



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA AUSHAY”.**

AUTOR: BALLADARES ESPINOZA VIVIANA GABRIELA

TUTOR: DR. TOBAR VASCO GUIDO HERNÁN

AMBATO – ECUADOR

2014

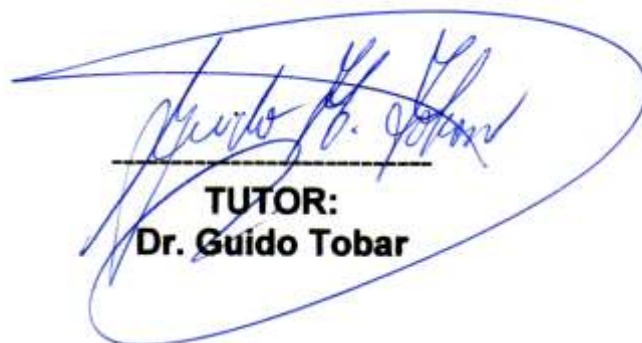
APROBACIÓN DEL TUTOR DE TRABAJO PARA GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, GUIDO HERNÁN TOBAR VASCO, CI: 1801449990 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AUSHAY”** desarrollado por VIVIANA GABRIELA BALLADARES ESPINOZA, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios en la Normativa de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo 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 parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 25 de Febrero de 2015



TUTOR:
Dr. Guido Tobar

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor con el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AUSHAY”**, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de la autora Viviana Gabriela Balladares Espinoza.

Ambato, 25 de Febrero de 2015



AUTHOR

Viviana Gabriela Balladares Espinoza

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de Investigación sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AUSHAY”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 25 de Febrero de 2015



AUTOR

Viviana Gabriela Balladares Espinoza

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, una vez revisado, aprueba el informe de investigación, sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AUSHAY”**. Presentada por VIVIANA GABRIELA BALLADARES ESPINOZA, de la Carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

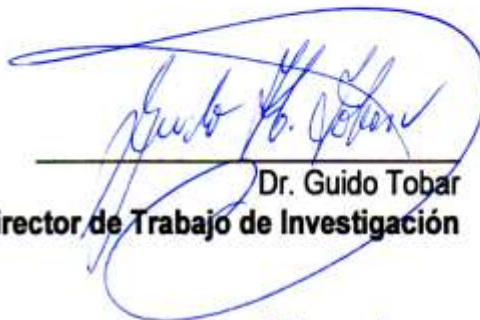
Ambato, 26 de febrero de 2015

Para constancia firman:



Eco. Diego Proaño

Presidente del Tribunal de Defensa



Dr. Guido Tobar

Director de Trabajo de Investigación



Dra. Karina Benitez

Miembro del Tribunal I



Ing. Fabrizio Viera

Miembro del Tribunal II

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a la inspiración más grande de mi vida, mi madre quién desde que tengo uso de razón siempre ha estado apoyándome e incentivándome para superarme tanto personal como profesionalmente; a mi esposo e hijo quienes están conmigo en las buenas y malas brindándome su amor; a mis hermanos quienes constantemente han tenido una palabra de aliento, en especial a Lourdes; a mis amigos y amigas quienes han tenido los mejores mensajes de aliento para continuar y no darme por vencida.

Att. Gaby

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la sabiduría suficiente para discernir todos los conocimientos adquiridos y sobre todo por guiar y bendecir mi camino.

A mi Mamita Mariana por todo el apoyo incondicional brindado, por ella soy lo que soy gracias Mamita.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por tan valioso aporte al mejoramiento del Talento Humano, en especial al Dr. Guido Tobar, quien fue mi guía durante el desarrollo de la investigación.

Al señor Segundo Aushay por su confianza brindada y apertura a la información solicitada de la entidad a la que acertadamente dirige.

Att. Gaby

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DE TRABAJO.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE C.y A.	¡Error!
Marcador no definido.	
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Contexto macro.....	2
1.2.1.2. Contexto meso.....	3
1.2.1.3. Contexto micro.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.2.1. Árbol de problemas.....	5
1.2.2.2 Relación causa-efecto.....	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Preguntas directrices.....	6
1.2.6. Delimitación.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7

1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.2. FUNDAMENTACIONES	13
2.2.1. Fundamentación filosófica	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	17
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	17
2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente: Indicadores de Gestión	17
2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente: Rentabilidad Financiera	30
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados	46
2.4.2.1 Superordinación Conceptual	46
2.4.2.2. Subordinación Conceptual Variable Independiente	47
2.4.2.3. Subordinación Conceptual Variable dependiente	48
2.5. HIPÓTESIS	49
2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	49
CAPÍTULO III.....	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. ENFOQUE.....	50
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2.1. Investigación de campo	50
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	51
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.3.1. Investigación descriptiva	52

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)	52
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.4.1. Población	53
3.4.2. Muestra	54
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	55
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	56
3.5.1 Variable Independiente: Indicadores de Gestión	56
3.5.2 Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera	57
3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS	58
3.6.1. ENTREVISTA.....	58
3.6.2. ENCUESTA.....	58
3.7 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	58
3.7.1 Plan para la recolección de información	59
3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	60
3.8.1. VALIDEZ	60
3.8.2. CONFIABILIDAD.....	60
3.9 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	61
3.9.1. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	61
CAPÍTULO IV	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
4.1. Introducción	62
4.2. Desarrollo de la encuesta	63
4.3. Verificación de la hipótesis.....	73
4.3.1. Modelo Lógico	73
4.3.2. Modelo Estadístico	73
4.4. Nivel de Significación y Regla de Decisión	73
4.4.1. Grados de Libertad.....	73
4.4.2. Nivel de Significación	74
4.4.3.- Cálculo de X^2	74
4.5. Representación Gráfica	75
4.6. Conclusión:.....	75

CAPÍTULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. CONCLUSIONES	76
5.2. RECOMENDACIONES.....	77
CAPÍTULO VI	78
LA PROPUESTA.....	78
6.1. DATOS INFORMATIVOS	78
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	79
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	80
6.4. OBJETIVOS.....	81
6.4.1. Objetivo General	81
6.4.2. Objetivos Específicos	81
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	81
6.5.1. Socio- Cultural:.....	81
6.5.2. Organizacional:	81
6.5.3. Económico Financiero:	82
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	82
6.7 METODOLOGÍA	92
6.8. MODELO OPERATIVO	93
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXO 1	142
ANEXO 2.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plazo para enviar declaraciones.....	15
Tabla 2: Nomina de Colaboradores.....	53
Tabla 3: Operacionalización de la variable Independiente.....	56
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	57
Tabla 5: Obtención de Información.....	59
Tabla 6: Indicadores de Gestión.....	63
Tabla 7: Estrategias Institucionales.....	64
Tabla 8: Presupuesto de compras.....	65
Tabla 9: Monto de ventas.....	66
Tabla 10: Quejas de clientes.....	67
Tabla 11: Funciones de los colaboradores.....	68
Tabla 12: Medidas correctivas.....	69
Tabla 13: Desempeño del personal.....	70
Tabla 14: Niveles de rentabilidad Financiera.....	71
Tabla 15: Crecimiento del nivel de rentabilidad.....	72
Tabla 16: FRECUENCIA OBSERVADA.....	74
Tabla 17: FRECUENCIA ESPERADA.....	74
Tabla 18: TABLA DE CONTINGENCIA.....	75
Tabla 19: Modelo Operativo.....	93
Tabla 20: Nómina de colaboradores de la Distribuidora AUSHAY.....	100
Tabla 21: Productos.....	102
Tabla 22: Nómina de Clientes.....	105
Tabla 23: Indicador de Ventas.....	108
Tabla 24: Indicador de productos vendidos.....	109
Tabla 25: Indicador de presupuesto para ventas.....	110
Tabla 26: Indicador de Compras.....	111
Tabla 27: Indicador de calidad del producto.....	112
Tabla 28: Indicador de presupuesto para compras.....	113
Tabla 29: Indicador de atención al cliente.....	114
Tabla 30: Indicador de atención al trabajador.....	115
Tabla 31: Indicador de estabilidad laboral.....	116
Tabla 32: Indicador de capacitaciones.....	117
Tabla 33: Indicador de presupuesto para la capacitación.....	118
Tabla 34: Indicador de estado físico vehicular.....	119
Tabla 35: Indicador de Ventas.....	122
Tabla 36: Indicador de productos vendidos.....	123
Tabla 37: Indicador de presupuesto para ventas.....	124
Tabla 38: Indicador de Compras.....	125
Tabla 39: Indicador de calidad del producto.....	126
Tabla 40: Indicador de presupuesto para compras.....	127
Tabla 41: Indicador de atención al cliente.....	128
Tabla 42: Indicador de atención al trabajador.....	129

Tabla 43: Indicador de estabilidad laboral	130
Tabla 44: Indicador de capacitaciones	131
Tabla 45: Indicador de presupuesto para la capacitación	132
Tabla 46: Indicador de estado físico vehicular	133
Tabla 47: Análisis de indicador.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.- Árbol de problemas	5
Gráfico N° 2.- Superordinación conceptual	46
Gráfico N° 3.- Subordinación conceptual variable independiente	47
Gráfico N° 4.- Subordinación conceptual variable dependiente	48
Gráfico N° 5.- Porcentaje de la aplicación de indicadores de gestión	63
Gráfico N° 6.- Porcentaje de disponibilidad de estrategias institucionales	64
Gráfico N° 7.- Porcentaje de disponibilidad de presupuesto de compras	65
Gráfico N° 8.- Porcentaje de cumplimiento de ventas establecido.....	66
Gráfico N° 9.- Porcentaje de quejas recibidas	67
Gráfico N° 10.- Porcentaje de asignación de funciones a los colaboradores	68
Gráfico N° 11.- Porcentaje de medidas correctivas del propietario.....	69
Gráfico N° 12.- Porcentaje de desempeño del personal.....	70
Gráfico N° 13.- Porcentaje de rentabilidad financiera	71
Gráfico N° 14.- Porcentaje de crecimiento de rentabilidad de un año a otro	72
Gráfico N° 15.- Representación gráfica de la verificación de la Hipótesis	75

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está orientado hacia la Distribuidora Aushay con la finalidad de que pueda ser más rentable en las operaciones que realiza diariamente a través de la aplicación de los indicadores de gestión que se proponen.

Los indicadores de gestión son formas de medición, evaluación y control a las actividades que se ejecutan dentro de la organización y por lo tanto se consideran necesarias para llevar un adecuado control de las mismas, permiten medir la eficacia, eficiencia y efectividad; para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por las diferentes áreas de la empresa.

Con la aplicación de indicadores se puede determinar los puntos débiles dentro de las áreas de la organización, para los cuales se crearán estrategias con el objeto de tomar medidas adecuadas para el mejoramiento continuo de la entidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. El Problema a investigar, el cual incluye: planteamiento, objetivos y justificación del por qué y, la importancia del estudio. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad de diseñar un programa sobre las estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje.

Capítulo II. Marco Teórico. En el mismo se indican los antecedentes del problema, aspectos teóricos, teorías que respaldan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones conceptuales y su fundamento teórico, para realizar un análisis sobre los diferentes aspectos teóricos para consolidar las metas de este trabajo.

Capítulo III. Metodología, en este capítulo se hace referencia a el enfoque del investigación, modalidad y tipo de investigación.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, se presenta a través de cuadros y gráficos estadísticos los resultados obtenidos en la guía de observación y encuestas aplicadas a los colaboradores y clientes de la distribuidora Aushay.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Se establecen las conclusiones y recomendaciones del tema analizado que se obtuvieron a lo largo de la investigación.

Capítulo VI Propuesta: Finalmente se plantea el diseño de indicadores de gestión que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la entidad.

Anexos: se adjunta formato de encuesta realizada en la investigación y copia del RUC de la distribuidora Aushay.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la Empresa Distribuidora AUSHAY”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

El sistema de control de gestión mediante indicadores es uno de los factores más importantes de todas las empresas dedicadas a la distribución en Ecuador ya que si esta falla las consecuencias se verán reflejadas en la rentabilidad.

El control de gestión abarca la planificación de la organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas dentro de las empresas distribuidoras con la finalidad de proteger sus activos, verificar y comprobar el adecuado manejo del sistema de gestión en la entidad, con ello promover el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la distribuidora para un período determinado.

Por otra parte las organizaciones comerciales ofrecen bienes con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, lo que constituye parte esencial la utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz a fin de obtener una mejora continua en la empresa, y con la ayuda de los indicadores de gestión el análisis de la situación financiera será más provechoso.

1.2.1.2. Contexto meso

Los indicadores de gestión son una herramienta útil para planificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, dichos indicadores se clasifican en eficiencia, eficacia y calidad.

En la provincia de Napo existen empresas dedicadas a la distribución de productos y servicios, en los cuales se desconoce de la aplicación de indicadores de gestión, por lo que no pueden saber con certeza si se están enfocando en cumplir las metas y objetivos propuestos.

El uso de indicadores de gestión, influye directamente en la rentabilidad de la empresa, ya que permite darle un uso adecuado a los recursos tanto económicos como materiales; además permite establecer objetivos dentro de la organización a los cuales se los podrá ir evaluando constantemente para determinar si se está cumpliendo con lo planificado por la empresa.

1.2.1.3. Contexto micro

La aplicación de indicadores de gestión es un aspecto importante dentro de la organización; por lo cual se puede fijar objetivos viables que se puedan cumplir, para ello se establece el período de cumplimiento y el costo que implica llevarlo a cabo.

En la ciudad del Tena se encuentra ubicada la distribuidora AUSHAY, una empresa dedicada a la distribución de bebidas no alcohólicas, la organización se ha venido desempeñando empíricamente; mediante los métodos de comercialización habituales, desconociendo la importancia que tienen la aplicación de los indicadores de gestión.

La no utilización de indicadores de gestión, no es favorable para la empresa, ya que no se puede valorar el progreso o estancamiento de la

misma, mucho menos si se está cumpliendo con los objetivos propuestos, teniendo como consecuencia información irreal de la organización. Los indicadores permiten evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los colaboradores en las distintas áreas en los que se desempeñan y con los resultados de las evaluaciones se podrán realizar los cambios que sean necesarios para el mejoramiento de la empresa.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

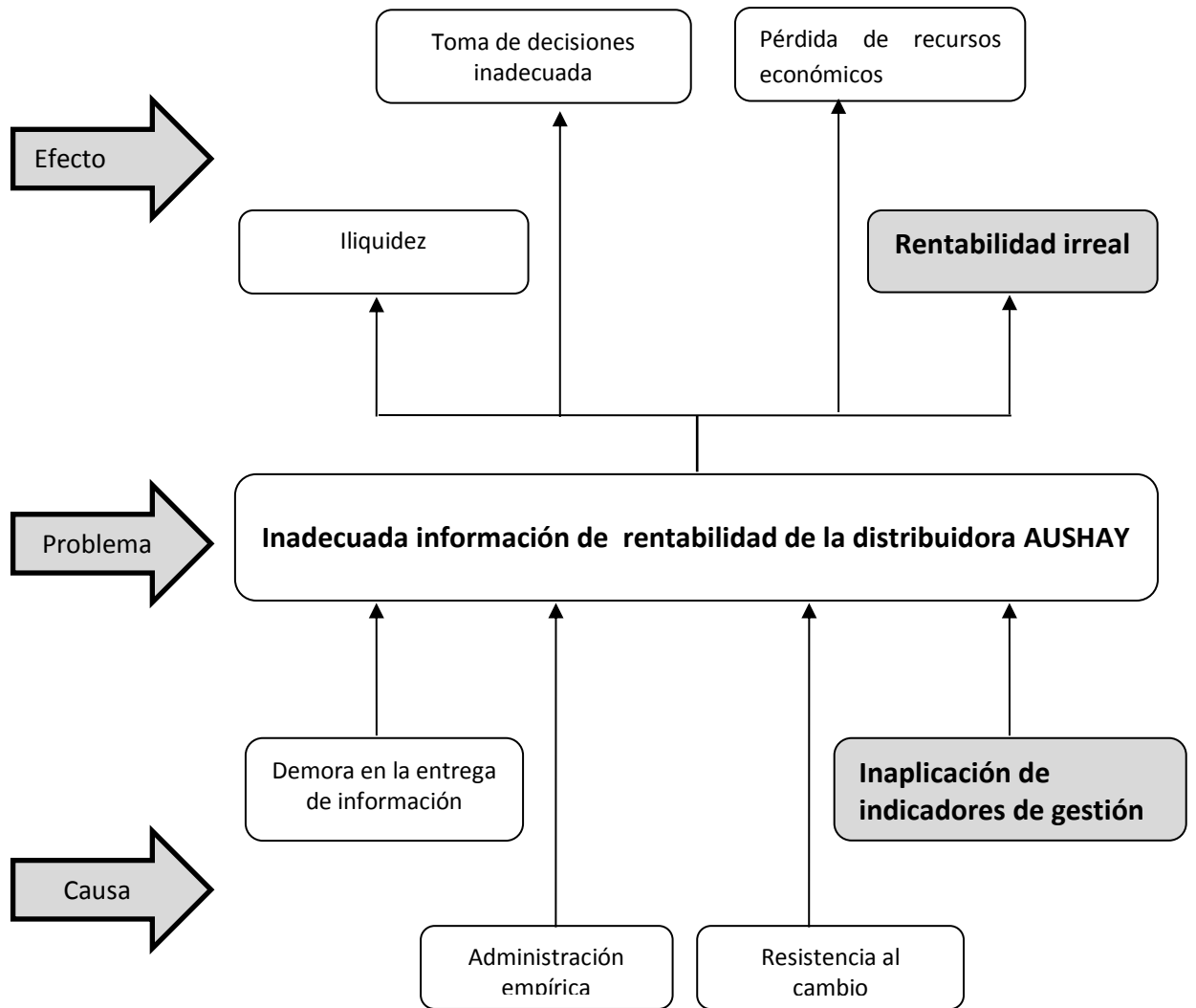


Gráfico N° 1.- Árbol de problemas

Elaborado por: Gabriela Balladares

1.2.2.2 Relación causa-efecto

La inaplicación de indicadores de gestión es la causa principal para la inexistencia de información financiera de rentabilidad en la empresa distribuidora AUSHAY, lo que conlleva a tener una rentabilidad irreal.

1.2.3. Prognosis

Los indicadores de gestión ayudan a la medición del desempeño mediante una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de la empresa. En tal virtud si la empresa distribuidora AUSHAY no toman las medidas necesarias para diseñar un sistema de control de gestión mediante indicadores, no podrá determinar exactamente si la distribución de los productos está generando rentabilidad para la misma, y por ende no se podrá tomar decisiones adecuadas ya que no se cuenta con una información real que demuestre la situación financiera en la que se encuentra la distribuidora AUSHAY.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es la inaplicación de indicadores de gestión la causa de una rentabilidad irreal en la empresa distribuidora AUSHAY, durante el primer semestre del año 2014?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Qué indicadores de gestión se aplicarán para medir el funcionamiento de la empresa distribuidora AUSHAY?
- ¿En la empresa distribuidora AUSHAY qué impacto tiene el desconocimiento de su rentabilidad?

