siguientes:

A1 Ambiente de control

Según Estupiñan (2006), se refiere al ambiente de control como el que “consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades” (p.27). Por otro lado Estupiñan ibíd. (2006), añade que “es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, para la realización de los propios objetivos de control”.

Tomando como referencia este concepto el ambiente de control de una empresa debe establecer un entorno adecuado y apto para la realización de las operaciones que ayude a un control adecuado sobre las mismas y sobre cada uno de las personas que las ejecutan.

Gráfico 7 Ambiente de control



Fuente: Estupiñan, (2006) En su libro “Control Interno y Fraudes”, (ibíd.)

A1.1 Factores del Ambiente de control

A continuación se detalla los factores expuestos por Estupiñan ibíd.

- **Integridad y valores éticos.** Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
- **Competencia.** Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- **Junta Directiva. Consejo de Administración y/o comité de auditoría.** Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.
- **Filosofía administrativa y estilo de operación.** Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información

financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables.

B Evaluación de riesgos

A decir Estupiñan (2006), menciona que la evaluación de riesgos es la “identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados” (p.28). Por otro lado Estupiñan *ibíd.*, se refiere a los “mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma”.

Además Estupiñan (2006) señala que “en toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento” (p.29). Para lo cual indica que la “gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para”(p.29).

- ✓ Salvaguardar sus bienes y recursos
- ✓ Mantener ventaja ante la competencia
- ✓ Construir y conservar su imagen
- ✓ Incrementar y mantener su solidez financiera
- ✓ Mantener su crecimiento

B1 Objetivos

Para Estupiñan (2006) la “fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito” (p.30). Añadiendo Estupiñan (*ibíd.*) dice que “una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información”. A continuación se detalla las categorías de los objetivos:

- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la información financiera.** Se refiere a la obtención de la información financiera contable.

B2 Riesgos.

Estupiñan (2006) indica que el riesgo es el “proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo. Además deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes” (p.31).

A continuación se muestra un gráfico que propone (Estupiñan, 2006, p.32) en su libro “Control Interno y Fraudes”.

Gráfico 8 Técnicas de evaluación de riesgos

Técnicas de evaluación de riesgos	
* Análisis del FODA	(Intereses= fortaleza y debilidades externas: oportunidades y amenazas).
* Análisis de vulnerabilidad	(Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.).
* Análisis estratégico de las cinco fuerzas potenciales.)	(Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores
* Análisis del perfil de capacidad de la entidad	
* Análisis del manejo de cambio	

Fuente: Estupiñan, (2006) En su libro “Control Interno y Fraudes”.

C Actividades de control

Por su parte Estupiñan (2006) menciona que “son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las

políticas, sistemas y procedimientos” (p.32). Estupiñan (ibíd.), nos indica que “ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados”.

Las actividades de control son importantes porque ayudan a conocer la manera adecuada de realizar las cosas, además de que permiten un mejor resultado sobre el logro de objetivos.

C1 Tipos de controles

a. Detectivos.

Diseñado para detectar hechos indeseables.

- Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran
- Ejerce una función de vigilancia
- Actúan cuando se evaden los preventivos
- No evitan las causas, las personas involucradas
- Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos
- Más costosos.

b. Preventivos.

Diseñados para prevenir resultados indeseables.

- Están incorporados en los procesos de forma imperceptible
- Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente
- Guías que evitan que existan las causas
- Impedimento a que algo suceda mal
- Mas barato. Evita costos d correcciones.

c. Correctivos.

Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable.

- Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma
- Corrigen la evasión o falta de los preventivos
- Ayuda a la investigación y corrección de causas.
- Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema
- Mucho más costoso
- Implican correcciones y reprocesos.

D Sistemas de información y comunicación

Según Mantilla (2009) en su libro “Auditoría del Control Interno”, señala que debe “identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades” (p.70). Para lo que añade Mantilla *ibíd.*, que:

Los sistemas de información producen reportes, información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar y controlar el negocio. También información sobre eventos, actividades y condiciones externas para la toma de decisiones, informe de negocios y reportes externos.

La comunicación en una empresa debe ser clara y efectiva para que pueda existir una buena relación y exista un buen entendimiento de lo que se debe y no se debe hacer con respecto a la realización de las operaciones internas y externas de la misma por lo que Mantilla *ibíd.*, indica que.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

E Supervisión y monitoreo

Según, Warren, Reeve & Fees, (2005). El sistema de control interno “puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas. Las acciones vigilancia continuas pueden incluir la observación de la conducta de los empleadores y los signos de alerta que surgen del sistema contable” (p.188).

Por otro lado Mantilla (*ibíd.*), en su libro “Auditoría del Control Interno” señala que “los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso

que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones independientes o combinación de las dos”. Además Mantilla nos enseña que “el monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones”. Por otra parte “las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios”.

Los administradores deben supervisar cada una de las actividades y a cada una de las personas que trabajan en la empresa, para conocer el comportamiento de los empleados y verificar si se está cumpliendo en orden lo planificado, además con el monitoreo continuo se puede conocer si existe algún problema y controlarlo a tiempo, para evitar desperdicio de recursos.

2.4.3.2.3 Marco Integrado del Control Interno 2013

Auditool ² (2013) da a conocer que el Comité – COSO publica la actualización del Marco Integrado de Control Interno cuyos objetivos son: “aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes”. Además indica que el “nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones”.

El cuadro muestra los cambios significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, en cada uno de sus 5 componentes:

Gráfico 9 Cambios significativos de los componentes

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude.
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Fuente: Auditool, (2013) “Principales cambios en los cinco componentes del COSO III”, (ibíd.).

A Relación entre Objetivo y Componentes

Es importante tener muy claro la relación que hay “entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad”, Según (Auditool, 2013).

La relación puede ser representada en forma de cubo que a continuación se muestra:

Gráfico 10 Relación entre Objetivos y Componentes



Fuente: Auditool, (2013) “Principales cambios en los cinco componentes del COSO III”, (ibíd.).

“Las tres categorías de objetivos operativos, de información y de cumplimiento están representadas por las columnas, los cinco componentes están representados por filas, la estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión”.

B Componentes y Principios

Según el Instituto de Auditores Internos del Ecuador COSO³(2013) detalla los principios que corresponden a cada componente del control interno, que si las empresas, los ponen en práctica se lograría un “control interno

efectivo”, estos principios están enfocados al “cumplimiento de los objetivos operativos, información y cumplimiento”.

B1 Entorno de Control

1.- La Organización ha de demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.

2.- El Consejo de Administración debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno.

3.- La alta dirección debe establecer, con la supervisión del Consejo de Administración: la estructura, líneas de reporting, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.

4.- En sintonía con los objetivos, la Organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.

5.- En la consecución de los objetivos, la Organización debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de Control Interno.

B2 Evaluación de Riesgos

6.- La Organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

7.- La Organización debe identificar y evaluar sus riesgos.

8.- La Organización gestionará el riesgo de fraude.

9.- La Organización debe identificar y evaluar los cambios importantes que podrían impactar en el sistema de control interno.

B3 Actividades de Control

10.- La Organización ha de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos.

11.- La Organización seleccionará y desarrollará Controles Generales sobre Tecnología de la Información

12.- La Organización implementa sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados

B4 Información y Comunicación

13.- La Organización ha de generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

14.- La Organización compartirá internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

15.- La Organización comunicará externamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

B5 Actividades de Supervisión

16.- La Organización seleccione, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17.- La Organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Estos principios permiten mejorar el control interno de las empresas, evaluar los riesgos y minimizarlos para tener mayor eficiencia y éxito en el logro de objetivos.

2.4.3.3 Indicadores de Gestión

Según, Muñoz⁴(2009) los indicadores de gestión “son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización” (p.14). Además Muñoz ibíd., señala que “los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.

Por otro lado Corral⁵(2001) indica que:

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir, la construcción de indicadores de gestión es de responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades.(p.93)

Al aplicar indicadores de gestión en las empresas es de gran utilidad, ya que permite evaluar el cumplimiento y el desempeño de un proyecto, actividad, área, departamento o de toda la organización.

Además permiten mejorar y ayudan la consecución de metas y objetivos, al uso correcto de recursos y a mejorar la calidad del servicio o producto a través de la satisfacción de los clientes, y así llevar a la empresa por buen camino y tener una ventaja ante la competencia.

2.4.3.3.1 Evaluación de los Indicadores de Gestión

“Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas”. Según (Corral, 2001, p.83). Debido a esto la información debe ser completa para que los indicadores estén elaborados de forma correcta y así se obtenga un resultado real sobre lo que la empresa necesita mejorar o está dentro de los parámetros de aceptación.

2.4.3.3.2 Características de los Indicadores de Gestión

Fernández⁶ (2009) por su parte señala las siguientes características de los indicadores:

- ✓ Deben encontrarse ligados a la misión y visión. Los objetivos estratégicos las metas trazadas. Las estrategias y objetivos de control definidos para cada empresa.
- ✓ Deben ser fácilmente medibles y comparables al interior de las empresas.
- ✓ Deben proveer información confiable. La información no puede estar sujetos a manipulación.
- ✓ Deben tener establecido una periodicidad y responsable de cálculo.
- ✓ Deben proveer información útil que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones con respecto al proceso que se mida.
- ✓ Deben ser sencillos: no deben suministrar más información de la necesaria.
- ✓ Deben encontrarse integrados con otros procesos y tareas funcionales de las empresas y atados a otros sistemas de evaluación organizacional.
- ✓ Deben ser cuantificables

2.4.3.3.3 Uso de los indicadores de gestión

Según Suarez⁷(2010) los indicadores tienen los siguientes usos:

- ✓ Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- ✓ Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- ✓ Para direccionar o re-direccionar planes de gestión y financieros
- ✓ Para relacionar la productividad del recurso humano.
- ✓ Para medir la situación de riesgo de la organización.
- ✓ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.
- ✓ Para evaluar la capacidad de la organización en ofrecer un producto ó servicio de calidad

También Corral (2001) menciona que el uso de indicadores permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización. (p.83)

Se debe tomar en cuenta cada uno de los usos de los indicadores ya que con ellos podemos medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos,

el uso correcto de los recursos y la satisfacción de los clientes de la empresa.

2.4.3.3.4 Criterios para establecer Indicadores de Gestión

Es importante conocer sobre qué criterios se deben establecer los indicadores de gestión, es así como Muñoz (2009) menciona que para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan “**Relevante** (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), **Claramente Definido** (que asegure su correcta recopilación y justa comparación)”, Además debe ser de “**Fácil de Comprender y Usar, Comparable** (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), **Verificable y Costo-Efectivo** (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo)”(p.16).

2.4.3.3.5 Estructura de los Indicadores

Según (Subía, 2012, p.39) en la “Guía Didáctica de Auditoría de Gestión 3” nos sugiere la siguiente metodología acerca de la redacción de los indicadores:

✓ **Agregación más preposición**

Cantidad de.....Porcentaje de.....Total de

✓ **Variable generalmente en Sustantivo plural**

Personas.....Cuentas por cobrar.....Alumnos

✓ **Verbo en participio pasado (acción)**

Capacitadas.....Recuperadas.....Promocionados

✓ **Complemento circunstancial**

Empresa..... Tiempo

2.4.3.3.6 Clasificación de los Indicadores de Gestión

a. Cuantitativos y Cualitativos

Para Corral (2001) los indicadores cuantitativos “son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico”, en cambio los indicadores cualitativos “permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, además permite evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización” (p.84).

b. De uso Universal

Los indicadores de uso Universal según Corral (ibíd.) “son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional”. Para esto la Administración es la encargada de establecer los indicadores necesarios con el fin de tener el camino claro hacia el cumplimiento y éxito de la misión institucional.

c. Globales, Funcionales y Específicos

Corral (2001) por su parte define a los indicadores globales a “aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios”. Menciona además que los indicadores globales “evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión” (p.89).

Por otra parte Corral (2001) menciona que los indicadores funcionales:

Deben tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades, cada función o actividades, debe ser medida de acuerdo a sus propias características considerando la entidad de que se trata. Sin embargo los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas. (p.91)

También Corral (ibíd.), nos indica que los indicadores específicos:

se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencia de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

2.4.3.3.7 Parámetros e indicadores de gestión más utilizados

a. Indicadores de eficiencia

A decir Corral (2001) menciona que:

Eficiencia es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado y en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto o programa. (p.103)

b. Indicadores de eficacia

Por otro lado Corral (2001) nos ayuda a comprender que: “los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello” (p.108).

c. Indicadores de calidad

Es importante saber si los clientes están satisfechos con los productos o los servicios que adquieren ya que al sentirse conformes hace que se conviertan en clientes fieles, de esta manera la empresa puede conocer cómo influyen sus productos o servicios en el mercado o a la vez mejorar para lograr una mayor aceptación y éxito de la misma, por lo que Corral, (2001) nos ayuda a entender que “la calidad como elemento de gestión se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente”(p.112). Además Corral (ibíd.), nos indica que “Calidad es la

adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario”.

2.4.4 Conceptualización Variable Dependiente.

2.4.4.1 Administración

Münch (2007), en su libro “Administración”, define a la Administración de la siguiente manera:

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. A través de técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (p.6)

Se puede decir que la administración ayuda a que las empresas desarrollen cada una de las actividades establecidas con mayor eficiencia y calidad, aprovechando al máximo cada uno de los recursos y de esta manera llegar a cumplir los objetivos.

2.4.4.1.1 Importancia de la Administración

Es necesario conocer cuán importante es la administración para lo que el autor Münch (2007), concluye lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos, procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleo.
5. Desarrollo económico y social de la comunidad. (p.22)

2.4.4.1.2 Características de la Administración

Se muestra a continuación en el siguiente gráfico las características de la administración señaladas por (Münch, 2007, p.23):

Gráfico 11 Características de la Administración

Especificidad	<ul style="list-style-type: none">• Su campo de acción es específico
Multidisciplinariedad	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los principios son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social
Universalidad	<ul style="list-style-type: none">• Indispensable en cualquier grupo social• empresa pública o privada.
Valor Instrumental	<ul style="list-style-type: none">• Es un medio para lograr los objetivos del grupo• es práctica
Amplitud del ejercicio	<ul style="list-style-type: none">• Aplica a todos los niveles de la organización.

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso, a partir de Münch, “*Administración*” (ibíd.)

2.4.4.1.3 Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2001), en su libro “Administración, teoría, proceso y práctica”, indica que, “el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control constituyen el proceso administrativo” (p.132). Además Chiavenato (ibíd.), señala que “cuando se toman en conjunto, en un enfoque global contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos”.

El proceso administrativo debe ser efectuado e implementado en las empresas ya que con ello ayudan a la consecución de las estrategias y objetivos establecidos por parte de la gerencia, además contribuye a que

se lleve de forma planificada cada uno de los procesos y que estos sean supervisados y monitoreados lo que permite que se puedan eliminar los que no dan mayor beneficio económico y que están costando mucho a la empresa.

A continuación se describe que comprende el proceso administrativo, según (Münch, 2007, p.40).

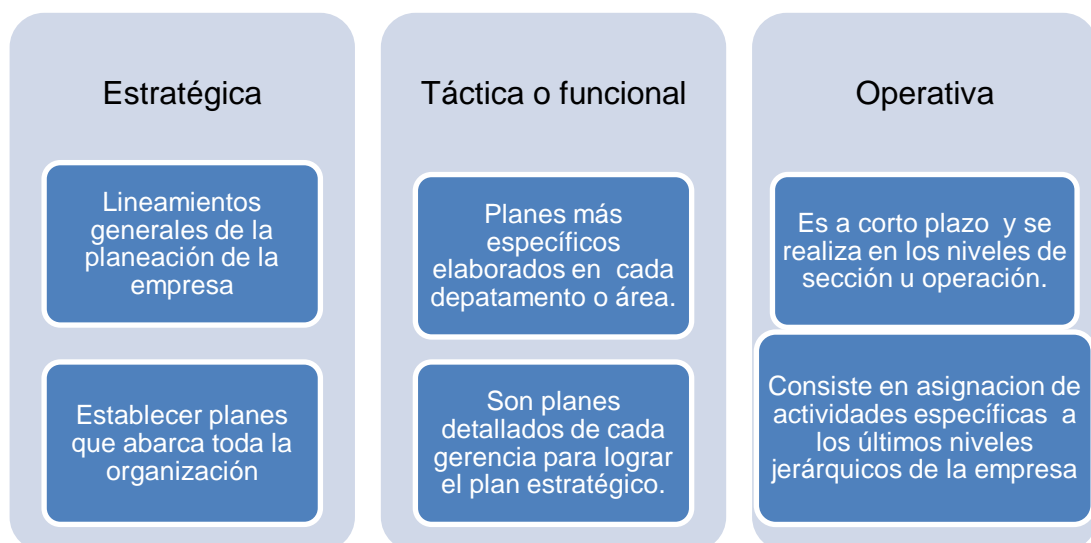
A. Planeación

La planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

A1 Tipos de planeación

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda”, la planeación ayuda a ejecutar en orden las actividades y a establecer los responsables de las mismas por lo que a continuación se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 12 Tipos de planeación



Elaborado por: Yael Amores Valdivieso, a partir de Münch, “Administración” (ibíd.)

A2 Importancia

Münch (2007), indica que la planeación “Es importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se minimizan riesgos” (p.41). Algunas de las ventajas de la planeación son:

- ✓ Permite encaminar y aprovechar los esfuerzos y recursos.
- ✓ Reduce niveles de incertidumbre.
- ✓ Permite hacer frente a contingencias que se presenten.
- ✓ Es útil para la toma de decisiones.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Optimización de recursos.

B Organización

A decir Münch (2007), “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p.45). Con relación a lo mencionado anteriormente Münch (2007), concluye que “a través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos, mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo” (p.45).

B1 Importancia

La organización para la administración es de suma importancia para lo cual Münch (ibíd.), señala lo siguiente. “Suministra métodos para que se desempeñen las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos, reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad”.

Las empresas con una buena organización pueden tener un mejor desempeño de las actividades y utilizar sus recursos de manera eficiente eliminando costos innecesarios.

C Integración

Münch (2007), define que “la integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; siendo estos últimos los más importantes”. Además “mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades” (p.45).

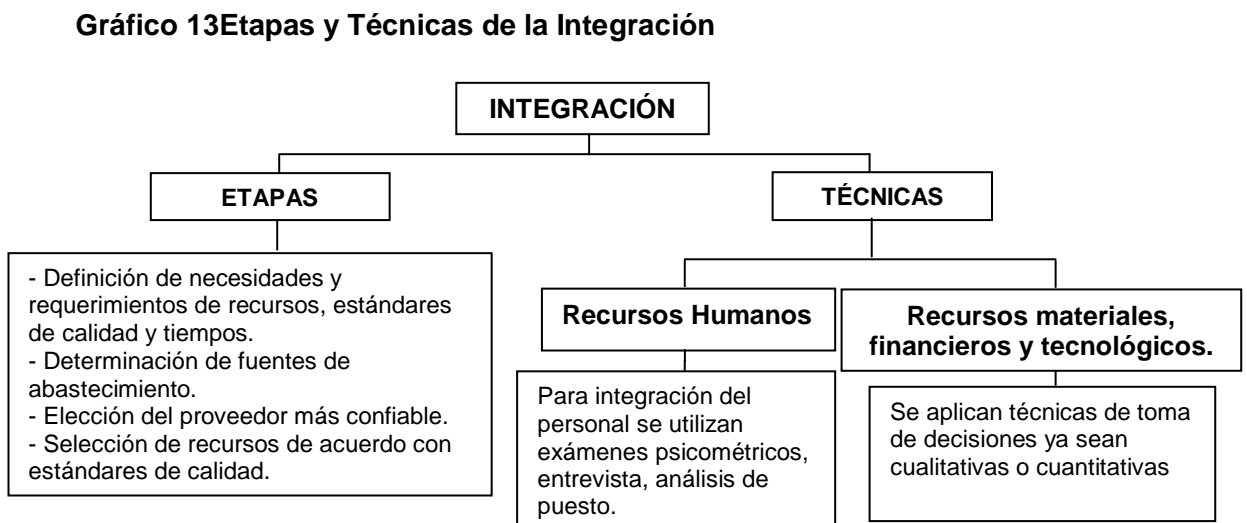
C1 Importancia

La integración es importante ya que:

- ✓ De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
- ✓ Reducción de costos y optimización.
- ✓ De una correcta selección del personal depende el éxito o fracaso de la empresa.
- ✓ Sin los recursos con las características, cantidades y calidad especificada, es imposible llevar a cabo el cumplimiento de las funciones de la organización.

C2 Etapas y Técnicas de la Integración

Se muestra a continuación el gráfico en donde se detalla las etapas y técnicas, según (Münch, 2007, p.49):



Elaborado por: Yael Amores Valdivieso, a partir de Münch, “Administración”

D Dirección

Las empresas con una buena dirección en cada proceso logran mayor efectividad al lograr y cumplir cada meta propuesta, ayudando al logro de objetivos y optimizando recursos, es por eso que Münch (2007) menciona que “la dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa” (p.50).

D1 Importancia

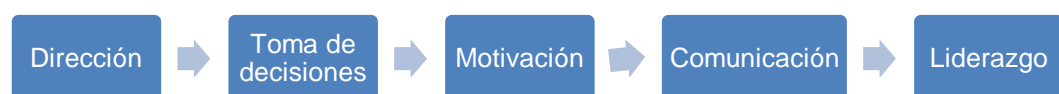
Es importante ya que Münch (2007), señala que “en la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección”. Indica también que “la dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo” (p.51). Por otro lado Münch (ibíd.), dice que:

Mediante la **toma de decisiones** se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos, a través de la **comunicación** se transmite y se recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades, con la **motivación** se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y el **liderazgo** se utiliza para influir, guiar o dirigir para el logro de la misión de la empresa

D2 Etapas

De acuerdo con Münch (ibíd.), se presenta el siguiente gráfico sobre las etapas.

Gráfico 14 Etapas de la Dirección



Elaborado por: Yael Amores Valdivieso, a partir de Münch, “*Administración*” (ibíd.)

E Control

Según Münch (2007) define al control de la siguiente manera:

El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. El control ayuda a verificar si se ha logrado la calidad y eficiencia de lo planificado. (p.51)

E1 Etapas

Las etapas del control basándose en(Münch, 2007, p.56) son:

Establecimiento de estándares

Los indicadores son herramientas de control y gracias a ellos las empresas pueden medir su desempeño y verificar el cumplimiento de objetivos es por eso que Münch (ibíd.), añade que “los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultado; también son conocidos como indicadores”. A continuación se detalla los estándares manifestado por Münch, (2007).

Medición de resultados

La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares, además consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida la cual debe ser oportuna, confiable y fluida. (p.56)

Corrección

La Administración debe tomar las medidas necesarias acorde a las desviaciones encontradas para mejorar y llegar a cumplir lo planeado por lo es importante resaltar que “La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares” (p.56).

Retroalimentación

La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. De la calidad de la información depende el grado de rapidez con que se retroalimiente el sistema. La retroalimentación es fundamental para lograr la mejora continua y es el sustento de la planeación.(p.56)

Cada una de estas etapas contribuye a conocer que procesos son eficientes y cuáles no y de esta manera ayudan a corregir y mejorar dichos procesos para lograr mejores resultados y cumplir con los objetivos propuestos.