- ¿La adecuada utilización de indicadores de gestión contribuyen al mejoramiento de la rentabilidad en la empresa distribuidora AUSHAY?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoría.
- **Área:** Auditoría de Gestión.
- **Aspecto:** Indicadores de Gestión.
- **Temporal:** Primer semestre del año 2014
- **Espacial:** Empresa distribuidora AUSHAY, ubicada en la Av. Jumandy, en la ciudad de Tena, provincia de Napo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación de este trabajo se justifica por las siguientes razones:

1.- El presente Proyecto de Investigación es de gran **importancia** ya que previo a un análisis de la situación tanto financiera como administrativa se pudo observar que en la empresa distribuidora AUSHAY presenta problemas los mismos que se procede a dar una solución eficaz para su extinción.

2.- La **Implementación** de un sistema de control de gestión mediante indicadores ayuda a que se especifiquen los procesos que se deben llevar a cabo para que las áreas de compras y ventas puedan controlar de mejor manera la ejecución de estos procesos.

3.- La investigación se justifica mediante el **impacto** que esta genere ya que si se tiene claro los diferentes procesos y se realiza controles adecuados se podrá cumplir los objetivos y metas propuestas por la empresa además permitirá que se establezca de mejor manera su

situación financiera, haciendo frente a la competencia, esto le permitirá liderar el mercado y atraer más clientes que puedan confiar en su desempeño.

4.- El presente proyecto de investigación es **factible** de realizar ya que cuenta con el tiempo necesario para el desarrollo de la investigación acceso a fuentes de información y posibilidad de implementación. Además se cuenta con el apoyo del propietario y personal que colabora para la empresa, poniendo a disposición toda la información requerida para el desarrollo de la misma.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- ✓ Analizar un adecuado modelo de los indicadores de gestión con el propósito de establecer la incidencia que tiene en la rentabilidad financiera de la empresa distribuidora AUSHAY.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar la importancia que tienen los indicadores de gestión con la finalidad de aplicarlos en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Evaluar la rentabilidad de la entidad para la buena toma de decisiones.
- ✓ Proponer un sistema de control de gestión mediante indicadores que permita incrementar la rentabilidad financiera de la empresa distribuidora AUSHAY.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación se realizará en la empresa distribuidora AUSHAY, para ello es de suma importancia recopilar información acerca del problema a investigar con el fin de respaldar dicha investigación, la misma que se encuentra en libros, tesis, revistas y artículos.

Tomando como referencia a Cárdenas (2014: 11 y 82-83) en su tesis de grado:

“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO”; estableció como Objetivo General, *“Implementar indicadores de gestión que permitan lograr una correcta medición de productividad y efectividad de los servicios de capacitación en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”*; en los objetivos Específicos menciona: *Identificar cuáles son los procesos que miden la productividad y efectividad de los servicios de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”*; *Definir qué indicadores de gestión son los más aptos para la mejora en los procesos de servicios*; *Plantear bases para un sistema de control de gestión por medio de indicadores para medir la productividad y efectividad en los servicios de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”*”.

La investigadora concluye que: *“la inaplicación de indicadores de gestión para los departamentos de la fundación limita su*

crecimiento ya que dichos indicadores permiten medir el desempeño y con ellas tomar decisiones gerenciales acertadas; Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber qué tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades y saber en qué se falla y mejorarlo. Y para ello recomienda: establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin de obtener información para la toma de decisiones y así lograr optimizar el funcionamiento de la empresa”.

Por otra parte Vayas (2012: 13 y 82-84) desarrolló un proyecto de investigación denominado:

“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA JUNTA PROVINCIAL DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012” determinando como objetivo general: *“Estudiar la incidencia de los Indicadores de Gestión en la Gestión del Recurso Humano para determinar procedimientos de administración de Recursos Humanos adecuados para la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua, y como objetivos específicos: Identificar variables cualitativas y cuantitativas que servirán para la elaboración de indicadores de gestión adecuados a las necesidades de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua; Analizar la Gestión del Recurso Humano de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua según lo establecido en su plan operativo anual con la finalidad de detectar puntos críticos; Proponer indicadores de gestión que permitan evaluar la Gestión del Recurso Humano para la optimización de los Recursos con que cuenta la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua”.*

La investigadora Sintetiza con la siguiente conclusión:

“La inexistencia de indicadores de gestión ha provocado que no se realicen evaluaciones al Recurso Humano de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua, por lo que no se ha podido determinar el nivel de desempeño generando, un deficiente control sobre los mismos. Y recomienda que: Después de haber analizado la información necesaria para la presente investigación es importante que se implemente indicadores de gestión que permitan evaluar la Gestión del Recurso Humano con la finalidad de que pueda determinar cuál es el desempeño dentro de la institución y determinar si existen falencias que deban ser subsanadas”.

Así mismo Mejía (2012: 76) desarrolló su investigación con el tema:

“DISEÑO DE INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL SANTA INES” menciona:
“El objetivo del plan de recursos humanos, en primer lugar es ajustarse a la planificación estratégica de la institución y desarrollar un plan para la gestión y administración del talento humano tanto en la selección, capacitación y administración. También indica los siguientes objetivos específicos: Competir en el mercado angiografía (cateterismo cardiaco), con el 30% de participación de mercado; Obtener el primer lugar en posicionamiento de marca en el mercado del Austro del País; Alcanzar el primer lugar en cirugías de corazón abierto; Mejorar la infraestructura para el hospital”.

A lo cual concluye que: *“Conjunto con administración se determinó que el desarrollo del diseño y estructuración de indicadores tiene gran importancia para el hospital Santa Inés, ya que, el mismo sirve para determinar la situación actual para la toma de decisiones y medidas que permite corregir y sacar las deficiencias dentro del hospital y recomienda con los resultados obtenidos en este trabajo, se tomaran los correctivos siempre enfocados la calidad total para llegar a un índice de satisfacción optimo que debería tener este hospital con varios años de existencia”.*

Según Marcalla (2010: 67-68) en su proyecto de investigación:

“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA” establece el objetivo general en *“determinar el impacto que tienen los indicadores de gestión sobre la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda., durante el segundo semestre del año 2010. Además indica los objetivos específicos siguientes: Estudiar la importancia que tienen los indicadores de gestión con la finalidad de aplicarlos en todas las áreas de la empresa; Evaluar la rentabilidad de la entidad para la buena toma de decisiones; Proponer un sistema de control de gestión con indicadores que permita incrementar la rentabilidad financiera de la Cooperativa”.*

La investigadora llega a la conclusión siguiente: *“En cuanto a la existencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir y evaluar la gestión y la capacidad de sus empleados en función de la efectividad y eficacia de las actividades que cada uno debe desarrollar en beneficio de la organización, se observó que la Cooperativa maneja un número reducido de indicadores, pero el*

personal no los identifica ni maneja; por lo que no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas. Y recomienda: realizar la implementación del Sistema de Control de Gestión con los indicadores de gestión, garantizando de esta forma un seguimiento, control y evaluación de la gestión para lograr el mejor funcionamiento de la organización; optimizando sus procesos administrativos y productivos, para incrementar la rentabilidad de la empresa y elevar sus niveles de eficacia y eficiencia”.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

Para Kuhn (1962:46), “el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, que incluye supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que son adoptados por una comunidad de científicos. La teoría, la investigación y la acción científica están sujetas a reglas y normas derivadas de un paradigma.”

El desarrollo del proyecto investigativo se fundamenta en el paradigma crítico-propositivo con la finalidad establecer una hipótesis de trabajo basada en tiempo y espacio. También muestra un diseño de la situación por la que atraviesa la entidad, con el propósito de establecer alternativas de solución que al ser aplicadas y controladas pueden dar buenos resultados para el progreso y desarrollo de la entidad.

Además se basa en el paradigma crítico - propositivo, crítico porque cuestiona la manera tradicional en la que se hace la investigación; y propositivo porque plantea soluciones que permitan estar acorde a la realidad actual.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo investigativo se sustenta bajo la siguiente base legal:

En la Constitución de la República del Ecuador en su Título II Derechos Capítulo segundo Derechos del buen vivir en la Sección octava Trabajo y seguridad social dispone lo siguiente:

“Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) define lo siguiente:

“¿Quiénes son las personas naturales?”

Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

*Las **personas naturales** que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.*

*Las **personas naturales** se clasifican en **obligadas a llevar contabilidad** y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$*

100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Nota: En el casillero de “IVA” debe identificar el valor del impuesto para los casos que generen 12% de IVA.”

Tabla 1: Plazo para enviar declaraciones

NOVENO DIGITO DEL RUC	IVA			IMPUESTO A LA RENTA
	MENSUAL	SEMESTRAL		
		Primer Semestre	Segundo Semestre	
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero	10 de marzo
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero	12 de marzo
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero	14 de marzo
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero	16 de marzo
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero	18 de marzo
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero	20 de marzo
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero	22 de marzo
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero	24 de marzo
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero	26 de marzo
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero	28 de marzo

Según la LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES en el Capítulo I, DE LAS DISPOSICIONES GENERALES menciona lo siguiente:

“Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las **personas naturales** y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios,

remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes”.

....“Si un obligado a inscribirse, no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, el Director General del Servicio de Rentas Internas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción; sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión.”

Según el Manual de Auditoría de Gestión (2003) elaborado por la Contraloría General del Estado establece que:

*“El sistema de control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de **indicadores** y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad”.*

En la Ley orgánica de régimen tributario interno Cód. 2000-26 del 17 de Noviembre de 2004; expresa que:

*“Art. 21: Los **estados financieros** servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la superintendencias de compañías y a la superintendencias de bancos y seguros, según sea el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieren conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirven para los fines tributarios”.*

Según Ley Orgánica del Consumidor

RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

“Art. 18.- Entrega del bien y la prestación de servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor.

Ninguna variación en cuanto a precios, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento”.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente: Indicadores de Gestión

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según Mora en su Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión (2009: 32) a la auditoría de gestión la define como *“actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con la finalidad de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma.”*

Para Blanco en su libro Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral (2004: 14) menciona que la auditoría de gestión sirve para determinar *“si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas*

y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica”

CONTROL DE GESTIÓN

Según la página web: <http://www.monografias.com/trabajos58/desarrollo-humano-productividad/desarrollo-humano-productividad2.shtml> establece:

Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión:

1. ***“Diagnóstico Institucional:*** *todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.*
2. ***Identificación de procesos Claves:*** *luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización,*

sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3. ***“Diseño del sistema de indicadores:*** *De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.*

De igual manera establece:

“Condiciones que influyen en el control de gestión

- ✓ *El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.*
- ✓ *Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.*
- ✓ *La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.*
- ✓ *El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.*

- ✓ *La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa”.*

Para García (2006: 9-13) clasifica lo siguiente:

TIPOS DE INDICADORES

Creación de medidas de resultados

“Las medidas de los resultados son vitales para monitorear el logro de los objetivos del servicio. Al haber determinado los objetivos, puede ser difícil establecer medidas adecuadas para cada caso, especialmente en áreas complejas como servicios sociales y servicios de salud.

*El **método del efecto onda** puede ayudar a identificar eslabones entre los objetivos y la medición de los resultados de un determinado servicio.*

Las mediciones de los resultados pueden ser difíciles de construir, debido a que los resultados se pueden generar a largo plazo y pueden estar influenciados por varios factores. Un determinado servicio podría ser comparado con una piedra que se lanza al agua, creando varias ondas a su alrededor. Las ondas externas reflejan los objetivos menos medibles del servicio, y los círculos interiores los aspectos más medibles del servicio.

Este proceso puede ser utilizado de dos formas. Primero, se puede usar para desarrollar indicadores para los objetivos de un área de servicio (moviéndose del círculo más externo a los internos para conseguir niveles de más y mejor medición).

En segundo lugar, el método ayuda en situaciones en las que existe una medición del resultado, pero en la que no está claramente establecida la conexión con los objetivos estratégicos (moverse del círculo interior hacia los exteriores).

Las medidas de resultado – medidas de efectividad – dependen de una clara comprensión de lo que busca el servicio. Los indicadores de economía y eficiencia, usualmente, se construyen fácilmente al analizar los costos y la información presupuestal. Pero, para ver si el servicio es efectivo debemos retroceder al problema original y preguntarnos si el problema ha sido resuelto o el beneficio ha llegado a quiénes debía llegar.

Responder la pregunta, puede ser difícil y requerir encuestas o investigaciones detalladas.

Los impactos de los servicios pueden aparecer después de mucho tiempo de prestado el mismo, tales como el impacto de los servicios sobre la calidad de vida. Los beneficios completos de la educación inicial no se presentan, sino, hasta mucho después. En algunos casos, sólo es posible monitorear el servicio a través de medidas de proceso, tales como la proporción de niños que reciben educación pre-escolar, ya que esta variable puede ser medida en diferentes periodos. Es así que los indicadores de proceso miden las actividades que nos guiarán a los resultados finales. Para utilizar un “substituto” de esta clase hay que tener en consideración las evidencias que el proceso y su resultado está vinculado, o, por lo menos, que el proceso contribuye al resultado.

Eventualmente, se podrían realizar investigaciones para evitar medidas de procesos que orienten a la organización a resultados incorrectos. Uno de los más recientes desarrollos en relación a la

medición de resultados es la búsqueda de indicadores de costo – efectividad, donde se buscan las relaciones entre los recursos y la efectividad o resultado. El diseño de tales medidas todavía está en pañales, y dependerá de la existencia de medidas de resultados confiables”.

La dimensión de la calidad

“La calidad de los servicios públicos, y la necesidad de mejorarlos, es un tema que preocupa a todos. Por tal razón, los sistemas de medición de desempeño deben incorporar la medición de la calidad.

Existen varias definiciones de calidad. Algunas de estas, se focalizan en el atributo del servicio, otras en determinar si el servicio satisface las expectativas del usuario, y un tercer grupo en una mezcla de ambos.

Proveer un servicio de calidad significa balancear los diferentes factores que tienen un impacto en la prestación del servicio y sus costos. A continuación describimos aspectos que deben ser considerados en un mapa de calidad:

- **Comunicación:** *el mapa resalta la importancia de entender las prioridades y demandas de los usuarios, y administrar las expectativas por medio de comunicaciones con los usuarios del servicio, aconsejándoles sobre las mejores formas de aprovechar el servicio, como se proveerá el servicio y cuáles son los estándares de prestación del mismo.*
- **Especificación:** *responde a las preguntas sobre los estándares del servicio. Las especificaciones deben basarse en un adecuado*

balance de las necesidades de los usuarios con los objetivos de la organización, considerando las restricciones presupuestales.

- **Prestación:** *¿los niveles de prestación son confiables?*
- **Gente y sistemas:** *¿el equipo está entrenado para prestar los servicios de manera efectiva, y están respaldados por buenos sistemas?*
- **Uso efectivo de recursos:** *¿se hace buen uso de los recursos?"*

Diversos métodos pueden utilizarse para medir la calidad de un servicio:

- *“Indicadores cuantitativos*
- *Encuestas a usuarios*
- *Número de quejas o reclamos*
- *Medidas indirectas de la calidad*
- *Indicadores cualitativos (si/no), por ejemplo, checklists de procesos con buenas prácticas, y*
- *Asesoría profesional”*

García también indica lo siguiente:

Indicadores cuantitativos:

“pueden utilizarse en casos dirigidos a medir el atributo de calidad de servicio. Un ejemplo es el porcentaje de llamadas de emergencia atendidas inmediatamente. Si los paramédicos llegan rápidamente donde la víctima de un ataque cardíaco, se puede salvar una vida. Los indicadores cuantitativos también pueden utilizarse para aspectos de confiabilidad o exactitud del servicio: por ejemplo, “porcentaje de solicitudes atendidas oportunamente” y el “porcentaje de solicitudes atendidas extemporáneamente” miden la confiabilidad del servicio.

*Al planificar la utilización de Indicadores de Gestión basados en **encuestas al usuario**, es importante determinar claramente el grupo objetivo y si la encuesta llega al indicado grupo. Se debe considerar el tipo de encuesta a utilizar: ¿demostrará la experiencia del usuario con el servicio, o sólo determinará su satisfacción con el servicio?*

*El **número de quejas o reclamos** se puede utilizar como indicador de calidad. Un número creciente de quejas relacionadas al servicio son un indicador valioso para determinar que existen problemas en el mismo. Sin embargo, este tipo de indicador no es adecuado para comparar una organización con otra debido a las diferencias de expectativas sobre niveles de servicio. Un número reducido de quejas podría indicar que los usuarios han renunciado a reclamar debido a malas experiencias en el manejo de los reclamos o que el acceso al sistema de reclamos es complicado.*

Las Medidas indirectas se utilizan cuando las medidas directas no existen o son muy difíciles o muy costosas de coleccionar. Un ejemplo es la cantidad de atenciones que brindan los hospitales del Ministerio de Salud, las que pueden actuar como una medida indirecta de calidad al hacer comparaciones a través del tiempo. Si el costo y la accesibilidad son similares, las diferencias en la prestación pueden generar una medida indirecta para la calidad relativa del servicio. Sin embargo, es importante emplear estas medidas indirectas con mucho criterio.

Otra herramienta para determinar la calidad, es el uso de indicadores cualitativos (si/no). Este tipo de indicadores se pueden desarrollar utilizando una serie de preguntas “si/no” para describir la calidad del servicio. Por ejemplo, la manera en la que se maneja el trámite documentario tiene un impacto en la percepción de la

calidad del servicio. En este sentido, hay que preguntarnos si informamos adecuadamente sobre la manera de presentar documentos, o si tenemos publicado el flujograma de tramitación a través de diferentes procedimientos, y si monitoreamos nuestro desempeño contra las metas preestablecidas. Al crear checklists de procesos con buenas prácticas, se puede generar información importante para mejorar el servicio.

*A veces, la gente no tiene una idea clara de qué esperar de un servicio o qué se puede esperar razonablemente. Por ejemplo, en los servicios de salud, aun cuando los pacientes pueden juzgar si se siente mejor o no después de un tratamiento, puede ser difícil para ellos determinar si el tratamiento pudo ser mejor. En tales casos, puede ser relevante basar los estándares de calidad en **asesoría e inspección profesional**.*

En otros casos, las expectativas de ciudadanos individuales pueden ser diferentes de las expectativas de la sociedad, porque existe un beneficio público que se genera a ese ciudadano individual. En estos casos, se dice, que las “medidas objetivas” del nivel de calidad “correcto” se deben establecer en base a opiniones expertas. El hecho de monitorear los servicios desde la perspectiva del usuario y desarrollar indicadores focalizados en el usuario nunca deben sobreestimarse, y la asesoría profesional debe emplearse conjuntamente con los indicadores focalizados en el usuario”.

Indicadores transversales

“Algunos procesos pueden ser influenciados significativamente por diversas variables. Los indicadores que miden el desempeño colectivo de toda la organización se conocen como indicadores

transversales. Un indicador transversal bien elegido, aceptado por todos, y que puede ser influenciado por todos, puede tener un efecto poderoso en desarrollar el trabajo en equipo y lograr una mejor prestación del servicio. En algunos casos, puede ser difícil determinar la influencia individual sobre el resultado final, por tal razón, toda la organización debe aceptar la responsabilidad para mejorar el desempeño”.

Estableciendo el balance correcto

“Un solo indicador, raramente, provee información suficiente para tener un panorama comprensivo del desempeño de un área. Además, presenta el riesgo de alterar el desempeño si los recursos se destinan mayormente a ciertas actividades porque están siendo medidas. Un solo, o un número limitado de indicadores, puede proporcionar datos que orienten mal a la organización. Las organizaciones deben balancear el número de indicadores contra el costo de generarlos, y el riesgo de alterar el desempeño o inducir a error a la gente”.

INDICADORES DE GESTIÓN

Según Salgueiro (2001:3) en su libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando establece que nos debemos fijar en lo que señaló LORD KELVIN sobre la medición estableciendo que *“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...”*

Según Ortigueira (1987: 13) en su libro Administraciones Públicas. Teoría Básica de las Auditorías de Gestión establece que los indicadores de

gestión “... se trata de una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos tipos distintos de funciones.”

Según Campos y Gadea en su libro El control de Gestión en la Administración Local (1992: 55)

“un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones: Función Descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación”

Salgueiro, (2001): Manifiesta lo siguiente:

“Desde que nacemos, ya están midiéndonos y pesándonos, medimos nuestra vida en años, meses, días, etc. medimos nuestra salud mediante indicadores (nivel de colesterol, nivel de ácido úrico, temperatura, número de cigarrillos fumados al día, presión arterial, etc.); cuando compramos alimentos, también nos lo miden en kilos o libras, e incluso en la universidad somos evaluados constantemente por nuestros profesores. Podríamos decir entonces que las mediciones están dentro de nuestra forma de vida”.

Clasificación

Según Hernández en su libro Fundamentos del Deporte (2005:18) indica: *“Una clasificación es un conjunto de órdenes, de familia, o elemento afines”. La clasificación en si es la acción de organizar por géneros cosas u objetos que poseen cierto tipo de características en función de su naturaleza”.*

Indicadores de Suministros

Según Francés (2006:360) en su libro Estrategia y Planes Para La Empresa manifiesta que:

“...consiste en establecer nuevos sistemas de aprovisionamiento, como pueden ser las redes de proveedores estables, los sistemas de concurso o de licitaciones, o los sistemas de compra electrónica”. Los indicadores de suministros pretenden dar a conocer la efectividad o fracaso de la compra de los materiales necesarios para generación del servicio o producto final que ofrece la institución a la comunidad.

Indicadores de Recursos Humanos

Según Granjo (2008:64) en su libro Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos establece que el indicador de recurso humano es:

“Claves para la dirección y claves para la gestión de la empresa, y que impactan decisivamente sobre el negocio”. En cuanto tiene que ver al recurso humano un indicador busca obtener información sobre la calidad, cantidad y el tiempo del personal en sus funciones para el cual se ha de aplicar un diagnóstico.

Indicadores de Estructura Financiera

Según Hernández (1996:97) en su libro El Crédito Bancario en Costa Rica los indicadores de estructura financiera permiten:

“... a la institución conocer el comportamiento de variables que se consideran importantes, como la liquidez y solvencia. El indicador financiero busca relacionar cifras obtenidas de los estados financieros de la institución con la finalidad de establecerse una idea del comportamiento económico, la misma que ha de ser

comparada con una referencia anterior para poder señalar si existe una desviación de recursos económicos para tomar medidas correctivas o preventivas de ser el caso”.

Indicadores de Productos y Servicios

Según Bonnefoy y Armijo (2006:27) en su libro Indicadores de Desempeño en el Sector Público:

“muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Los indicadores de productos y servicios parten de una fusión específica de un conjunto de atributos que el consumidor considera que debe tener un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos los cuales han de ser medidos para establecer el grado de satisfacción o insatisfacción”.

Indicadores de Medios de Producción

Según De la Peña (1978:34) en su libro El Modo de Producción Capitalista los indicadores de medios de producción:

“pueden medir los cambios de las variables de flujo, como es el producto, y de acervo, como es la población total o la fuerza de trabajo” La finalidad de este indicador es el de reflejar la realidad de que tanto puede afectar el hecho de que se cambie la manera tradicional de ofrecer un servicio o elaborar un producto por una nueva manera de hacerlo; y, establecer si la manera actual que se adopta es mejor que las que se mantenía con anterioridad”.

2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente: Rentabilidad Financiera

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para Van y Wachowicz (2002) La administración financiera se refiere a:

“la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos”.

Según el sitio web <http://www.monografias.com/trabajos98/mercado-bursatil-primario-y-secundario-financiamiento-e-inversion-pymes-peru/mercado-bursatil-primario-y-secundario-financiamiento-e-inversion-pymes-peru2.shtml> define:

Decisiones de inversión

“La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones principales de las firmas cuando se trata de crear valor. Comienza con la determinación del total de activos que necesitan poseer las empresas. Imagínese por un momento el balance general: los pasivos y el capital (los recursos propios) aparecen a la derecha, y los activos, a la izquierda.

Los administradores financieros necesitan determinar los montos en dólares que aparecen sobre las líneas dobles a la izquierda del balance general, es decir, el tamaño de las firmas. Aunque se conozca esta cifra, aún habrá que decidir la composición de los activos”

“Por ejemplo, ¿qué cantidad de los activos totales de las empresas se destinarán a la caja o al inventario? Tampoco se debe ignorar lo opuesto a las inversiones: el desvío o fuga de capitales. Es necesario reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que dejan de ser viables en términos económicos”.

Decisiones de financiamiento

“La segunda de las decisiones importantes de las firmas es la de financiamiento. Aquí, los administradores financieros se centran en la integración de la parte derecha del balance general. Si analiza la mezcla de financiamiento de las empresas en distintas industrias, observará marcadas diferencias. Algunas firmas tienen deudas relativamente fuertes, mientras que otras casi no están endeudadas. ¿Acaso el tipo de financiamiento al que se recurre implica una diferencia? Si es así, ¿por qué? En cierto sentido, ¿se puede decir que alguna mezcla de financiamiento sea la mejor?”

Además, las políticas de dividendos se deben considerar como una parte integral de las decisiones de financiamiento de las firmas. Las razones de pago de dividendos determinan la cantidad de utilidades que se pueden retener en las firmas. La retención de montos más elevados de utilidades corrientes en las firmas significa que se dispondrá de una cantidad menor de dinero para el pago de dividendos corrientes.

Por lo tanto, será necesario equilibrar el valor de los dividendos pagados a los accionistas contra el costo de oportunidad de las utilidades retenidas perdidas como medio de financiamiento de las acciones ordinarias. Cuando se ha decidido la mezcla del financiamiento, los administradores financieros aún deben

determinar la forma más aconsejable de conseguir físicamente los fondos necesarios.

Se debe entender la mecánica de obtención de un préstamo a corto plazo, y de suscripción de un contrato de arrendamiento a largo plazo, o la venta de bonos o acciones”.

Decisiones de administración de activos

“La tercera decisión importante de las firmas es la de administración de activos. Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores financieros tienen distintos grados de responsabilidad operativa sobre los activos existentes. Esta responsabilidad los obliga a preocuparse más por el manejo de activos circulantes que por el de activos fijos. Una parte importante de la responsabilidad en lo que se refiere al manejo de activos fijos recaería en los administradores operativos que recurren a este tipo de activos”.

Para que la administración financiera sea eficiente se requiere una meta u objetivo, porque los juicios sobre si una decisión financiera es eficiente o no se deben hacer a la luz de ciertos estándares. Aunque es posible que se tenga varios objetivos, en este libro suponemos que el propósito de las firmas es incrementar al máximo la riqueza de los dueños actuales de las firmas. Las acciones ordinarias son prueba de la participación en una empresa. La riqueza de los accionistas es representada por el precio de mercado de las acciones ordinarias de una firma, lo cual, al mismo tiempo, refleja sus decisiones de inversión, financiamiento y administración de los activos. La idea es que el

éxito de una decisión empresarial se debe evaluar por el efecto que finalmente tiene en el precio de las acciones”.

ANÁLISIS FINANCIERO

Definición

Según Leopoldo (2012) define al análisis financiero como: *“la interpretación de la información financiera se debe considerar como un proceso que busca tener evidencias que apoyen la toma de decisiones en las empresas y mediante el cual el analista financiero puede conocer como se ha desarrollado una empresa”.*

Aspectos a tomar

Según, Domínguez, Olala y Catalina (2013:) El análisis financiero debe aportarnos información sobre los tres siguientes aspectos:

*“En primer lugar la **rentabilidad**, es decir los resultados, su calidad, composición, evolución y tendencia. De la cifra de resultados lo que verdaderamente importa no es su valor absoluto, grande o no. Lo que nos interesa para anticipar el horizonte al que se enfrenta la empresa es su calidad y composición, es decir, si provienen del core business de la compañía o si por el contrario se han generado en actuaciones financieras o extraordinarias; su evolución, es decir si presentan una trayectoria estable y consistente; y su tendencia, es decir, si se puede anticipar si los mismos previsiblemente mantendrán el nivel actual, lo incrementarán o si por el contrario decrecerán”.*

*“En segundo lugar la situación financiera a corto plazo, es decir la **liquidez**, o la capacidad de atender las deudas y compromisos a*

corto plazo, el tamaño y composición del capital circulante, su rotación, el período de maduración de la empresa y la generación de tesorería en las actividades de explotación.

Si bien el horizonte temporal al que se debe enfrentar la empresa es siempre el largo/muy largo plazo (con la, si cabe, única excepción de los casos de uniones temporales de empresas) también es imprescindible la gestión del día a día de la empresa, el corto y muy corto plazo. Todas las empresas necesitan liquidez para desarrollar sus actividades productivas o de servicios. Las empresas generan necesidades operativas de fondos para su desarrollo. Es obligación de los gestores de las empresas asegurar aquella estructura operativa y de financiación que permita cumplir con las obligaciones de pago inmediatas.

Una empresa correctamente capitalizada, adecuadamente financiada, pero con situación de iliquidez, no sobrevivirá. Asistimos en la crisis económica de finales de 2007 a un claro ejemplo de cómo empresas inicialmente bien estructuradas sucumben ante la incapacidad de hacer frente a sus compromisos inmediatos de pago”.

*“En tercer lugar, la situación financiera a largo plazo, es decir la **solventia**, o la capacidad de atender las deudas a largo plazo, la estructura de las inversiones, las fuentes de financiación; la capacidad, estructura y conveniencia del endeudamiento; la estimación de resultados en períodos futuros.*

Como decíamos anteriormente el horizonte temporal al que se enfrenta la empresa es siempre el largo/muy largo plazo. Es en el largo plazo donde la empresa adquiere su verdadero significado,

desarrollándose, creciendo, aumentando sus ventas y su rentabilidad.

La estabilidad y pervivencia a largo plazo pasa forzosamente por garantizar la solvencia, y ello se conseguirá entendiendo y adecuando la estructura patrimonial de la empresa a su actividad productiva, dotándola del capital necesario, financiándola a corto, medio y largo plazo, adoptando decisiones razonadas de inversión y financiación, capitalizando beneficios y repartiendo dividendos”.

ESTADOS FINANCIEROS

Tanaka (2005:101-118) menciona que:

“Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económico-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los estados financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo);*
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas;*
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa; y*
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa”.*

Importancia

“Es sumamente importante que los estados financieros reúnan ciertas condiciones técnicas a fin de optimizar el uso que ellos hagan los usuarios tomadores de decisiones. Es por ello que la información financiera deberá prepararse según los principios de contabilidad.

La importancia de los estados financieros reside en que son objetivos, es decir, reflejan hechos reales que ya han sucedido (históricos) y, por lo mismo, son más fáciles de ser verificados; y en que son concretos, pues son cuantificables y pueden medirse”.

Clasificación

“Los estados financieros se pueden clasificar en:

- a) Balance General;
- b) Estado de Ganancias y Pérdidas;
- c) Estado cambios en el Patrimonio Neto; y
- d) Estado de Flujo de Efectivo

Las Notas de los Estados Financieros son parte integrante de dichos estados”.

Balance General

“El Balance General muestra la situación financiera de la empresa. Incluye todos los movimientos susceptibles de ser registrados contablemente, desde la fecha de constitución de la empresa hasta la fecha de su formulación.

A continuación examinaremos brevemente la estructura del balance general.

En el lado derecho se muestra las inversiones realizadas por la empresa, a las que denomina «Activo», y que está dividida en: «Activo Corriente» (Inversiones que razonablemente se espera sean o puedan ser convertidas en efectivo o consumidas durante el ciclo normal del negocio, que es generalmente de un año), y «Activo no Corriente» (Inversiones a Largo Plazo).

En el lado izquierdo se muestra la estructura de financiamiento de la empresa.

El financiamiento obtenido de terceros (bancos, proveedores, etc.) se denomina «Pasivo», el cual muestra las obligaciones de la empresa. El pasivo está dividido en «Pasivo Corriente» (Deudas que se vencen en un lapso de hasta un año) y «Pasivo no Corriente» (Obligaciones que se vencen en un plazo mayor al año).

Al financiamiento obtenido de los accionistas se le denomina «Patrimonio», el cual también incluye las utilidades retenidas o por distribuir”.

Estado de Ganancias y Pérdidas

Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos que realizó la empresa para finalmente obtener una utilidad.

Estado cambios en el Patrimonio Neto

El Estado de Cambio en el Patrimonio Neto muestra las variaciones ocurridas en las distintas partidas patrimoniales durante un período determinado.

Este estado financiero muestra la situación financiera de la organización en lo referente a las variaciones que ha habido en un período en las partidas que conforman el Patrimonio.

Se debe mostrar separadamente lo siguiente:

- a) Saldos de las partidas patrimoniales al inicio del período;*
- b) Ajustes de ejercicios anteriores;*
- c) Variaciones en las partidas patrimoniales antes de la utilidad (o pérdidas) del ejercicio;*
- d) Utilidades (o pérdida del ejercicio);*
- e) Distribuciones o asignaciones efectuadas en el período; y*
- f) Saldos de las partidas patrimoniales al final del período.*

Este estado es de suma utilidad para el analista que desea descubrir el factor que determinó el cambio del monto del Capital Social en un período. Por ejemplo, si el analista del banco advierte que la relación Deuda/Patrimonio ha disminuido debido a un incremento del Capital en el

Patrimonio Neto.

Pero, ¿por qué es importante analizar este estado?

Es importante porque, por ejemplo, es diferente el incremento del Capital por mayores aportes de efectivo que por el incremento por capitalizaciones de Resultados Acumulados.

Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalentes de efectivo en un período determinado.

Importancia

1. *Permite evaluar la capacidad de generar efectivo o de cumplir obligaciones. Así, este estado financiero es de suma importancia para el analista que debe decidir si otorga o no un crédito a una empresa, pues muestra los fondos líquidos que ha generado la empresa, los mismos que podrá servir para amortizar las cuotas del crédito.*
2. *Permite apreciar las partidas que originan la diferencia entre la Utilidad Neta y el Flujo Neto de efectivo de las actividades de operación, de inversión y financiamiento.*
3. *Permite conocer la capacidad de manejo financiero de la empresa para adaptarse a los cambios.*
4. *Sirve como base para la proyección de Flujos de caja tanto en la elaboración de Presupuestos Financieros como para la Evaluación de Proyectos.*
5. *Permite comparar el manejo de efectivo histórico con el real.*
6. *Permite analizar la posibilidad de la empresa de generar efectivo para distribuir dividendos.*
7. *Permite determinar la posibilidad de la empresa de incurrir en nuevas inversiones sin financiamiento externo.*
8. *Permite determinar la capacidad operativa de la empresa. Una fuerte y constante generación de efectivo en actividades de operación se considera como algo positivo.*

9. *Permite ver el grado en que el efectivo de actividades de operación consolida las inversiones necesarias, las reducciones de deuda y los dividendos. Una dependencia excesiva de fuentes externas para financiar las operaciones es un hecho que debe evitarse.*

RENTABILIDAD FINANCIERA

Según Faga (2006: 12), manifiesta que:

“Rentabilidad es, un principio sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio de lucro. Presupone la realización de negocios con márgenes positivos, implica que, el largo plazo el dinero entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma, es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio.”

Medición

Para Bonsón (2009: 251-259) la rentabilidad la define como:

“La rentabilidad es fundamental en el análisis financiero. Mide el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios, y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que puede compararse con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de la eficiencia lograda. La rentabilidad puede medirse a través de un cociente:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de rentabilidad económica: mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir, antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio. Para medir la rentabilidad económica se utiliza el ratio:

$$Re = \frac{\text{BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)}}{\text{Total Activo}}$$

Rentabilidad financiera: mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa. Para calcular la rentabilidad financiera se emplea el siguiente ratio:

$$Rf = \frac{\text{Resultados antes de Impuestos)}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El apalancamiento financiero es sinónimo de endeudamiento, una empresa está financieramente apalancada cuando está endeudada. Lo importante es ver el grado de apalancamiento, y cómo éste nivel de endeudamiento hace posible que la rentabilidad financiera alcance. El efecto apalancamiento financiero ocurre cuando se produce una variación más que proporcional de la rentabilidad financiera, provocada por la variación de la rentabilidad económica. Esta circunstancia se da exclusivamente en presencia de deuda, cuando la rentabilidad económica es superior al coste del pasivo”.

Según Rodríguez (2012: 164-177) menciona los tipos de utilidades, inversiones y de rentabilidad, de la siguiente manera:

Tipos de Utilidades, Inversiones y Rentabilidad

Tipos de Utilidades

Utilidades de operación

“Las cuales provienen de las operaciones normales de la empresa, y las inversiones con las que deben compararse son con las que representan los recursos empleados de forma directa para obtenerlas. A tales recursos normalmente se les denomina activos operativos; este rendimiento se conoce como rendimiento operativo”.

Utilidades netas

“El último renglón del estado de resultados, y representan las utilidades finales que tiene la empresa después de cubrir todos los costos y gastos necesarios para obtenerlas. Aquí la inversión se representa por los activos totales, pues se considera que esa utilidad requirió del uso de todos los recursos con que cuenta la empresa”.

Tipos de Rentabilidad

Rentabilidad de los activos

“Los activos son los recursos que tiene la empresa para operarla, y el resultado serán las utilidades. La relación entre estos dos factores será la rentabilidad, pero esta relación puede ser de utilidades de operación con activos operativos y de utilidades

totales con activos totales; de aquí se determinan los dos tipos de rentabilidad de los activos”.

Rentabilidad de los activos operativos

$$\frac{\text{Utilidades operativas}}{\text{Activos operativos promedio}}$$

“Las utilidades de operación proceden de las actividades normales de la empresa, esto es, las que provienen de los trabajos directamente identificados con su operación primordial y excluye las utilidades que tienen su origen en actividades correspondientes a otro tipo de inversiones que no tienen relación con las operaciones normales o primarias.

Los activos que producen los beneficios antes definidos son los llamados activos operativos; éstos excluyen activos que no tienen participación en el logro de tales utilidades y sus beneficios se clasifican en el estado de resultados después de las utilidades de operación”.

Rentabilidad del activo total

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales promedio}}$$

“El activo total se toma del balance general, que son todos los recursos que tiene la empresa, y se relaciona con las utilidades netas del ejercicio, es decir, la última partida del estado de resultados que representa las utilidades obtenidas del uso de la totalidad de los recursos que se tienen en la compañía. El balance general representa los saldos de las partidas al cierre del ejercicio y el estado de resultados presenta utilidades acumuladas de todo

el periodo. Aquí también debe considerarse el promedio de los activos totales del periodo”.

El margen se puede considerar como el resultado de hacer bien las cosas; entre mejor se realicen las operaciones de la empresa mayor será el margen. Puede considerarse como una medida de eficiencia de la operación donde se relacionan las ventas con los costos y gastos necesarios para lograrlas. El margen se representa como porcentaje, ya que se considera como el tanto por ciento que se obtiene de utilidad por cada dólar vendido.

La rotación es una medida que señala qué tan bien se utilizan los recursos, o sea, los activos, para producir ventas.