E2 Importancia

El control es de vital importancia según Münch (2007) señala que:

- ✓ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Protege los activos de la empresa.
- ✓ Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- ✓ Determinar y analizar las causas que originan las desviaciones y evitar que se repitan.
- ✓ Es el fundamento para el proceso de planeación.

Como se puede concluir el control ha sido de mucha utilidad para las empresas ya que permite evaluar la efectividad de la administración, se verifica si están cumplimiento con los planes, objetivos y estrategias propuestas, además permite identificar errores, solucionarlos a tiempo y evitar que vuelvan a ocurrir. Con el control la administración toma medidas de mejoras en la calidad para brindar un mejor servicio y producto de acuerdo a las necesidades del entorno.

2.4.4.2 Gestión Empresarial

Según León⁸ (2007) en el libro “Gestión empresarial para agronegocios” define a la gestión empresarial como:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

2.4.4.2.1 Técnicas de la Gestión Empresarial

Según León (2007) se detalla a continuación las diferentes técnicas:

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Se puede concluir que cada una de las técnicas detalladas son muy importantes debido a que ayudan a diagnosticar el entorno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades y de esta manera realizar una planificación con cada uno de los recursos que posee la empresa, para así cumplir adecuadamente con las actividades, a través del establecimiento de estrategias que permitan el logro de la misión, ya que es un trabajo que debe ser realizado en conjunto con toda la organización, para identificar las necesidades de los consumidores y buscar la calidad de los productos.

2.4.4.3 Toma de Decisiones

García (2003), en su libro “Técnico en Gestión”, interpreta lo siguiente:

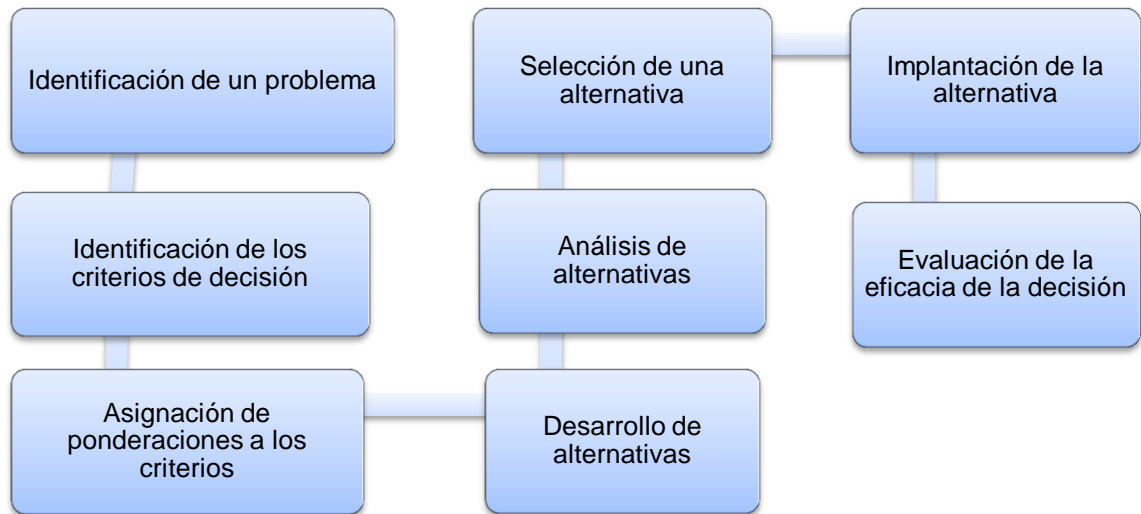
La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado, experiencias pasadas que desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Además es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también hacen lo propio. (p.414)

Los directivos de las empresas deben tomar decisiones en todo momento, por lo tanto es importante conocer y tener información que facilite la decisión a tomar, ya que de esto depende la manera en que se encamina cada empresa y el futuro de la misma.

2.4.4.3.1 Proceso de la Toma de Decisiones

(Robbins & Coulter, 2010, p.157) hace énfasis en su libro “Administración”, el proceso que se debe seguir para tomar decisiones como guía fundamental para la administración, por lo que es una forma de encontrar problemas, saber cómo tratarlos y así identificar las diferentes alternativas de solución a dichos problemas y finalmente una vez implantada la solución estar en constante evaluación para verificar si ha existido buenos o malos resultados, es por ello que a continuación se lo detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 15 Proceso de Toma de Decisiones



Fuente: Robbins, S.P. “Administración” (ibíd.)

Según Lanuza⁹(2012) se detalla a continuación cada uno de los pasos a seguir para el proceso de toma de decisiones:

Paso 1.- La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Es importante que el decisor tenga criterios para tomar decisiones para lo que Robbins (2010) indica que “Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma

decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión” (p.158).

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Paso 4.- El desarrollo de alternativas.

“Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema”. Para ello se debe detallar en cada problema todas las alternativas necesarias, analizarlas y luego tomar una decisión.

Paso 5.- Análisis de las alternativas.

Las alternativas deben ser analizadas con mucha importancia ya que la que se elija será la que contribuya a mejorar algo o a perjudicar algo en la empresa.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Paso 6.- Selección de una alternativa

Una vez analizado las alternativas se selecciona la que mayor influencia positiva tenga para la empresa, es por eso que este paso es importante y como ya lo dije anteriormente “consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas”.

Paso 7.- La implantación de la alternativa.

Mientras que el proceso de selección queda completado, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primero.

El proceso de toma de decisiones es muy importante tomarlo en cuenta y llevarlo a cabo debido a que nos muestra cómo encontrar el problema, buscar alternativas de solución y elegir e implantar la mejor decisión, de ahí la administración se encarga de evaluarla constantemente para determinar si se tiene resultados favorables o de lo contrario desecharla y generar un nuevo proceso o a la vez mejorarlo, y así ir trabajando conjuntamente para el éxito de la empresa.

2.4.4.3.1 Tipos de decisiones

Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor según Claver, Llopis, Lloret & Molina (2000, p.93) y Menguzzato & Renau (1995, p.48).

a) Decisiones estratégicas (o de planificación).

“Son decisiones adoptadas por los altos directivos. Se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización”. Además (Claver et al., 2000)Y Menguzzato & Renau indican que, “son decisiones a largo plazo y no

repetitivas, la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia”.

Por lo que son decisiones que toman los altos directivos deben ser tomadas con mucha precaución y en base a lo que la empresa desea alcanzar por el beneficio de la misma.

b.- Decisiones tácticas o de pilotaje.

Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando.

c.- Decisiones operativas o de regulación

Son adoptadas por ejecutivos del nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible.

Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas.

Las decisiones de acuerdo a la posición jerárquica nos ayudan a determinar quiénes y que tipos de decisiones se deben tomar, de acuerdo al conocimiento, a la experiencia y al trabajo que realizan ya que cada uno de ellos se encuentran ejecutando diversas actividades en cada área y por lo tanto conocen que se debe hacer, en que mejorar y con estos antecedentes comunicar para el análisis y la implantación de la decisión. Es importante que toda la entidad se involucre para que se desarrolle de una manera eficiente el trabajo en equipo. La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento que sea haya utilizado para elegir la alternativa.

Según Simón (1977), las diferentes decisiones son:

a. Decisiones Programadas

Las decisiones programadas son aquellas que son repetitivas y rutinarias porque el problema ocurre con cierta frecuencia, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Lo fundamental en este tipo de decisiones no es la mayor o menor dificultad en decidir sino que se encuentra en la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos por muy complejos que resulten éstos. (p.47)

b. Decisiones no programadas

Son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no ha surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida. (p.47)

Para tomar la decisión final depende del procedimiento que la empresa vaya a utilizar para ello están las decisiones programadas que se toman cuando los problemas son mínimos y suelen suceder con frecuencia por lo que es fácil solucionarlo, debido a que es parte de las actividades que generalmente efectúa la empresa y por ende ya está establecido algún tipo de control para ello, también están las decisiones no programadas que se toman cuando existen nuevos problemas o cuando afectan de raíz a la empresa y es muy importante tratarlas con mucho cuidado para tomar una buena solución.

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de indicadores de gestión permitirá una eficiente toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.

Unidad de observación: KINGCELL CIA. LTDA

Variable independiente: Indicadores de gestión

Variable dependiente: Toma de decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE

Teniendo en cuenta que el enfoque es cuantitativo la presente investigación se fundamenta en el paradigma Crítico Propositivo, por lo que se tomó como punto de partida lo expuesto por Campos (2010) en el libro “Método y Metodología” señala que “Su objeto es estudiar los fenómenos de manera cuantificable por lo que sus datos a buscar son de carácter numérico debido a que lo que busca es medir y verificar los datos obtenidos” (p.30). Por otro lado cabe recalcar lo que el autor Muñoz (2011), en su libro “Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis” menciona que el enfoque cuantitativo, “pretende estudiar la relación entre las variables, previamente determinadas en una hipótesis, con las que trata de formular explicaciones para descubrir la asociación o correlación entre esas variables y una realidad específica” (p.127).

Muñoz (ibíd.), desde su perspectiva señala las siguientes características:

- ✓ Sus métodos de estudio son precisos, acotados y de riguroso seguimiento.
- ✓ La definición de sus variables es exacta y bien delimitada.
- ✓ Se aplica a una realidad objetiva, entendida como algo que se encuentra fuera del investigador y es independiente de este.

Además es necesario incluir otras características que expone (Lerma, 1999, p.60), en su libro “Metodología de la investigación” sobre el enfoque cuantitativo:

- ✓ Parte de un problema bien definido por el investigador.
- ✓ Parte de objetivos claramente definidos.

- ✓ Se plantean hipótesis para ser aceptadas o no, mediante pruebas empíricas.
- ✓ Utiliza instrumentos estructurados para la recolección de información sobre las variables.

Mediante la presente investigación se espera recolectar información, analizar los resultados, medir y cuantificar datos sobre el fenómeno de estudio y proponer alternativas de solución, además permite estudiar cada una de las variables y la relación que tienen entre sí con el objeto de obtener resultados que permitan mejorar el sistema de gestión de la empresa.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Es la investigación que se realiza se planteó de acuerdo a la siguiente modalidad, para lo que Pérez, Méndez & Sandoval (2007), en su libro de “Investigación. Fundamentos y metodología” concluyen que esta investigación “se emplea para obtener información de las personas que conocen acerca del fenómeno estudiado. Es decir, obtener la información de fuentes primarias, (propio campo de la investigación), a quienes hemos seleccionado como sujetos de investigación” (p.102).

Tomando en cuenta también lo que indica Muñoz (2011) la investigación de campo permite “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de los paradigmas de investigación conocidos” (p.226).

Se concluyó que la investigación de campo fue utilizada en el momento de recabar la información y los hechos que generaron el problema en la empresa.

Además se la utilizará al realizar la encuesta al personal de la misma para

analizar lo que está sucediendo de manera directa, sus causas y efectos, siendo la población nuestra principal fuente para el desarrollo del fenómeno estudiado.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental

Por su lado Vhabril¹⁰ (2012), “es la investigación que se realiza en depositarios de información, utilizando fuentes secundarias de información”, además se puede señalar lo que Muñoz (2011) dice que “la investigación documental es aquella que se apoya en la recopilación de información a través de documentos gráficos formales e informales, como fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas e incluso a partir de medios digitales” (p.223). También Muñoz ibíd. Indica que “permite al investigador fundamentar y complementar su investigación con lo aportado por diferentes autores”.

Por otro lado señala que el propósito de esta investigación es: “describir, mostrar, probar, persuadir o recomendar. La investigación debe llevar a resultados originales y de interés para el grupo social de la investigación”.

De acuerdo con lo expuesto la investigación bibliográfica fue utilizada en el Marco Teórico ya que permitió obtener la información acerca de las variables de estudio, además será utilizado en todo el presente trabajo debido a la necesidad de utilizar medios de información tanto electrónicos como escritos que ayudan a fundamentar y a citar lo dicho por otros autores, para conocer y establecer datos e información sobre lo investigado.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación exploratoria

Tomando como referencia la definición de Sampieri, Fernández & Baptista (2007) en su libro “Fundamentos de metodología de la investigación” dice que la investigación exploratoria es la que:

Se caracteriza por ser más flexible en su metodología y por ser más amplios y dispersos, permiten identificar el que hacer y a donde ir para describir el fenómeno. Su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (p.59)

Una vez analizado lo expuesto por Sampieri et al. (2007), con esta investigación se identificó las variables, además al utilizar este método se conoció lo que se quiere y se debe hacer sobre el tema a investigar, por otro lado es de gran utilidad si se trata de implementar nuevos procedimientos en las diferentes áreas de la entidad para obtener mejor control.

3.3.2 Investigación descriptiva

De acuerdo con Sampieri et al. (2007); “La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.60). Por otro lado indican también que “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”.

Esta técnica permite describir la problemática de la investigación, además ayuda a conocer características de cada una de las variables en cuanto a su utilidad, permitirá detallar como es y cómo se manifiesta para determinar la situación actual de la empresa.

3.3.3 Investigación asociación de variables (correlacional)

Según, Sampieri et al. (2007); “La investigación correlacional tiene como propósito “evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p.62). A su vez es importante destacar que “los estudios correlacionales miden o evalúan el grado de relación entre dos o más variables, es decir miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación, tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a pruebas”.

En el presente trabajo la investigación correlacional servirá para realizar un análisis minucioso de las variables, su relación entre sí y sus resultados, de igual forma permite medir el grado de relación que existe entre causa y efecto para determinar el problema.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según Hernández (2001) Población o universo “se puede definir como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medidas o datos porcentuales” (p.127).

La población a ser utilizada en la investigación será todo el personal de KINGCELL CIA. LTDA, que se detalla a continuación:

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	FRANCIS JIMÉNEZ	PRESIDENTE
2	JAZMINA SANTAMARIA	VICEPRESIDENTE
3	JUAN CARLOS BAÚS	GERENTE GENERAL
4	MARIO SIGUENZA	GERENTE COMERCIAL
5	CARLA QUINGA	COORDINACIÓN POST-VENTA
6	IVÁN JIMENEZ	SERVICIO TÉCNICO
7	BYRON MIRANDA	CONTADOR GENERAL
8	TAMARA CÁCERES	AUXILIAR CONTABLE
9	SEBASTIÁN DÍAS	VENDEDOR
10	IRENE ÁVILA	VENDEDOR
11	SEBASTIÁN SANTAMARÍA	VENDEDOR

Tabla 1 Unidades de Observación

Elaborador por: Yael Amores Valdivieso

3.4.2 Muestra

A decir Hernández (2001) señala que “una muestra es una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible” (p.127).

Se puede observar que la población objeto de estudio es pequeña por lo que se ha considerado no calcular la muestra trabajando directamente con toda la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Indicadores de Gestión				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Los indicadores de gestión son herramientas que ayudan a determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones y actividades programadas por la organización, además se encaminan al cumplimiento de metas, objetivos, políticas y estrategias que establece la administración de la empresa</p>	Eficiencia	Productividad	¿Es necesaria la aplicación de indicadores de gestión para la adecuada toma de decisiones?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿El proceso de comercialización se lo hace de manera eficiente?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿Se realizan evaluaciones sobre el desempeño laboral?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Eficacia	Cumplimiento de actividades	¿Se capacita al personal de la empresa constantemente?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			Volumen de ventas	¿Cree usted que un incremento en el volumen de ventas planificado, generaría un crecimiento empresarial?
	Calidad	Satisfacción del cliente	¿Mide el nivel de satisfacción de los clientes?	Encuesta (Personal). Cuestionario

		Satisfacción del personal	¿Al adquirir su producto se encuentra satisfecho con el precio y la atención que recibió?	Encuesta (Cliente). Cuestionario
			¿Los productos de reparación han sido entregados en el tiempo acordado con el cliente?	Encuesta (Cliente). Cuestionario
			¿Por el desempeño de sus funciones reciben algún incentivo?	Encuesta (Personal). Cuestionario

Tabla 2 Conceptualización de la variable independiente

Elaborado Por: Yael Amores Valdivieso

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de Decisiones				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La toma de Decisiones es parte fundamental de la gestión administrativa, ya que es importante cada acción tomada por los directivos debido al impacto (sea este positivo o negativo) que tienen con la empresa y con cada una de las actividades a realizarse, con el objeto de cumplir una meta deseada y llevar a la empresa por el mejor camino.</p>	Funciones Administrativas	Planificar Organizar	¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Dirigir Controlar	¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿Considera importante el control para la eficacia y cumplimiento de actividades?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿La toma de decisiones mejorará si se considera aplicar indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Tipos de Decisiones	Decisiones estratégicas	¿Se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿Se toman decisiones a tiempo en el momento de identificar problemas que afecten a la empresa?	Encuesta (Personal). Cuestionario

			¿Establece estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que pueden afectar la supervivencia de la empresa?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Decisiones tácticas o de pilotaje.	¿Asignan eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Decisiones operativas o de regulación	¿El personal está en la capacidad de tomar decisiones para el cumplimiento de sus metas?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Decisiones Programadas	¿Establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?	Encuesta (Personal). Cuestionario
			¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Decisiones no programadas	¿Se encuentra preparada la empresa para tomar decisiones en caso de que se enfrente a una reestructuración total?	Encuesta (Personal). Cuestionario

Tabla 3 Conceptualización de la variable dependiente

Elaborado Por: Yael Amores Valdivieso

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Herrera et al. (2004), “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información” (p.114).

3.6.1 Plan para la recolección de información

“Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 10) e hipótesis de investigación (ver Pág. 53), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 54), considerando los siguientes elementos”:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

La presente investigación será dirigida al Personal que forma parte de KINGCELL CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato (ver Pág. 58).

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

En el presente trabajo la técnica a ser utilizada para la recolección de información será la entrevista y la encuesta.

Tomando como referencia a Muñoz (2011), la encuesta es “recopilación de datos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñados con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y así obtener respuestas confiables” (p.238).

Para Muñoz (2011), la entrevista “es la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene

información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas” (p.238).

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

En el presente trabajo de investigación el instrumento a ser utilizado es el cuestionario.

Según Flapy¹¹(2009) en su artículo publicado en internet “Cómo armar un cuestionario” señala que el cuestionario es:

Una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.

El cuestionario para la presente investigación ayudará a facilitar la obtención de información que sea necesaria a fin de obtener conclusiones útiles y pertinentes a los fines de la investigación.

✓ **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**

Los recursos de apoyo que respaldan esta investigación será el apoyo de los directivos, Juan Baús; Gerente General.

✓ **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Para tal efecto se presenta el siguiente cuadro donde se puede apreciar que el mismo está orientado a obtener información primaria de la población de estudio, el método a ser utilizado, el lugar donde se realiza la investigación y la fecha en la que será aplicada la encuesta para la recolección de la información.

Tabla 4 Procedimiento de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<p>1. ¿Para qué?</p>	<p>Justificar el diseño y formulación de indicadores de gestión y la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de adecuadas herramientas de control.</p> <p>Analizar la necesidad de aplicar indicadores de gestión en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de una adecuada toma de decisiones.</p> <p>Determinar si la aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones, para un adecuado control en las actividades administrativas.</p> <p>Proponer el diseño y formulación de indicadores de gestión de manera apropiada, que ayude a la determinación del grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y cumplimiento de metas y objetivos.</p>
<p>2. ¿De qué persona u objetos?</p>	<p>Personal de la empresa.</p>
<p>3. ¿Sobre qué aspectos?</p>	<p>Indicadores de Gestión y Toma de Decisiones</p>
<p>4. ¿Quién?</p>	<p>Investigadora: Yael Monserrath Amores Valdivieso</p>
<p>5. ¿A quiénes?</p>	<p>Al personal de KINGCELL CIA. LTDA</p>
<p>6. ¿Cuándo?</p>	<p>Última semana del mes de Septiembre del 2014</p>
<p>7. ¿Dónde?</p>	<p>Se realizará en las instalaciones de KINGCELL CIA. LTDA. Ubicada en la ciudad de Ambato, en la Calle Bolívar S/N entre Mera y Martínez frente al Banco Internacional.</p>

8. ¿Cuántas veces?	Se realizó la encuesta.
9. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta, Entrevista
10. ¿Con qué?	Cuestionarios estructurados, Fichas de Entrevista

Elaborador por: Yael Amores Valdivieso

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1 Plan de procesamiento de información

- ✓ **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- ✓ **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

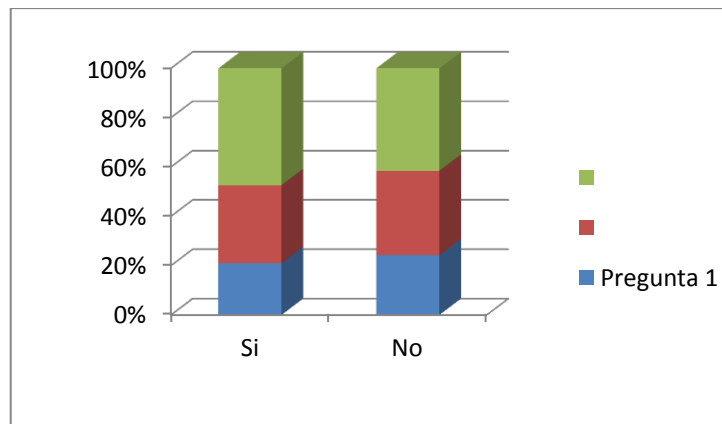
Tabla 5 Cuantificación de Resultados

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA,%
Si		
No		
Total		

Elaborador por: Yael Amores Valdivieso

- ✓ **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Gráfico 16 Representación de Resultados



Elaborador por: Yael Amores Valdivieso

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- ✓ **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- ✓ **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ **Comprobación de hipótesis.** el método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es una prueba no paramétrica de T- Student.

Según Webster (2000) en su libro “Estadística aplicada a los negocios y la economía” señala que:

Una prueba no paramétrica utilizada comúnmente para tomar decisiones comerciales es la prueba del signo. Esta prueba es la más usada con frecuencia para contrastar la hipótesis y por lo general implica el uso de pares correspondientes. Su cálculo se lo hace restando las observaciones por pares en un conjunto de datos de las del segundo, y se anota el signo algebraico que resulta. No se tiene interés en la magnitud de la diferencia, sino solo en si resulta un signo más o un signo menos.

A continuación Webster propone la siguiente fórmula:

$$tc = \frac{(k \pm 0.5) - 0.5n}{0.5\sqrt{n}}$$

T = Valor estadístico de t -student

K+, k- = Número de datos positivos y negativos

K+0.5, para k > n/2 y k- 0.5 para k < n/2

n = Número de casos investigados

✓ **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Tabla 6 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Analizar la necesidad de aplicar indicadores de gestión en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de una adecuada toma de decisiones.		
Determinar si la aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones, para un adecuado control en las actividades administrativas.		
Proponer el diseño y formulación de indicadores de gestión de manera apropiada, que ayude a la determinación del grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y cumplimiento de metas y objetivos.		