Rentabilidad del capital

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital contable promedio}}$$

El numerador es la utilidad neta del ejercicio que se analiza, y el capital contable es el promedio que se tuvo como inversión durante ese periodo.

Rentabilidad de los accionistas

Los recursos que los accionistas le dan a la empresa se catalogan en dos tipos de aportaciones. Unas son las aportaciones de capital común y se les reconoce como acciones comunes, y las otras son las de capital preferente y se les llama acciones preferentes. El rendimiento de los accionistas comunes, cuando existan accionistas preferentes, se determina con la ecuación:

$$\frac{\text{Utilidades netas} - \text{dividendos preferentes}}{\text{Capital Contable} - \text{capital preferente}}$$

Si no se tienen accionistas preferentes entonces la razón financiera quedaría:

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital contable promedio}}$$

El capital contable que se emplea como denominador es el promedio del año y se calcula sumando el capital contable del inicio del año más el capital contable del final del año y se divide entre dos.

El margen y la rotación, como en la rentabilidad de los activos, son también componentes que influyen directamente en el resultado de la rentabilidad del capital, pero además existe otro factor que es la utilización de los financiamientos que se requieren en la compañía. Este otro factor se denomina palanca financiera + 1 y representa la manera como la empresa recibe financiamientos para hacerse de recursos para operar.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1 Superordinación Conceptual

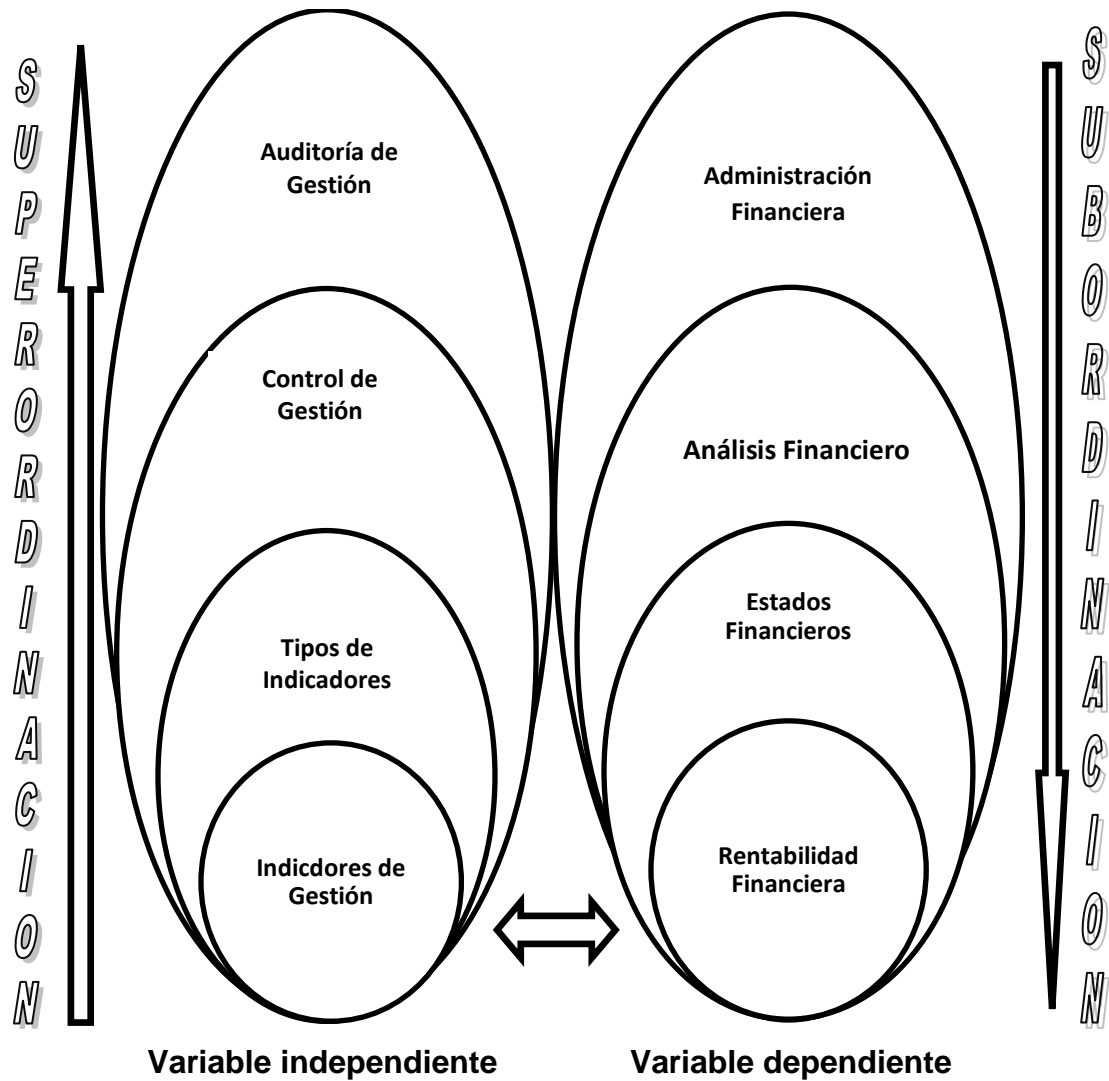


Gráfico N° 2.- Superordinación conceptual

Elaborado por: Gabriela Balladares

1.4.2.2. Subordinación Conceptual Variable Independiente

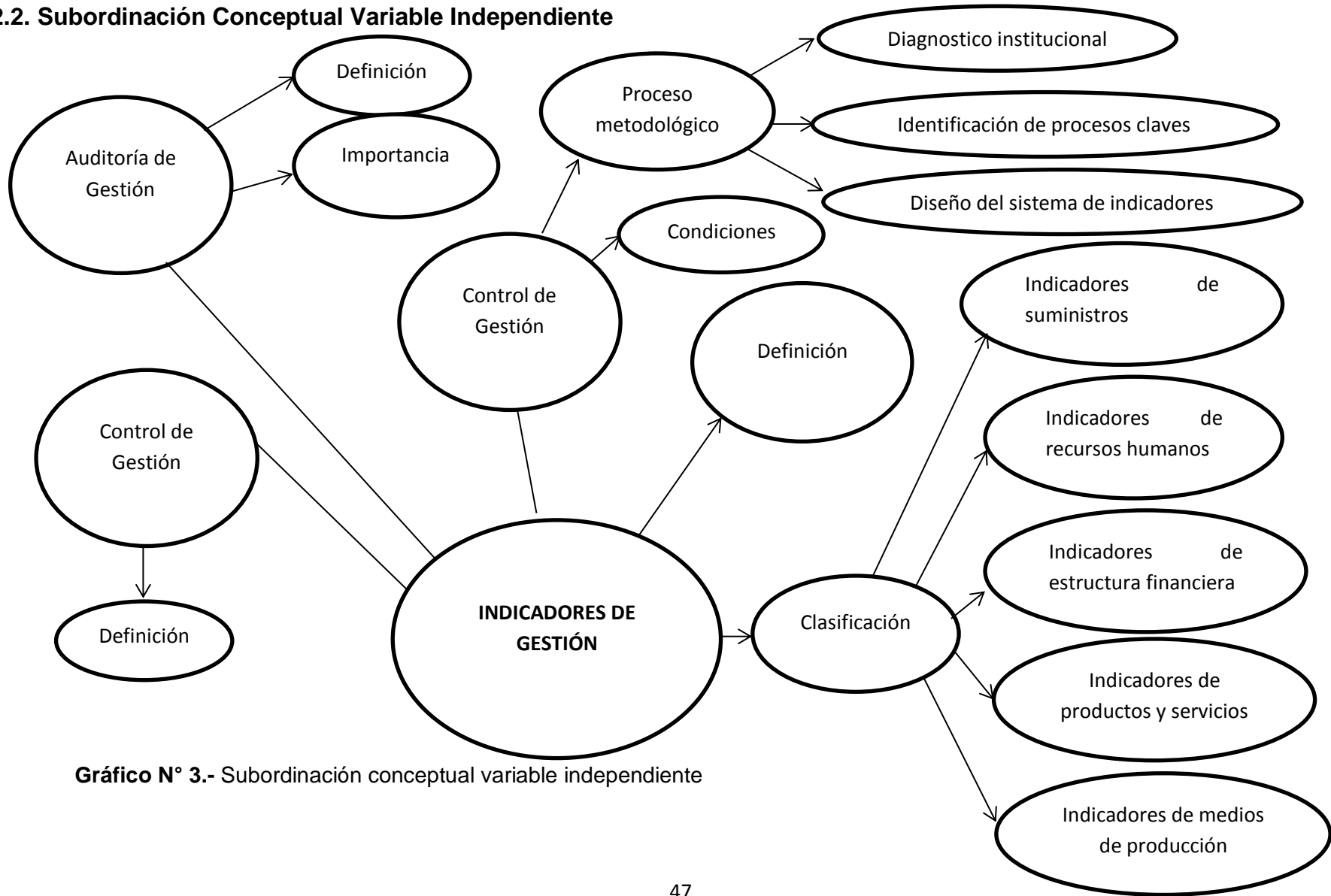


Gráfico N° 3.- Subordinación conceptual variable independiente

1.4.2.3. Subordinación Conceptual Variable dependiente

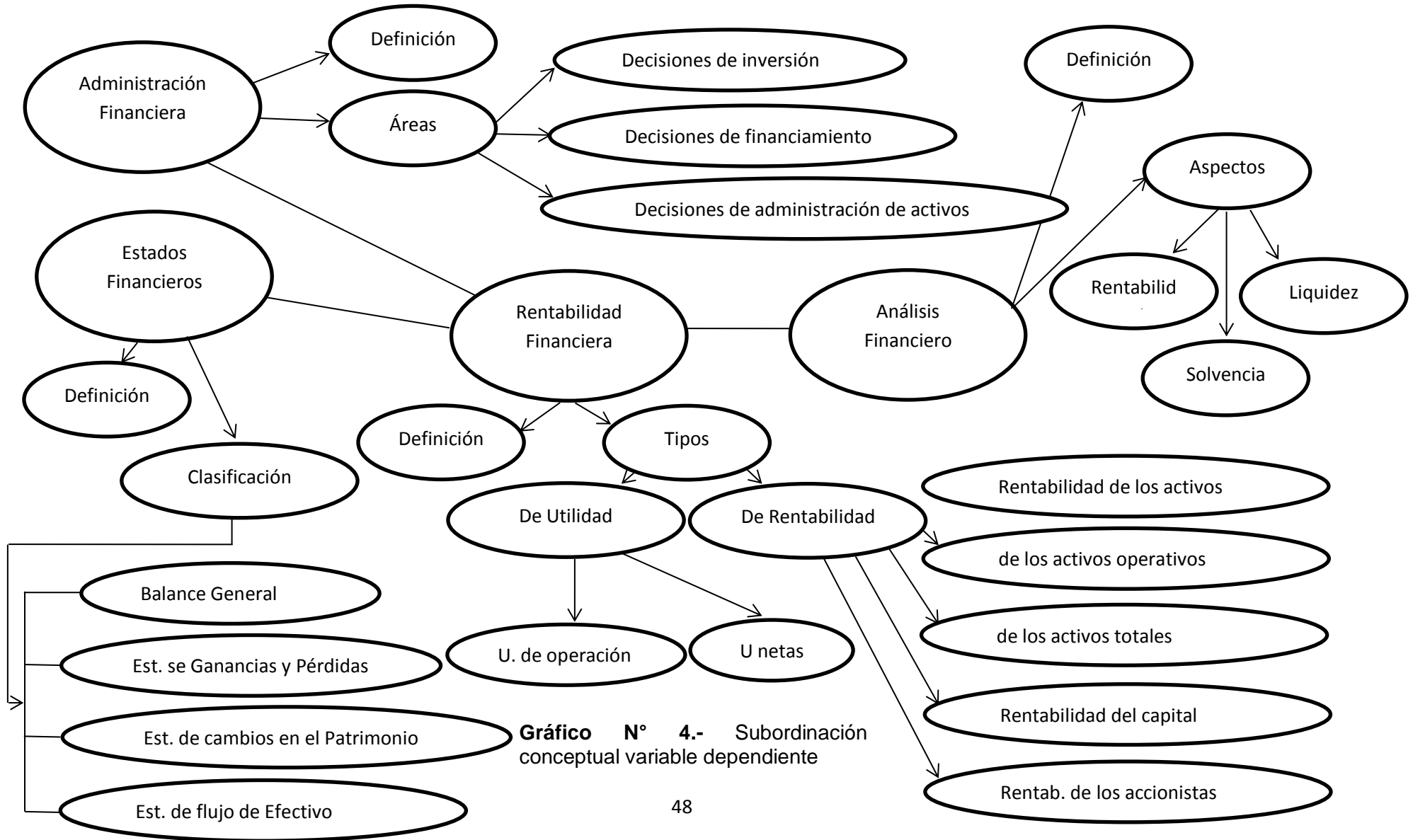


Gráfico N° 4.- Subordinación conceptual variable dependiente

2.5. HIPÓTESIS

¿El desconocimiento de indicadores de gestión incide en la rentabilidad financiera de la empresa distribuidora AUSHAY?

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Indicadores de Gestión
- **Variable dependiente:** Rentabilidad Financiera
- **Unidad de observación:** Empresa distribuidora AUSHAY.
- **Términos de relación:** El conocimiento, de, incide, en, la, de, la.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

Según Loja (2012) establece:

“El método cuantitativo responde a los intentos de aproximar y dar validez a las disciplinas sociales que suelen recurrir a la historia o a la filosofía para explicar y justificar lo estudiado (teoría normativa, institucionalismo), proceso que, a su vez, se inicia en la época moderna a través de Hume, continuado por Comte y el positivismo lógico y hecho propio, durante el último siglo, por la corriente conductista y el neo-institucionalismo”.

Una vez analizada la situación de la empresa se ha visto la necesidad de tomar en cuenta los aspectos tanto cuantitativo como cualitativo de la investigación de los cuales se ha podido resaltar lo siguiente

En lo concerniente a la parte cuantitativa se resalta la recopilación de datos para la aplicación de cálculos estadísticos, los mismos que servirán para el cálculo de la hipótesis planteada en la investigación.

Y en lo que se refiere a la parte cualitativa se destaca la identificación del problema y la proposición de los cambios en lo que se refiere a la aplicación de indicadores de gestión para así mejorar la calidad de la empresa.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Según, Moreno (1987:42), *“reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos*

o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, sí se trata de recabar datos, se recurre directamente a las personas que los tienen, si se trata de probar la efectividad de un método o material se ponen en práctica y se registran en forma sistemática los resultados que se van observando, si se trata de buscar explicación para un fenómeno, el investigador y sus auxiliares se ponen en contacto con el mismo para percibir y registrar las características, condiciones, frecuencia con que el fenómeno ocurre, etc., en otras palabras, es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y ña que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio...”

El presente trabajo de investigación se desarrollará mediante la investigación de campo, la misma que nos permite recopilar información en el lugar de los hechos, siendo está en la distribuidora AUSHAY, información valiosa que servirá de sustento para determinar la verdadera situación de la empresa mediante encuesta y entrevistas a los colaboradores y directivos, en los que se identificará debilidades y amenazas de la organización.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Según Naranjo (2004:95), *la investigación bibliográfica-documental “tiene el propósito de declarar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”*.

De igual manera se aplicará la investigación bibliográfica la cual permite obtener datos de investigaciones realizadas con anterioridad para así sustentar y desarrollar el presente trabajo investigativo, toda esta información se podrá obtener a través de tesis, libros, revistas, informes, internet, etc. con ello se podrá respaldar los resultados que se obtengan de la investigación realizada a la organización.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación descriptiva

Moreno (1987:44) pretende:

“recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos en estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables. Se trata de describir en qué consiste el fenómeno, cómo se relacionan sus partes con el todo, cuáles son sus características primordiales”.

En el desarrollo de la investigación también se utilizara la Investigación Descriptiva la cual ayudará a describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra la organización, ayudando a tener una mejor concepción de cómo es el movimiento institucional tanto de los directivos como del personal que labora en ella.

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Para Salkind (2006:113) *la investigación correlacional tiene como propósito:*

“mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos más importantes respecto de la

investigación correlacional es examinar relaciones entre variable o sus resultados pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra, en otras palabras la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en otro.”

El presente trabajo de investigación se empleará la investigación correlacional, la cual permite medir el grado de relación que existe entre una y otra variable las mismas que fueron identificadas en la investigación, para la demostración de la hipótesis se utilizará el Chi cuadrado.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según Hernández B. (2001:127), la define como: *“un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medias o datos porcentuales....”*

En la elaboración del presente proyecto investigativo, la población que forma parte de la empresa distribuidora AUSHAY está formada de la siguiente manera:

Tabla 2: Nomina de Colaboradores

Nº	Nombre y Apellido	Cargo
1	Sr. Segundo Aushay	Gerente - Propietario
2	Ing. Magalli Arrobo	Contadora
3	Sr. Bernardo Aushay	Vendedor
4	Sr. Danilo Grefa	Vendedor
5	Sr. Gonzalo Andy	Vendedor
6	Sr. Ángel Mulio	Chofer
7	Sr. Javier Luna	Chofer

8	Sr. Erick Calapucha	Chofer
9	Sr. Lino López	Estibador
10	Sr. Richard Duchisela	Estibador
11	Sr. Luís Liquin	Estibador
12	Sr. Alejandro Tumbaco	Estibador
13	Sr. Wilfrido Grefa	Estibador
14	Ricardo Calapucha	Estibador
15	Luís Andy	Estibador

Fuente: Distribuidora AUSHAY. (2014)

Elaborado por: Gabriela Balladares

3.4.2. Muestra

Para Hernández B. (2001:127), muestra es:

“una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible. Científicamente, las muestras son parte de un conjunto (población) metódicamente seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado.....”

En la investigación efectuada a la distribuidora AUSHAY se determinó que no es necesario el cálculo de la muestra ya que la población con la que cuenta dicha empresa es pequeña, por tal razón se trabaja directamente con la población total.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Por otro lado Hernández F. (2001:260), la Operacionalización de las variables la define como:

“una variable; esto significa pasarla de un concepto abstracto a un concepto cuantificable. También se debe definir sus dimensiones, o sea el ámbito de valores que puede tomar; en cierta forma, esa variable abstracta se transforma en algo tangible. A la vez, se define el mejor tipo de cuantificación para esa variable...”

En el presente trabajo de investigación se desarrollará la Operacionalización de las variables de tal manera que ayudará a recabar información detallada sobre la variable en estudio, es decir, sobre sus aspectos, tipos características más importantes y así de esta forma obtener información observable y medible, la misma que nos permita estudiar los resultados.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: Indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Indicadores de Gestión</p> <p>Es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones: Función Descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación.</p>	<p>Compras</p> <p>Ventas</p> <p>Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiente.- Uso de recursos económicos. ➤ Eficacia.- del monto de compras. ➤ Eficacia.- en el monto de ventas. ➤ Calidad.- en ventas y atención al consumidor. ➤ Eficacia.- en la asignación de funciones. 	<p>¿La empresa dispone de un presupuesto de compras?</p> <p>¿La empresa cumple con el presupuesto de compras?</p> <p>¿La empresa cumple con el monto de ventas establecido?</p> <p>¿La empresa ha recibido quejas de los consumidores?</p> <p>¿Se asigna adecuadamente las funciones a los colaboradores?</p>	<p>Encuestas</p>

Tabla 3: Operacionalización de la variable Independiente

Elaborado por: Gabriela Balladares

3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.6.1. ENTREVISTA

La página web <http://concepto.de/concepto-de-entrevista/> suscribe que la entrevista: *“hace referencia a la comunicación que se constituye entre el entrevistador y el entrevistado. En ambos casos pueden ser más de una persona. El objetivo de dicha comunicación es obtener cierta información, ya sea de tipo personal o no”*.