Elaborador por: Yael Amores Valdivieso

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

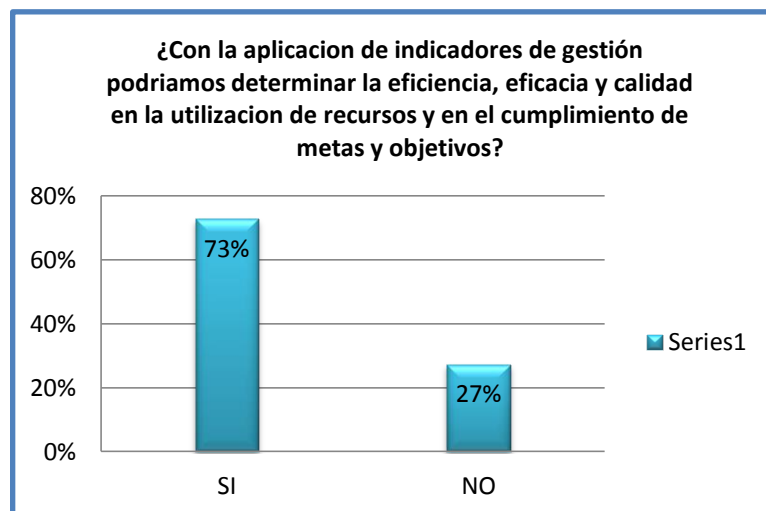
Pregunta 1. ¿Con la aplicación de indicadores de gestión podríamos determinar la eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos?

Tabla 7 Frecuencia para determinar eficiencia, eficacia y calidad con la utilización de indicadores de gestión

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 17 Porcentaje de eficiencia, eficacia y calidad en la aplicación de indicadores de gestión



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 73% de encuestados responde que al aplicar indicadores de gestión si se podría determinar la eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que un 27% responde que no es necesario aplicar indicadores de gestión.

Interpretación: Se puede notar que para la mayor parte de los encuestados es necesaria la aplicación de los indicadores, debido que al contar con estas herramientas la administración puede identificar falencias en los procesos y mejorar para llegar a cumplir ciertas metas y planes establecidos.

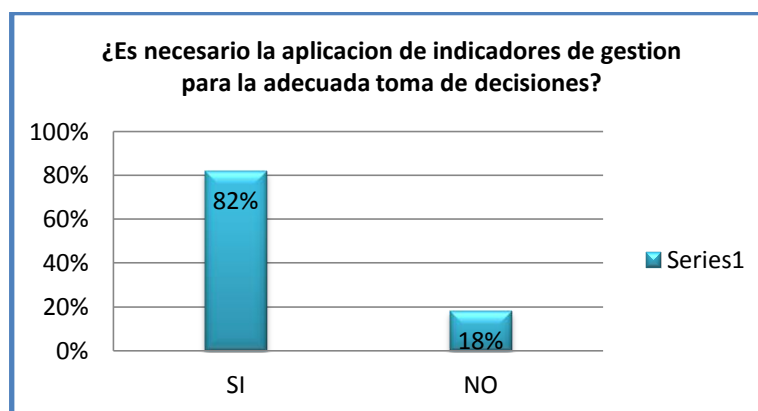
Pregunta 2. ¿Es necesario la aplicación de indicadores de gestión para la adecuada toma de decisiones?

Tabla 8 Frecuencia sobre si es necesario la aplicación de indicadores para tomar decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 18 Porcentaje de adecuada toma de decisiones aplicando indicadores



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Una vez realizada la encuesta se puede observar que el 82% responde que si se debe aplicar indicadores de gestión para una mejor toma de decisiones, y el 18% respondió que no es necesario la aplicación de indicadores.

Interpretación: La administración debe tener buenas herramientas que permitan ser una guía sobre todo lo que sucede en la empresa para poder tomar decisiones acertadas que permitan encaminar a la empresa hacia el éxito.

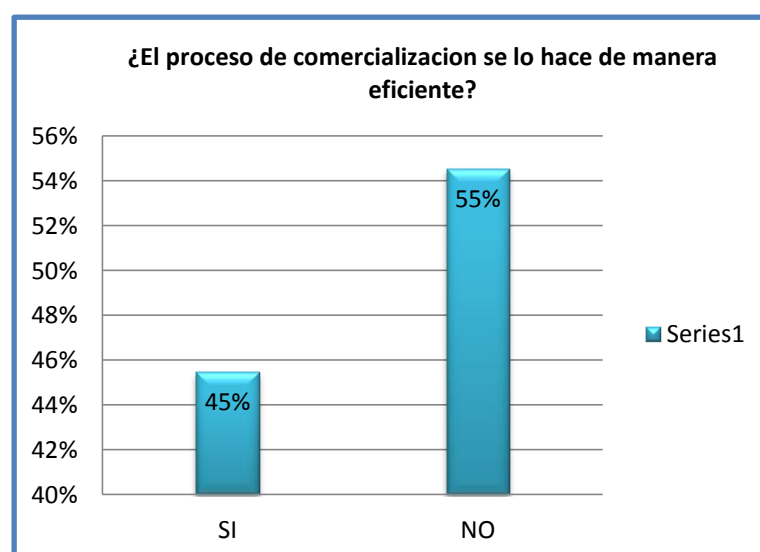
Pregunta 3. ¿El proceso de comercialización se lo hace de manera eficiente?

Tabla 9 Frecuencia sobre la eficiencia del proceso de comercialización

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 19 Porcentaje de eficiencia sobre el proceso de comercialización



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: 5 personas indican que el proceso de comercialización es eficiente lo que constituye al 45% del total de encuestados, mientras que 6 personas que representan el 55% indican que el proceso no se lo realiza con eficiencia.

Interpretación: La Administración debe revisar el proceso de comercialización e identificar las falencias para dar un mejor servicio que pueda satisfacer a los clientes y por ende optimizar recursos que benefician a la economía de la empresa.

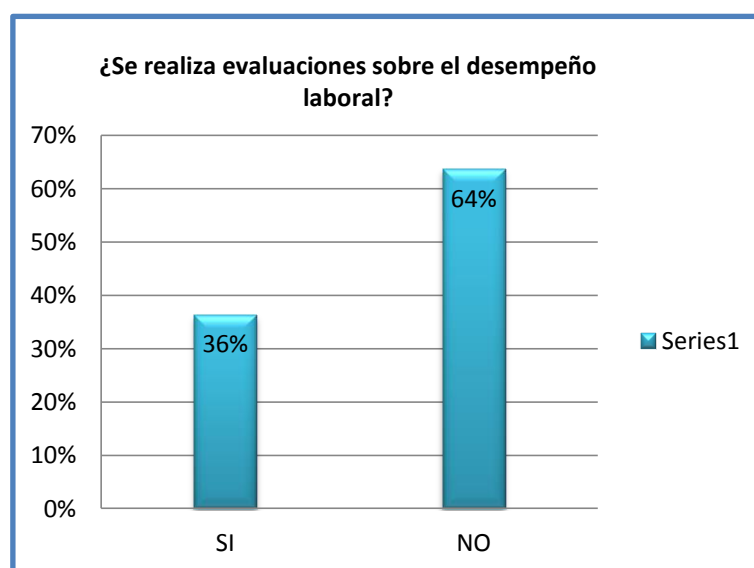
Pregunta 4. ¿Se realiza evaluaciones sobre el desempeño laboral?

Tabla 10 Frecuencia de evaluaciones de desempeño al personal

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 20 Porcentaje sobre desempeño laboral



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 36% de encuestados responde que si se realizan evaluaciones a los empleados, mientras que el 64% responde que no se hace evaluación sobre el desempeño laboral.

Interpretación: Para la Administración y la empresa es muy importante tener un sistema de evaluación hacia los empleados para conocer si tienen los conocimientos necesarios de dar información sobre productos y servicios y así evitar en lo mejor posible errores graves e insatisfacción de los clientes.

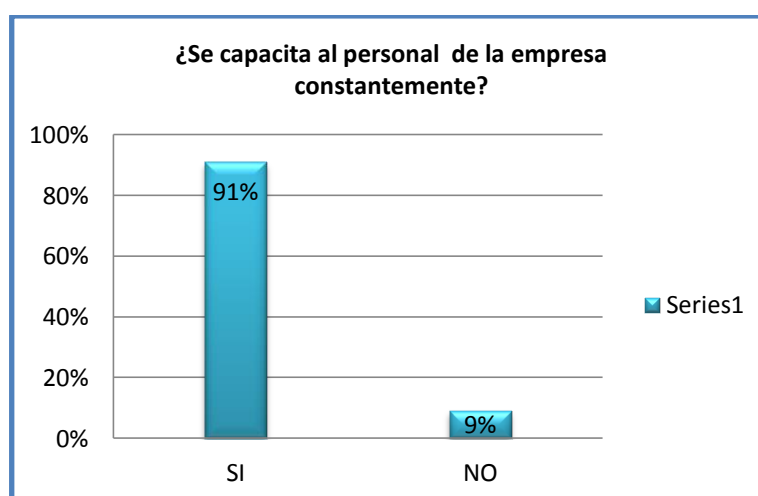
Pregunta 5. ¿Se capacita al personal de la empresa constantemente?

Tabla 11 Frecuencia de capacitaciones al personal de la empresa

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 21 Porcentaje sobre capacitación al personal



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: De acuerdo con las encuestas realizadas se puede decir que el 91% de encuestados indica que si se capacita al personal constantemente, y tan solo el 9% indica que no lo hacen.

Interpretación: Se establece que la mayoría del personal si se encuentra capacitado, sin embargo se debe conocer que es lo que está pasando con el resto del personal debido a que es importante que todos estén al día en conocimientos para dar información adecuada sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.

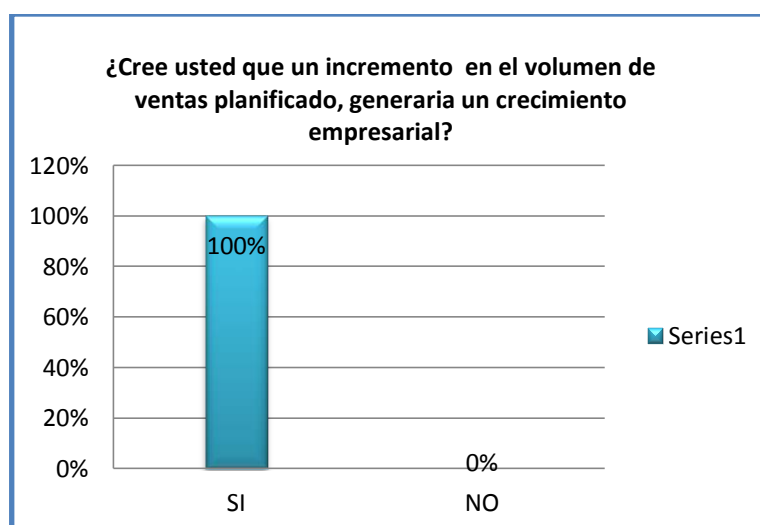
Pregunta 6.¿Cree usted que un incremento en el volumen de ventas planificado, generaría un crecimiento empresarial?

Tabla 12 Frecuencia de incremento en las ventas para generar un crecimiento empresarial

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 22 Porcentaje sobre incremento del volumen de ventas



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: De un total de 11 personas encuestadas, el 100% indicaron que un incremento en las ventas si generaría crecimiento empresarial.

Interpretación: Es importante que la Administración establezca nuevas estrategias para lograr un incremento en las ventas que permita que la empresa crezca junto con el equipo de trabajo y se beneficie económicamente.

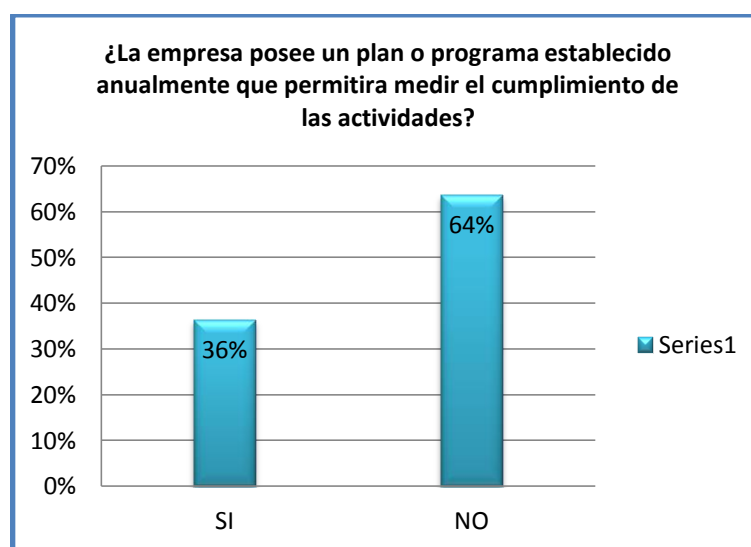
Pregunta 7. ¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?

Tabla 13 Frecuencia de existencia de un plan operativo para medir el cumplimiento de las actividades

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 23 Porcentaje de cumplimiento de actividades a través de un plan operativo



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 64% de encuestados responde que no hay un plan o programa para medir el cumplimiento de actividades, mientras que el 36% responde que sí.

Interpretación: Con respecto a este resultado se puede identificar que la mayoría del personal desconoce sobre un programa para verificar el cumplimiento de las actividades, lo que quiere decir que se debe establecer una planificación sobre las actividades a realizarse, monitorearlas y evaluar el grado de cumplimiento junto con los objetivos.

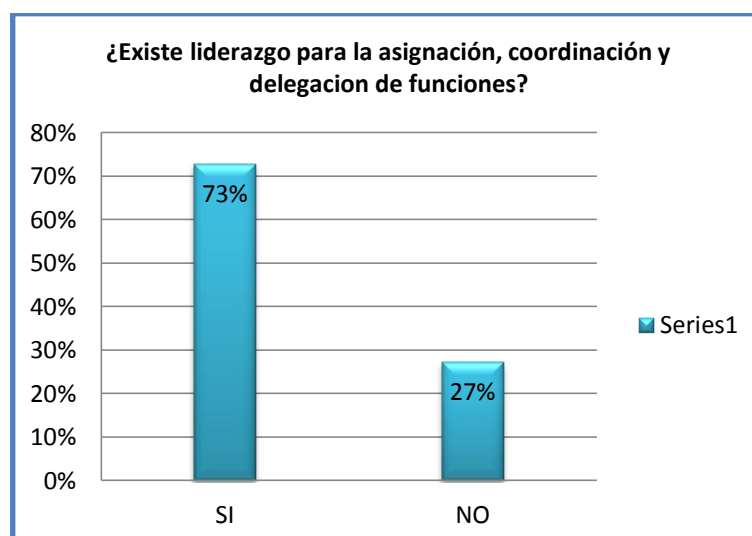
Pregunta 8. ¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?

Tabla 14 Frecuencia de la existencia de liderazgo para la coordinación y delegación de funciones

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 24 Porcentaje sobre si existe liderazgo en la empresa



Fuente Yael Amores Valdivieso

Análisis: Del total de encuestados 8 personas que representan el 73% indicaron que si existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones, por lo que solo 3 personas que representan el 27% de encuestados responde que no existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones.

Interpretación: Es importante que exista una buena coordinación y delegación de funciones debido a que el personal sabe lo que debe hacer y cómo hacerlo con respecto a las funciones encomendada lo que permite una mejor comunicación, un buen ambiente laboral y una mejor atención al cliente.

Pregunta 9.¿Considera importante el control para la eficacia y cumplimiento de actividades?

Tabla 15 Frecuencia sobre la importancia del control para el cumplimiento de actividades

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 25 Porcentaje de la importancia del control en actividades



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Como observamos el 18% de encuestados responde que no es importante el control para la eficacia y cumplimiento de actividades, pero por otro lado un 82% indica que si es importante el control.

Interpretación: Podemos observar que la mayoría de encuestados aprecia que es importante un control para el cumplimiento de las actividades, por lo que es necesario que la empresa establezca herramientas para analizar si existen falencias que puedan estar perjudicando a la economía de la entidad, o a la vez identificar oportunidades que beneficien a la misma.

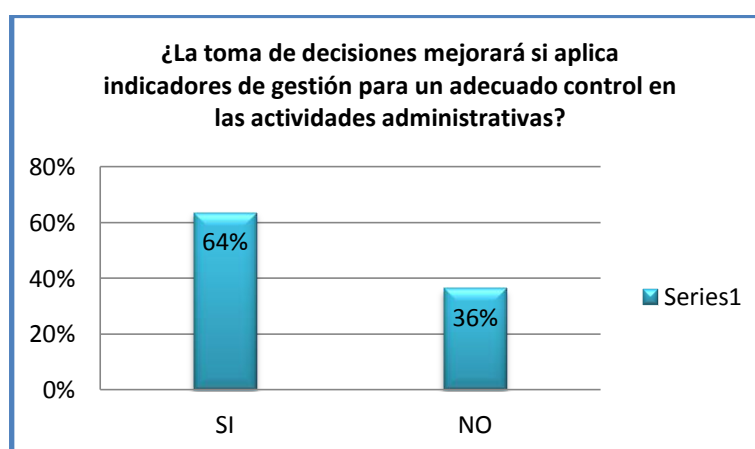
Pregunta 10. ¿La toma de decisiones mejorará si aplica indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?

Tabla 16 Frecuencia de mejoramiento de la toma de decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 26 Porcentaje sobre el mejoramiento de la toma de decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 64% de encuestados responde que si se aplican indicadores de gestión mejorará la toma de decisiones, el 36% indica que no

Interpretación: Al contar con indicadores de gestión para un adecuado control en las actividades administrativas, la empresa tiene herramientas que le permiten conocer en que está fallando y de esta forma tomar decisiones acertadas que permitan el cambio y mejoramiento de la empresa.

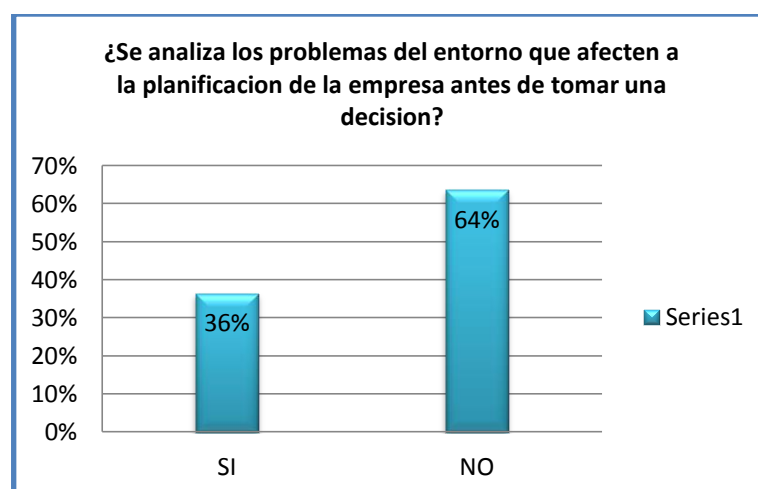
Pregunta 11. ¿Se analizan los problemas del entorno que afecten a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?

Tabla 17 Frecuencia sobre análisis de problemas para la toma de decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 27 Porcentaje sobre análisis de problemas para la toma de decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Del total de encuestados el 64% dice que no se analizan los problemas del entorno para tomar decisiones así afecte a la planificación de la empresa, mientras que el 36% indica que si se analizan ciertos factores del entorno.

Interpretación: Es importante analizar los problemas que se presenten y que vayan a afectar a la planificación de la empresa para poder tomar decisiones y realizar cambios pequeños que de alguna manera permitan cumplir con los objetivos establecidos.

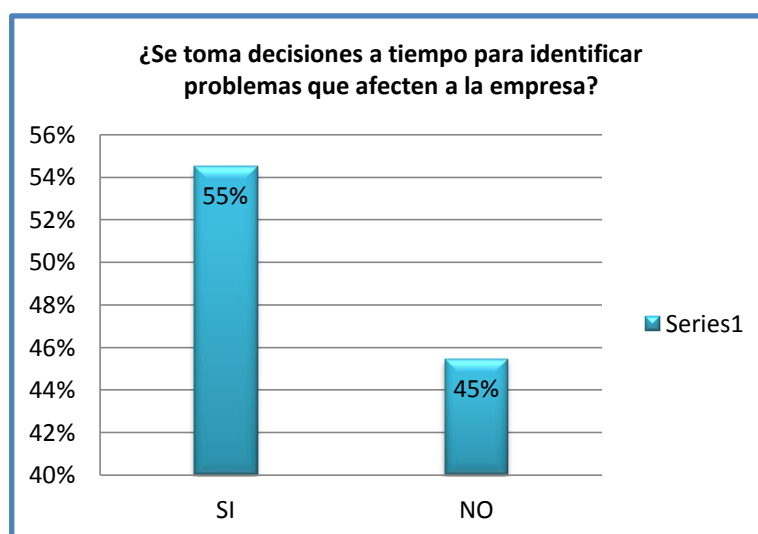
Pregunta 12. ¿Se toma decisiones a tiempo para identificar problemas que afecten a la empresa?

Tabla 18 Frecuencia sobre toma de decisiones a tiempo

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 28 Porcentaje sobre la toma de decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 55% de encuestados responde que si se toman decisiones para identificar problemas que afecten a la empresa, mientras que el 45% menciona lo contrario.

Interpretación: La administración es la cabeza principal de la empresa es por esto que siempre debe estar alerta al tomar decisiones debido a que gracias a ello se identifican y se resuelven problemas, tomando en cuenta que de las decisiones depende el futuro de la entidad.

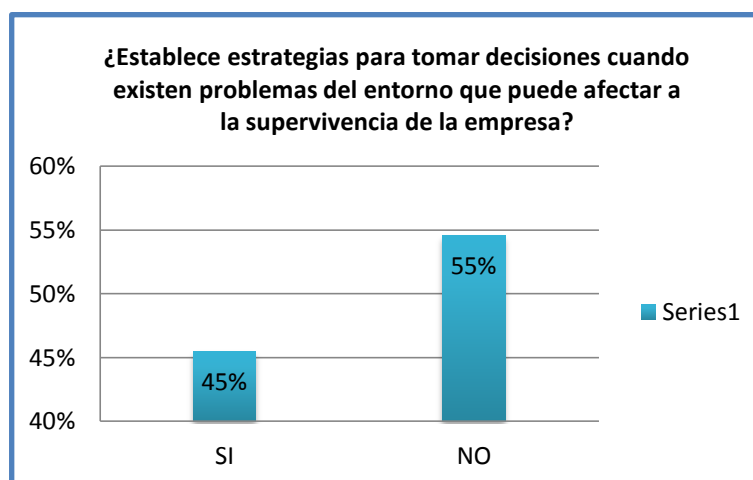
Pregunta 13. ¿Establece estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que puede afectar la supervivencia de la empresa?

Tabla 19 Frecuencia de establecimiento de estrategia para tomar decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 29 Porcentaje de estrategias para tomar decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: De acuerdo al personal entrevistado, observamos que el 45% de encuestados responde que si se establecen estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que afecte a la supervivencia de la empresa, el 55% indica que no se establecen ciertas estrategias.

Interpretación: Es necesario que se establezcan estrategias que permitan tomar una buena decisión cuando se ve afectada la supervivencia de la empresa, debido a que los factores del entorno externo no se pueden controlar y por ende son más difíciles de resolver, pero al tener las estrategias establecidas facilitaría sobrellevar de mejor manera los problemas.

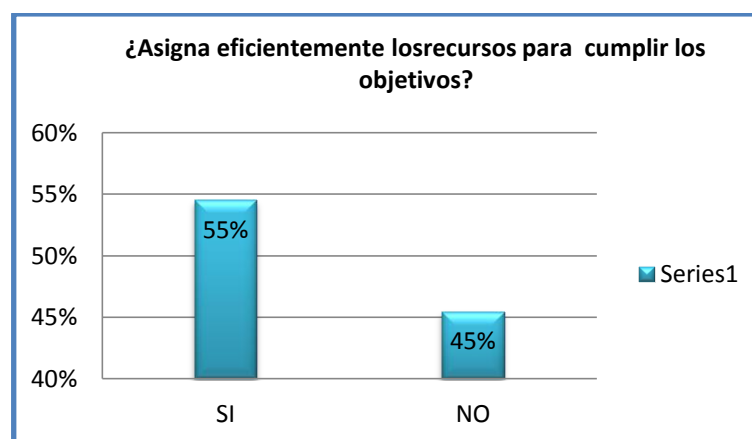
Pregunta 14. ¿Asigna eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?

Tabla 20 Frecuencia de asignación de recursos

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 30 Porcentaje de asignación eficiente de recursos



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 55% de encuestados responde que si se asigna eficientemente los recursos para el cumplimiento de objetivos, el 45% responde que no hay una eficiente asignación de recursos.

Interpretación: Se puede observar que la empresa si asigna los recursos de una manera eficiente y es muy importante ya que se trata de evitar desperdicio de recursos y cumplir con los objetivos.

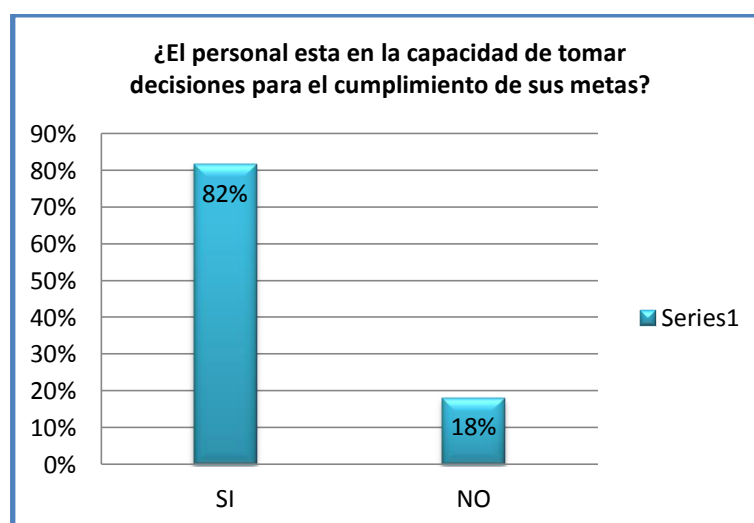
Pregunta 15. ¿El personal está en la capacidad de tomar decisiones para el cumplimiento de sus metas?

Tabla 21 Frecuencia de toma de decisiones del personal

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 31 Porcentaje sobre el personal y la toma de decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Según las encuestas realizadas del total de encuestados un 82% responde que el personal si está en la capacidad de tomar decisiones para cumplir con sus metas, mientras que tan solo un 18% responde que no se encuentran en la capacidad de tomar decisiones.

Interpretación: Se puede observar que la mayoría de encuestados manifestó que si tienen la potestad para tomar decisiones con respecto al cumplimiento de sus metas, por tal motivo el personal se siente comprometido con la empresa y viceversa lo que ayuda al mejoramiento de la misma.

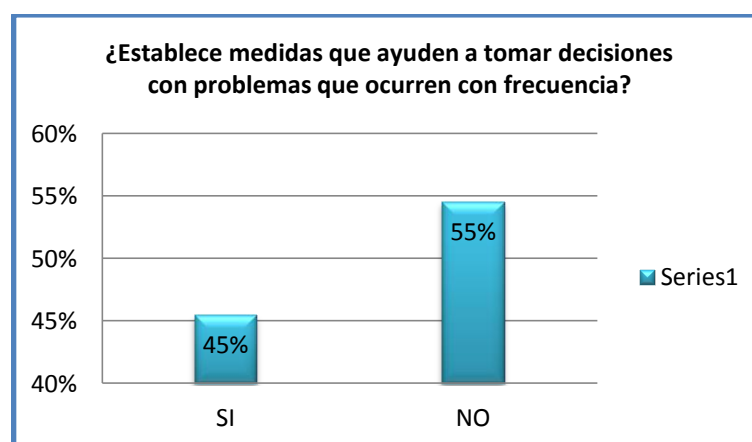
Pregunta 16.¿Establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?

Tabla 22 Frecuencia de establecimiento de medidas para solucionar problemas y tomar decisiones.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 32Porcentaje para establecer medidas de solución a problemas



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Podemos observar que el 55% de los encuestados respondió que no se toman medidas para resolver problemas que ocurren con frecuencia, en cambio el 45% indicó que sí.

Interpretación: Como vemos no todo el personal se encuentra preparado para tomar medidas con problemas que suceden a diario y esto a futuro puede traer problemas graves a la empresa.

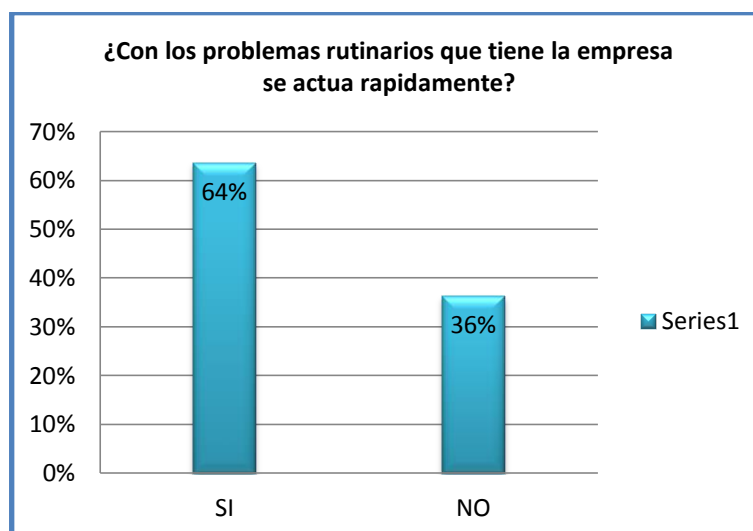
Pregunta 17. ¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?

Tabla 23 Frecuencia de solución de problemas a tiempo

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 33 Porcentaje sobre solución de problemas



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Con respecto a esta pregunta el 64% de encuestados responde que si se actúa rápidamente a los problemas rutinarios que tiene la empresa, tan solo 36% indica lo contrario.

Interpretación: Como son problemas rutinarios el personal de la empresa ya sabe cómo actuar ante estos inconvenientes y así se da una mejor asesoría y atención a los clientes.

Pregunta 18. ¿Se encuentra preparada la empresa para tomar decisiones en caso de que se enfrente a una reestructuración total?

Tabla 24 Frecuencia sobre toma de decisiones en problemas de reestructuración.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 34 Porcentaje sobre toma de decisiones



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 55% de encuestados responde que la empresa si se encuentra preparada en caso de que se enfrente a una reestructuración total, mientras que el 45% responde que no está preparada para una reestructuración.

Interpretación: El personal de la empresa indica que si se están tomando ciertas medidas en el caso de que tenga que darse una reestructuración, tienen establecidas algunas precauciones no en su totalidad, pero es muy importante que prevea para problemas futuros y así lograr desarrollar buenas estrategias.

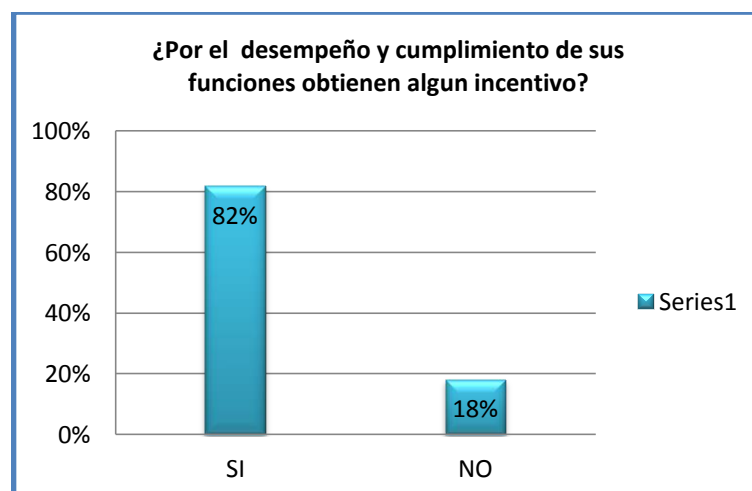
Pregunta 19. ¿Por el desempeño y cumplimiento de sus funciones obtiene algún incentivo?

Tabla 25 Frecuencia de incentivos para el personal sobre su rendimiento

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 35 Porcentaje sobre incentivos al personal



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: Del total de encuestados el 82% respondió que si reciben incentivos al cumplir con sus funciones, y tan solo un 18% indica que no reciben incentivos.

Interpretación: Es importante que la empresa de incentivos a sus empleados ya que de esta forma ellos se sienten satisfechos y a gusto en su trabajo, lo que permite un mejor desempeño en las actividades a realizar.

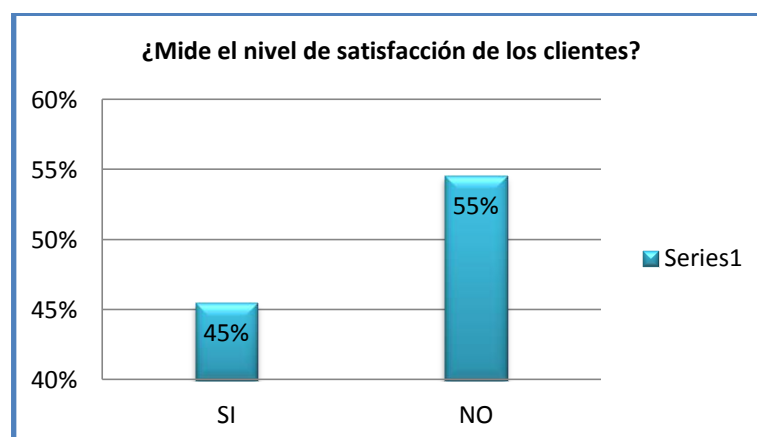
Pregunta 20. ¿Mide el nivel de satisfacción de los clientes?

Tabla 26 Frecuencia de nivel de satisfacción del cliente

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 36 Porcentaje sobre satisfacción del cliente



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Análisis: El 55% de encuestados responde que no se mide la satisfacción de los clientes, el 45% responde que si miden la satisfacción de los clientes.

Interpretación: La satisfacción del cliente hoy en día es un tema muy importante debido a que de ellos depende la supervivencia de la empresa y al conocer las necesidades de los clientes se puede ofrecer un mejor producto y servicio, para que la empresa crezca cada día.

4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de KINGCELL CIA. LTDA.

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente, “La aplicación de indicadores de gestión permitirá una eficiente toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA”.

Hipótesis Nula(Ho):La aplicación de indicadores de gestión no inciden en la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA”.

Hipótesis Alterna(H1):La aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA”.

4.2.2 Nivel de Significancia

La investigación se realiza con el 95% del nivel de confianza y un error del 5% esto significa $\alpha=0,05$.

4.2.3 Estadístico de Prueba

Para la verificación de hipótesis se va a aplicar una prueba no paramétrica que es recomendada para la toma de decisiones en forma adecuada.

Para muestras pequeñas se recomienda utilizar t-student en tal virtud el autor Allen Webster en la Estadística Aplicada a los negocios y a la Economía propone el siguiente modelo:

$$t_c = \frac{(k \pm 0.5) - 0.5n}{0.5\sqrt{n}}$$

T = Valor estadístico de t -student

K+, k- = Número de datos positivos y negativos

K+0.5, para k > n/2 y k- 0.5 para k < n/2

n = Número de casos investigados

4.2.4 Regla de Decisión

Para calcular el valor tabular de t-student es necesario determinar los grados de libertad .

Grados de Libertad

Grados de libertad (gl) = N-1

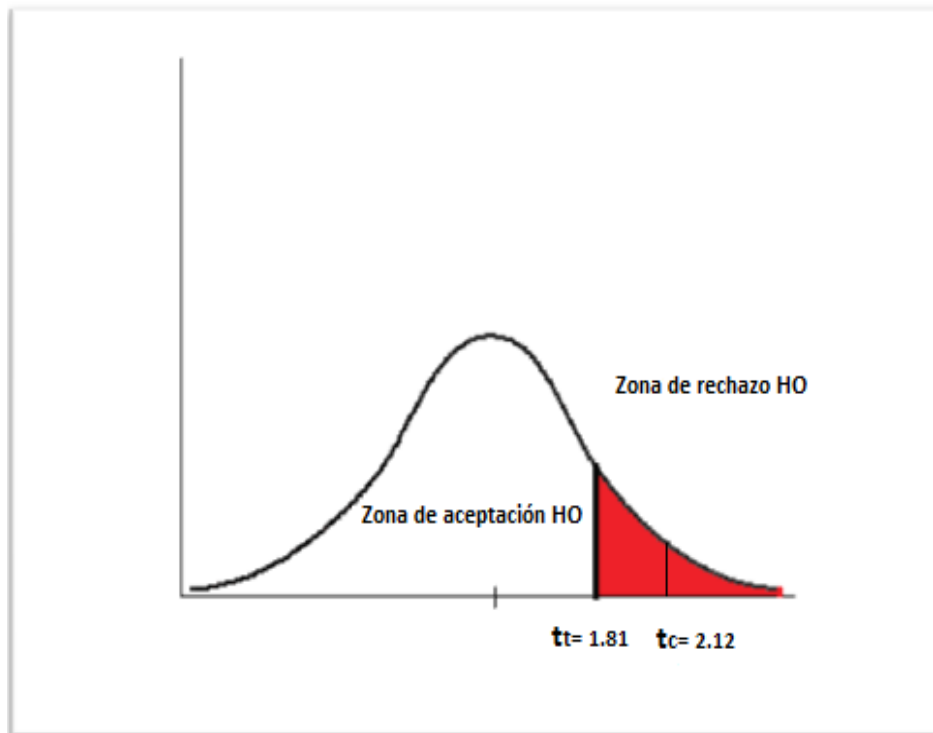
$$gl = 11-1$$

$$gl = 10$$

Tabla 27 Distribución T- Student

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545

Con el 95% del nivel de confianza y con 10 grados de libertad se tiene $t_t = 1.81$



Acepto H_0 si $t_c < t_t$

4.2.5 Cálculo del estadístico de prueba y toma de decisión

a) Cálculo del estadístico de Prueba

Se ha elegido las preguntas más importantes que enfocan las dos variables de la investigación para el cálculo del estadístico de prueba.

Tabla 28 Prueba del Signo

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		D (# SI - # NO)	SIGNO
		SI	NO		
1	¿Con la aplicación de indicadores de gestión podríamos determinar la eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos?	8	3	5	1
2	¿Es necesario la aplicación de indicadores de gestión para la adecuada toma de decisiones?	9	2	7	1
5	¿Se capacita al personal de la empresa constantemente?	10	1	9	1

7	¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?	4	7	-3	-1
8	¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?	8	3	5	1
9	¿Considera importante el control para la eficacia y cumplimiento de actividades?	9	2	7	1
10	¿La toma de decisiones mejorará si aplica indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?	7	4	3	1
12	¿Se toma decisiones a tiempo para identificar problemas que afecten a la empresa?	6	5	1	1
15	¿El personal está en la capacidad de tomar decisiones para el cumplimiento de sus metas?	9	2	7	1
16	¿Establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?	5	6	-1	-1
17	¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?	7	4	3	1
r +					9
r -					-2
cero					0
Número de filas					11

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Cálculo de t-student

$$t_c = \frac{(k+0.5) - 0.5n}{0.5\sqrt{n}} = \frac{(9+0.5) - 0.5(11)}{0.5\sqrt{11}}$$

$$t_c = 2,41$$

b) Toma de Desición

Como el valor calculado con los datos de la investigación se tiene $t_c = 2,41$ es mayor que $t_t = 1.81$ entonces se rechaza H_0 y se concluye que “**la aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.**”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al terminar el presente trabajo de campo, una vez analizado e interpretado cada una de los resultados de la encuesta realizada al personal KINGCELL CIA. LTDA., se pudo establecer las conclusiones y recomendaciones más relevantes que a continuación se detalla:

CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general que expone justificar el diseño y formulación de indicadores de gestión y la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de adecuadas herramientas de control, se logra concluir:

- ✓ KINGCELL CIA. LTDA., no tiene desarrollado indicadores de gestión que permitan facilitar un adecuado control sobre las actividades a desarrollarse, lo que crea deficiencia en los procesos y no permite identificar puntos críticos que repercuten negativamente a la empresa, por ende no facilita tomar decisiones de una mejor manera, pero la empresa considera adecuado implantar indicadores de gestión de acuerdo a sus necesidades para mejorar continuamente.

En cuanto al primer objetivo específico planteado sobre analizar la necesidad de aplicar indicadores de gestión en KINGCELL CIA. LTDA., para la determinación de una adecuada toma de decisiones: se pudo concluir:

- ✓ La empresa no aplica indicadores de gestión, sin embargo la administración considera la importancia de aplicar los indicadores para

mejorar, y tomar buenas decisiones que permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

- ✓ Además se pudo observar que el proceso de comercialización que es uno de los más importantes en la empresa no se lo hace de manera eficiente, lo que provoca que los productos y servicios no estén acorde con las necesidades de los clientes, por otro lado no permite desarrollar productos de competencia, conocer competidores potenciales y evitar desperdicio de recursos.

En cuanto al segundo objetivo específico sobre determinar si la aplicación de indicadores de gestión incide en la toma de decisiones, para un adecuado control en las actividades administrativas se pudo concluir:

- ✓ Los procesos que se realizan en la empresa no tienen un adecuado control, no se verifica el cumplimiento de actividades que realiza el personal, por este motivo la administración desconoce si existen errores y se toma decisiones poco significativas para el buen desempeño tanto del personal como del negocio en sí, es por esto que la empresa si considera importante la aplicación como herramientas de control de las actividades.
- ✓ La empresa no tiene un programa establecido anualmente para medir el cumplimiento de actividades, objetivos y recursos asignados, lo que crea deficiencia en la asignación de responsabilidades e incumplimiento de las actividades por parte del personal y por ende una deficiente toma de decisiones.

En cuanto al tercer objetivo específico sobre proponer el diseño y formulación de indicadores de gestión de manera apropiada, que ayude a la determinación del grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y cumplimiento de metas y objetivos.

- ✓ La empresa al no tener diseñados indicadores de gestión no se encuentra en la capacidad de determinar la eficiencia, eficacia y calidad

en la utilización de recursos, tampoco puede monitorear si las metas y objetivos establecidos permiten el cumplimiento de la misión de la empresa.

- ✓ No se tiene establecido un sistema para medir el nivel de satisfacción del cliente, por consiguiente la empresa no puede identificar las necesidades del entorno ni tampoco mejorar ante la competencia.
- ✓ La empresa no hace evaluaciones sobre el desempeño de sus colaboradores, lo que no permite identificar el nivel de conocimientos para dar información de productos y servicios de manera eficiente, esto puede crear malestar en clientes y tener disminución en las ventas.

RECOMENDACIONES

- ✓ Para mejorar en el control de las actividades e identificar puntos críticos que ayuden a tomar buenas decisiones para el mejoramiento continuo es necesario desarrollar indicadores de gestión que estén acorde con las necesidades de la empresa y así generar eficiencia en los procesos.
- ✓ Verificar el nivel en que la empresa se encuentre con relación al cumplimiento de metas y objetivos para poder aplicar adecuadamente los indicadores de gestión y tomar decisiones sobre lo que hay que mejorar y lo que hay que desechar.
- ✓ La empresa debe preocuparse en mejorar el proceso de comercialización ya que de esto depende en su gran mayoría de su estabilidad económica por ello debe establecer estrategias para canalizar de mejor manera los productos y servicios que ofrece, además cumplir con las expectativas del cliente y poder satisfacerlo.
- ✓ Llevar un adecuado control sobre los procesos que se realizan además

verificar físicamente y documentada si el personal cumple a cabalidad con las actividades encomendadas, con esto la administración puede conocer en que se está fallando para tomar las medidas correctas y ordenar cambios positivos para la empresa.

- ✓ Establecer un programa planificado sobre las actividades a realizarse anualmente, monitorear el cumplimiento y con ello contribuir a cumplir con los objetivos planteados además ayuda a mejorar el desempeño del personal en cuanto a las funciones delegadas, el establecer un programa ayuda a llevar de manera ordenada las actividades y establecer parámetros para tomar buenas decisiones.
- ✓ Diseñar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en el logro de resultados y el nivel de satisfacción del personal y de los clientes, para lograr una adecuada toma de decisiones, el mejoramiento continuo y satisfacer los requerimientos de los clientes y de los empleados para mantener un buen ambiente laboral y el éxito de la empresa.
- ✓ No se tiene establecido un sistema para medir el nivel de satisfacción del cliente, por consiguiente la empresa no puede identificar las necesidades del entorno ni tampoco mejorar ante la competencia.
- ✓ Establecer parámetros de evaluación a fin de contar con herramientas que permita medir la satisfacción del cliente de tal forma que permita tomar medidas para mejorar la calidad en los productos, servicios y atención al cliente.
- ✓ Diseñar modelos de evaluación hacia el personal de la empresa para identificar los conocimientos y actitudes que permitan dar un mejor servicio a los usuarios, además que la empresa cuente con personal competente y capacitado para el cumplimiento de metas y objetivos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título de la Propuesta

Diseño de Indicadores de gestión para determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad y su incidencia en la toma de decisiones.

Institución ejecutora

KINGCELL CIA. LTDA.

Beneficiarios

Se beneficiaran directamente los directivos, el personal administrativo y operativo de KINGCELL CIA. LTDA.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia la Merced, Calle Bolívar S/N entre Mera y Martínez frente al Banco Internacional.

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Agosto 2014

Finalización: Octubre 2014

Equipo Técnico Responsable

Para la ejecución de la propuesta se tendrá el apoyo del siguiente equipo de trabajo.

Gerente General: Juan Carlos Baús

Contador General: Byron Miranda

Investigador: Yael Amores

Tutor: Dra. Cecilia Toscano

Tabla 29Costo

Rubro	Cantidad	Valor Unitario, USD \$	Total, USD \$
Investigador	1	340,00 / mes	1020.00
Estadista	1	25	25,00
Asesor	1	10,00 / hora	180.00
	0	Subtotal, USD \$	1225.00
		+ 5% Imprevistos, USD \$	61.25
Total, USD \$			\$ 1,286.25

Fuente: Yael Amores Valdivieso

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez concluido con el respectivo análisis de investigación se pudo identificar que la empresa no tiene desarrollado indicadores de gestión que permitan facilitar un adecuado control sobre las actividades, lo que no facilita la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada.

Considerando que la administración indica que tiene deficiencias en el proceso de comercialización, se determina que los productos y servicios de la empresa no estén acorde con las necesidades de los clientes, provocando que los mismos no se encuentren satisfechos y por este motivo no se logra la fidelidad de los usuarios, por otro lado no permite desarrollar productos de competencia, conocer competidos potenciales y evitar desperdicio de recursos.