3.6.2. ENCUESTA

Para el centro de investigaciones sociológicas, en su página web: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html define a la encuesta como:

“una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede”.

3.7 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

“Metodológicamente para Herrera y otros (2002: 174-178 y 183-185), la construcción de la información se opera en dos fases:

- Plan para recolección de información.
- Plan para el procesamiento de información”.

3.7.1 Plan para la recolección de información

“En dicho plan se establece estrategias metodológicas, las mismas que son requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, por lo cual se debe considerar los siguientes elementos”:

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para analizar la situación de la empresa, obteniendo resultados los mismos que serán estudiados y proponer un modelo de indicadores de gestión.
2.- ¿De qué personas u objetos?	La investigación se desarrollará en el entorno de la empresa y/o empresas del sector dedicadas a la distribución de bebidas, se recogerá opiniones y comentarios
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores de Gestión Rentabilidad
4.- Quién? ¿Quiénes?	Gabriela Balladares
5.- ¿A quiénes?	A los colaboradores de la Empresa distribuidora AUSHAY.
6.- ¿Cuándo?	Enero a Junio del año 2014
7.- ¿Dónde?	En la Empresa distribuidora AUSHAY.
8.- ¿Cuántas veces?	2 veces
9.- ¿Cómo?	Se aplicará Encuestas
¿Qué técnicas de recolección?	Se realizaran visitas de observación a la empresa, entrevistas y aplicación de cuestionarios a los colaboradores involucrados en la empresa.
10.- ¿Con qué?	Se aplicaran entrevistas, cuestionarios, fichas bibliográficas, información de internet.

Tabla 5: Obtención de Información
Elaborado por: Gabriela Balladares

3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Herrera también indica que:

“Es necesario superar la cuanta fobia y la cuanto mía porque son posiciones extremas que desfiguran la realidad.

Dialécticamente una investigación científica conjuga al aspecto cualitativo con el cuantitativo. El problema está en determinar cuál de los aspectos predomina. En ciencias sociales prima el aspecto cualitativo, porque interesa llegar a la comprensión de la esencia de los fenómenos; misma que no pueden reducirse a simple cuantificaciones”.

3.8.1. VALIDEZ

Según Ibidem (2000:88) menciona que: *“Un Instrumento es válido cuando mide de alguna manera demostrable aquello que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas“*

3.8.2. CONFIABILIDAD

Y establece que confiabilidad es:

“Una medición es confiable o segura cuando aplica repetitivamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales o parecidos. La determinación de la confiabilidad consiste, pues, en establecer si las diferencias de resultados se deben a inconsistencias en la media”

3.9 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El sitio web <http://es.slideshare.net/Verosanmaramon/captulo-ii-6736676> establece lo siguiente:

“Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos”:

- *“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: cuadros de una sola variables, cuadro con cruce de variables.*
- *Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influye significativamente en los análisis).*
- *Estudio estadístico de datos para presentación de resultados”*

3.9.1. Plan de análisis e interpretación de resultados

- ***“Análisis de los resultados estadísticos.*** Destacando relaciones o tendencias fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- ***Interpretación de los resultados.*** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ***Comprobación de hipótesis.*** Chi cuadrado
- ***Establecimiento de conclusiones y recomendaciones”***

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Introducción

Mediante la herramienta de la encuesta se procedió al análisis e interpretación de cada una de las preguntas, para dar lugar a conocer la verdadera situación en la que se encuentra la distribuidora AUSHAY

La encuesta fue aplicada a todos los miembros de la entidad, tanto al personal administrativo como al operativo, a continuación se presenta lo mencionado en el párrafo anterior.

4.2. Desarrollo de la encuesta

1. ¿La empresa aplica indicadores de gestión?

Tabla 6: Indicadores de Gestión

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 5.- Porcentaje de la aplicación de indicadores de gestión



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Se puede observar en el gráfico N°5 que de los 15 colaboradores de la distribuidora AUSHAY; 14 de ellos equivale al 93% indican que no se aplica indicadores de gestión en la empresa, mientras que un colaborador que representa el 7% de la empresa manifiesta que si se aplica indicadores de gestión.

Interpretación.-

Por lo visto anteriormente se puede concluir que la empresa no dispone de indicadores de gestión, los mismos que son de gran ayuda, permitiéndole así tener un correcto control del desempeño tanto de los colaboradores como de las ventas o compras de los productos.

2. ¿La organización dispone de estrategias institucionales?

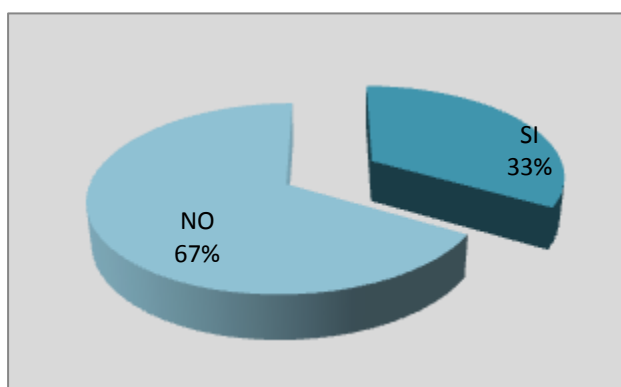
Tabla 7: Estrategias Institucionales

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 6.- Porcentaje de disponibilidad de estrategias institucionales



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Se puede apreciar en el gráfico N°6 que del total de los empleados; 10 de ellos representan el 67% de la empresa los cuales mencionaron que la organización no dispone de estrategias institucionales y por otra parte los 5 empleados restantes equivalen al 33% de la entidad indicaron que si dispone de estrategias institucionales.

Interpretación.-

Se pudo determinar que la organización carece de estrategias institucionales, las cuales ayudaría a la entidad a orientarse bajo los esquemas de la misión, visión y si es posible objetivos.

3. ¿La entidad dispone de un presupuesto de compras?

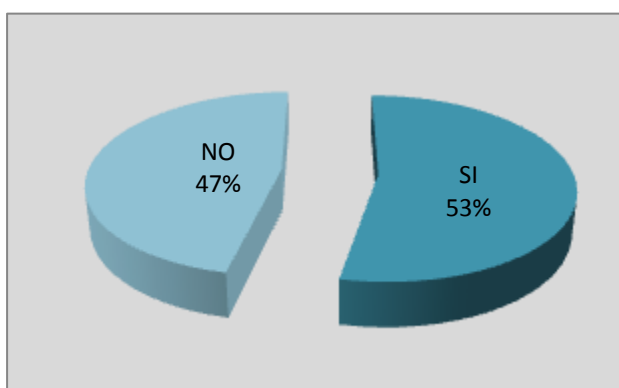
Tabla 8: Presupuesto de compras

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 7.- Porcentaje de disponibilidad de presupuesto de compras



Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Es posible apreciar en el gráfico N°7 que de 15 trabajadores a los cuales se efectuó las encuestas; 8 respondieron que la entidad si dispone de un presupuesto para compras lo que representan el 53% de trabajadores, en cambio 7 trabajadores asumen que la entidad no dispone de un presupuesto de compras esto representa al 47% del total de los trabajadores.

Interpretación.-

Una vez analizado los resultados de la encuesta se puede observar que la organización si dispone de un presupuesto para compras el cual es de gran utilidad ya que les permite manejar un volumen de compras adecuado, el mismo que satisface la demanda de los consumidores.

4. ¿La empresa cumple con el monto de ventas establecido?

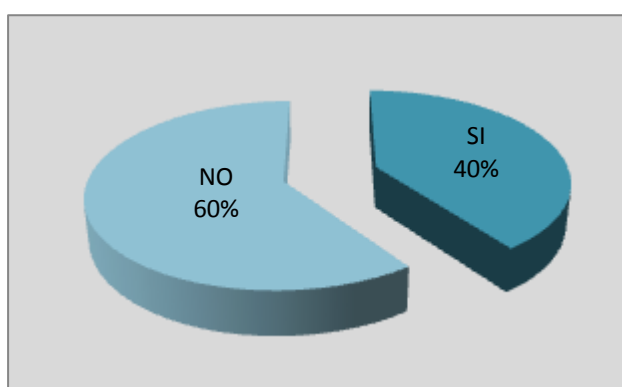
Tabla 9: Monto de ventas

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 8.- Porcentaje de cumplimiento de ventas establecido



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Aplicada la encuesta se observa los resultados en el gráfico N°8 la que nos indica que de 15 colaboradores el 40%, es decir 6 de ellos mencionaron que la empresa si cumple con el monto de ventas establecido y por otro lado el 60% corresponde a 9 colaboradores que mencionaron que la empresa no cumple con el monto de ventas establecido.

Interpretación.-

Revisado los resultados de la encuesta se concluye que la empresa no cumple con el monto de ventas establecido esto influye directamente en la rentabilidad de la distribuidora, debido a que las pocas ventas que se está realizando cubriría únicamente los gastos de la misma.

5. ¿La organización ha recibido quejas de los clientes?

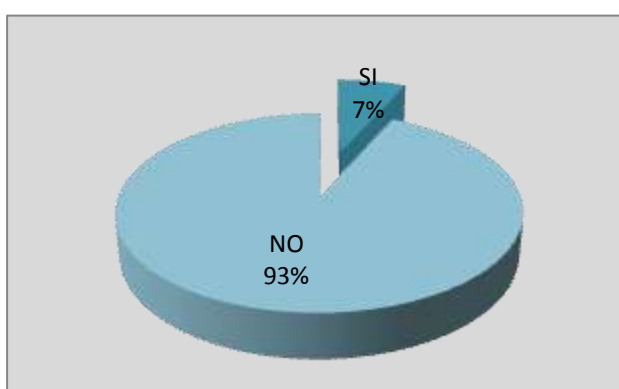
Tabla 10: Quejas de clientes

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 9.- Porcentaje de quejas recibidas



Fuente: Tabla N°10

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

En el gráfico N°9 se puede ver los resultados de la encuesta que 15 empleados conforman la entidad; un empleado representa el 7% de la totalidad el cual indica que la organización si ha recibido quejas de los clientes mientras que el 93%, es decir 14 empleados señalan que la organización no ha recibido quejas de los clientes.

Interpretación.-

Con respecto a esta pregunta se concluye que los trabajadores de la organización tienen un excelente trato con los clientes, demostrando su cultura y educación; también se puede decir que los productos llegan a los clientes a tiempo y sobre todo en buen estado.

6. ¿Se asigna adecuadamente las funciones a los colaboradores?

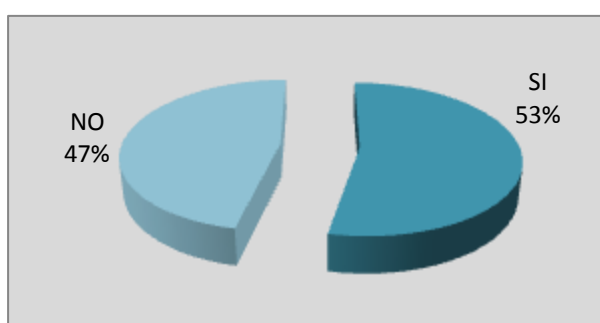
Tabla 11: Funciones de los colaboradores

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	7	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 10.- Porcentaje de asignación de funciones a los colaboradores



Fuente: Tabla N°11

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Los resultados obtenidos se puede apreciar en el gráfico N°10 que muestra el 53% de los encuestados representa a 8 empleados de la entidad, los que mencionan que si se asigna adecuadamente las funciones a los colaboradores; a diferencia del 47% de encuestados representados por 7 empleados, los que argumentan que no se asigna adecuadamente las funciones a los colaboradores.

Interpretación.-

El resultado obtenido en esta pregunta nos lleva a la conclusión que la entidad no tiene muy bien definida sus funciones a cada uno de los colaboradores ya que la diferencia de los empleados es solo de uno, se debe tomar las medidas adecuados para realizar los cambios respectivos para un mejor desempeño laboral.

7. ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido el propietario toma medidas correctivas?

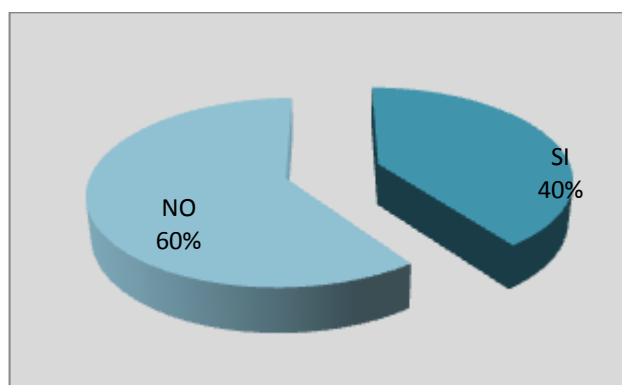
Tabla 12: Medidas correctivas

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 11.- Porcentaje de medidas correctivas del propietario



Fuente: Tabla N°12

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

En el gráfico N°11 muestra que de 15 colaboradores, 6 representa el 40% los que señalan que el propietario si toma medidas correctivas cuando el objetivo no está siendo cumplido; por otra parte 9 colaboradores representan el 60% quienes manifiestan que el propietario no toma medidas correctivas cuando el objetivo no está siendo cumplido.

Interpretación.-

Se observa que el propietario no toma las medidas correctivas cuando no cumple con el objetivo esto conlleva que la entidad no progrese adecuadamente ni se desarrolle.

8. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

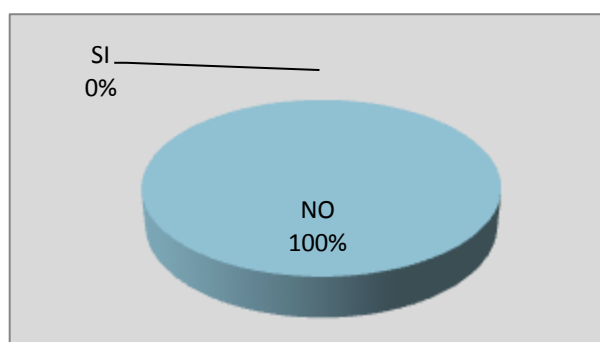
Tabla 13: Desempeño del personal

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 12.- Porcentaje de desempeño del personal



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Una vez realizada la encuesta los resultados obtenidos se puede apreciar en el gráfico N°12 con lo siguiente; la entidad posee 15 trabajadores, para esta pregunta el 100% de empleados; es decir todos los trabajadores indican que no se realiza evaluaciones al desempeño del personal.

Interpretación.-

Con este análisis se puede concluir que una herramienta importante de toda entidad no se está cumpliendo, como lo es la evaluación al desempeño laboral por tal razón el propietario no sabe si sus colaboradores están o no rindiendo en el cargo asignado.

9. ¿Los niveles de rentabilidad financiera son los apropiados?

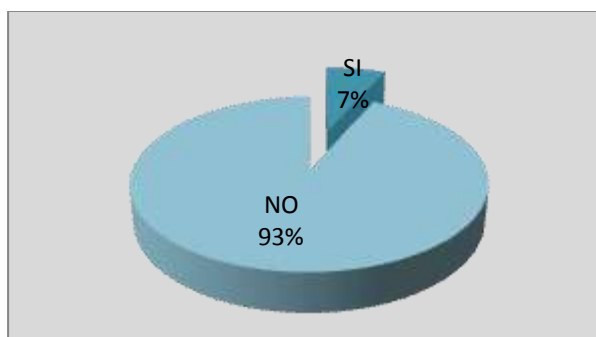
Tabla 14: Niveles de rentabilidad Financiera

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 13.- Porcentaje de rentabilidad financiera



Fuente: Tabla N°14

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

En el gráfico N° 13 se puede mirar los resultados de la encuesta realizada a 15 empleados de la distribuidora AUSHAY en la que el 7% de ellos, es decir un empleado afirma que la entidad si posee niveles apropiados de rentabilidad financiera; mientras que el 93% (14 empleados) mencionan que la entidad no posee niveles de rentabilidad apropiados.

Interpretación.-

Analizado los resultados de la encuesta se llegó a la siguiente conclusión la empresa no está obteniendo niveles de rentabilidad apropiados, esto se debe a una administración tradicional.

10. ¿En la entidad, de un año a otro ha crecido el nivel de rentabilidad?

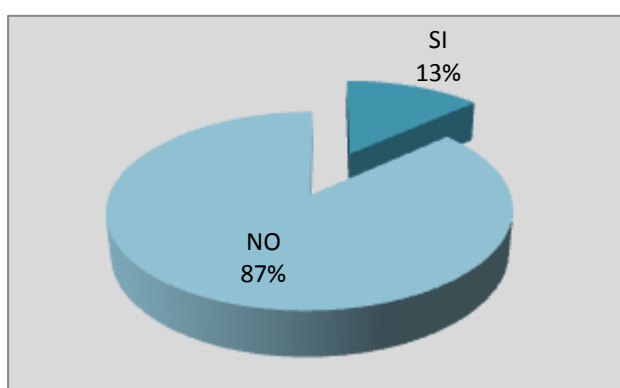
Tabla 15: Crecimiento del nivel de rentabilidad

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta-Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Gráfico N° 14.- Porcentaje de crecimiento de rentabilidad de un año a otro



Fuente: Tabla N°15

Elaborado por: Gabriela Balladares

Análisis.-

Una vez realizada la encuesta los resultados obtenidos se puede apreciar en el gráfico N°14 con lo siguiente; de 15 trabajadores, 2 son el 13% los que indican que la rentabilidad si ha crecido de un año a otro; mientras que la diferencia 13 trabajadores que representan el 87% señalan que la rentabilidad no ha crecido de un año a otro.

Interpretación.-

Con respecto a este análisis se llegó a la siguiente conclusión que el propietario no está tomando las medidas adecuadas, por lo que es necesario analizar si se está cumpliendo con el plan de ventas, si se está manteniendo el número de clientes.

4.3. Verificación de la hipótesis

4.3.1. Modelo Lógico

A continuación se procede al cálculo del Chi-cuadrado con el fin de establecer si las variables en estudio poseen o no relación, esto se realizará con las preguntas N°1 y N°10 y con la ayuda de una tabla de contingencia.

Ho. El desconocimiento de indicadores de gestión no incide en la rentabilidad financiera de la empresa distribuidora AUSHAY.

Hi. El desconocimiento de indicadores de gestión incide en la rentabilidad financiera de la empresa distribuidora AUSHAY.

4.3.2. Modelo Estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

4.4. Nivel de Significación y Regla de Decisión

4.4.1. Grados de Libertad

Para establecer los grados de libertad se procede a la aplicación de la siguiente formula:

GL= (Número de columnas -1) (Número de filas -1)

GL= (2-1)* (2-1) GL= 1

4.4.2. Nivel de Significación

Regla de decisión

Margen de error = 0,05

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

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

Chi Tabla= 3,8415

$X^2 > x^2_t$ se acepta la hipótesis

4.4.3.- Cálculo de X^2

Tabla 16: FRECUENCIA OBSERVADA

Alternativa	CATEGORÍA		
	SI	NO	SUBTOTAL
Pregunta 1	1	14	24
Pregunta 10	2	13	15
SUBTOTAL	3	27	30

Pregunta 1:

¿La empresa aplica indicadores de gestión?