Cabe mencionar que al no medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades, la toma de decisiones se realiza de una forma empírica

lo que genera una gestión administrativa deficiente y que no apoya al desarrollo organizacional.

El diseño de indicadores de gestión apoyará en el adecuado control de las actividades, identificación de problemas, reducción de costos, información confiable y oportuna y una eficiente gestión por parte de la gerencia, todo esto encaminado a cumplir las metas y objetivos propuestos, además permite evaluar el desempeño del personal y la calidad en el servicio lo que da a conocer de qué manera se puede mejorar para obtener un nivel alto de satisfacción del cliente y en base a estos resultados brindar mejor atención a los usuarios.

También se ha tomado como parte de esta investigación información de Ximena Marcalla (2011) alumna de la Universidad Técnica de Ambato, cuyo trabajo investigativo fue “Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO LTDA”., que a continuación expone lo siguiente:

Cabe destacar la necesidad que existe de adoptar nuevas formas de control, debido a los cambios que se han producido en el entorno, la continua demanda de producto, así como la incesante presión competitiva, que obliga a la misma a corregir e implantar herramientas de planificación y control que garanticen la consecución de los objetivos y metas planteadas y de esta manera asegurar el negocio en marcha. (p.70)

6.3 JUSTIFICACIÓN

La ejecución de la siguiente propuesta se enfoca a medir el cumplimiento de metas, objetivos y satisfacción de clientes de KINGCELL CIA. LTDA., con el objeto de mejorar los procesos o actividades que se realizan en dicha empresa.

El diseñar indicadores de gestión permite determinar si se usan adecuadamente los recursos de la empresa para evitar desperdicios y tomar decisiones que contribuyan a mejorar cada una de las falencias encontradas.

El propósito de utilizar herramientas de control es para generar actividades con mayor eficiencia y eficacia, y que permita establecer una guía para que la Administración pueda identificar procesos ineficientes, desempeño de empleados, promover el crecimiento empresarial, tener una planificación anual adecuada y llevar el seguimiento de la misma y por otro lado contribuirá a generar un mejor servicio a los clientes.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General:

Establecer herramientas de control a través del diseño de indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y el cumplimiento de metas y objetivos.

6.4.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar la Visión sistémica y estratégica de la empresa.
- ✓ Priorizar los objetivos que facilitan a la administración la toma de decisiones para mejorar la gestión y el control de actividades.
- ✓ Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad que permitan medir el logro de objetivos y metas institucionales.
- ✓ Elaborar una ficha técnica de interpretación de indicadores y la incidencia en la toma de decisiones.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD

Socio – Cultural

En este punto la propuesta es factible, debido a que ayudará a que los usuarios cuenten con productos de calidad que les permitan estar en contacto entre toda la población, cabe recalcar que la telecomunicación actualmente es parte primordial de las necesidades de las personas, por lo que al cumplir con los objetivos de la entidad y llevar una adecuada

gestión administrativa se podrá dar una mejor atención de forma oportuna, eficaz y eficiente a los clientes.

Organizacional

La presente propuesta es viable ya que existe el apoyo por parte del gerente de KINGCELL CÍA. LTDA., al igual que de los demás integrantes, quienes están dispuestos a apoyar con el desarrollo y cambios necesarios que se realicen, con el propósito de mejorar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.

Tecnológico

Esta propuesta es factible porque se cuenta con la tecnología propia como es el computador, internet y hojas electrónicas que faciliten el trabajo para una adecuada presentación y toma de decisiones.

Económico-Financiero

La propuesta es factible en el aspecto económico debido a que con la aplicación de indicadores de gestión se podrá medir el nivel de recursos utilizados detectando de esta forma si existen desperdicios y a la vez identificar si las actividades están siendo realizadas de manera eficiente y eficaz, para así mejorar y brindar un mejor servicio a los usuarios logrando obtener mayores beneficios y mejorar las decisiones tomadas por la administración.

Además tomando en consideración que la presente investigación es parte de los estudios en la parte económica será asumido por el investigador de tal modo que la propuesta es factible en lo económico y financiero.

Legal

En este aspecto se debe recalcar que las empresas privadas no tienen una ley para la aplicación de indicadores de gestión, sin embargo se

puede aplicar siempre y cuando la administración desee hacerlo. Por tal motivo KINGELL desea mejorar las actividades y llevar un mejor control que permita el cumplimiento de sus objetivos, misión, visión, por lo tanto la presente propuesta en el aspecto legal es factible.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.6.1 Indicadores de Gestión

Según MinEducación¹²(2014) Un indicador es “una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables”, además “permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”. Por otro lado “los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por ello podemos decir que es la información que agrega valor y no simplemente un dato”.

Tomando como referencia el concepto propuesto se concluye que los indicadores de gestión son instrumentos de control que ayudan a evaluar el desempeño de la organización, son mecanismos que permiten medir el grado de cumplimiento de las metas, objetivos, misión, visión con el afán de mejorar los procesos y las actividades.

6.6.1.1 Características de los Indicadores

Los indicadores de gestión tienen las siguientes características de acuerdo a la “Guía para la construcción de Indicadores de Gestión”.

Por Rodríguez¹³(2012, p.19), que expone lo siguiente:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a

los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.

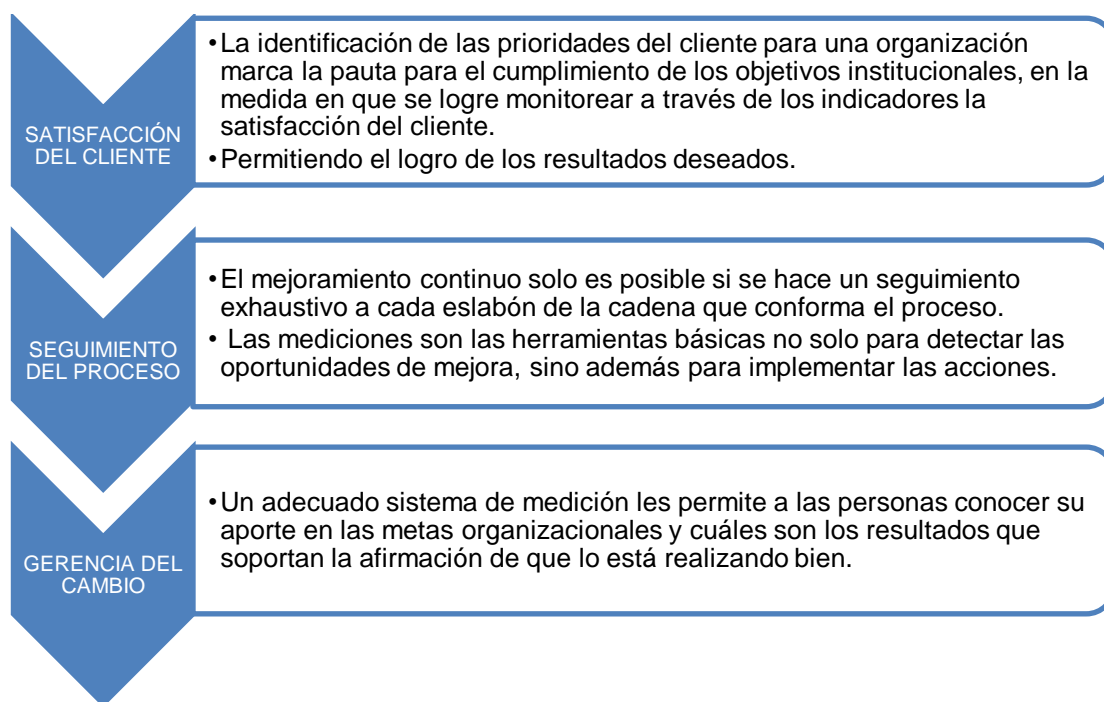
Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

6.6.1.2 Beneficios de los Indicadores de Gestión

9Gráfico 37 Beneficios de los Indicadores de Gestión



Fuente: A partir de Rodríguez (2012:20)

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

6.6.1.3 Vigencia de los Indicadores de Gestión

Beltrán en su libro “Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad” (2010), manifiesta que la vigencia de los indicadores se clasifican, en temporales, cuando “su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer”, y en permanentes, cuando “se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos”(p.43).

Los indicadores de gestión se deben vigilar constantemente una vez que se los ha implementado debido a que algunos permiten alcanzar el objetivo o la meta planteada y dejan de ser importantes e imprescindibles, en cambio cuando se aplican indicadores a procesos, actividades que son parte del ser de la empresa se deben mantener y estos monitorearlos constantemente para medir como se van cumpliendo lo establecido o si se debe mejorar.

6.6.1.4 Metodología para establecer los indicadores de Gestión

De acuerdo con Beltrán (2010) se muestra a continuación la metodología para establecer indicadores de gestión:

Contar con Objetivos y Planes: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ello nos da el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Identificar Factores críticos de éxito: Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.

Establecer Indicadores para cada Factor Crítico: Después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc. Es necesario establecer un indicador que

permitan realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

Se debe tener establecido la capacidad de Gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad. (p.56)

6.6.1.5 Estructura de los Indicadores

Según (Subía, 2012, p.39) en la “Guía Didáctica de Auditoría de Gestión 3” nos sugiere la siguiente metodología acerca de la redacción de los indicadores:

- ✓ **Agregación más preposición**
Cantidad de.....Porcentaje de.....Total de
- ✓ **Variable generalmente en Sustantivo plural**
Personas.....Cuentas por cobrar.....Alumnos
- ✓ **Verbo en participio pasado (acción)**
Capacitadas.....Recuperadas.....Promocionados
- ✓ **Complemento circunstancial**
Empresa..... Tiempo

6.6.1.6 Clasificación de los Indicadores de Gestión

a. Cuantitativos y Cualitativos

Para Corral (2001) los indicadores cuantitativos “son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico” (p.84). En cambio los indicadores cualitativos “permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, además permite evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización” (p.84).

b. De uso Universal

Los indicadores de uso Universal según Corral ibíd. “son utilizados para

medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional”.

c.Globales, Funcionales y Específicos

Corral (2001) define a los indicadores globales a “aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios” (p.89). Menciona además que los indicadores globales “evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión” (p.89).

Los indicadores funcionales de acuerdo con Corral (2001) son los que:

Deben tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades, cada función o actividades, debe ser medida de acuerdo a sus propias características considerando la entidad de que se trata. Sin embargo los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas. (p.91)

Los indicadores específicos de acuerdo con Corral (ibíd.) son los que:

se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencia de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

6.6.1.7 Parámetros e indicadores de gestión

Gráfico 38 Indicadores de Gestión

EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y• Miden el rendimiento de los recursos utilizados.
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none">• Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el Qué se debe hacer
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Miden la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fuente: A partir de Corral (2001)

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

6.6.2Objetivos

Según Kume¹⁴, (2014), los objetivos de una empresa“ son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretenden llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer”. Es muy importante tener definidos objetivos ya que estos sirven como una guía para conocer lo que la empresa desea alcanzar, permiten además que toda la entidad se involucre y por lo tanto motiva al trabajo en equipo que conlleva a alcanzar el éxito deseado.

6.6.2.1Ventajas de establecer Objetivos

El conocer ciertas ventajas que obtenemos al tener definidos los objetivos en la empresa no ayudará a establecer ciertas prioridades por alcanzarlos por lo que Kume (ibíd.) nos menciona a continuación algunas de estas:

- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ✓ Sirven de guía para la asignación de recursos.
- ✓ Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- ✓ Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- ✓ Generan coordinación, organización y control.
- ✓ Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- ✓ Disminuyen la incertidumbre.

6.6.2.2Características de los Objetivos

Candela¹⁵(2012) muestra las siguientes características que deben tener los objetivos para formularlos, por lo que es necesario conocer como se debe definir los objetivos para que sean claros, posibles de alcanzar y que toda la empresa pueda entenderlos y desarrollarlos, además deben estar acorde con lo que necesita la empresa y en especial que se establezcan de acuerdo con la misión, la visión, políticas para el cumplimiento y lograr

un mejor desarrollo empresarial.

Medibles.- Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales.

Claros.- Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables.- Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes.- Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.

Realistas.- Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes.- Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa.

6.6.2 Tipos de Objetivo

Gráfico 39 Tipos de Objetivos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionales
<ul style="list-style-type: none">• Conocidos como objetivos organizacionales, son los que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta.• Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. y son de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Son objetivos que se dan a nivel de operaciones, comprenden las tareas o actividades de cada área.• Formulados por los gerentes de áreas o los administradores y son de corto plazo

Fuente: A partir de Kume (2014)

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

6.7 MODELO OPERATIVO

El presente apartado posee el diseño de indicadores de gestión con el fin de establecer herramientas que permitan mejorar el control en las actividades de la empresa KINGCELL CIA. LTDA., de modo que se conozca el nivel de cumplimiento de lo que la empresa tiene planificado, contribuyendo a que la entidad realice de manera eficiente los procesos y mejore el nivel de servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes, dicho proyecto se lo realizará en las siguientes fases las mismas que se detallan.

Primera Fase, expone una breve explicación sobre la visión sistémica y estratégica de la empresa para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La Segunda Fase, detalla los objetivos que facilitarán a la administración la toma de decisiones para mejorar la gestión y el control de actividades, es decir aquí se identificarán los más importantes y necesarios para la empresa.

En la tercera fase, se realizará el diseño de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad que permitan medir el logro de objetivos y metas institucionales.

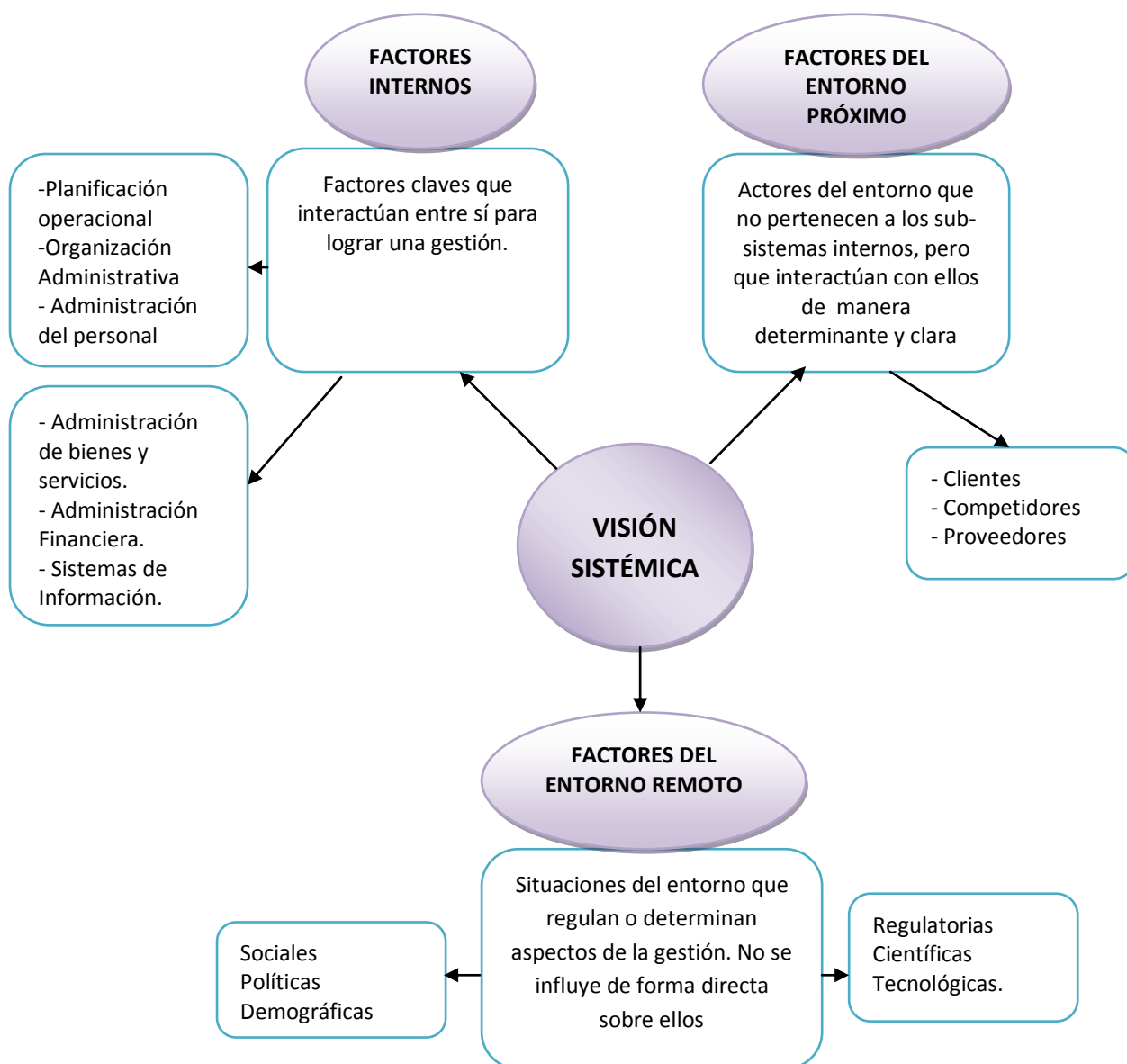
En la cuarta Fase, se Elaborará una ficha técnica de interpretación de indicadores, como base para la adecuada toma de decisiones, se realizará un cuadro de conclusiones finales en donde el Gerente hará énfasis en los resultados negativos obtenidos con la aplicación de indicadores.

FASE I

1.DETERMINAR LA VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

1.1 Visión Sistémica

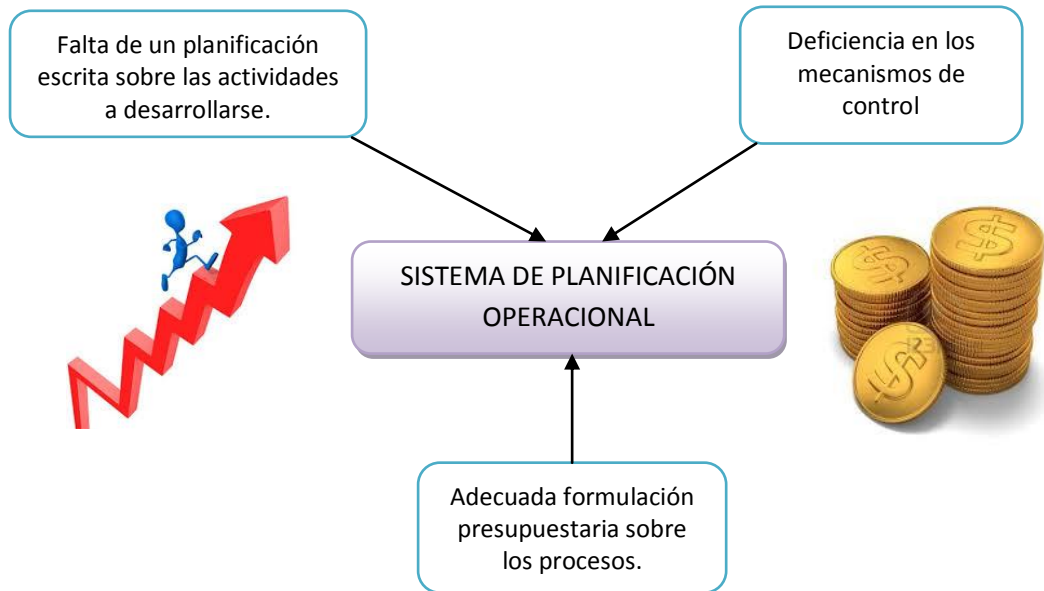
Gráfico 40 Visión Sistémica



Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.1.1 Factores Internos

Gráfico 41 Sistema de Planificación Operacional



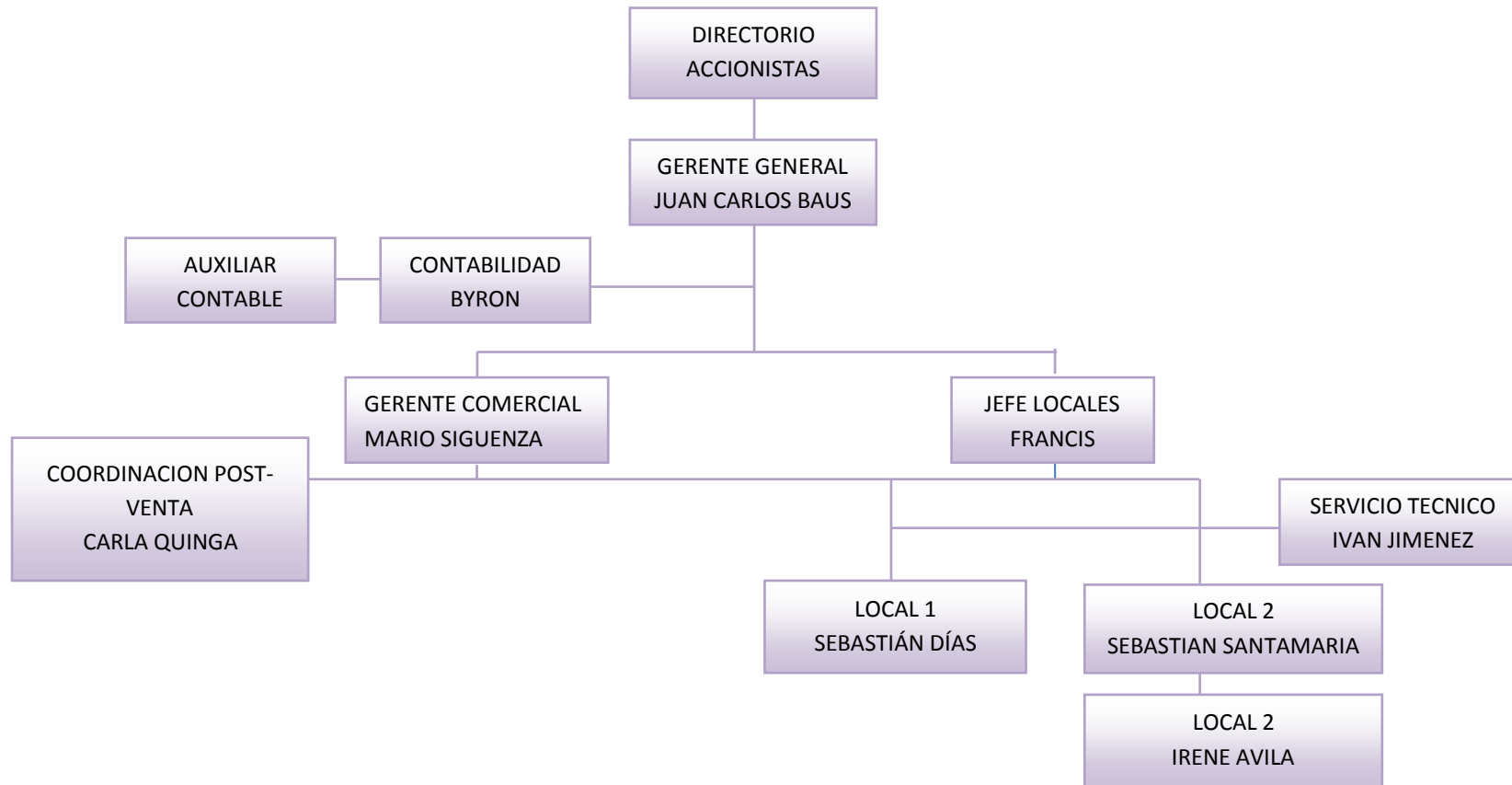
Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 42 Sistema de Organización Administrativa