Pregunta 9:

¿En la entidad, de un año a otro ha crecido el nivel de rentabilidad?

Tabla 17: FRECUENCIA ESPERADA

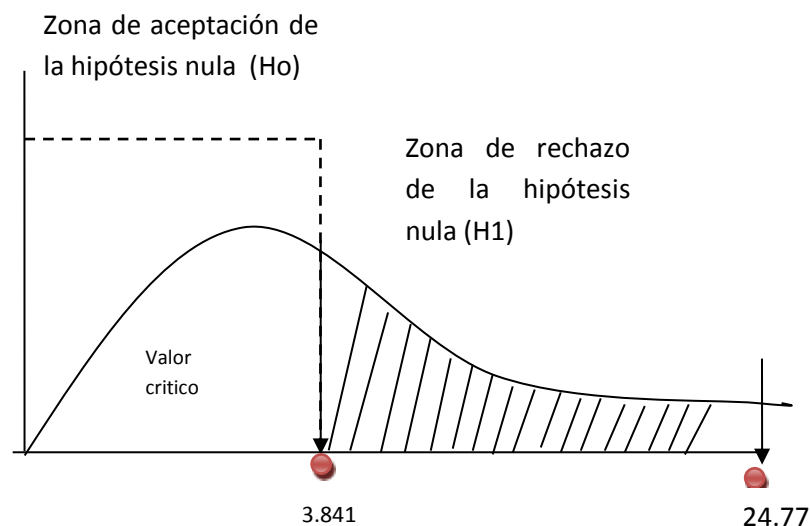
Alternativa	CATEGORÍA	
	SI	NO
3	15	15
4	15	15
SUBTOTAL	30	30

Tabla 18: TABLA DE CONTINGENCIA

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	15	-14	196	13.06
14	15	-1	1	0.07
2	15	-13	169	11.27
13	15	-2	4	0.27
			Σ	24.67

4.5. Representación Gráfica

Gráfico N° 15.- Representación gráfica de la verificación de la Hipótesis



4.6. Conclusión:

Una vez que se ha calculado el Chi cuadrado se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula ya que el Chi cuadrado calculado es de 24.67 y se encuentra por arriba del Chi tabla que es de 3,84.

Esto quiere decir que los indicadores de gestión si influirán en la Rentabilidad de la Distribuidora AUSHAY, por lo que es recomendable aplicarlo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada las encuestas a la distribuidora AUSHAY se procedió al análisis e interpretación de los resultados llegando a las siguientes conclusiones:

- La distribuidora AUSHAY no dispone de indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y calidad, es importante tomar en cuenta el desempeño de los colaboradores que trabajan en la organización y conocer las dificultades que puedan existir, con el fin de mejorar el trabajo en equipo y desarrollo de la distribuidora.
- La entidad no cuenta con estrategias de comercialización, para aprovechar de mejor manera el mercado.
- La empresa posee un presupuesto de compras, pero no se lo ejecuta periódicamente, al ser una empresa de comercialización, es importante manejar y aplicar adecuadamente con el presupuesto de compras.
- La organización no ha establecido con un monto de ventas conforme a sus necesidades, por tal motivo los ingresos obtenidos por la entidad no son acordes para cubrir a tiempo con sus obligaciones y poder generar rentabilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez que se ha analizado la situación actual de la Distribuidora AUSHAY se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda diseñar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores de la entidad en lo que se refiere a la eficacia, eficiencia y calidad con que desarrollan sus actividades, la aplicación de indicadores de gestión, permite crear objetivos que sean factibles de realizar, con lo cual se enfoca al recurso humano asignando apropiadamente las funciones que debe desempeñar cada uno de ellos.
- La distribuidora debe, manejar un presupuesto de compras en base a un análisis de rotación de inventarios, es decir que debe comprar lo que probablemente va a vender, o los productos que más ganancia generen, de manera que le permita aumentar la rentabilidad a través del cumplimiento del plan de ventas.
- Es necesario desarrollar estrategias de comercialización, que contribuyan a incrementar el volumen de ventas, entre las cuales se recomienda, descuentos por pago en efectivo, promociones por volúmenes de compras, aumentar la publicidad en los puntos de venta, para que el consumidor se sienta atraído hacia el producto que comercializa
- Es necesario establecer un plan de ventas el mismo que genere los ingresos necesarios, para cubrir los costos de adquisición de los productos que se comercializan, los gastos por remuneraciones a los colaboradores y los demás gastos en que incurra la distribuidora para su funcionamiento.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO:

Diseño de indicadores de Gestión para evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y calidad en la distribuidora AUSHAY.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Distribuidora AUSHAY

UBICACIÓN: Provincia de Napo, Cantón Tena.

BENEFICIARIOS:

- Gerente Propietario
- Empleados administrativos
- Empleados operativos.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN: Feb. 2015- Mar. 2015

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

La presente investigación estará a cargo del siguiente personal:

Investigadora:	Gabriela Balladares
Tutor:	Dr. Guido Tobar
Propietario:	Sr. Segundo Aushay
Contadora:	Ing. Magalli Arrobo

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez efectuado las encuestas se ha podido determinar que la organización no dispone de una herramienta importante como son los indicadores de gestión, los que permiten que la entidad tenga un correcto control y funcionamiento de sus recursos tanto económicos como humano para el desarrollo y progreso de la misma.

Por consiguiente se ha tomado como referencia la tesis de Cárdenas (2014:84) en la que propone lo siguiente:

“Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para medir la productividad y efectividad en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC”. “La inaplicación de indicadores de gestión para los departamentos de la fundación limita su crecimiento ya que dichos indicadores permiten medir el desempeño y con ellas tomar decisiones gerenciales acertadas”.

Acotando con el tema anterior, Vayas (2013:85) manifiesta que:

“Indicadores de gestión para evaluar la Gestión del Recurso Humano que permitan la optimización de los Recursos con que cuenta la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua. Haciendo referencia a la pregunta N° 3 de la encuesta realizada al personal de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua se puede concluir que el personal no conoce de herramientas que permitan evaluar la gestión del recurso humano y que para el caso serían los indicadores de gestión, esto se puede desagregar del hecho de que no se ha evaluado el desempeño del recurso humano”.

Haciendo énfasis a que toda entidad su herramienta de trabajo es el recurso humano, por tal motivo se debe tomar en cuenta todo lo que

comprende al manejo de personal encaminado a que cada funcionario debe desempeñar las actividades que se le han sido asignados, así como también su capacitación y evaluación debe ser constante para tomar las medidas adecuadas en caso de que así lo amerite.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Es indudable que el desconocimiento y la inexistencia de indicadores de gestión en la distribuidora AUSHAY conllevan a la desorganización de la entidad, por tal razón afecta considerablemente al desarrollo institucional viéndose reflejado en su rentabilidad.

Por tal motivo surge la necesidad de diseñar un modelo de indicadores de gestión que esté acorde con las expectativas del gerente propietario y sobre todo con las necesidades y obligaciones de los colaboradores de la entidad dando fin a la problemática que atraviesa la organización.

Por ende es de gran importancia la aplicación de indicadores de gestión, así como su análisis e interpretación, ya que de ello depende que la institución este en constante cambio dando lugar al mejoramiento continuo, tomando en cuenta que dichos indicadores son herramientas elementales para el direccionamiento estratégico de la entidad.

La realización de la presente propuesta es factible su ejecución gracias a la ayuda y colaboración del gerente propietario, garantizando que los procesos y actividades que se realiza en la empresa sean encaminados al fortalecimiento y progreso de la misma.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- ❖ Proporcionar a la distribuidora AUSHAY herramientas necesarias para la aplicación de indicadores de gestión, con el propósito de optimizar los recursos con los que cuenta la entidad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la verdadera situación de la distribuidora.
- ❖ Diseñar un modelo de indicadores de gestión
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores de gestión.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La implementación de la presente propuesta es posible su desarrollo, con la finalidad de buscar soluciones debidamente fundamentadas a un problema que la organización tiene desde sus inicios de actividad.

Este proyecto es realizable dado que la investigadora dispone con la autorización y el apoyo del señor gerente propietario de la organización, como también de sus trabajadores para quienes es importante realizar procesos de cambio enfocadas a desarrollar competencias y estándares de calidad.

6.5.1. Socio- Cultural: En el ámbito socio cultural es factible la aplicación de la propuesta, debido a que está en continua relación con los consumidores o clientes con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos.

6.5.2. Organizacional: Es viable por el motivo que la distribuidora AUSHAY posee con un recurso humano que le permite adaptarse a los cambios que se requiera para el progreso y sostenibilidad de la entidad.

6.5.3. Económico Financiero: En lo concerniente a lo económico financiero, es de gran utilidad el desarrollo de la propuesta porque con unos adecuados indicadores de gestión se evitaran pérdidas económicas y con la ayuda de los trabajadores la empresa será más competitiva, generando mejores ingresos económicos.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

La distribuidora AUSHAY con la ejecución de indicadores de gestión le permitirá estar al tanto, de que si se ha cumplido o no con los objetivos planteados por la entidad, cada indicador se evaluará semestralmente de allí se continuará con el indicador, que sí este dando resultado caso contrario el señor gerente propietario deberá tomar las medidas necesarias para el cambio inmediato, y así garantizar el buen uso de sus recursos.

Para Serra, Vercher y Zamorano (2005:32) sistema de control de gestión es:

*“Una **técnica** de **dirección**. Decimos que es **técnica** porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de **dirección** porque es la dirección de la empresa la que a través de la implementación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización”.*

*“El **estilo de dirección** necesario para la implantación del sistema de control de gestión implica la delegación de funciones y por tanto la absoluta necesidad de que todos los responsables se sientan involucrados en el sistema de control. La delegación*

representa una forma de dirigir que implica una cesión a otros directivos de parte del poder, asumiendo éstos ciertas funciones. Esto es, tendrán capacidad de decisión para dirigir los recursos humanos y administrar los recursos materiales de su área, pero también tendrán responsabilidad, al tener que dar cuenta de los resultados de su gestión”.

Por otro lado según Muñiz (2003:28) lo define como:

“..... el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.”

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- “Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.”

Indicadores de Gestión

Lorino (1993:194) manifiesta que *los indicadores de gestión*:

“Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada”.

Por otra parte Maldonado (2008:125) indica lo siguiente:

¿Qué es un indicador, estándar e índice?

- ❖ **“Indicador:** es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Deben ser claros en los que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad y eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras”.
- ❖ **“Estándar:** es el nivel deseado de gestión. Constituye los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otros medios, también se lo conoce como normas de desempeño o umbrales”.
- ❖ **“Índice:** es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar,

es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% o 1”.

Preguntas guía en la construcción de indicadores

¿Qué quiero medir?

“Tengo identificadas claramente la o las variables que quiero medir y evaluar. Recuerde que un objeto sea institucional, corporativo u operativo puede generar una o múltiples variables. Defina las más importantes”.

¿A qué nivel de profundidad quiero llegar?

“La variable que identifique, tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los operativos. Es necesario definir el nivel en el que me encuentro”.

¿Con qué información se cuenta?

“Debo tener claramente identificada los reportes, informes y demás documentación que me presenten información y me permitan calcular los indicadores”.

¿De dónde obtendrá la información?

“Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, de igual forma debo conocer a quien acudir para solicitar la información. La Gerencia, departamento y funcionario responsable de proporcionarme la información, debe estar claramente definidos”.

Características de los indicadores

- *“Se ajusta a los cambios: pueden ser aplicados en diferentes periodos.*
- *Son de orden cualitativo y cuantitativo: la eficiencia (uso de recursos) y efectividad (cumplimiento de metas), son criterios*

cuantitativos. La eficacia conceptualizada como la calidad percibida por el cliente y que normalmente se la obtiene de encuestas de satisfacción, tiene una orientación cualitativa. Los indicadores son aplicables bajo estos tres enfoques.

- *Dan señales de alarma: la evaluación concurrente de los resultados a través de los indicadores de gestión, pueden generar información valiosa para tomar los correctivos sobre la marcha.*
- *Son comparables: los indicadores de gestión pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso estos pueden relacionarse con los estándares de un mismo período, en el segundo con indicadores o resultados de otros períodos.*
- *Medibles y cuantificables: deben disponer de reportes e información que permita su cálculo.*
- *Confiables y neutrales: la veracidad de la información utilizada debe ser total. Es prudente que su cálculo sea ejecutado por personal independiente a las áreas examinadas.*
- *Oportuno: el uso de estas herramientas es concurrente, sobre la marcha de las operaciones, por lo tanto la frecuencia de su aplicación debe responder a las necesidades institucionales y no permitir la acumulación de diferencias o brechas significativas.*
- *Coherentes y consistente: deben responder a las variables establecidas en los objetivos institucionales y los procesos vigentes”.*

Reglas para los Indicadores de Gestión

Para González (2004:35-39) las 10 reglas de oro en la definición de indicadores y sus características son las siguientes:

“1.- Los resultados deben medir lo que realmente la Empresa espera de mi departamento

Nos preguntaremos qué vamos a medir, cómo lo vamos a hacer, con quién lo haremos, etc., pero no debemos trabajar de forma aislada sin encuadrar los resultados a evaluar en el marco de los objetivos de la Empresa. Es posible que haya alguno de nuestros indicadores, sobre todo los más técnicos, que no tengan una inmediata interrelación con los resultados empresariales, pero siempre debemos pensar que nuestro Departamento es una parte intrínseca de la Empresa y no una isla en la misma, inconexa con el resto. Nuestros resultados deben estar totalmente en línea con las expectativas empresariales de nuestro Departamento”.

“2.- Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir

Es fácil buscar indicadores complejos y aún más complejos de medir y de evaluar. Lo difícil es distinguir y/o definir aquellos indicadores que realmente representen y evalúen las mejoras que estamos buscando. Los responsables técnicos de mantenimiento deben ser imaginativos y creativos para que estos indicadores evalúen realmente nuestra actividad, sean fáciles de medir y sean cercanos a nuestro equipo técnico y operativo, de forma que los entiendan e interrelacionen fácilmente con su actividad cotidiana”.

“3.- Los Indicadores de resultado deben tener en cuenta a los clientes internos

El concepto de “cliente interno” está siendo muy manido en la literatura y en los ámbitos empresariales, pero nos vemos obligados a utilizarlo, pues realmente para el caso concreto de los Departamentos de Mantenimiento, define muy bien el destinatario de nuestros trabajos y servicios. Normalmente será Producción o Explotación quien reciba nuestras revisiones, nuestras reparaciones, etc. Deberemos, por tanto medir cómo entregamos ese trabajo a ese “cliente interno”, con qué eficiencia, con qué prontitud, etc. Si él nos ayuda a definir sus mayores ámbitos de preocupación será más fácil adecuar nuestros esfuerzos a lo que realmente espera de nosotros”.

“4.- Analice la posibilidad de medir tiempos de ciclo y procesos

En el mundo industrial actual, el tiempo es un factor totalmente crítico. El análisis y evaluación de tiempos de respuesta, tiempos de puesta en servicio o tiempo muertos, deben ser tenidos en cuenta e un profundo estudio de mejora de la eficiencia. Una batería de ratios o indicadores que no contemple la mejora de tiempos, podemos asegurar que no está completa”.

“5.- Analice indicadores de la competencia

Tratemos específicamente las técnicas de benchmarking tan en boga en la actualidad. Quizás en vez de dedicar un tiempo estupendo y precioso a reflexionar, debatir y analizar cuáles serían los indicadores más significativos y eficientes, puede ser más fácil “copiar” de la competencia sus métodos de media, sobre todo en aquellas actividades, procesos y factores en los que dicha competencia (interna y externa), hayan demostrado una mayor efectividad que nosotros”.

“6.- Esfuércese en implantar una cultura de medición en sus técnicos

Pensamos que la cultura de los indicadores debe ser implantada como una cultura más. Se habla de cultura motivacional, cultura de calidad, etc. La opinión del autor es que en un gran número de empresas falta la cultura de la rigurosidad y de la medida, y esa carencia de cultura se hace por desgracia más patente en los departamentos de mantenimiento.

Los técnicos de mantenimiento, normalmente por la falta de tiempo y la presión a la que se ve sometidos, no suelen estar muy habituados a realizar estudios técnicos, a justificar de forma rigurosa y matemática sus propuestas, sus nuevos proyectos y su actividad. Será su responsabilidad implantar poco a poco una nueva mentalización en su gente, de forma que se acostumbre a medir su trabajo, a medir sus averías, a medir sus propuestas. No nos estamos refiriendo a una cultura encaminada a vigilarles más, sino a una cultura encaminada a hacerles más estrictos y a aumentar el valor y tecnificación de todo nuestro departamento”.

“7.- Utilice sólo e indispensablemente los indicadores que le interesen

El autor es totalmente contrario a hablar de docenas y docenas de indicadores. La imaginación, experiencia y beligerancia de nuestros departamentos y técnicos deben ser suficientes para elegir unos cuantos indicadores. Muy pocos. Normalmente la actividad de un departamento de Mantenimiento puede medirse con 6, 7 u 8 indicadores como máximo. El disponer como en algunas iniciativas que conocemos 40 ó 50 indicadores, le aseguramos que es un error y una pérdida de tiempo. Muchos de ellos serán indicadores vacíos y diseñados por Departamentos ajenos a la auténtica realidad o Consultoras externas sin

experiencia realmente aplicable a nuestro contexto, y este número exagerado de indicadores evidenciará un claro desconocimiento de la realidad de mantenimiento y de la interrelación de su realidad con las metas y objetivos empresariales”.

“8.- Preocúpese de involucrar a su equipo en la definición del indicador

Un indicador será tanto más asumido y más comprometido y motivador cuando en su definición haya participado el equipo técnico responsable que luego va a ser medido o que debe medirlo. Si los indicadores son impuestos “desde arriba”, seguro que ayudarán mucho menos a desempeñar el trabajo eficientemente y el equipo predirectivo y técnico caerá con cierta facilidad en la tentación de tergiversar alguna medida, y de considerar la misma como un trámite burocrático más que no le aporta nada más que trabajo administrativo”.

“9.- analice la eficacia de cada indicador

Si un indicador no es realmente eficiente para la Empresa y no genera mejoras o ahorros, es un “coste adicional” o un “despilfarro”. La Empresa y su Departamento deben ser siempre conscientes de que un indicador es un medio, nunca un fin, y por tanto es sin más una herramienta para alcanzar la tan perseguida mejora continua. Nos encontramos con una llave inglesa que, si realmente es útil para nuestra actividad, se utiliza, si no es así es una herramienta que por muy válida que sea en otras Organizaciones en nuestro caso no es más que un estorbo que hay que mantener, limpiar, guardar, etc. repetimos, es un coste que no añade ningún valor”.

“10.- Elimine o cambie aquellos indicadores que lo precisen

Los indicadores deben ser revisados periódicamente. No podemos pensar que un indicador tiene una vida eterna, pues los cambios de objetivos, de estrategias y de metas, deben repercutir directamente en la redefinición de indicadores. La revisión periódica de los mismos debe ser siempre tomada en cuenta y no debemos mantener posturas inamovibles y cerradas a nuevas formas de analizar y de medir”.

Clasificación de los indicadores

Maldonado (2008:143) define la siguiente clasificación:

Economía

“Como elemento de gestión se define a la Economía como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máxima de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos”

Eficiencia

Definida como “la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, los indicadores de gestión de eficiencia permitirán medir costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la entidad, en sus unidades académicas, en sus laboratorios, programas, proyectos, etc”.