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 43 Organigrama Estructural



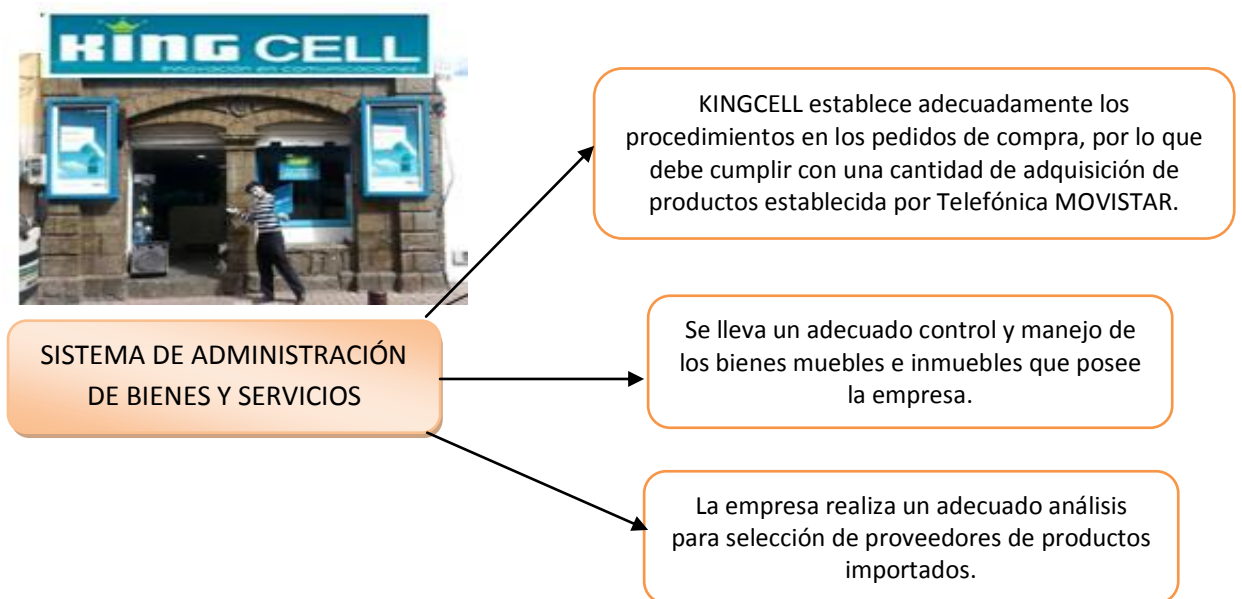
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

Gráfico 44 Sistema de Administración del Personal



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 45 Sistema de Administración de Bienes y Servicios



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 46 Sistema de Administración Financiera



Fuente: Yael Amores Valdivieso

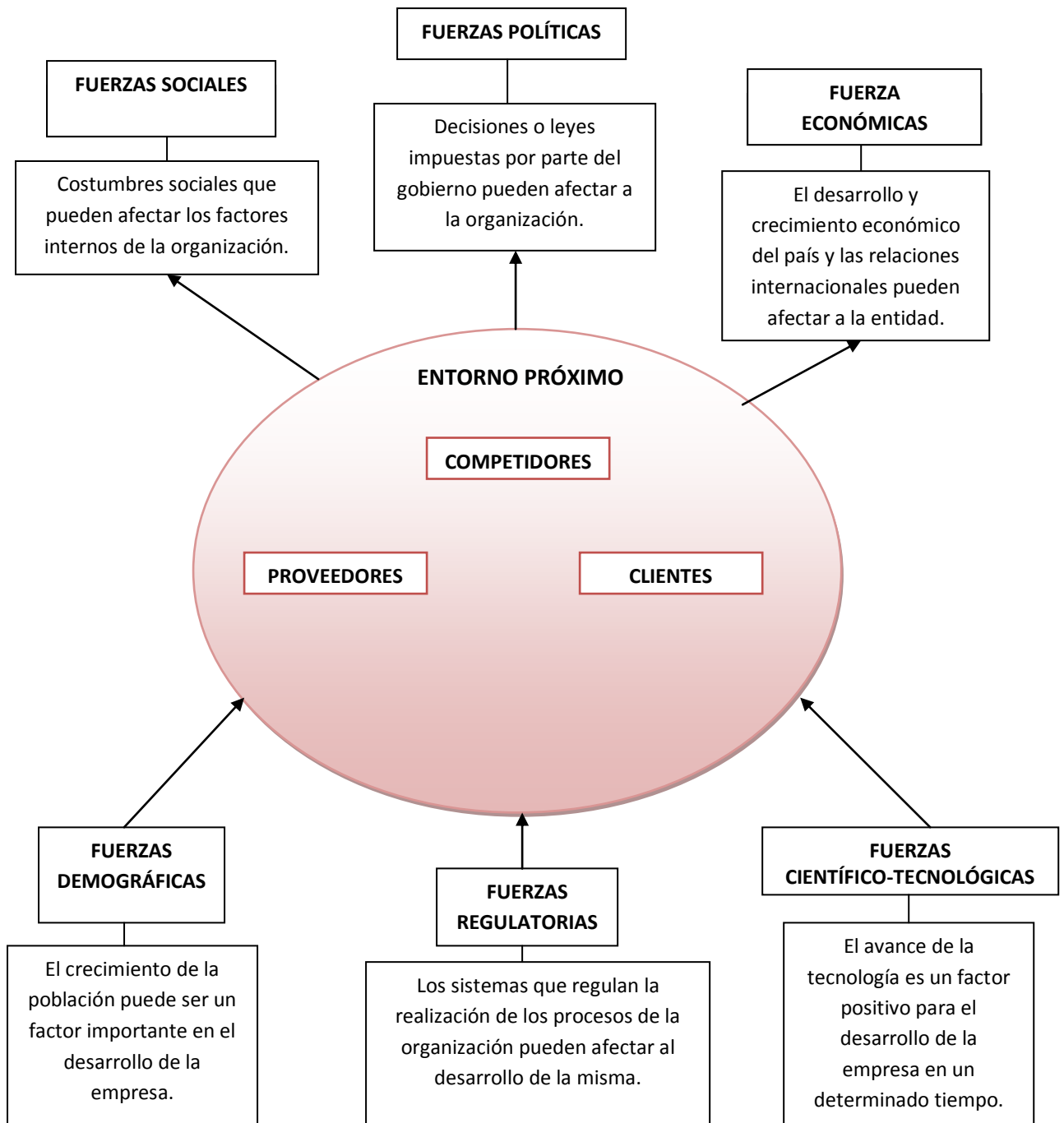
Gráfico 47 Sistema de Información



Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.1.2 Entorno Remoto

Gráfico 48 Entorno Remoto y Entorno Próximo



Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.2 Visión Estratégica

Gráfico 49 Visión Estratégica



Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.2.1 Planificación

MISIÓN

Ser una organización que cubre las necesidades de comunicación a través de la telefonía celular, cuyos principios estén basados en la ética, eficiencia y servicio, contemplando la preservación de valores, teniendo como eje central la satisfacción del cliente.

FUENTE: KINGCELL CIA. LTDA

VISIÓN

Ser los mejores líderes en la zona central del país, ofertando soluciones inmediatas en comunicación con tecnología de punta, mediante expertos a empresas y particulares.

FUENTE: KINGCELL CIA. LTDA

Gráfico 50FODA



Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

Finalizando el análisis FODA a continuación se diseña una matriz de impacto del análisis interno y externo de la empresa “KINGCELL CIA. LTDA.”.

NIVEL DE IMPACTO INTERNO						
FACTORES DE ANALISIS INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS						
F1. Variedad de productos.	X					
F2. Instalaciones adecuadas.		X				
F3. Calidad de la mercadería.		X				
F4. Experiencia y conocimiento.		X				
F5. Precios muy competitivos.		X				
F6. Imagen comercial establecida.	X					
F7. Espacio cómodo para almacenamiento.		X				
F8. Buena relación con proveedores y clientes.	X					
F9. Financiamiento.		X				
DEBILIDADES						
D1. Deficiencia en la dirección estratégica.				X		
D2. Falta de confianza con el personal.					X	
D3. La capacitación y entrenamiento para el personal no se hacen de manera periódica.					X	
D4. No tienen establecido una planificación.				X		
D5. Falta de políticas, procesos internos que permitan el mejor funcionamiento, y crecimiento del negocio.					X	
D6. Ineficiencia en el proceso de comercialización.					X	
D7. Toma de decisiones de manera empírica.					X	
D8. Empresa familiar.						X
TOTAL	3	6	0	2	5	1

Tabla 30 Análisis FODA

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA.

FACTORES DE ANALISIS INTERNOS	NIVEL DE IMPACTO EXTERNO					
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES						
O1. Acceso a nuevas tecnologías.	X					
O2. Búsqueda de nuevos mercados.		X				
O3. Préstamos bancarios, mejores fuentes de financiamiento	X					
O4. Competidores locales con productos de baja calidad.		X				
O5. Facilidad con obtener tecnología de punta.		X				
O6. Las nuevas formas de comercialización.	X					
O7. Precios altos de los competidores.		X				
AMENAZAS						
A1. Inseguridad.					X	
A2. Mercado saturado.				X		
A3. Competencia desleal.					X	
A4. Inflación en los precios.				X		
A5 Situación económica del país.				X		
A6. Inestabilidad política y económica.						X
A7. Constante avance tecnológico y los altos costos dificultan la adquisición.					X	
A8. Alza de impuestos y problemas en importaciones.				X		
TOTAL	3	4	0	4	3	1

Tabla 31 Análisis FODA

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA.

1.2.2 Organización

La empresa está organizada de la siguiente manera:

- PRESIDENTE: Francis Jiménez
- VICEPRESIDENTE: Jazmina Santamaría
- GERENTE GENERAL: Juan Carlos Baús
- GERENTE COMERCIAL: Mario Siguenza
- COORDINACIÓN POST-VENTA: Carla Quinga
- SERVICIO TÉCNICO: Iván Jiménez
- CONTADOR GENERAL: Byron Miranda
- AUXILIAR CONTABLE: Tamara Cáceres
- VENDEDOR: Sebastián Días
- VENDEDOR: Irene Ávila
- VENDEDOR: Sebastián Santamaría

1.2.3 Dinamización

Valores Corporativos

Comprendemos que los valores son las actitudes y aptitudes que practican las personas en la realización de su trabajo diario, los cuales contribuyen a crear un ambiente cordial y agradable para desarrollar las actividades, KINGCELL estableció los siguientes valores que a continuación se detallan:

Espíritu de Equipo:

Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promoviendo la transparencia y comunicación.

Excelencia:

Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para

cumplir nuestros compromisos.

Lealtad:

Cumplimos las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

Honestidad:

Emprendemos actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión institucional.

Competitividad:

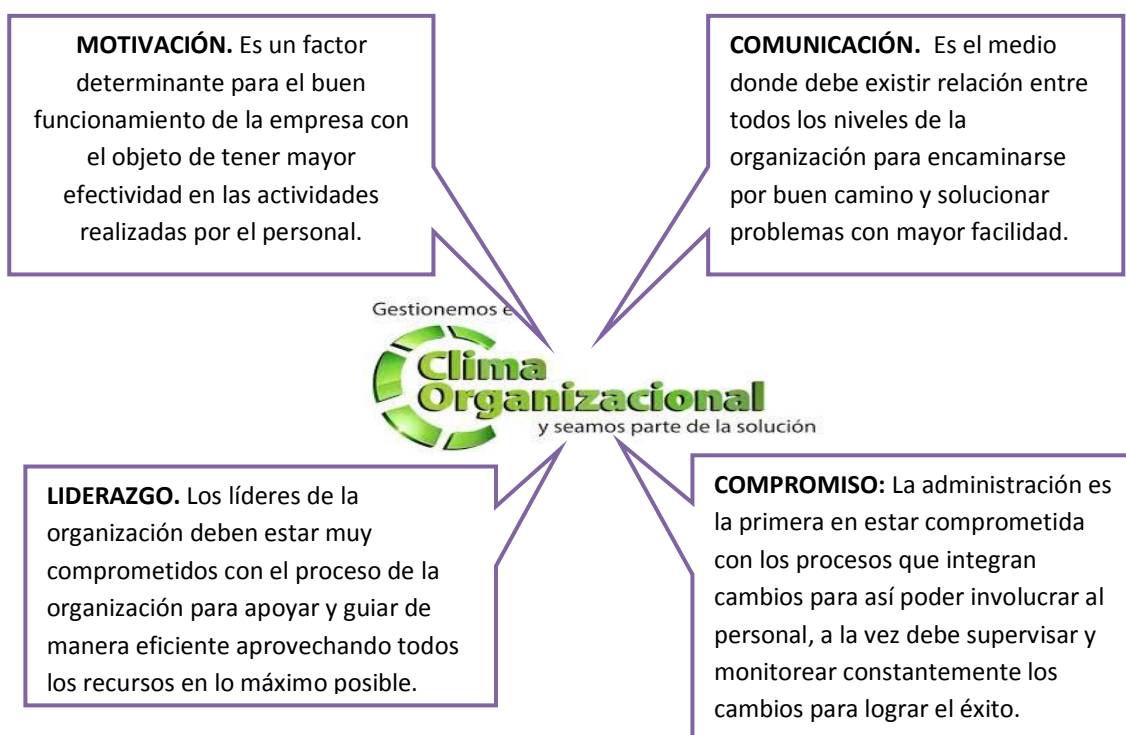
Aplicamos la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

Clima Organizacional

El clima organizacional ayuda a la empresa a establecer los atributos y comportamientos del personal de la entidad, además permitirá mejorar en la disciplina y estructura de la empresa, tomando en cuenta a toda la organización para trabajar en equipo y obtener resultados favorables para todos los que pertenecen a la entidad, los factores que componen el clima o ambiente organizacional serán una guía para conocer como se debe desarrollar tanto personalmente como dentro del trabajo para evitar conflictos y se desarrolle una comunicación apropiada, así a continuación se detallan a los componentes del clima organizacional:

Es por esto que la empresa realiza capacitaciones no solo de trabajo sino también motivacionales, realizan actividades de integración entre los empleados, para que de esta manera se apoyen mutuamente entre todos los de la entidad.

Gráfico 51Clima Organizacional



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 52Clima Organizacional 2



Fuente: Yael Amores Valdivieso

1.2.4 Responsabilidad

La empresa tiene designado cada una de las responsabilidades a sus empleados como ya se explicó anteriormente en el organigrama estructural

FASE II

2. Priorización de Objetivos

Facilitar a la administración la toma de decisiones para mejorar la gestión y el control de actividades.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivos Institucionales

Cubrir las necesidades de comunicación a través de la telefonía celular basados en la ética, eficiencia y servicio.

Satisfacer las necesidades del cliente brindando tecnología y confianza con nuestros productos, siendo expertos en dar soluciones inmediatas en comunicaciones.

Gestionar el desarrollo de competencias del personal para garantizar la calidad de los servicios

Promover el trabajo en equipo para lograr una cultura de calidad y de mejora continua en la Empresa.

Establecer estrategias comerciales en base al marketing del producto, precio, distribución y promoción con el fin de obtener información para un control adecuado y mejora en la comercialización.

2.1.2 Objetivos Estratégicos

Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

Proporcionar a la administración información mensual en el área de comercialización, que permita y facilite la toma de decisiones respecto a

vendedores, estrategias de ventas, productos y servicios.

Implantar el proyecto PYMES para generar una cultura de excelencia sobre reclutamiento y capacitación para la mejora de la comercialización que apoye al cumplimiento de metas y resultados.

En el año 2015 ser una empresa distribuidora líder en telefonía celular a nivel de la zona centro del País.

Darnos a conocer ante la comunidad y el consumidor utilizando una buena publicidad, para que este nos recuerde fácilmente cuando vea nuestro logotipo.

2.1.3Objetivos Operacionales

Mejorar 4 procesos de comercialización en KINGCELL CIA. LTDA., en el primer semestre del año 2014 con un presupuesto de \$ 1200 (que será utilizado en alimentación, transporte y fue tomado con proyección de acuerdo al balance y cuentas auxiliares 2013)

Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2013 con un presupuesto de \$500.

Contratar personal especializado para el proyecto de PYMES durante el año 2014 con un presupuesto de \$ 1000

Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580.

Vender 20 planes tarifados por vendedor de forma mensual en el año 2014 con un presupuesto de \$500.

Evaluar el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 con un presupuesto de \$530.

Alcanzar un 90% del grado de satisfacción del cliente por el servicio y atención ofertado por la empresa en el año 2014.

Lograr un 95% de satisfacción del personal en el desarrollo de sus labores en la empresa en el tercer trimestre del año 2014.

Resolver el 80% de quejas que recibe el personal de la empresa en el año 2014.

FASE III

3. Diseño de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad

Permiten medir el logro de objetivos y metas institucionales.

KINGCELL CIA. LTDA OBJETIVO OPERATIVO PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014

Mejorar 4 procesos de comercialización en KINGCELL CIA. LTDA., en el primer semestre del año 2014 con un presupuesto de \$ 1200.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	procesos de comercialización
Verbo participio pasado	mejorados
Complemento circunstancial	en el año 2014 en KINGCELL CIA.LTDA.

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	presupuesto
Verbo participio pasado	utilizado en la mejora de los
	procesos de comercialización
Complemento circunstancial	en KINGCELL CIA. LTDA., en el año 2014.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	clientes
Verbo participio pasado	satisfechos con la adquisición de
	productos y servicios.
Complemento circunstancial	en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	empleados
Verbo participio pasado	capacitados
Complemento circunstancial	trimestralmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición	Porcentaje del
Sustantivo Plural	presupuesto
Verbo participio pasado	utilizado en la capacitación a los empleados.
Complemento circunstancial	trimestralmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	empleados satisfechos con las capacitaciones
Verbo participio pasado	recibidas
Complemento circunstancial	trimestralmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
ANO 2014

Vender 20 planes tarifados por vendedor de forma mensual en el año 2014 con un presupuesto de \$500.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición Sustantivo Plural	Porcentaje de planes tarifados
Verbo participio pasado	vendidos
Complemento circunstancial	mensualmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición Sustantivo Plural	Porcentaje del presupuesto
Verbo participio pasado	utilizado para venta de planes
Complemento circunstancial	mensualmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición Sustantivo Plural	Porcentaje de empleados satisfechos con el cumplimiento.
Verbo participio pasado	alcanzado de la venta de planes tarifados
Complemento circunstancial	mensualmente en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Evaluar el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 con un presupuesto de \$530.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	empleados
Verbo participio pasado	evaluados
Complemento circunstancial	en el segundo semestre del año 2014, en KINGCELL CIA.LTDA.

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición	Porcentaje del
Sustantivo Plural	presupuesto
Verbo participio pasado	utilizado en la evaluación a los empleados
Complemento circunstancial	en el segundo semestre del año 2014, en KINGCELL CIA.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	evaluaciones
Verbo participio pasado	satisfactorias sobre el desempeño del personal
Complemento circunstancial	en el segundo semestre del año 2014, en KINGCELL CIA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	promociones de publicidad
Verbo participio pasado	realizadas
Complemento circunstancial	en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición	Porcentaje del
Sustantivo Plural	presupuesto
Verbo participio pasado	utilizado en publicidad
Complemento circunstancial	en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	clientes
Verbo participio pasado	satisfechos con las promociones de publicidad ofertadas
Complemento circunstancial	en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Contratar a 5 empleados especializados como Free lance (empleados q no tienen relación de dependencia y ganan por comisión) para el proyecto de PYMES durante el año 2014 con un presupuesto de \$ 1000.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Número de
Sustantivo Plural	personal
Verbo participio pasado	Contratado como Free lance para el
Complemento circunstancial	proyecto de PYMES en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

INDICADOR DE EFICIENCIA

Agregación más Preposición	Porcentaje del
Sustantivo Plural	presupuesto
Verbo participio pasado	Utilizado en el proyecto de PYMES
Complemento circunstancial	en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	empleados
Verbo participio pasado	satisfechos para el trabajo como
Complemento circunstancial	Free lance en el proyecto de PYMES en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Alcanzar un 90% del grado de satisfacción del cliente por el servicio y atención ofertado por la empresa en el año 2014.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	clientes
Verbo participio pasado	satisfechos con el servicio y la atención recibida
Complemento circunstancial	en el año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Lograr un 95% de satisfacción del personal en el desarrollo de sus labores en la empresa en el tercer trimestre del año 2014.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	empleados
Verbo participio pasado	satisfechos con el desarrollo de sus labores
Complemento circunstancial	en el tercer trimestre del año 2014, en KINGCELL CIA.LTDA.

KINGCELL CIA. LTDA
OBJETIVO OPERATIVO
AÑO 2014

Resolver el 80% de quejas que recibe el personal de la empresa en el primer semestre del año 2014.

INDICADOR DE EFICACIA

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	quejas
Verbo participio pasado	resueltas
Complemento circunstancial	en el primer semestre del año 2014, en KINGCELL CIA. LTDA.

INDICADOR DE CALIDAD

Agregación más Preposición	Porcentaje de
Sustantivo Plural	clientes
Verbo participio pasado	satisfechos con quejas resueltas
Complemento circunstancial	en el primer semestre del año 2014, en KINGCELL CIA.LTDA.

3.1 Tablero de Indicadores de Gestión

A continuación se presentan tableros de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, para conocer cómo deben formularse de acuerdo a los objetivos anteriormente establecidos, para entender el tablero de indicadores se detallará cada uno de los componentes:

Nombre del Indicador: En esta celda se escribe el nombre del indicador de acuerdo al objetivo planteado indicando fecha y el complemento circunstancial o el lugar.

Estándar o Rango: Es el porcentaje que es definido por la organización sobre lo que desea alcanzar o cumplir.

Periodicidad: Tiempo o frecuencia con la que se desea aplicar el indicador para verificar si se están o no cumpliendo con lo establecido.

Cálculo: Fórmula que se utiliza para identificar el indicador de acuerdo con lo que se necesite, este resultado debe multiplicarse por 100 para obtener un resultado en porcentaje.

Unidad de Medida: Se identifica de qué manera se va a leer el indicador propuesto.

Análisis de Resultados: Es la comparación del Indicador con el estándar, es decir el resultado que se obtuvo al realizar el cálculo del indicador con el resultado que fue establecido por la administración.

KINGCELL CIA. LTDA.
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de procesos de comercialización mejorados en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Número de procesos de comercialización mejorados}}{\text{Total de procesos de comercialización establecidos por mejorar}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre los procesos de comercialización mejorados sobre total de procesos planificados.</p> <p>Brecha: $\geq 100\%$ favorable $< 100\%$ desfavorable</p>
Porcentaje de empleados capacitados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre empleados capacitados sobre el total de empleados de la empresa</p> <p>Brecha: $\geq 100\%$ favorable $< 100\%$ desfavorable</p>

Tabla 32 Indicador de Eficacia 1
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA.
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de planes tarifados vendidos mensualmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	80%	MENSUAL	$\frac{\text{Planes tarifados vendidos}}{\text{Total de planes tarifados proyectados por vender}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre los planes tarifados vendidos sobre el total de planes planificados por vender</p> <p>Brecha: >=80% favorable <80 % desfavorable</p>
Porcentaje de empleados evaluados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA. . .	100%	SEMESTRAL	$\frac{\text{Número de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre los empleados evaluados sobre el total de empleados de la empresa.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>

Tabla 33 Indicador de Eficacia 2
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA.
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de promociones de publicidad realizadas en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Número de promociones de publicidad realizadas}}{\text{Total de promociones de publicidad planificadas}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre las promociones de publicidad realizada sobre las promociones de publicidad planificadas.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>
Número de personal contratado como Free lance para el proyecto de PYMES en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Número de personal especializado contratado}}{\text{Total del personal planificado por contratar para PYMES}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre el personal especializado contratado sobre total de personal planificado por contratar.</p> <p>Brecha: >=100 %favorable < 100% desfavorable</p>

Tabla 34 Indicador de Eficacia 3
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA.
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de quejas resueltas en el primer semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	80%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Número de quejas resueltas}}{\text{Total de quejas}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre las quejas resueltas sobre total de quejas recibidas</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100 %desfavorable</p>

Tabla 35 Indicador de Eficacia 4
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de presupuesto utilizado en la mejora de los procesos de comercialización en KINGCELL CIA. LTDA., en el año 2014.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado en la mejora de los procesos de comercialización}}{\text{Presupuesto destinado para la mejora de los procesos de comercialización}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre presupuesto utilizado en la mejora de procesos sobre el total de presupuesto designado.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100 %desfavorable</p>
Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación a los empleados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado en la capacitación a empleados}}{\text{Total de presupuesto establecido para capacitaciones}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre presupuesto utilizado n capacitación sobre el presupuesto establecido.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>

Tabla 36 Indicador de Eficiencia 1
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de presupuesto utilizado para venta de planes mensualmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	MENSUAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado para venta de planes}}{\text{Total de presupuesto planificado}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre el presupuesto utilizado para venta de planes tarifados sobre el presupuesto total planificado</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>
Porcentaje de presupuesto utilizado en la evaluación a los empleados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	SEMESTRAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado en evaluación a empleados}}{\text{Presupuesto total planificado}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre presupuesto utilizado para evaluaciones sobre el presupuesto planificado.</p> <p>Brecha: >=100 %favorable < 100% desfavorable</p>

Tabla 37 Indicador de Eficiencia 2

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de presupuesto utilizado en promoción y publicidad en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA	100%	ANUAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado en promoción publicidad}}{\text{Presupuesto total planificado para promociones y publicidad}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre presupuesto utilizado para publicidad sobre el presupuesto planificado.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>
Porcentaje de presupuesto utilizado en el proyecto de PYMES durante el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Presupuesto utilizado en el proyecto de PYMES}}{\text{Presupuesto establecido para el proyecto de PYMES}} * 100$	DÓLARES	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre presupuesto utilizado para el proyecto PYMES sobre presupuesto establecido.</p> <p>Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable</p>

Tabla 38 Indicador de Eficiencia 3
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de clientes satisfechos con la adquisición de productos y servicios en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	90%	ANUAL	$\frac{\text{Clientes satisfechos con la adquisición de productos y servicios}}{\text{Total de procesos de comercialización mejorados}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre clientes satisfechos con la adquisición sobre procesos de comercialización mejorados.</p> <p>Brecha: >=90% favorable < 90% desfavorable</p>
Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y la atención recibida en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	90%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Clientes satisfechos con el servicio y atención recibida}}{\text{Total de clientes entrevistados}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre clientes satisfechos con el servicio y atención recibida sobre total de clientes entrevistados</p> <p>Brecha: >=90% favorable < 90% desfavorable</p>

Tabla 39 Indicador de Calidad 1

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones recibidas trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	TRIMESTRA	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos con la capacitaciones}}{\text{Total de empleados capacitados}} * 100$	NÚMERO	Índice: Establece el índice de comparación entre empleados satisfechos con capacitaciones sobre total de empleados capacitados. Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable
Porcentaje de empleados satisfechos con el cumplimiento alcanzado de la venta de planes tarifados mensualmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	MENSUAL	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos con el cumplimiento de venta de planes tarifados alcanzado}}{\text{Total empleados vendedores}} * 100$	NÚMERO	Índice: Establece el índice de comparación entre empleados satisfechos con el cumplimiento de venta alcanzado sobre total de empleados vendedores. Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable

Tabla 40 Indicador de Calidad 2
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de evaluaciones satisfactorias sobre el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	ANUAL	$\frac{\text{Número de evaluaciones satisfactorias}}{\text{Total de empleados evaluados}} * 100$	NÚMERO	Índice: Establece el índice de comparación entre evaluaciones satisfactorias sobre total de empleados evaluados. Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable
Porcentaje de satisfechos con las promociones de publicidad ofertadas en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Número de promociones que fueron acogidos con satisfacción por los clientes}}{\text{Total de promociones de publicidad realizadas}} * 100$	NÚMERO	Índice: Establece el índice de comparación entre promociones acogidas con satisfacción sobre promociones de publicidad realizadas. Brecha: >=100% favorable < 100% desfavorable

Tabla 41 Indicador de Calidad 3
 Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
 Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de empleados satisfechos con el desarrollo de sus labores en el tercer trimestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA	95%	TRIMESTRAL	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos con su trabajo}}{\text{Total de empleados}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre empleados satisfechos con el trabajo realizado sobre el total de empleados de la empresa.</p> <p>Brecha: >=95% favorable < 95% desfavorable</p>
Porcentaje de clientes satisfechos con las quejas resueltas en el primer semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	95%	SEMESTRAL	$\frac{\text{Clientes satisfechos con quejas resueltas}}{\text{Total de quejas resueltas}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre clientes satisfechos con quejas resueltas sobre total de quejas resueltas.</p> <p>Brecha: >=95% favorable < 95% desfavorable</p>

Tabla 42 Indicador de Calidad 4
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD
AÑO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de empleados satisfechos para el trabajo como Free Lance en el proyecto de PYMES en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA	100%	ANUAL	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos con el trabajo de Free Lance}}{\text{Total de empleados contratados para PYMES}} * 100$	NÚMERO	<p>Índice: Establece el índice de comparación entre empleados satisfechos con el trabajo sobre el total de empleados contratados para el proyecto de PYMES</p> <p>Brecha: $\geq 100\%$ favorable $< 100\%$ desfavorable</p>

Tabla 43 Indicador de Calidad 5
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso
Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

FASE IV

4. Elaborar una ficha técnica de interpretación de indicadores y la incidencia en la toma de decisiones.

**COMPONENTE: COMERCIALIZACION
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 COMPONENTE: PROMOCIONES Y PUBLICIDAD**

OBJETIVO OPERATIVO Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580
PROCEDIMIENTO 1 Verificar las promociones realizadas
VARIABLE EFICACIA

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de promociones de publicidad realizadas en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Anual	Número de promociones de publicidad realizadas/ Total de promociones de publicidad planificadas *100 $2/4 * 100 = 50\%$	NÚMERO	INDICE= $(50/100) * 100 = 50\%$ BRECHA = $50 - 100 = -50\%$ BRECHA DESFAVORABLE TOMA DE DECISIONES El Gerente debe establecer fechas específicas para la realización de las promociones y publicidad tomando en cuenta los meses que más ventas tiene como son Marzo, Mayo, Julio y Diciembre , debido a que de esto depende que la empresa tenga mas aceptación por parte de los clientes y se puedan incrementar las ventas.

Tabla 44 Promoción de publicidad Eficacia

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

**COMPONENTE: COMERCIALIZACION
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 COMPONENTE: PROMOCIONES Y PUBLICIDAD**

OBJETIVO OPERATIVO Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580
PROCEDIMIENTO 1 Verificar las promociones realizadas
VARIABLE EFICIENCIA

Nombre del indicador	Estándar- Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de presupuesto utilizado en promoción y publicidad en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA .	100%	Anual	<p>Presupuesto utilizado en promoción publicidad/ Presupuesto total planificado para promociones y publicidad *100</p> <p>$250/580 * 100 = 43\%$</p>	DÓLARES	<p>INDICE= (43/100) *100= 43%</p> <p>BRECHA = 43-100= -57% BRECHA DESFAVORABLE</p> <p>TOMA DE DECISIONES El Gerente debe utilizar y asignar de manera adecuada los recursos tomando en cuenta que debe cumplir con lo planificado para evitar desperdicios debido a que el dinero destinado para publicidad puede ser designado en otra actividad que genere más beneficios.</p>

Tabla 45 Promoción de publicidad Eficiencia

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

COMPONENTE: COMERCIALIZACION
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: CAPACITACION A EMPLEADOS

OBJETIVO OPERATIVO Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.
PROCEDIMIENTO 1 Verificar si se realizaron las capacitaciones
VARIABLE EFICACIA

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de empleados capacitados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Trimestral	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $8/10 * 100 = 80\%$	NÚMERO	<p>INDICE= $(80/100) * 100 = 80\%$</p> <p>BRECHA = $80 - 100 = -20\%$ BRECHA DESFAVORABLE</p> <p>TOMA DE DECISIONES El Gerente debe establecer políticas acerca de las capacitaciones como requisito principal para que los empleados trabajen en la empresa debido a que gracias a las capacitaciones los empleados enriquecen sus conocimientos y pueden atender y ofrecer sus servicios con calidad a los clientes, se debe tomar en cuenta quien se capacita y quien no y así poder tomar una decisión adecuada sobre este asunto.</p>

Tabla 46 Capacitación a empleados Eficacia

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

**COMPONENTE: COMERCIALIZACION
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 COMPONENTE: CAPACITACION A EMPLEADOS**

OBJETIVO OPERATIVO Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.
PROCEDIMIENTO 1 Verificar si se utilizo el presupuesto adecuadamente
VARIABLE EFICIENCIA

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación a los empleados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Trimestral	<p>Presupuesto utilizado en la capacitación a empleados/ Total de presupuesto establecido para capacitaciones *100</p> <p>$500/500 *100 = 100\%$</p>	DÓLARES	<p>No hay INDICE ni BRECHA debido a que se obtuvo un resultado del 100% pero no es satisfactorio porque en este caso solo asistieron 8 personas y hubo pérdida de \$100,00.</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Al no asistir todos los empleados a las capacitaciones hubo una pérdida para la empresa debido a que se pagó la totalidad del valor sin devolución en caso de inasistencia, por este motivo el gerente debe analizar este problema y tomar medidas para que no vuelva a ocurrir y asistan de manera obligatoria los empleados.</p>

Tabla 47 Capacitación a empleados Eficiencia

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

COMPONENTE: COMERCIALIZACION
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: CAPACITACIÓN AL EMPLEADO

OBJETIVO OPERATIVO Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.
PROCEDIMIENTO 1 Analizar resultados obtenidos de la entrevista realizada a los empleados
VARIABLE Satisfacción de empleados

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones recibidas trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Anual	Número de empleados satisfechos con las capacitaciones/ Total de empleados capacitados *100 6/8 *100 = 75%	NÚMERO	INDICE= (75/100) *100= 75% BRECHA = 75-100= -25% BRECHA DESFAVORABLE TOMA DE DECISIONES La gerencia debe conocer el motivo de insatisfacción en los empleados con las capacitaciones y tomar en cuenta las sugerencias para que ellos puedan aprovechar los nuevos conocimientos de mejor manera y así realicen un buen trabajo.

Tabla 48 Capacitación a empleados Calidad

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

COMPONENTE: COMERCIALIZACION
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: DESEMPEÑO DE EMPLEADOS

OBJETIVO OPERATIVO Evaluar el desempeño de los empleados en el primer semestre del año 2014 con un presupuesto de \$530.
PROCEDIMIENTO 1 Analizar resultados de evaluaciones realizadas.
VARIABLE EFICACIA

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de empleados evaluados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Semestral	Número de empleados evaluados/ Total de empleados a evaluar $5/5 * 100 = 100\%$	NÚMERO	No hay INDICE ni BRECHA debido a que se obtuvo un resultado del 100% en este caso es satisfactorio porque de los 10 empleados solo 5 son vendedores quienes deben conocer el producto y como se debe realizar activaciones de planes prepago y postpago y a quienes se les evalúa.

Tabla 49 Desempeño de Empleados Eficacia

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

COMPONENTE: COMERCIALIZACION
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: DESEMPEÑO DE EMPLEADOS

OBJETIVO OPERATIVO Evaluar el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 con un presupuesto de \$530.
PROCEDIMIENTO 1 Analizar resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas al personal
VARIABLE Satisfacción para la Administración

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de evaluaciones satisfactorias sobre el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	100%	Anual	<p>Número de evaluaciones satisfactorias/ Total de empleados evaluados *100</p> <p>$5/5 * 100 = 100\%$</p>	Porcentaje	No hay INDICE ni BRECHA debido a que se obtuvo un resultado del 100% en este caso, de las evaluaciones realizadas se obtuvo un resultado de muy bueno y satisfactorio, es decir que hay procesos y promociones nuevas que deben revisar más, pero se encuentran dentro de un parámetro favorable.

Tabla 50 Desempeño de Empleados Calidad

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

**COMPONENTE: COMERCIALIZACION
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 COMPONENTE: SATISFACCION DEL CLIENTE**

OBJETIVO OPERATIVO Alcanzar un 90% del grado de satisfacción del cliente por el servicio y atención ofertado por la empresa en el año 2014.
PROCEDIMIENTO 1 Analizar resultados obtenidos de la entrevista telefónica realizada por la empresa a los clientes
VARIABLE Satisfacción del cliente externo

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y la atención recibida en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	90%	Trimestral	Clientes satisfechos con el servicio y atención recibida/ Total de clientes entrevistados telefónicamente *100 $150/200 * 100 = 75\%$	NÚMERO	INDICE= (75/90) *100= 83% BRECHA = 83-90= -7% BRECHA DESFAVORABLE TOMA DE DECISIONES Al Gerente, debe tomar medidas para mejorar la satisfacción del cliente, analizar e identificar en que está fallando y mejorar, ya que esto puede traer como efecto decersión de clientes lo que causaría problemas a la empresa.

Tabla 51 Satisfacción del cliente Calidad

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

**COMPONENTE: COMERCIALIZACION
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 COMPONENTE: SATISFACCION DEL PERSONAL**

OBJETIVO OPERATIVO Lograr un 95% de satisfacción del personal en el desarrollo de sus labores en la empresa en el tercer trimestre del año 2014.
PROCEDIMIENTO 1 Analizar resultados obtenidos de la encuesta a empleados
VARIABLE Satisfacción del personal

Nombre del indicador	Estándar-Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de empleados satisfechos con el desarrollo de sus labores en el tercer trimestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA	95%	Trimestral	Número de empleados satisfechos con su trabajo/ Total de empleados $10/11 * 100 = 91\%$	Porcentaje	INDICE= (91/95) *100= 96% BRECHA = 96-95= 1% BRECHA FAVORABLE TOMA DE DECISIONES Al Gerente debe mantener y hasta mejorar la manera de incentivar a sus empleados para que ellos hagan bien su trabajo, por beneficio de la empresa.

Tabla 52 Satisfacción del personal Calidad

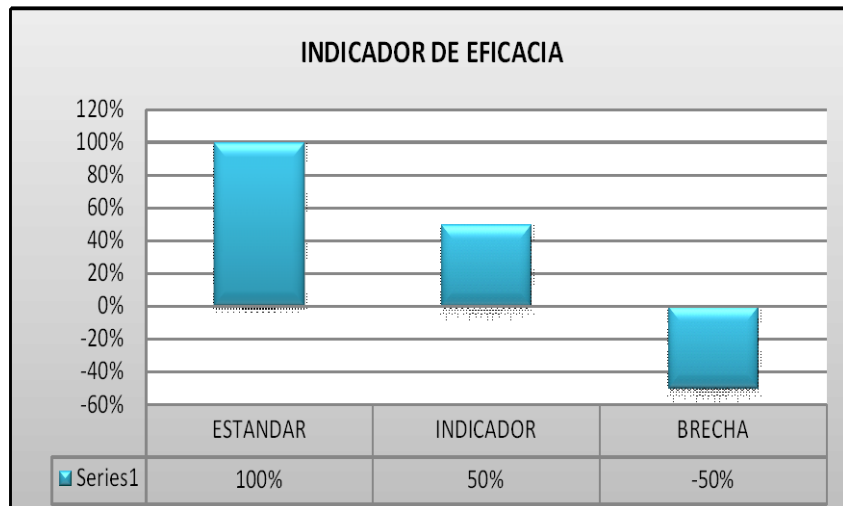
Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

KINGCELL CIA. LTDA

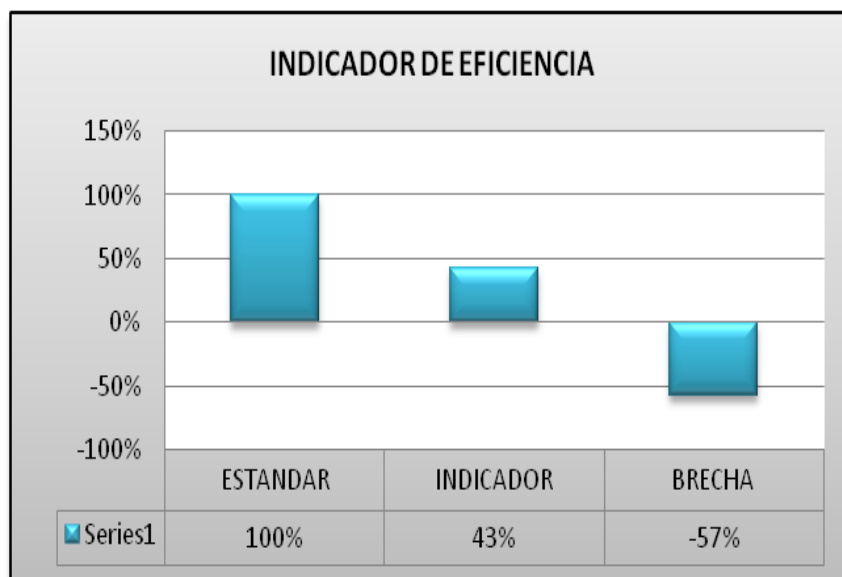
GRÁFICOS DE INDICADORES

Gráfico 53 Porcentaje de promociones de publicidad realizadas en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 54 Porcentaje de presupuesto utilizado en promoción y publicidad en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.

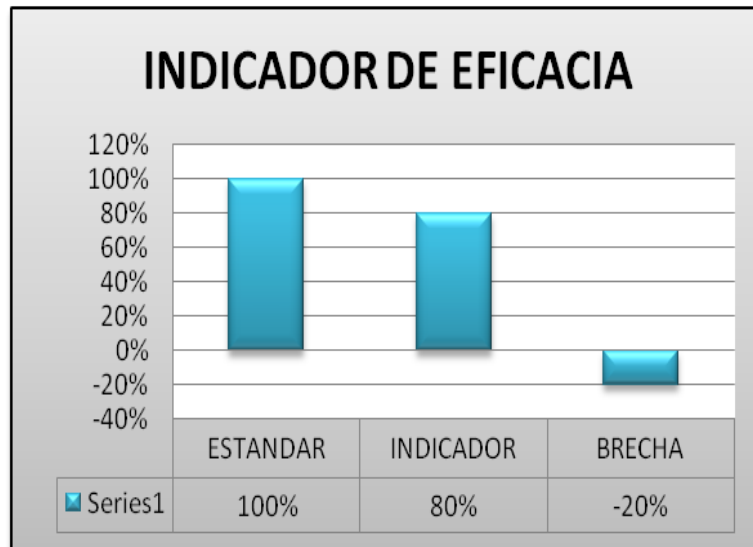


Fuente: Yael Amores Valdivieso

KINGCELL CIA. LTDA

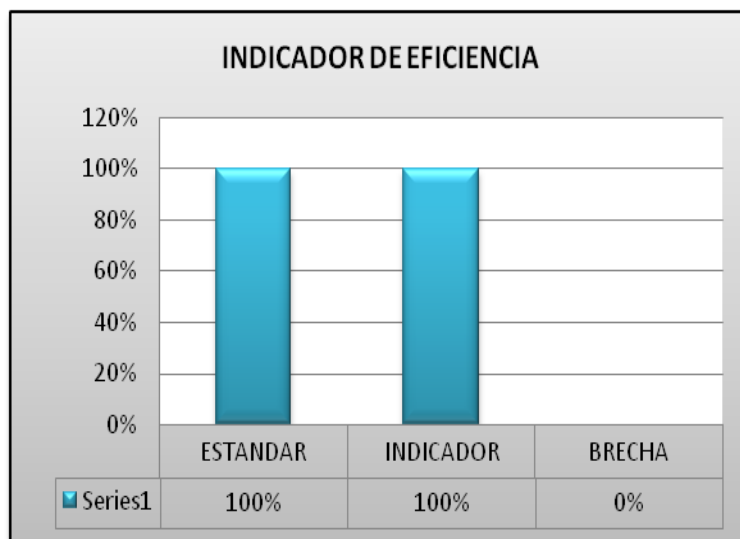
GRÁFICOS DE INDICADORES

Gráfico 55 Porcentaje de empleados capacitados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 56 Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación a los empleados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.

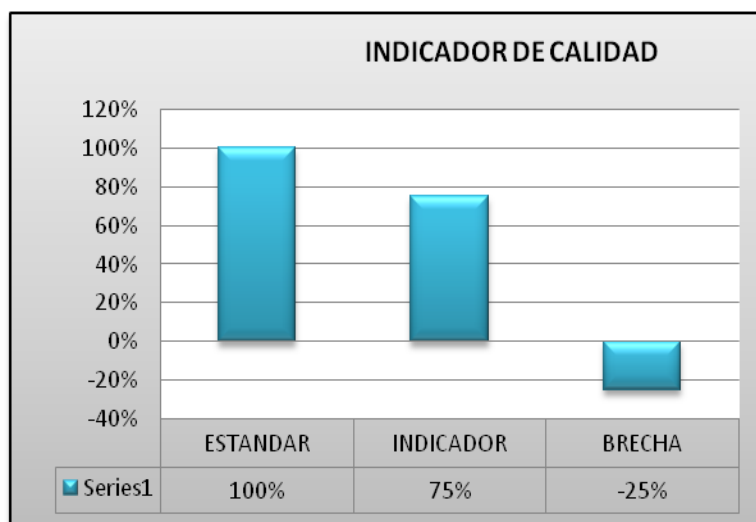


Fuente: Yael Amores Valdivieso

KINGCELL CIA. LTDA

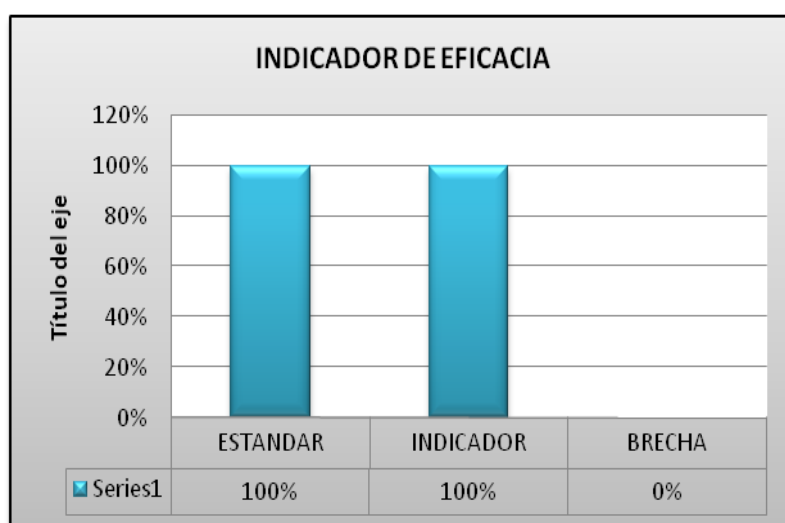
GRÁFICOS DE INDICADORES

Gráfico 57 Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones recibidas trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 58 Porcentaje de empleados evaluados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA.LTDA.