Eficacia

“La eficacia de la Institución deberá ser medida de acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. “La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados”.

Es decir, es factible establecer la eficacia de un área, unidad académica, dependencia, proyecto, etc. de la institución, en tanto sus actividades sean planificadas, con objetivos específicos predeterminados y sean cuantificados”.

6.7 METODOLOGÍA

En el desarrollo de la presente investigación, en la parte concerniente a la propuesta se aplicó una metodología de campo, considerando que se tuvo la necesidad de constatar lo que sucedía dentro y fuera de la entidad, de esta forma nos permitió recolectar toda la información necesaria para la adecuada aplicación de indicadores de gestión con el objetivo de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y calidad.

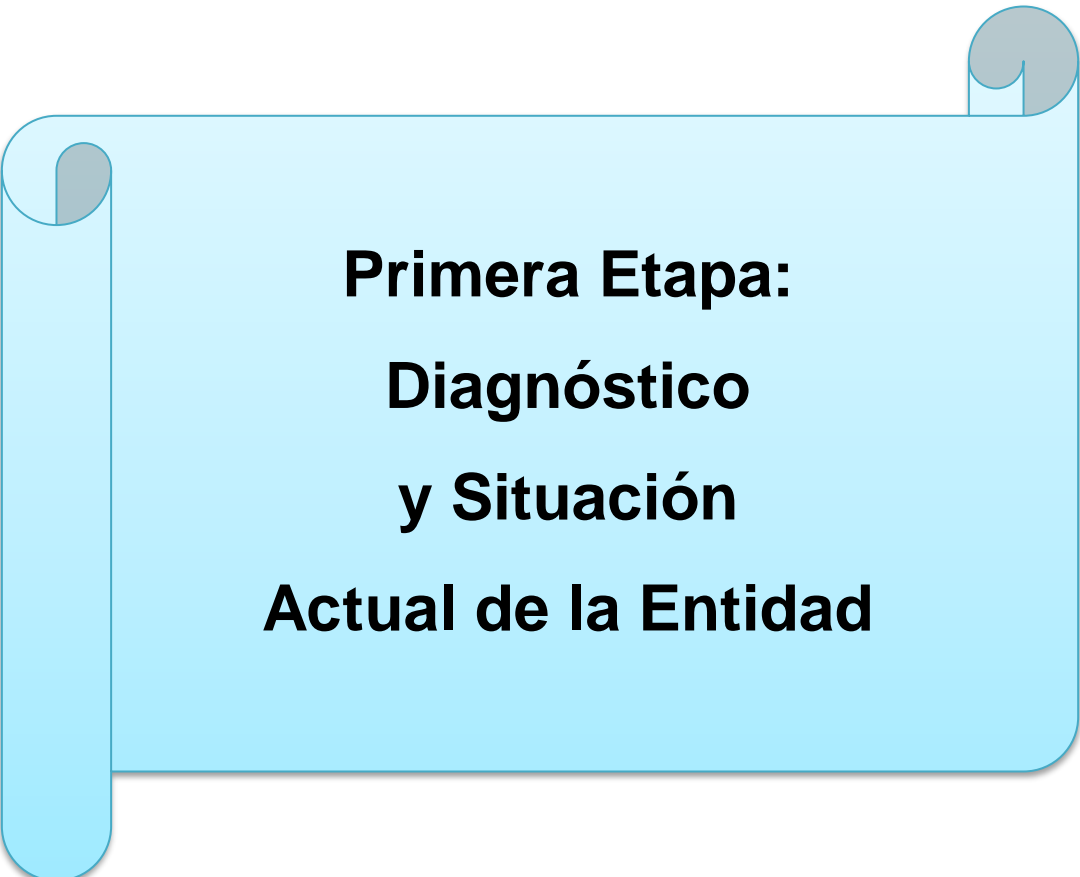
6.8. MODELO OPERATIVO

N°	FASE	META	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
1	Etapa I: Diagnóstico y Situación Actual	Identificar la situación en la que se encuentra la distribuidora AUSHAY.	Levantamiento de la información de los lineamientos que posee la entidad.	Humano Computador	10 días
2	Etapa II: Diseño de indicadores	Diseñar los indicadores de gestión adecuados que permitan orientar el cumplimiento de los objetivos de la empresa	Diseño de tablas de indicadores para los distintos componentes	Humano Computador	15 días
3	Etapa III: Ejercicio práctico	Aplicar los indicadores de gestión propuestos.	Desarrollar cada uno de los indicadores planteados para que sirvan de guía en su análisis e interpretación.	Humano Computador	4 días
4	Etapa IV: Informe	Establecer los lineamientos realizados en la propuesta	Entregar el informe al señor gerente propietario para su respectivo análisis y toma de decisiones.	Humano Computador	1 días

Tabla 19: Modelo Operativo

Elaborado por: Gabriela Balladares

**DISEÑO DE
INDICADORES DE
GESTIÓN PARA
EVALUAR EL
NIVEL DE
EFICIENCIA,
EFICACIA Y
CALIDAD EN LA
DISTRIBUIDORA
AUSHAY.**



**Primera Etapa:
Diagnóstico
y Situación
Actual de la Entidad**

Guía de

visita

preliminar

DISTRIBUIDORA AUSHAY

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la Organización: Distribuidora AUSHAY

Nombre del Propietario: Segundo Mariano Aushay Gualli

Número de RUC: 0601646591001

Actividad Económica: Venta al por menor de bebidas no
alcohólicas

Inicio de Actividad Económica: 29 de febrero de 2012

Dirección: Av. Jumandy S/N (junto a radio oriental)

Teléfono: 06-2 886-364

DISTRIBUIDORA AUSHAY

BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA

La organización denominada DISTRIBUIDORA AUSHAY, se constituye en la ciudad de Tena, Provincia de Napo el 29 de febrero de 2012 con el propósito de distribuir bebidas no alcohólicas dentro de la provincia de Napo, es decir provee de sus productos a los cantones de Tena, Archidona, El Chaco, Quijos y Carlos Julio Arosemena Tola.

Dicha distribuidora es de propiedad del Sr. Segundo Mariano Aushay Gualli, quién a partir del año 2012 fue considerado persona obligada a llevar contabilidad, asignación otorgada por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Es una empresa joven dentro del mercado, pero con una gran trayectoria en el expendio de este tipo de bebidas por lo que ha logrado captar la atención de los clientes a través de la buena calidad de sus productos y la atención que brindan sus colaboradores.

DISTRIBUIDORA AUSHAY

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

La Distribuidora AUSHAY lamentablemente aún no cuenta con estrategias institucionales en lo que se refiere a misión, visión y objetivos por tal motivo es evidente la problemática que atraviesa la entidad, es así que el propietario y sus colaboradores no saben cuál es la razón de ser de la organización y mucho menos las proyecciones que se han planteado para el futuro.

DISTRIBUIDORA AUSHAY

LISTA DE FUNCIONARIOS

El personal que colabora en la Distribuidora Aushay son los que se describe a continuación:

Nº	Nombre y Apellido	Cargo
1	Sr. Segundo Aushay	Gerente – Propietario
2	Ing. Magalli Arrobo	Contadora
3	Sr. Bernardo Aushay	Vendedor
4	Sr. Danilo Grefa	Vendedor
5	Sr. Gonzalo Andy	Vendedor
6	Sr. Ángel Mulio	Chofer
7	Sr. Javier Luna	Chofer
8	Sr. Erick Calapucha	Chofer
9	Sr. Lino López	Estibador
10	Sr. Richar Richisela	Estibador
11	Sr. Luís Liquin	Estibador
12	Sr. Alejandro Tumbaco	Estibador
13	Sr. Wilfrido Grefa	Estibador
14	Ricardo Calapucha	Estibador
15	Luís Andy	Estibador

Tabla 20: Nómina de colaboradores de la Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares

Actividades

Comerciales

DISTRIBUIDORA AUSHAY

PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

La distribuidora AUSHAY dentro de sus productos que ofrece se encuentra los siguientes:

		
<p>Agua mineral con gas natural Gütig</p>	<p>Agua mineral con gas natural Gütig Essences</p>	<p>Agua mineral sin gas Tesalia</p>
		
<p>Agua mineral sin gas Tesalia botellón</p>	<p>Agua pura Tesalia Ice</p>	<p>Gütig de sabores</p>
		
<p>Gaseosa Tropical</p>	<p>Té de sabores Lipton</p>	<p>Vitamin Water</p>
		
<p>Bebida hidratante Gatorade con válvula</p>	<p>Bebida hidratante Gatorade de vidrio</p>	<p>Bebida energizante 220V</p>

Tabla 21: Productos
Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

PRINCIPALES PROVEEDORES

La entidad es la única que distribuye bebidas no alcohólicas dentro de la provincia de Napo, por lo tanto posee del único proveedor a nivel nacional siendo este “Tesalia Spring Company”.

Según la página virtual The Tesalia Springs Company indica que:

“The Tesalia Springs Company es la primera empresa de agua embotellada y derivados del Ecuador. Todo el esfuerzo y dedicación de un grupo de empresarios ecuatorianos se ve reflejado en el liderazgo consolidado de nuestras marcas en el mercado nacional e internacional. Nuestra Misión Existimos para generar experiencias memorables de consumo, en el mercado ecuatoriano y en el mundo. Nuestra Visión Ser la organización ecuatoriana innovadora y LÍDER en bebidas, a través de negocios socialmente responsables, que generen valor al socio comercial, a los colaboradores, accionistas y a la comunidad. Valores Espíritu de Equipo Pasión Compromiso Honestidad.”

DISTRIBUIDORA AUSHAY

PRINCIPALES CLIENTES

NOMBRE DEL CLIENTE	NÚMERO DE CÉDULA
Teresa León	1600096406
Ana Yuchilema	1500222391
Elsa Guambashi	1400569669
William Garcés	0202018743
Manuel Guamán	0601206871
María Obando	1600159618
Manuel Nachimba	1600328387
Verónica García	1311602476
Eliana Hinojosa	0200267647
María Angulo	0601613052
Mónica Sánchez	1500799448
Salvador Aguinda	1500026560
Carmen Barrionuevo	1600189660
Luisa Riviera	1600206088
Jimena Mendosa	1711185171
Transito Garcés	1500601339
María Toalombo	1802377745
Teresa Gualli	1600334104
Elvia Barrionuevo	1600210353
Mackenna Villacis	1500915689
Erlinda Castillo	1500174949
Rosa Duran	1800327434
Noemí Rodríguez	1600567828
Blanca Ramírez	1500171126

DISTRIBUIDORA AUSHAY

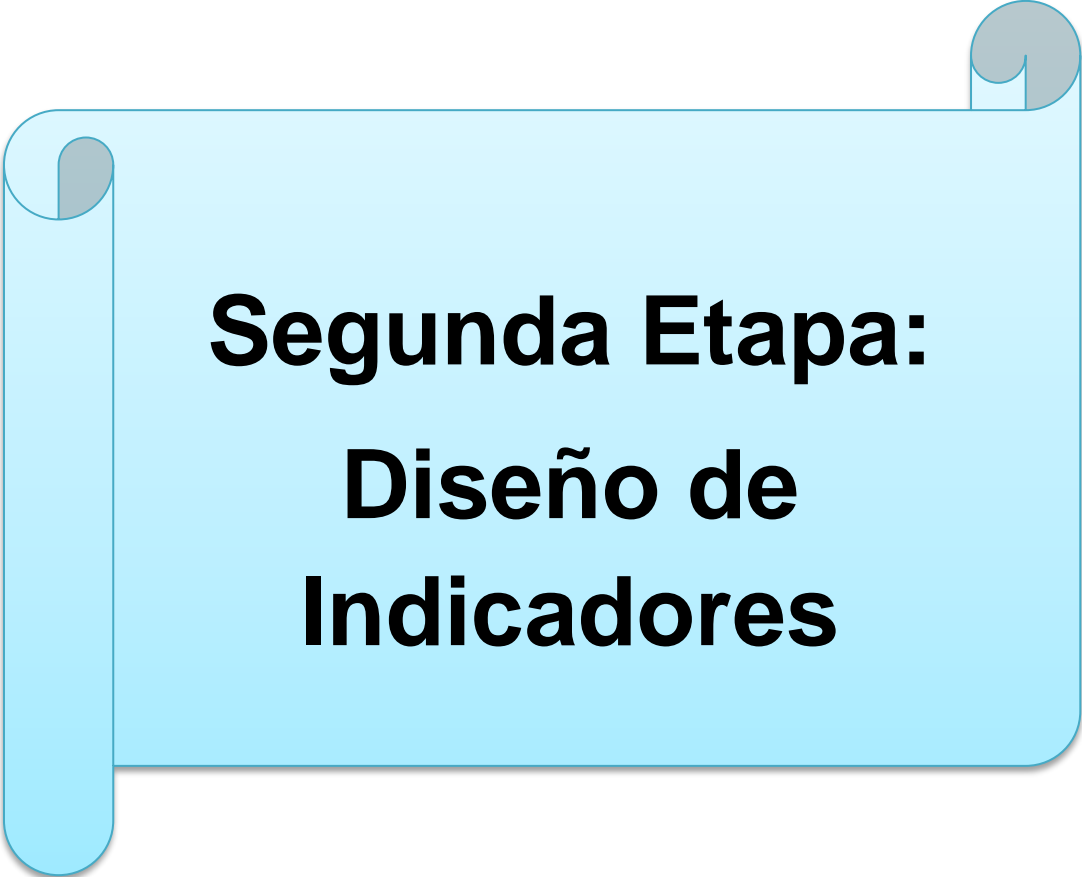
PRINCIPALES CLIENTES

NOMBRE DEL CLIENTE	NÚMERO DE CÉDULA
Máximo Curri	0604429790
Victoria Espín	1600122129
Maribel Chávez	1600293078
Mayra Urrutía	1600417669
Gladys Moncayo	1802220723
Angélica Aldas	1500566334
Eva Chiluzia	1500322381
Noemí Barragán	0200977504
Rosa Gallo	0102006798
Rosa Palacios	1705845697
Panadería Vita Pan	1802407237001
Valeria Gavilánez	1600206088
Román Tonguil	1400518104
Anabel Ramos	1800675579
Pedro Tapuy	1500337286
Martha Castro	1600018863
Marbin Ramos	1600629362
Edison Malusin	1600233256
Enrique Cerda	1600169337
Domingo Tapuy	1500090772
Doris Caiza	1500646279

Tabla 22: Nómina de Clientes

Fuente: Distribuidora AUSHAY

Elaborado por: Gabriela Balladares



Segunda Etapa: Diseño de Indicadores

Indicadores

de

Gestión

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 23: Indicador de Ventas

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Ventas	
Área	Contabilidad	
Código	IV001	
Categoría	Ventas realizadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de ventas realizado}}{\text{Total de ventas proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite medir el valor real de las ventas realizadas en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Facturas de ventas realizadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora.	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 24: Indicador de productos vendidos

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Ventas	
Área	Ventas	
Código	IPV002	
Categoría	Productos vendidos	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de productos vendidos}}{\text{Total de productos proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/80)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite calcular el porcentaje de productos vendidos en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Nómina de inventarios	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 25: Indicador de presupuesto para ventas

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Ventas	
Área	Ventas	
Código	IPV003	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite evaluar si se utilizó el presupuesto asignado para ventas en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Valor de ventas efectuadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 26: Indicador de Compras

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Compras	
Área	Contabilidad	
Código	IC004	
Categoría	Compras efectuadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de compras realizado}}{\text{Total de compras proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite medir el valor real de las compras efectuadas en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Facturas de compras efectuadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 27: Indicador de calidad del producto

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Compras	
Área	Compras	
Código	ICP005	
Categoría	Estados del productos	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidades	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de productos en mal estado}}{\text{Total de productos en stock}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite establecer el número real de los productos en buen estado que constan en stock.	
Ubicación Física de los datos	Nómina de stock en la bodega.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 28: Indicador de presupuesto para compras

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Compras	
Área	Compras	
Código	IPCom006	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite evaluar si se utilizó de la mejor manera el presupuesto asignado para la adquisición de compras en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Facturas de compras realizadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 29: Indicador de atención al cliente

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al Cliente	
Código	IAC007	
Categoría	Satisfacción del cliente externo	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite calcular el número de clientes satisfechos, por la atención brindada en el despacho de productos dentro el período.	
Ubicación Física de los datos	Cuestionario de atención al cliente.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 30: Indicador de atención al trabajador

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al cliente	
Código	IAT008	
Categoría	Satisfacción del cliente interno	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite evaluar a los colaboradores satisfechos con el trabajo asignado.	
Ubicación Física de los datos	Cuestionario de satisfacción a los trabajadores	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 31: Indicador de estabilidad laboral

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al cliente	
Código	IEL009	
Categoría	Estabilidad Laboral	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de trabajadores despedidos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite evaluar el número de trabajadores despedidos o que han puesto su renuncia.	
Ubicación Física de los datos	Contratos realizados	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 32: Indicador de capacitaciones

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Recurso Humano	
Área	Recurso Humano	
Código	IC010	
Categoría	Capacitaciones realizadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizado}}{\text{Total de capacitaciones proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite calcular en número de capacitaciones realizadas dentro del período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Contratos de capacitaciones realizados.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

Tabla 33: Indicador de presupuesto para la capacitación

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Recurso Humano	
Área	Recurso Humano	
Código	IPC011	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite valorar si se empleó el presupuesto asignado para la capacitación en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Contrato de capacitación	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	


Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
FORMULACIÓN DE INDICADORES

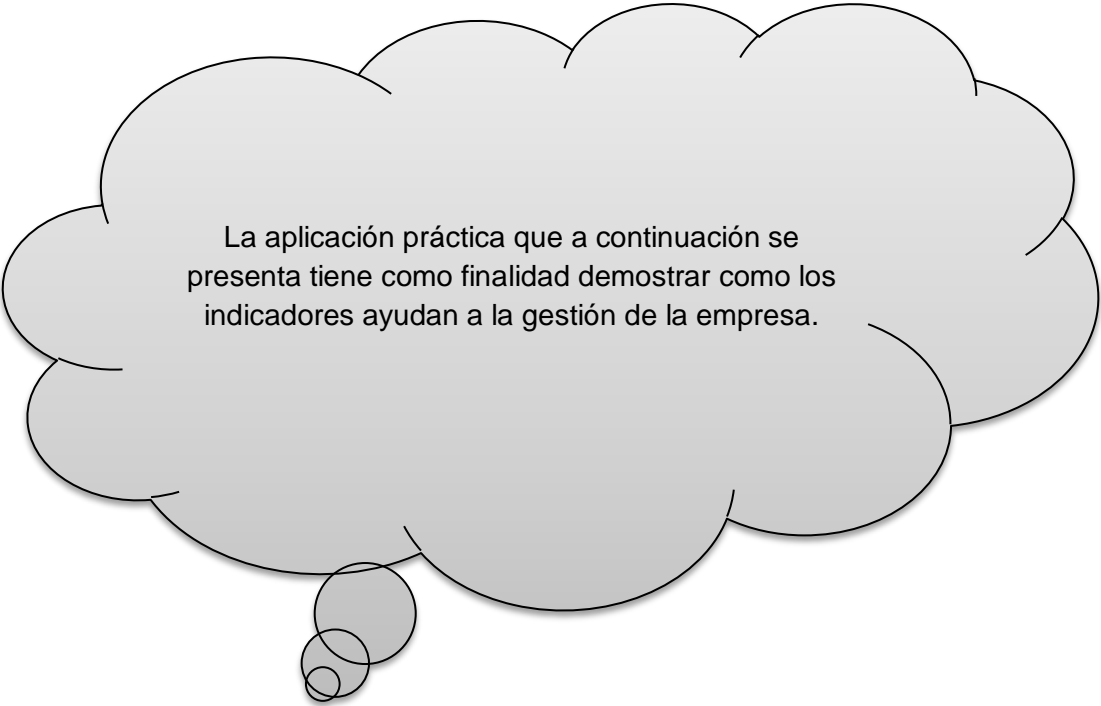
Tabla 34: Indicador de estado físico vehicular

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Vehículos	
Área	Contabilidad	
Código	IEFV012	
Categoría	Estado físico del vehículo	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 1% - 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de vistos buenos}}{\text{Total de items revisados}} * 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = xx%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = (FAVORABLE) Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Permite apreciar el estado en que se encuentra los vehículos destinados a la distribución en el período establecido.	
Ubicación Física de los datos	Lista de verificación realizado a los vehículo	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares



Tercera Etapa: Aplicación Práctica



La aplicación práctica que a continuación se presenta tiene como finalidad demostrar como los indicadores ayudan a la gestión de la empresa.