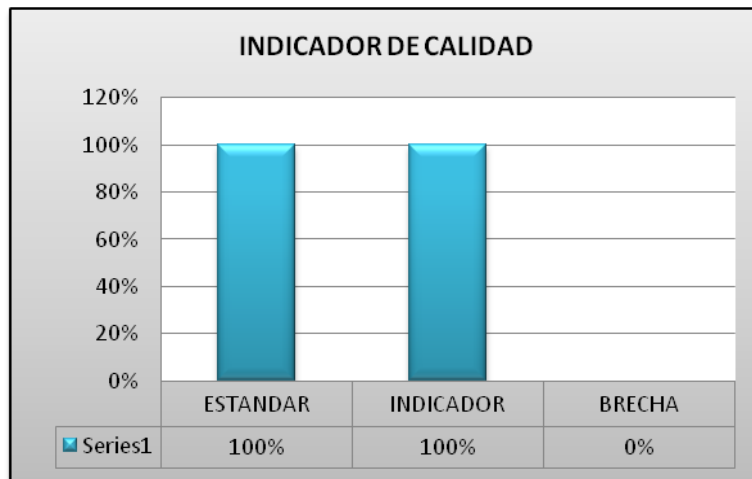


Fuente: Yael Amores Valdivieso

KINGCELL CIA.LTDA

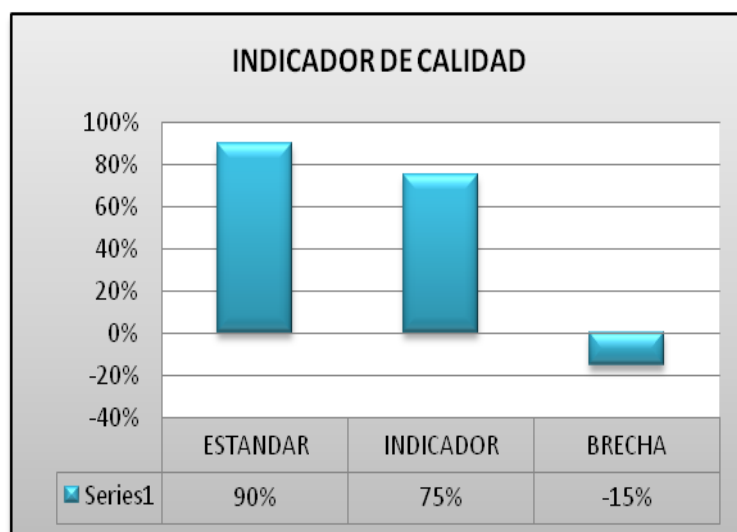
GRÁFICOS DE INDICADORES

Gráfico 59 Porcentaje de evaluaciones satisfactorias sobre el desempeño de los empleados en el segundo semestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.



Fuente: Yael Amores Valdivieso

Gráfico 60 Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y la atención recibida en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.

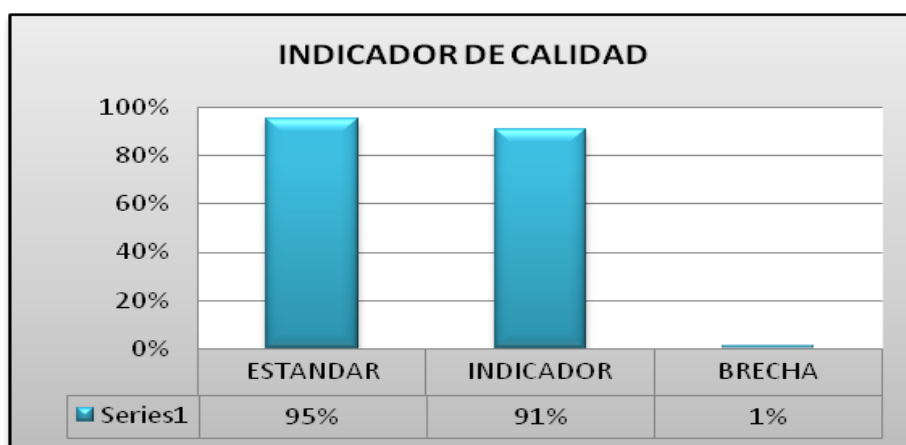


Fuente: Yael Amores Valdivieso

KINGCELL CIA. LTDA

GRÁFICOS DE INDICADORES

Gráfico 61 Porcentaje de empleados satisfechos con el desarrollo de sus labores en el tercer trimestre del año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.



Fuente: Yael Amores Valdivieso

5 Conclusiones Finales

El Gerente debe presentar ante el Directorio de Accionistas un informe de los resultados obtenidos, haciendo énfasis sobre las cosas negativas encontradas.

KINGCELL CIA. LTDA

FICHA DE CONCLUSIONES FINALES

OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	RESULTADOS NEGATIVOS	DECISIONES GERENCIALES
Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580	Porcentaje de promociones de publicidad realizadas en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA	$INDICE = (50/100) * 100 = 50\%$ $BRECHA = 50 - 100 = -50\%$ BRECHA DESFAVORABLE	No se ha podido cumplir este objetivo debido a que de las 4 promociones de publicidad establecidas solo se han hecho 2 en el mes de Marzo y Mayo, en el mes de Julio no se lo hizo debido a retrasos en entrega de la publicidad y por no prever con tiempo la planificación para esa fecha, la última

			publicidad es para el mes de Diciembre que ya se la está planificando para cumplirla.
Realizar 4 promociones de publicidad en el año 2014 con un presupuesto de \$ 580	Porcentaje de presupuesto utilizado en promoción y publicidad en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA .	$INDICE=(43/100)*100 = 43\%$ $BRECHA = 43-100 = -57\%$ BRECHA DESFAVORABLE	Con respecto al presupuesto no se utilizó lo establecido por falta de cumplimiento debido a esto se va a planificar con fechas las promociones a realizarse y se llevará un seguimiento para llevarlas a cabo y así utilizar eficientemente el presupuesto.
Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.	Porcentaje de empleados capacitados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	$INDICE=(80/100)*100 = 80\%$ $BRECHA = 80-100 = -20\%$ BRECHA DESFAVORABLE	Con respecto a este objetivo no se pudo cumplir por la falta de compromiso de los empleados, por lo que se deberá aplicar una multa en caso de inasistencia, ya que las capacitaciones son parte del crecimiento del personal y por ende de la empresa.
Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500	Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación a los empleados trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	BRECHA DESFAVORABLE	Al analizar este indicador se obtuvo una pérdida de \$100 por la inasistencia de 2 empleados, ya que no hay devolución del dinero cancelado por los 10, en este caso se comunicará lo sucedido y así se determinará las multas por el incumplimiento.
Realizar capacitaciones al personal de la empresa de forma trimestral durante el año 2014 con un presupuesto de \$500.	Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones recibidas trimestralmente en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	$INDICE=(75/100)*100 = 75\%$ $BRECHA = 75-100 = -25\%$ BRECHA DESFAVORABLE	Tomando en cuenta este resultado y analizando las inquietudes de los empleados, la insatisfacción de ese 25% es debido a que deben asistir a las capacitaciones en horas fuera de trabajo y como no se planificó con tiempo, la capacitación que recibieron fue de poca importancia para ellos ya que conocían de ciertos temas sin tener algo nuevo que aprender, por este motivo se planificará a futuro cada una de las fechas y temas a capacitar para evitar inconvenientes y así asistan todos y aprendan cosas que necesitan para el bienestar de la empresa.

Alcanzar un 90% del grado de satisfacción del cliente por el servicio y atención ofertado por la empresa en el año 2014.	Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y la atención recibida en el año 2014 en KINGCELL CIA. LTDA.	$INDICE=(75/90) *100 = 83\%$ $BRECHA = 83-90 = -7\%$ BRECHA DESFAVORABLE	En relación a este objetivo no ha sido satisfactorio para la administración debido a que no se pudo cumplir con el 90% de satisfacción de los clientes, llegando solamente a un 83% de satisfacción, para tomar una decisión con respecto a esto se analizará los comentarios de los clientes y así se implementará medidas para mejorar y actuar ante las necesidades de los mismos.
--	---	---	---

Tabla 54 CONCLUSIONES

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

Fuente: KINGCELL CIA. LTDA

6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de la presente propuesta estará a cargo del Dpto. Administrativo, el Sr. Juan Baús Gerente General quien tiene la capacidad para implementar herramientas a través de indicadores de gestión para un adecuado control en las actividades, mejora de la calidad, servicio al cliente y un mejor desempeño por parte de los empleados además se podrá verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, esto permite tener bases fundamentadas con el afán de tomar decisiones oportunas y eficaces que ayuden a mejoramiento y éxito de la empresa.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Toda propuesta debe ser evaluada con el propósito de conocer sus resultados y el nivel de calidad derivada en la eficacia y eficiencia de lo programado.

Tabla 55 Monitoreo y Evaluación

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué evaluar?	Se evaluará el Diseño de Indicadores de gestión para determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad

	dentro de la KINGCELL CIA. LTDA en la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Porque es importante que la empresa conozca el nivel de cumplimiento de los objetivos, así como las falencias que se puedan encontrar, además evaluar para verificar si existe control, uso adecuado de recursos y calidad en los productos y servicios.
¿Para qué evaluar?	Ayudará a tomar decisiones de una manera eficaz para un mejoramiento en los procesos y se podrá medir el nivel de cumplimiento de lo planificado.
¿Con que criterio?	Eficiencia, Eficacia y Calidad
¿Quién evalúa?	El Gerente General
¿Cuándo evalúa?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Se evaluara a través de indicadores de gestión.

Elaborado por: Yael Amores Valdivieso

BIBLIOGRAFÍA

Abril, H. (2012). *UTA Metodología* . Recuperado el 3 de agosto del 2014 de <http://vhabril.wikispaces.com/UTA+Metodologia>.

Auditool. (2013). *Principales cambios en los 5 componentes de COSO III*. Recuperado el 12 de julio del 2014 de <http://www.auditool.org/blog/controlinterno/2659-cambios-en-los-5componentes-de-coso?Highlight=WyJjb3NvII0>.

Beltrán, J. (2010) *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*. Recuperado el 19 de septiembre del 2014 de <http://www.soinfos.com/boletin/indicadoresdegestion.pdf>.

Caisa, A. (2012). *"La Planificación Estratégica y su incidencia en la utilización de Indicadores de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corpotrans-T en el 2010"*. Proyecto de Investigación previo a la Obtención del título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ecuador, 154pp.

Campos, G. (2010). *Método y metodología*. México: Editorial. Lito-Grapo S.A. (1ra Edición).

Candela, F. (2012). *Características de los objetivos efectivos de la Empresa*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014, de <http://campusyempresa.com/2012/5-caracteristicas-de-los-objetivos-efectivos-en-la-empresa/>.

Corral, A. (2001). *Manual de Auditoria de Gestión*. Recuperado el 16 de julio del 2014, de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>.

Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, D.C., Colombia: Editorial. McGraw-Hill Interamericana, S.A. (3ra Edición).

Claver, E; Llopis, J; Lloret, M & Molina, H. (2000). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Editorial Civitas. (4ta Edición).

DEL ALCAZAR PONCE, J. P. (2010). *Formacion Gerencial*. Recuperado el 16 de mayo del 2014, de : <http://blog.formaciongerencial.com/2010/05/03/tecnologia-movil-en-la-educacion-aplicaciones-usos-y-tendencias/>.

Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá. D.C.: Editorial Ecoe Ediciones (2da Edición).

Fernandez, J. (2009). *Indicadores del Control de Gestión*. Recuperado el 16 de julio del 2014, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin>.

Flapy, *Portal de Relaciones Públicas, como armar un cuestionario*. Recuperado el 03 de agosto del 2014 de: <http://www.rppnet.com.ar/cuestionario.htm>

García, M. (2003). *Técnico en Gestión*. Madrid-España: Editorial Cultural, S.A. (Tomo 2).

Hernández, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Herrera, E. & Otros. (2004). *Tutoría de la investigación Científica*. Ambato – Ecuador (4ta. Edición).

Instituto de Auditores internos del Ecuador, (2013) *COSO Control interno - Marco integrado*. Recuperado el 12 de julio del 2014 de http://www.iaiecuador.org/images/coso_resumen_ejecutivo_original.pdf.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Ecuador en cifras*, Recuperado el 15 de Abril del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Kume, A. (2014). *Los Objetivos de una Empresa*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014 de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Lanuzza, J. (2012). *Toma de decisiones*. Recuperado el 26 de julio del 2014 de <http://www.slideshare.net/EYNARJLR/toma-de-decisiones-12562719>

Lerma, H. (1999). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*. Pereira - Colombia: Edición Armada Electrónica.

León, C. & otros (2007). *Gestión Empresarial para Agronegocios*. Recuperado el 18 de julio del 2014 de <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/318/la%20gestion%20empresaria> l.htm.

Mantilla, S. (2009). *"Auditoría del Control Interno"*. Colombia Bogotá DC: Editorial Ecoe Ediciones (2da. Edición).

Marcalla, X. (2011). *"Los Indicadores de Gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. en el 2010"*. Proyecto de Investigación previo a la Obtención del título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ecuador, 120pp.

Menguzzato, M; Renau, J. (1995). *"La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management"*. Barcelona: Editorial Ariel (3ra Edición).

MERA, P. (2011). *"Los Indicadores de Gestión y su incidencia en la productividad de la empresa distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda. durante el primer semestre del año 2010"*. Trabajo de grado previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 218pp.

Ministerio de Educación. (2014). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 12 de Octubre del 2014 de <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/que-es-y-para-que-implantar-indicadores-de-gestion>.

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Editorial Pearson Educación (1ra Edición).

Muñoz, J. (2009). *TI en el Control de la Gestión*. Recuperado el 16 de julio del 2014 de :<http://es.scribd.com/doc/19726385/TI-en-el-Control-de-la-Gestion>.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Editorial Pearson Educación (2da Edición).

Norma Internacional de Auditoría 6 (NIA 06) “*Evaluación de Riesgo y Control Interno*”. Introducción, numeral 8.

Pérez, A, Méndez, R & Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamento y Metodología*. México: Editorial Pearson Educación (1ra Edición).

RECALDE, H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 10 de Julio del 2014 de http://es.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), (expedida el 12 de junio del 2002 con Decreto Ejecutivo no.548), CAPITULO II AMBITO Y REGIMEN DE CONTROL PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO, Artículo 15.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial. Pearson Educación (8va Edición).

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Editorial. Pearson Educación (3ra Edición).

Rodríguez, E. (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Colombia. (2da Versión). Recuperado de:http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. España. Editorial. McGraw-Hill/Interamericana S.A.U. (1ra Edición).

Simon, He. (1977). *“La nueva ciencia de la Decisión de Gestión”*. New Jersey: Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs (3ra Edición).

Suarez, I. (2010). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 16 de julio del 2014 de <http://es.slideshare.net/ivanfsuarezl/indicadores-de-gestin-3622575>.

Subia, J. (2011). *Guía de Auditoría de Gestión 3*. Loja: Editorial UTPL.

Superintendencia de Telecomunicaciones. (2014). *Servicios de Telecomunicaciones*, Recuperado el 05 de agosto del 2014 de <http://www.supertel.gob.ec/>.

WARREN, C., REEVE, J. & FEES, P. (2005). *"Contabilidad Financiera"*. España: Editorial. Cengage Learning Editores S.A.

WEBSTER, A. (2000). *"Estadística aplicada a los negocios y a la economía"* Bogotá, Colombia: McGRAW - HILL.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista dirigida al Gerente



Este Cuestionario forma parte de una Entrevista aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

El objetivo del estudio es obtener información del Gerente KINGCELL

CIA. Para:

- Recoger la información necesaria para establecer niveles de eficiencia, eficacia y calidad de las actividades a realizarse.
- Medir si los objetivos planteados se están llevando de acuerdo a lo planificado.
- Conocer su punto de vista con respecto a si cree importante la aplicación de indicadores de gestión como una herramienta de control que ayude a mejorar la toma de decisiones.

Fecha.....

Entrevistado..... **Cargo**.....

SECCIÓN A:

1.- ¿Considera usted que la empresa mejoraría si se aplican indicadores de gestión?

.....
.....
.....

2.- ¿Cree usted que se necesita control en las actividades a realizarse?

.....
.....

3.- ¿En qué se basa para tomar decisiones?

.....
.....

4.- ¿Qué procesos cree usted que se deben mejorar en la empresa?

.....
.....

5.- ¿Considera usted que es importante establecer un plan operativo para el cumplimiento de las actividades?

.....
.....

6.- ¿Cree usted que utiliza de manera eficiente los recursos asignados para cada actividad?

.....
.....
.....

7.- ¿La empresa tiene planificado proyectos para mejorar la comercialización?

.....
.....

8.- ¿Considera usted que es importante la satisfacción del cliente?

.....
.....

9.- ¿De qué manera mide la satisfacción del cliente?

.....
.....

10.- ¿Cree usted que el personal se encuentra a gusto con sus funciones?

.....
.....

11.- ¿El personal recibe capacitaciones para el desarrollo en sus conocimientos?

.....
.....

11.- ¿Cada qué tiempo se realizan las capacitaciones al personal?

Mensualmente () Trimestralmente () Nunca ()

13.- ¿Se evalúa al personal de la empresa sobre su desempeño?

.....
.....

14.- ¿Cree importante establecer metas de cumplimiento para los empleados sobre el producto y servicio a ofertar?

.....
.....

15.- ¿Debido a la competencia que existe, establece estrategias para que la empresa tenga algún crecimiento empresarial?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 2 Entrevista telefónica dirigida al cliente



Este Cuestionario forma parte de una Entrevista aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

El objetivo del estudio es obtener información de los clientes para:

- Medir el nivel de satisfacción y la calidad en los productos y el servicio ofertado, a través de indicadores de gestión.

Escuche con atención e indique la respuesta según su criterio profesional y personal crea conveniente.

SECCIÓN A:

1.- ¿Al adquirir su producto se encuentra satisfecho con el precio?

Si ()

No ()

2.- Los productos de reparación han sido entregados en el tiempo acordado con el cliente?

Si ()

No ()

3.- ¿Se siente satisfecho con el nivel de información recibido sobre los productos y servicios?

Si ()

No ()

4.- ¿Cómo conoció el local?

Publicidad

Recomendación

Casualidad

5.- ¿Califique la atención ofrecida por el personal?

Muy buena

Buena

Regular

6.- ¿Los reclamos o quejas son atendidos inmediatamente?

Siempre

A veces

Nunca

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Encuesta dirigida al personal de la empresa



Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

PROYECTO: “Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en KINGCELL CIA. LTDA.”

DIRIGIDO A: Personal de KINGCELL CIA. LTDA.

OBJETIVO: Verificar si la aplicación de indicadores de gestión ayuda al control de las actividades administrativas para la adecuada toma de decisiones.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con una X, la respuesta según su criterio profesional y personal crea conveniente.

1.- ¿Con la aplicación de indicadores de gestión se puede determinar la eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos?

SI NO

2.- ¿Es necesario la aplicación de indicadores de gestión para la adecuada toma de decisiones?

SI NO

3.- ¿El proceso de comercialización se lo hace de manera eficiente?

SI NO

4.- ¿Se realiza evaluaciones sobre el desempeño laboral?

SI NO

5.- ¿Se capacita al personal de la empresa constantemente?

SI NO

6.- ¿Cree usted que un incremento en el volumen de ventas planificado, generaría un crecimiento empresarial?

SI NO

7.- ¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?

SI NO

8.- ¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?

SI NO

9.- ¿Considera importante el control para la eficacia y cumplimiento de actividades?

SI NO

10.- ¿La toma de decisiones mejorará si aplica indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?

SI NO

11.- ¿Se analizan los problemas del entorno que afecten a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?

SI NO

12.- ¿Se toma decisiones a tiempo para identificar problemas que afecten a la empresa?

SI NO

13.- ¿Establece estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que puede afectar la supervivencia de la empresa?

SI NO

14.- ¿Asigna eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?

SI NO

15.- ¿El personal está en la capacidad de tomar decisiones para el cumplimiento de sus metas?

SI NO

16.- ¿Establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?

SI

NO

17.- ¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?

SI

NO

18.- ¿Se encuentra preparada la empresa para tomar decisiones en caso de que se enfrente a una reestructuración total?

SI

NO

19.- ¿Por el desempeño y cumplimiento de sus funciones obtiene algún incentivo?

SI

NO

20.- ¿Mide el nivel de satisfacción de los clientes?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 4 Análisis de necesidades para la aplicación de Indicadores de Gestión

De acuerdo con la visita a la empresa y al realizar la entrevista con la Administración, a continuación se detalla el análisis para determinar la necesidad de aplicar indicadores de gestión.

ACTIVIDADES	NIVEL			OBSERVACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Planificación establecida para la realización de actividades			x	No se cuenta con una planificación por escrito
Utilización adecuada de recursos		x		El presupuesto designado no es utilizado apropiadamente de acuerdo con las actividades planificadas, debido a la falta de organización para el cumplimiento de las mismas.
Confianza de los clientes		x		De acuerdo a los registros la empresa tiene al año 1200 clientes que acceden a planes tarifarios de los cuales solo 200 clientes renuevan los planes, existe cada vez un porcentaje mayor de clientes nuevos
Eficacia en el proceso de comercialización		x		Se debe mejorar el proceso de comercialización debido a que no hay coordinación y no se cumple a cabalidad con lo planificado sobre las ventas

Eficacia en el servicio brindado		x		Existe personal q necesita mejorar el trato con el cliente
Satisfacción del personal en cuanto a sus funciones			x	De acuerdo con el personal no han recibido la información necesaria sobre las actividades que van desarrollar
Realización de capacitaciones de forma permanente			x	Se establece cierto número de capacitaciones pero no se cumplen en su totalidad
Evaluaciones al personal de forma permanente			x	La empresa no realiza evaluaciones de forma permanente a los empleados sobre su desempeño, aun cuando estas si han sido planificadas
Imagen comercial establecida		x		La empresa realiza promociones y publicidad pero de acuerdo con el objetivo establecido necesitan que se realicen estas promociones de manera periódica
Incentivo al personal			x	Los empleados no tienen ningún tipo de incentivo adicional al sueldo
Verificación del cumplimiento de actividades		x		Se verifican las actividades pero no de manera permanente
Evalúa el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos, estrategias y metas establecidas		x		La empresa actualmente solo a priorizado verificar el cumplimiento de metas en el proceso de Ventas

Los productos ofrecidos cumplen con criterios de calidad	X			Los productos que ofrece la empresa si cumplen con criterios de calidad debido a que su mayor proveedor es MOVISTAR
TOTAL	1	7	5	
PORCENTAJE	$1/14*100=7\%$	$7/14*100=50\%$	$5/14*100=36\%$	

Fuente: Encuesta y Entrevista

<i>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</i>		
<i>BAJO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>ALTO</i>
15 – 49%	50 – 75%	76 – 95%

-
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9
 - 10
 - 11
 - 12
 - 13
 - 14
 - 15