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 35: Indicador de Ventas

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Ventas	
Área	Contabilidad	
Código	IV001	
Categoría	Ventas realizadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de ventas realizado}}{\text{Total de ventas proyectado}} * 100\%$ $\frac{\$240.000}{\$250.000} * 100\% = 96\%$	
Interpretación	Índice	<p>Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 =</p> <p>Índice = (96%/100)*100 = 96%</p>
	Brecha	<p>Brecha = índice – 100 = xx%</p> <p>Brecha = 96% - 100 = - 4%</p> <p>Brecha = (DESFAVORABLE)</p>
Calificación	<p style="text-align: center;">100% Excelente</p> <p style="text-align: center;">86% - 99% Muy buena</p> <p style="text-align: center;">56% - 85% Buena</p> <p style="text-align: center;">26% - 55% Regular</p> <p style="text-align: center;">0% - 25% Baja</p>	
Análisis	<p>Una vez aplicado el indicador de gestión N° IV001, al componente de ventas se obtuvo un índice del 96% de cumplimiento con relación al 100% del total de ventas proyectado para el semestre, dando lugar a la calificación de muy buena, pero con una brecha desfavorable de -4% la misma que se puede disminuir con mejores estrategias de ventas, como disminución de precios.</p>	
Ubicación Física de los datos	Facturas de ventas realizadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora.	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 36: Indicador de productos vendidos

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Ventas	
Área	Ventas	
Código	IPV002	
Categoría	Agua Tesalia 6L	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 80%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de productos vendidos}}{\text{Total de productos proyectado}} * 100\%$ $\frac{38.000 \text{ unidades}}{96.000 \text{ unidades}} * 100\% = 39\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/80)*100 = Índice = (39%/80)*100 = 49%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 49% - 100 = - 51% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IPV002, al componente de ventas se obtuvo un índice del 49% de cumplimiento con relación al 80% del total de unidades proyectado para el semestre, dando lugar a la calificación de regular y una brecha desfavorable de -51% la misma que se puede disminuir con mejores estrategias de ventas, como promociones.	
Ubicación física de los datos	Nómina de inventarios	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 37: Indicador de presupuesto para ventas

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Ventas	
Área	Ventas	
Código	IPV003	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$ $\frac{\$ 200.000}{\$ 200.000} * 100\% = 100\%$	
Interpretación	Índice	<p>Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 =</p> <p>Índice = (100/100)*100 = 100%</p>
	Brecha	<p>Brecha = índice – 100 = xx%</p> <p>Brecha = 100% - 100 = 0%</p> <p>Brecha = FAVORABLE</p>
Calificación	<p>100% Excelente</p> <p>86% - 99% Muy buena</p> <p>56% - 85% Buena</p> <p>26% - 55% Regular</p> <p>0% - 25% Baja</p>	
Análisis	<p>Una vez aplicado el indicador de gestión N° IPV003, al componente de ventas se obtuvo un índice del 100% de cumplimiento con relación al 100% del total presupuestado para el semestre, dando lugar a la calificación de excelente, y una brecha favorable de 0%; se puede decir que el indicador aplicado ha cumplido en su totalidad con lo planificado.</p>	
Ubicación Física de los datos	Valor de ventas efectuadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 38: Indicador de Compras

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Compras	
Área	Contabilidad	
Código	IC004	
Categoría	Compras efectuadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 90%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de compras realizado}}{\text{Total de compras proyectado}} * 100\%$ $\frac{\$ 200.000}{\$ 300.000} * 100\% = 67\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (67%/90)*100 = 74%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 74% - 100 = - 26% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IC004, al componente de compras se obtuvo un índice del 74% de cumplimiento con relación al 90% del total de compras proyectado para el semestre, dando lugar a la calificación de buena y una brecha desfavorable de -26% la misma que se puede disminuir con mejores estrategias de compra, como compras al contado para recibir descuentos.	
Ubicación Física de los datos	Facturas de compras efectuadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 39: Indicador de calidad del producto

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Compras	
Área	Compras	
Código	ICP005	
Categoría	Estado del producto Gatorade de vidrio	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 95%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidades	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de productos en malas condiciones}}{\text{Total de productos en stock}} * 100\%$ $\frac{750 \text{ unidades}}{800 \text{ unidades}} * 100\% = 94\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (94%/95)*100 = 99%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 99% - 100 = - 1% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° ICP005, al componente de compras se obtuvo un índice del 99% de cumplimiento con relación al 95% del total de productos en stock, dando lugar a la calificación de muy buena y una brecha mínima del -1% la misma que se considera aceptable .	
Ubicación Física de los datos	Nómina de stock en la bodega.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 40: Indicador de presupuesto para compras

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Compras	
Área	Compras	
Código	IPCom006	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$ $\frac{\$250.000}{\$ 200.000} * 100\% = 125\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (125%/100)*100 = 125%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 125% - 100 = 25% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IPCom006, al componente de compras se obtuvo un índice del 125% de cumplimiento con relación al 100% del total de presupuesto proyectado para el semestre, dando lugar a la calificación de excelente y una brecha desfavorable del 25%, se considera desfavorable por el motivo que la entidad supero el valor de presupuesto asignado.	
Ubicación Física de los datos	Facturas de compras realizadas en el transcurso del semestre.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 41: Indicador de atención al cliente

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al Cliente	
Código	IAC007	
Categoría	Satisfacción del cliente cantón C. J. Arosemena Tola	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100\%$ $\frac{500}{500} * 100\% = 100\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (100%/100)*100 = 100%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 100% - 100 = 0% Brecha = (FAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IAC007, al componente de recurso humano se obtuvo un índice del 100% de cumplimiento con relación al 100% del total de clientes para el semestre, dando lugar a la calificación de excelente y una brecha favorable de 0%, se recomienda continuar con las mismas estrategias de atención al cliente.	
Ubicación Física de los datos	Cuestionario de atención al cliente.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 42: Indicador de atención al trabajador

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al cliente	
Código	IAT008	
Categoría	Satisfacción del cliente interno	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$ $\frac{12}{15} * 100\% = 80\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (80%/100)*100 = 80%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 80% - 100 = - 20% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IAT008, al componente de recurso humano se obtuvo un índice del 80% de cumplimiento con relación al 100% del total de trabajadores para el semestre, dando lugar a la calificación de buena y una brecha desfavorable de -20% la misma que se puede disminuir con mejores estrategias laborales, como incentivos por ventas realizadas.	
Ubicación de los datos	Cuestionario de satisfacción a los trabajadores	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 43: Indicador de estabilidad laboral

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Recurso Humano	
Área	Atención al cliente	
Código	IEL009	
Categoría	Estabilidad Laboral	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de trabajadores despedidos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$ $\frac{7}{15} * 100\% = 47\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (47%/100)*100 = 47%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 47% - 100 = - 53% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IEL009, al componente de recurso humano se obtuvo un índice del 47% de cumplimiento con relación al 100% del total de trabajadores para el semestre, dando lugar a la calificación de regular y una brecha desfavorable de -53% la misma que se puede disminuir con mejores estrategias laborales, como contratos fijos de trabajo.	
Ubicación de los datos	Contratos realizados	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 44: Indicador de capacitaciones

INDICADOR	EFICIENCIA	
Componente	Recurso Humano	
Área	Recurso Humano	
Código	IC010	
Categoría	Capacitaciones realizadas	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 50%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizado}}{\text{Total de capacitaciones proyectado}} * 100\%$ $\frac{0}{2} * 100\% = 0\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (0%/50)*100 = 0%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 0% - 100 = - 100% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IC010, al componente de recurso humano se obtuvo un índice del 0% de cumplimiento con relación al 50% del total de capacitaciones proyectado para el semestre, dando lugar a la calificación de baja y una brecha desfavorable de - 100% la misma que se puede disminuir con la realización de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.	
Ubicación Física de los datos	Contratos de capacitaciones realizados.	
Usuario Potencial	Gerente Propietario	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY

EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 45: Indicador de presupuesto para la capacitación

INDICADOR	EFICACIA	
Componente	Recurso Humano	
Área	Recurso Humano	
Código	IPC011	
Categoría	Presupuesto Utilizado	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Valor de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto proyectado}} * 100\%$ $\frac{0}{\$300} * 100\% = 0\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (0%/100)*100 = 0%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 0% - 100 = - 100% Brecha = (DEFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IPC011, al componente de recurso humano se obtuvo un índice del 0% de cumplimiento con relación al 100% del total de presupuesto proyectado para capacitaciones en el semestre establecido, dando lugar a la calificación baja, y una brecha desfavorable de -100% la misma que se puede disminuir con la realización de capacitaciones .	
Ubicación de los datos	Contrato de capacitación	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares

DISTRIBUIDORA AUSHAY
EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA APLICACIÓN DEL INDICADOR

Tabla 46: Indicador de estado físico vehicular

INDICADOR	CALIDAD	
Componente	Vehículos	
Área	Contabilidad	
Código	IEFV012	
Categoría	Estado físico del vehículo	
Estándar y Rango	Cumplimiento del 100%	
Periodicidad	Semestral	
Unidad de Medida	Unidad	
Fórmula	$\frac{\# \text{ de vistos buenos}}{\text{Total de items revisados}} * 100\%$ $\frac{7}{10} * 100\% = 70\%$	
Interpretación	Índice	Índice = (porcentaje de la fórmula/100)*100 = Índice = (70%/100)*100 = 70%
	Brecha	Brecha = índice – 100 = xx% Brecha = 70% - 100 = - 30% Brecha = (DESFAVORABLE)
Calificación	100% Excelente 86% - 99% Muy buena 56% - 85% Buena 26% - 55% Regular 0% - 25% Baja	
Análisis	Una vez aplicado el indicador de gestión N° IEFV012, al componente de vehículos se obtuvo un índice del 70% de cumplimiento con relación al 100% del total de ítems revisados para el semestre, dando lugar a la calificación de buena y una brecha desfavorable de -30% la misma que se puede disminuir con oportunos mantenimientos vehiculares.	
Ubicación Física de los datos	Lista de verificación realizado a los vehículo	
Usuario Potencial	Gerente Propietario y contadora	

Elaborado por: Gabriela Balladares



Cuarta Etapa: Informe

INFORME SOBRE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Sr. Segundo Aushay
GERENTE PROPIETARIO

De mi consideración:

De antemano reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para darle a conocer que se realizó la aplicación práctica a los indicadores de gestión propuestos por la investigadora, de los cuales se pudo determinar que la distribuidora AUSHAY tiene las siguientes novedades:

CONDICIÓN:

Para el componente ventas se utilizó el indicador de vetas, productos vendidos y presupuesto; obteniendo como resultado los siguientes índices de cumplimiento el 96% indicador IV001, 49% indicador IPV002 y 100% indicador IPV003.

Por otra parte al componente de compras se aplicó el indicador de compras, calidad del producto y presupuesto; alcanzando los índices de cumplimiento del 74%, 99% y 125% respectivamente.

De igual forma para el componente recurso humano se empleó el indicador de atención al cliente, atención al trabajador, estabilidad laboral, capacitaciones y presupuesto; logrando los siguientes índices de cumplimiento 100% para el indicador IAC007, 80% para el indicador IAT008, 47% para el indicador IEL009, 0% para el indicador IC010 7 y IPC011.

Así también al componente vehículos se usó el indicador de estado físico vehicular; consiguiendo el 70% de índice de cumplimiento.

CRITERIO:

En la distribuidora Aushay se estableció como política interna la aplicación de indicadores de gestión en el primer semestre del año 2014, que comprende del mes de enero a junio; en cada política describe el uso del porcentaje adecuado para la ejecución de cada uno de los indicadores con el propósito de que cada actividad a realizarse cumpla con el porcentaje proyectado.

CAUSA:

Se ha evidenciado que la entidad anteriormente no ha desarrollado un control a cada uno de los componentes, mucho menos se ha aplicado indicadores de gestión, con el propósito de medir el desempeño de cada uno de ellos dificultando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

EFEECTO:

Con la aplicación de los indicadores de gestión se obtuvo brechas desfavorables como en el caso de los siguientes indicadores: código IV001, IPV002, IC004, ICom006, IAT008, IE009, IC010, IPC011, IEFV012; en los que no se alcanzó adecuadamente con el estándar de cumplimiento fijado por la distribuidora, ocasionando una inadecuada gestión dentro de la entidad y con esta situación la empresa no garantiza el buen uso de sus recursos tanto de eficiencia, eficacia y calidad.

Por otro lado los indicadores que si cumplieron con el estándar establecido son los siguientes: código IPV003, ICP005 y IAC007; obteniendo brechas favorables por el excelente desempeño del indicador.

ANÁLISIS:

Año 2013		Aplicación Indicador semestral		Porcentaje de Incremento
Ventas	\$ 482.790,66	\$ 340.000,00	\$ 822.790,66	59%
Compras	\$ 563.972,27	\$ 200.000,00	\$ 763.972,27	74%
Pérdida	\$ (81.181,61)			
Utilidad			\$ 58.818,39	

Tabla 47: Análisis de indicador

En la tabla precedente se establece la aplicación del indicador semestral del año 2014 para el componente ventas y compras, en el que se puede observar el beneficio obtenido al ser implementado; es decir que, para el componente ventas se incrementa en un 59%; y para el componente compras en un 74%.

Así también es evidente el cambio conseguido, en lo que se refiere a la pérdida del ejercicio llegando a obtener utilidad del ejercicio; con ello mejorará y se optimizará adecuadamente los recursos de la entidad.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al señor gerente propietario hacer uso de los indicadores de gestión propuesto por la investigadora con el propósito de que la distribuidora mejore la calidad de gestión y su entorno laboral.

Y con respecto a la aplicación práctica que se realizó tiene como finalidad ilustrar de qué modo se podría implementar dichos indicadores; recomendándole al señor gerente propietario se utilizó aquellos que tengan la característica de favorables, mientras que los desfavorables se debería tomar las medidas pertinentes para mejorar de tal forma que se obtenga una brecha positiva; y esto se lo consigue disminuyendo el valor fijado como meta o proyectado, en otro caso también se puede disminuir el porcentaje de estándar y rango, así se mejorara la valoración de los indicadores y por ende toda la gestión de la distribuidora.

Particular que comunico para los fines pertinentes

Atentamente:

Gabriela Balladares

C.I.: 180428852-8

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Y. (2004). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá, Colombia: Kimpres Ltda.
- Costales, A. (2013). *La encuesta*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando*. México: Pearson.
- García, E. (2006). *Indicadores de Gestión*. Huancayo, Perú.
- González, F. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Granjo Aguilar, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. España: Gesbiblo S. L.
- Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Hernández Chavarría, F. (2002). *Fundamentos de epidemiología: el arte detectivesco de la investigación epidemiológica*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.
- Kuhn, T. (1962). *Fundamentos Psicopedagógicos del proceso de enseñanza aprendizaje*.
- Lorino, P. (1993). *El Control de gestión estratégico*. Marcombo.
- Maldonado, M. (2008). *Auditoría de Gestión*.
- Mora, A. (2009). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid, España: Economista.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa I (Vol. I)*. Guadalajara, México: Progreso, S.A. de C.V.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión*. Barcelona: Profit Editorial I.,S.L.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Anabiarte.

Serra, V., Vercher, S., & Zamorao, V. (2005). *Sistema de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*. Barcelona: Gestión 2000.

Tanaka, G. (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima, Perú: Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. 1). México: Pearson Educación.

Bibliografía de tesis publicadas en el repositorio digital UTA:

Cárdenas, G. (2014). *INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO*. Amato, Ecuador.

Vayas, S. (2012). *LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA JUNTA PROVINCIAL DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012*. Amato, Ecuador.

Mejía, M. (2012). *DISEÑO DE INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA MEDIR GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS E EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL SANTA INES*. Cuenca, Ecuador.

Marcalla, X. (2010). *LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA*. Ambato, Ecuador.

Sitios Web:

- ✓ <http://concepto.de/concepto-de-entrevista/>
- ✓ http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html
- ✓ <http://es.slideshare.net/Verosanmaramon/captulo-ii-6736676>
- ✓ <http://ftp.eeq.com.ec/upload/informacionPublica/2014/LEY%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>
- ✓ <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos58/desarrollo-humano-productividad/desarrollo-humano-productividad2.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1

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

Finalidad.- El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer la aplicación de herramientas de gestión dentro de la empresa.

Objetivo.- Recoger información necesaria y coherente sobre las actividades realizadas por la empresa.

Indicaciones.- Marque con una x la respuesta que considere que es la correcta.

PREGUNTAS:

1. ¿La empresa aplica indicadores de gestión?

Si ()

No ()

2. ¿La organización dispone de estrategias institucionales?

Si ()

No ()

3. ¿La entidad dispone de un presupuesto de compras?

Si ()

No ()

4. ¿La empresa cumple con el monto de ventas establecido?

Si ()

No ()

5. ¿La organización ha recibido quejas de los consumidores?

Si ()

No ()

6. ¿Se asigna adecuadamente las funciones a los colaboradores?

Si ()

No ()

7. ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido el propietario toma medidas correctivas?

Si ()

No ()

8. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

Si ()

No ()

9. ¿Los niveles de rentabilidad financiera son los apropiados?

Si ()

No ()

10. ¿En la entidad, de un año a otro ha crecido el nivel de rentabilidad?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0601646391001

APELLIDOS Y NOMBRES: AUSHAY GUALLI SEGUNDO MARIANO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

NUMERO:

FEC. NACIMIENTO:	22/07/1962	FEC. ACTUALIZACION:	21/03/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/02/2012	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCION:	29/02/2012	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Calle: AV. JUMANDY Número: S/N Referencia: JUNTO A RADIO ORIENTAL Teléfono: 062886364

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE NAPO	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CPMA011205

Lugar de emisión: TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE Fecha y hora: 21/03/2013 11:40:36

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0601646391001

APELLIDOS Y NOMBRES: AUSHAY GUALLI SEGUNDO MARIANO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	29/02/2012
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS.						

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: LAS PALMAS Calle: AV. JUMANDY Número: S/N Referencia: JUNTO A RADIO ORIENTAL Telefono Domicilio: 062886364 Celular: 0999825090

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS