“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014.

AUTORA: Lorena Vargas S.

TUTOR: Ing. René Tola Jaramillo

AMBATO - ECUADOR
2014

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lorena Vargas S.

C.C.: 0603383522

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014**, elaborado por la señorita **VARGAS SOLANO MARTHA LORENA,** el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre del 2014

Para constancia firman:

Ing. Diego Jordán

PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Marco Guachimboza

PROFESOR CALIFICADOR

Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. René Tola Jaramillo, con C.I. N° 1701302182 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema **" DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014.",** desarrollado por la Srta. Martha Lorena Vargas Solano, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad semipresencial , considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Semipresencial de la Universidad Técnica de Ambato y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, sea para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 14 Agosto del 2014

EL TUTOR

Ing. René Tola Jaramillo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi madre señora Olguita Solano, por su entereza, por la fuerza y el inmenso amor que nos ofrece al apoyarnos en cada decisión tomada, pues gracias a esa lucha incansable, sus buenos sentimientos y acertadas actitudes han hecho de ella mi ejemplo a seguir, también la dedico a Dios, nuestro padre y creador, él que en cada momento está presente, acompañándome, guiando mi camino y protegiéndome de peligro alguno.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios por todas sus Bendiciones y por darme las fuerzas necesarias para culminar con este anhelado sueño, a mi madre Olguita, mi hermano José Luis y Carlos Chávez por todos sus consejos y apoyo que he recibido desde que inicié mis estudios, a Mallita Lucio y Carlos Villamil por sus incentivos, a mi inmenso amor mi hija Lorena Villamil Vargas que llego a mi vida para ser mi luz, mi alegría, mi paz!

Mil gracias a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas para formarme como profesional, a todos mis maestros que impartieron sus conocimientos, ya que gracias a la experiencia, motivación y paciencia he logrado culminar con este proyecto de investigación, a mis compañeros y amigos por el día a día y los momentos compartidos.

INDICE GENERAL

PAGINAS PRELIMINARES

Carátula	i
Derechos del autor	ii
Aprobación del Tribunal de Grado	iii
Aprobación del Tutor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1	Tema de Investigación	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización	5
1.2.2	Análisis crítico	9
1.2.3	Prognosis	10
1.2.4	Formulación del problema	10
1.2.5	Preguntas directrices	11
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	11
1.3	Justificación	12
1.4	Objetivos	13

1.4.1 Objetivos General 13
1.4.2 Objetivos específicos 13

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos 14
2.2 Fundamentaciones 18
2.2.1 Fundamentación filosófica 18
2.3 Categorías fundamentales 20
2.3.1 Marco Conceptual Variable Independiente 20
2.3.2 Marco Conceptual Variable Dependiente 32
2.4 Hipótesis 45
2.4.1 Señalamiento de Variables 45

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque 46
3.1.1 Predominante Cualitativo 46
3.2 Modalidad Básica de la Investigación 47
3.2.1 De campo 47
3.2.2 Bibliográfica - Documental 48
3.3 Nivel o tipo de investigación 48
3.3.1 Tipo Exploratorio 48
3.4 Población y muestra 49
3.4.1 Población 49
3.5 Operacionalización de Variables 50
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente 50
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente 51
3.6 Recolección de información 52
3.7 Procesamiento y Análisis 52
3.7.1 Plan de procesamiento de la información 52

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación 54
4.2 Verificación de hipótesis 65

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones 70
5.2 Recomendaciones 71

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos 73
6.2 Antecedentes de la propuesta 76
6.3 Justificación 76
6.4 Objetivos 77
6.5 Análisis de factibilidad 77
6.5.1 Socio cultural 78
6.5.2 Tecnológica 78
6.5.3 Organizacional 78
6.5.4 Económico Financiero 79
6.5.5 Legal 79
6.6 Fundamentación científico – técnico 79
6.6.1 Cuadro de mando integral 79
6.6.2 Características 81
6.6.3 Estrategias 82
6.6.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) 83
6.7 Metodología 84
7.1 Fase I 85
7.1.1 Estudio de la situación actual de la Empresa 85

7.2 Fase II 88
7.2.1 Análisis, evaluación e interpretación de acontecimientos internos y externos de la Empresa 88
7.3 Fase lll 92
7.3.1 Elaboración de indicadores de gestión que permite medir el cumplimiento 92
BIBLIOGRAFIA 103
ANEXOS 106

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Identificación de la población 49
Cuadro No. 2: Diseño e implementación de Indicadores de Gestión 50
Cuadro No. 3: Calidad de los procesos 51
Cuadro No. 4: Plan de recolección de información 52
Cuadro No. 5: Tiempo de labores 55
Cuadro No. 6: Cargo que desempeña 56
Cuadro No. 7: Instrucción académica 57
Cuadro No. 8: Calidad de servicio 58
Cuadro No. 9: Conocimiento de indicadores 59
Cuadro No. 10: Actualizar conocimientos 60
Cuadro No. 11: Capacitación del personal 61
Cuadro No. 12: Capacitación obtenida 62
Cuadro No. 13: Evaluación de conocimientos 63
Cuadro No. 14: Prioridad de procesos 64
Cuadro No. 15: Preguntas seleccionadas 68
Cuadro No. 16: Costo de la investigación 75
Cuadro No. 17: Costo de materiales 75
Cuadro No. 18: Modelo operativo 84
Cuadro No. 19: Matriz F.O.D.A. 88
Cuadro No. 20: Cuadro estratégico 90
Cuadro No. 21: Mapa estratégico 91
Cuadro No. 22: Indicadores de gestión 92
Cuadro No. 23: Cuadro de facturación y devoluciones 94
Cuadro No. 24: Cuadro de encuestas a clientes 99
Cuadro No. 25: Cuadro de facturación y devoluciones, aplicación 100

Cuadro No. 26: Cartera vencida 101

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Árbol de problemas 9
Gráfico No. 2: Planificación estratégica 15
Gráfico No. 3: Indicadores de gestión 16
Gráfico No. 4: Organización 17
Gráfico No. 5: Indicadores de gestión 26
Gráfico No. 6: Clasificación de los indicadores 29
Gráfico No. 7: Súper Ordinación Conceptual 43
Gráfico No. 8: Subordinación Conceptual 44
Gráfico No. 9: Plan de procesamiento 53
Gráfico No. 10: Tiempo de labores 55
Gráfico No. 11: Cargo laborables 56
Gráfico No. 12: Instrucción académica 57
Gráfico No. 13: Calidad de servicio 58
Gráfico No. 14: Conocimiento de indicadores 59
Gráfico No. 15: Actualización de conocimientos 60
Gráfico No. 16: Capacitación del personal 61
Gráfico No. 17: Capacitación obtenida 62
Gráfico No. 18: Evaluación de conocimientos 63
Gráfico No. 19: Prioridad de procesos 64
Gráfico No. 20: Tabla de distribución t - student 67
Gráfico No. 21: Campana de Gauss 69
Gráfico No. 22: Cuadro de mando integral 80
Gráfico No. 23: Modelo Estratégico 89
Gráfico No. 24: Evaluación al personal 95
Gráfico No. 25: Satisfacción de actividades 99
Gráfico No. 26: Facturas y devoluciones 100
Gráfico No. 27: Cartera vencida 102

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

Tema:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014.

Autora: Lorena Vargas S.

Tutor: Ing. René Tola Jaramillo

Fecha: 20 de Noviembre del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se la realiza en la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A. de la ciudad de Riobamba, con el objeto de facilitar nuevos indicadores de gestión para la mejora de la calidad de los procesos, en base a un estricto control interno, con el fin de obtener los resultados de forma precisa, objetiva y a tiempo.

Importadora Andina es una Empresa que está orientada a otorgar servicio en mecánica básica y comercializa neumáticos para equipos livianos, pesados y

maquinaria agroindustrial, se presentan algunos factores que no reflejan los resultados ajustados a la realidad.

Los datos obtenidos en la presente investigación realizados a los directivos y empleados de la Empresa, se muestra falencias en las actividades de control realizadas por los colaboradores en los diferentes departamentos de la sucursal.

Dado los factores antes mencionados se determinan la creación de nuevos indicadores de gestión que satisfaga las necesidades y lograr un mejor rendimiento empresarial.

Este sistema brindará un enfoque real de la situación de la empresa para la toma de decisiones, siendo la gerencia y los empleados parte fundamental del crecimiento y desarrollo de la entidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación **“DISENO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A. SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014”** propone renovar los indicadores de gestión existentes en la empresa, influyendo directamente a un adecuado control interno, meticuloso en los procesos y eficiencia en las actividades, de esta manera lograremos un negocio más rentable.

Nos ayudará a mejorar la atención al cliente, disminuir costos administrativos, conseguir mejor participación en el mercado, alcanzar servicio de calidad para los clientes internos y externos de la empresa, otorgando seguridad y confianza al momento de comercializar los productos.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I.- El problema de investigación: Tema, Problema, planteamiento del problema, contextualización, árbol del problemas, análisis crítico, Prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, conjuntamente con la delimitación del objeto a investigar, su correspondiente justificación y los objetivos, tanto el general como los específicos.

Capítulo II.- Se encuentra el **Marco teórico** en el que contiene: los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, con las categorías fundamentales, la hipótesis con el señalamiento de las variables.

Capítulo III. La Metodología contiene: la Modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de investigación, la población y muestra, con la operacionalización de las variables, el plan de recolección de la información y el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Se halla el **Análisis e Interpretación de Resultados**, el Análisis de resultados se ha logrado descifrar datos y verificar la hipótesis.

Capítulo V. Se expone las **Conclusiones y Recomendaciones**

Capítulo VI. **La Propuesta:** contiene datos informativos, antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología, el modelo operativo, la previsión de la evaluación, los materiales de referencia y los anexos.

En este capítulo se resume toda la información referente a la solución que se propone dar al problema que tiene la empresa, aplicar los indicadores que nos ayuden a medir los cambios y los resultados obtenidos, junto con los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar los correctivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A. SUCURSAL RIOBAMBA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014.

1.2. Planteamiento del problema

Al Finalizar la primera década del siglo XXI, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

En esta medición los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permiten establecer los condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y oportuna sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el clima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Importadora Andina, es una empresa que ha crecido y se ha ajustado a los radicales cambios de las políticas económicas del Ecuador, sin embargo frente a los nuevos retos que imponen los modelos de desarrollo económico internacional y al avance tecnológico se hace necesario considerar si la empresa está preparada y reúne las condiciones necesarias para mantener sus estándares en función de los

requerimientos de las tendencias y en qué nivel esto está afectando sus desarrollo.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

En el Ecuador existe un parque automotriz en continuo crecimiento, las estadísticas de la Empresa de Movilidad (EMOV) revelan que durante el 2012 se matricularon 90.000 vehículos, pero 10.000 más circulan en las calles y corresponden a los no registrados y de habitantes de otros sectores, cantones y provincias; con proyecciones de incremento de un 12%, situación que se debe considerar ya que el sector automotriz no se limita únicamente a la venta de vehículos nuevos, sino además a las actividades colaterales, como son talleres, venta de llantas, lubricantes, repuestos, etc. según datos de la Superintendencia de Compañías existían alrededor de 11.704 empresas en estas áreas. Debe indicarse además que complementariamente a las actividades de este sector, han aparecido las compañías de financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, y finalmente al ensamblaje y producción nacional de autopartes. Se puede concluir, entonces que, el aporte del sector está condicionado a variables adicionales determinadas por la importancia de sus encadenamientos productivos.

El análisis de la economía y la evolución del mercado automotriz indica que la comercialización de vehículos está ligada básicamente al crecimiento de la población aun cuando siempre ha estado expuesta a las políticas fiscales y de comercio exterior y a la generación de fondos que permitan mantener los requerimientos de divisas que demandan la importación y exportación de vehículos, se podría pronosticar que a

menos que se dieran situaciones extremas, como una caída total del precio del petróleo, es de esperarse que la tendencia actual del sector se mantenga, con lo cual se ha de presentar un entorno favorable para las actividades de las empresas de autopartes y servicios, donde se desarrolla la empresa “Importadora Andina.”

1.2.1.2. Contexto meso

En la Provincia de Chimborazo y concretamente en la ciudad de Riobamba, el desarrollo del parque automotor ha crecido en relación al crecimiento nacional, por consiguiente la demanda de servicios colaterales crece en la misma proporción esto es un 113%

Bajo este contexto, solamente aquellas empresas que mantienen y mejoran sus estándares de servicio podrán mantenerse en competencia, para ello se requieren de ajustes significativos en la gestión de procesos.

El entorno provincial por las características socioeconómicas se fundamenta en los servicios a automotores especialmente de transporte de pasajeros y vehículos transporte pesado, esto hace de la provincia de Chimborazo una interesante plaza de trabajo.

Bajo este contexto se puede considerar que los factores hábiles no representan un importante riesgo competitivo inmediato, sin embargo se puede observar un incremento importante de empresas que buscan abrirse espacio en el mercado de servicios automotrices, por otro lado la expansión permanente de grandes concesionarias que buscan plazas en otras provincias fuera de su lugar de origen a con el paso del tiempo se constituirán en un verdadero peligro para la estabilidad de la empresa en la ciudad y en la provincia, de ahí que es necesario el planteamiento de políticas de reorganización y reestructuración de procesos gerenciales que permitan mantener la fidelidad de la clientela.

1.2.1.3. Contexto micro

Para hablar del contexto micro es necesario analizar los procesos con los que la empresa se ha desarrollado a nivel interno así podemos decir que: Importadora Andina es una empresa que surgió en la ciudad de Ambato y a lo largo de casi 70 años se ha expandido con 23 sucursales en sitios estratégicos en el país, es así que se pueden encontrar concesionarias en: Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo, Ambato, Riobamba, Sto. Domingo, La Libertad, Milagro, Latacunga, Tulcán y el Puyo.

Al punto de que 8 de cada 10 ecuatorianos viven a menos de dos horas de un tecnicentro de Importadora Andina.

Importadora andina es el distribuidor más importante de llantas del Ecuador.

Importadora andina a lo largo de su historia ha ido construyendo su propia filosofía empresarial que se basa en la Misión de "Servir y asesorar a nuestros clientes, fortalecer las relaciones con nuestros proveedores, promover el desarrollo de nuestro personal y obtener rentabilidad para los accionistas" con una Visión que busca "La mejor organización de apoyo al transporte, comprometida con el servicio, competitiva, ofreciendo productos de calidad, con personal altamente capacitado." Con valores institucionales enfocados a:

- Compromiso con el desarrollo de la visión
- Excelencia en el servicio
- Lealtad y honestidad
- Trabajo en equipo
- Respeto por la dignidad humana.

Se encuentra conformado por 186 profesionales capacitados en el país y en el extranjero, capaces de asesorar y solucionar cualquier necesidad con los productos que representa.

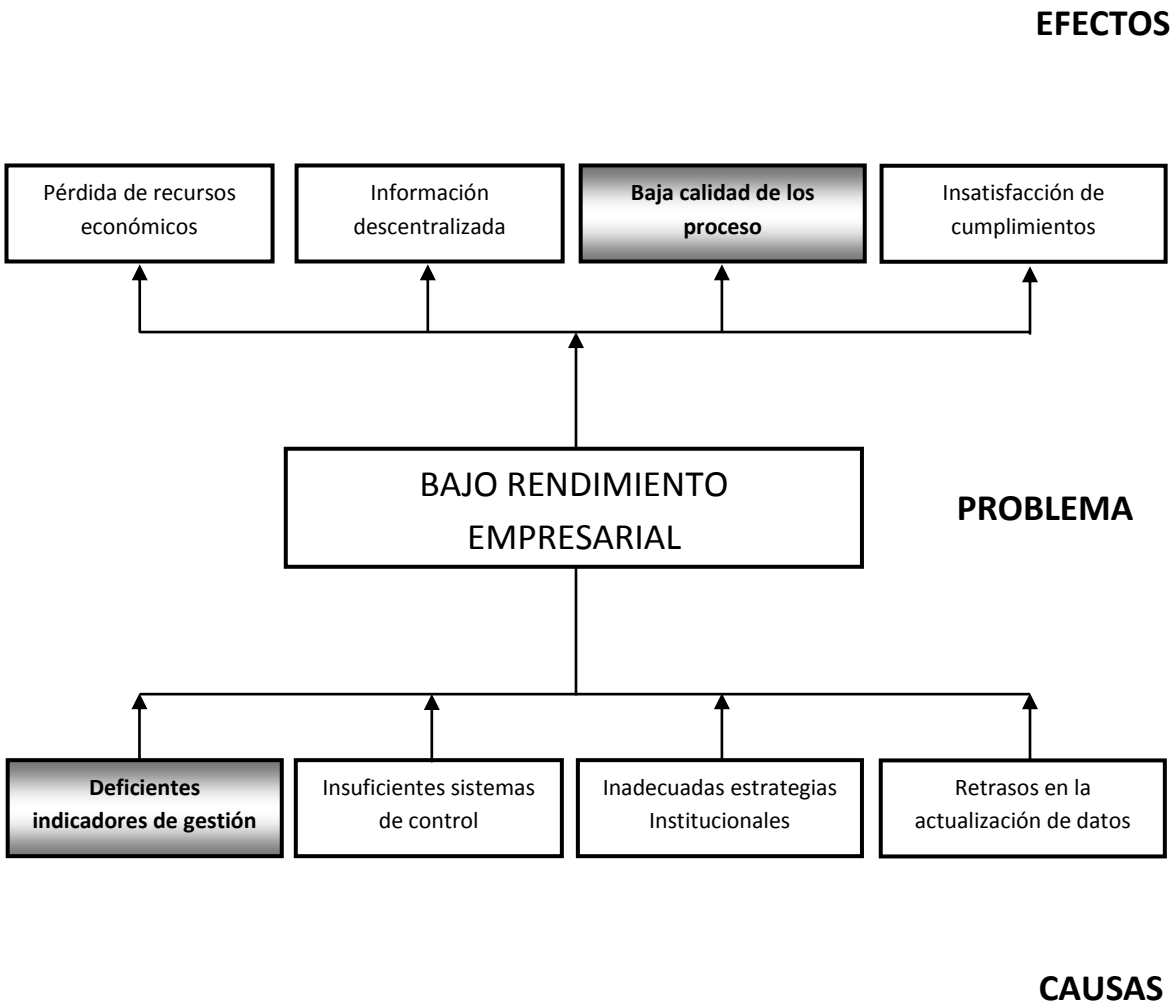
A pesar de seguir las políticas de la Matriz de Importadora Andina S.A. en la Sucursal Riobamba, los procedimientos y procesos de manejo de la empresa no alcanzan a cumplir con las metas y objetivos planificados, generando un bajo rendimiento empresarial en términos de eficiencia y economía de recursos, limitando su potencial de crecimiento.

En este contexto se ha podido determinar que la inadecuada estructuración de los procesos, los insuficientes sistemas de control, inadecuado manejo de la información y una deficiente estrategia de gestión empresarial, son las causas que no le permiten despegar a la sucursal.

Por lo que la empresa ha sentido la necesidad de mejorar sus indicadores de gestión ya que son medidas utilizadas esenciales para determinar el éxito de la sucursal o empresa. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de la empresa, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño de los procesos y los resultados de los mismos.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico Nº. 01 Árbol de problemas



1.2.2.1 Relación causa y efecto

A través del análisis del árbol de problemas se ha podido determinar que la dificultad central está determinado por el hecho de que; Los indicadores de gestión de Importadora Andina son deficientes, existe un bajo control interno comprometiendo significativamente el bajo rendimiento empresarial, por lo que como efecto se compromete la calidad en los procesos, la pérdida de recursos, mala información, siendo estos hechos

fundamentales para que no puedan desarrollarse las actividades en términos de eficiencia y economía, limitando el crecimiento de la Empresa.

Este conjunto de factores de cierta forma preocupan y alarman ya que provoca la pérdida de los clientes, desorganización desprestigio empresarial, redundando en menores recursos para la inversión,

1.2.3. Prognosis

El análisis precedente hace pensar que por el momento Importadora Andina como una empresa consolidada y un adecuado manejo financiero se sostiene de manera eficiente, sin embargo la progresiva deficiencia en los procesos y el creciente aparecimiento de empresas similares conduciría a una pérdida de clientes a mediano plazo.

Es importante entonces desarrollar indicadores de gestión que permitan visualizar a un futuro cercano cuales son las repercusiones de las deficiencias administrativas actuales.

Para establecer nuevas políticas empresariales que permitan optimizar los recursos, proponer servicios más eficientes y ajustar algunos parámetros dentro de la gestión, que promuevan la excelencia, fortaleciendo la fidelización de los clientes y potencializando las políticas institucionales.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influyen los indicadores de gestión en la calidad de los procesos de la empresa Importadora Andina, durante el primer semestre del 2014?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cómo influye la gestión de los procesos en los costos de la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.?

¿De qué manera intervienen los Indicadores de gestión en la calidad de los procesos de la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.?

¿Qué criterios de valoración son necesarios para la preparación de los indicadores de gestión para la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.?

¿Son inadecuados los procesos de Importadora Andina sucursal Riobamba que origina un bajo rendimiento en los resultados?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión por Procesos

Área: Control Interno

Aspecto: Desempeño organizacional

Temporal: 6 meses (de Enero a Junio del 2014)

Espacial: **Importadora Anadina Sucursal Riobamba**

Av. Daniel León Borja y Jacinto González

1.3. JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación propuesto para esta tesis busca establecer los criterios relevantes para el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A. sucursal Riobamba en el primer semestre del 2014.

Importadora Andina es una empresa dedicada al servicio del mantenimiento vehicular en sus diferentes aspectos, especializándose en todo lo referente al manejo del rodamiento de los vehículos bajo estándares de alta calidad y un servicio eficaz y eficiente, cuenta con un equipo excelente de personal con verdadera vocación de servicio al cliente. El objetivo general de la investigación es diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de la organización, debido a que la empresa en la actualidad se desarrolla en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. Es una investigación comprometida con las metas y objetivos de la empresa y contar con un sistema de indicadores de gestión les permite a los directivos disponer de información adecuada y en tiempo real para la toma de decisiones que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa. El diseño del sistema de indicadores se basa en los lineamientos del modelo del Cuadro de Mando, donde se desarrollarán las perspectivas financiera, del cliente, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento de la empresa, formulándose los objetivos e indicadores alineados con la visión y misión.

Esto le permitirá un equilibrio a corto y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados. Se establecerán objetivos e indicadores que permitirán evaluar el desempeño de las áreas de venta y financiera y logrando de esta manera obtener los resultados para realizar el análisis y llegar a las conclusiones y recomendaciones para mejorar los puntos débiles de la empresa.

Concluyéndose que el diseño del sistema es factible de ejecutar en las áreas funcionales de la misma.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar los indicadores de gestión para la mejora en la calidad de los procesos de la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A. sucursal Riobamba en el primer semestre del 2014, para la optimización de recursos.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar los indicadores de gestión que cuenta la empresa Importadora Andina sucursal Riobamba para identificar los puntos críticos.

- Considerar la situación actual de la sucursal valorando la calidad de los procesos, el desempeño laboral y la toma de decisiones, con la finalidad de mejorar la evolución de sus actividades.

- Proponer la implementación de indicadores de gestión mejorados para poder medir el desarrollo de sus procesos y optimizar su productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El desarrollo de esta investigación se efectuará con el análisis de varias fuentes de información, es importante señalar que en la empresa Importadora Andina no se han realizado trabajos similares o relacionados con el tema propuesto, sin embargo existe la suficiente información como para llevar la propuesta adelante.

Considerando la argumentación de **VILLARREAL, M (2008:27)** en su trabajo sobre Indicadores de Gestión para Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato, realizado en la Universidad Técnica Particular de Loja:

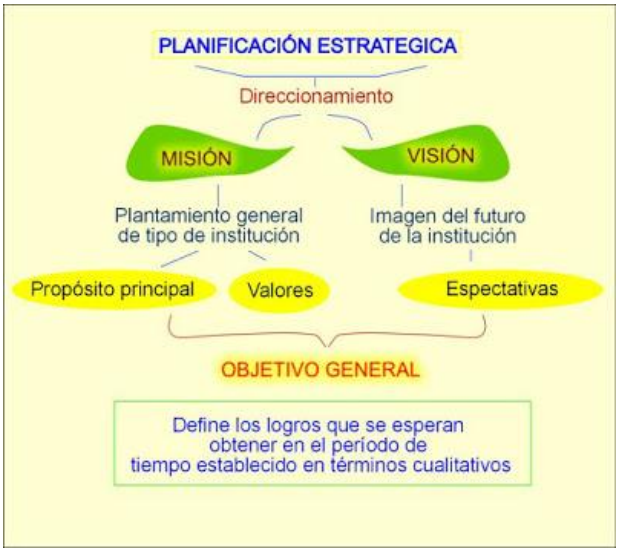
La planeación estratégica tiene como función:

> Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La planeación estratégica es una recopilación de actividades para llegar a un fin, la necesidad de alcanzar una meta detectando los problemas e

identificado las oportunidades nos ayudará a mantener una empresa sólida.

Gráfico Nº 02 Planificación Estratégica



Elaborado por: Iván García Sánchez
Fuente: Comprender la planificación estratégica

Por otro lado **JÁVITA, J (2009:45)** en su estudio de análisis de indicadores para la Cooperativa CODESARROLLO de la ciudad de Quito afirma que "La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias."

En el mismo estudio citado anteriormente Játiva asegura que "La Planificación estratégica es:

> Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deberá recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el

entorno financiero y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El análisis de indicadores y la planificación estratégica nos ayudará a mejorar los procesos de la sucursal, los cambios que conlleva al realizar un buen trabajo de investigación y determinar falencia en los procesos dará excelentes cambios en los resultados.

Definiendo los indicadores de Gestión **JÁVITA, J (2009:50),** dice que un indicador de gestión es: "Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso."

Un indicador de gestión cuantifica los resultados de varios procesos, nos ayuda a tener una visión específica para la toma de decisiones

Gráfico Nº 03 Indicadores de gestión

Elaborado por: Iván García Sánchez - mbalza88
Fuente: Las nuevas comunicaciones

Refiriéndose a los Indicadores de Gestión **CRUZ, L (2010: 3 – 4),** dice:

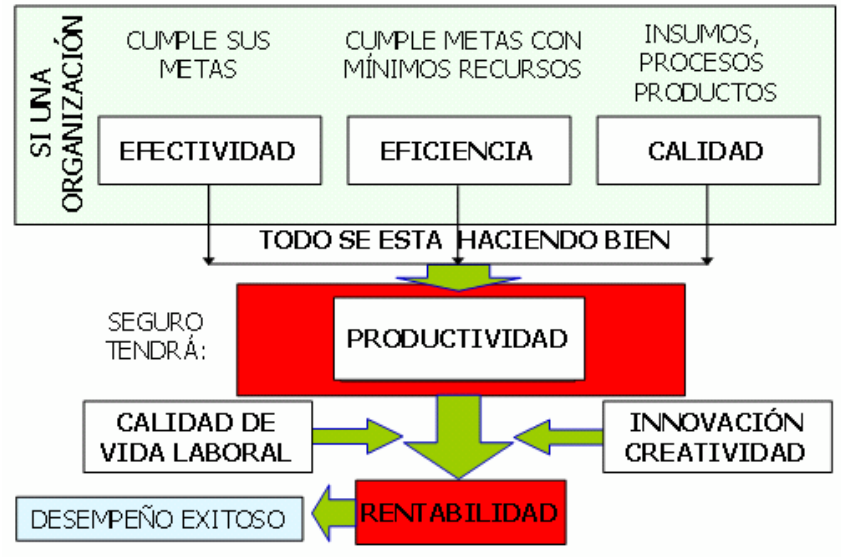
> El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

Cruz, L (2010: 4) continúa argumentando que:

> En este tipo de medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Los indicadores de gestión y competitividad guiarán a la empresa a mantenerse en constante crecimiento, con buenos resultados en lo personal y en lo económicos.

Gráfico Nº 04 Organización



Elaborado por: Ing. Cruz Lezama
Fuente: Evaluación económica y financiera de proyectos

2.2. Fundamentaciones

2.2.1. Fundamentación Filosófica

Los cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas también influyen en los enfoques gerenciales, que surgieron y predominaron en condiciones que se han modificado sustancialmente.

De acuerdo a lo propuesto por **CODINA, A (2005)** sobre los cambios de paradigma empresarial citando a Kernan dice:

> Para la gerencia del Siglo XXI" se encuentran las siguientes alternativas de cambio: transitar de la dimensión y escala, a la velocidad y capacidad de reacción; de la autoridad formal y el control desde arriba, al otorgamiento y desarrollo de poder y facultades (empowerment); de la rigidez en las organizaciones, a las organizaciones flexibles y virtuales; del control por medio de reglas y jerarquías, al control por medio de visión y valores; del análisis racional y cuantitativo, a la creatividad y la intuición; de la necesidad de certeza, a la tolerancia a la ambigüedad; de la independencia y autonomía de la empresa, a la interdependencia y alianzas estratégicas; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo; de la ventaja competitiva, a la ventaja cooperativa, entre otros.
>
> Diferentes especialistas también se refieren a las nuevas tendencias en las llamadas "funciones directivas" (planificación, organización, mando y control). En la función de planificación, las principales tendencias que se señalan son: el tránsito de la planeación "clásica", al enfoque de la estrategia; el análisis del "pasado al futuro", buscando tendencias anteriores, se sustituye por el análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia (que hacer si…); del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único, integrando ambas; de la tecnología como factor estratégico, a los recursos humanos como el más estratégico; de la focalización en la empresa, a considerar el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.
>
> En la función de organización, las tendencias se mueven: de las estructuras jerárquicas a las estructuras planas y flexibles; de los manuales y normas detalladas, como factores reguladores, a la

visión, los valores y la cultura, como los factores principales para la integración del trabajo en las organizaciones; de la estabilidad, como elemento organizador, al cambio y la innovación como factor de adaptación constante a las nuevas situaciones.

En la función de mando, las tendencias se mueven en las siguientes direcciones. De la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador; de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”; de los recursos humanos, como un “objeto” del proceso de dirección, a considerarlo como un “sujeto” clave, participante; de la motivación, muchas veces manipuladora, a la creación de un sentido de pertenencia; de la delegación, al empowerment (facultar, dar poder, desarrollar).

En la función de *control*, se trabaja por moverse: de la autoridad, al autocontrol y compromiso; de la orientación hacia los procesos (decirle a cada cual “como” debe hacer las cosas), a los resultados (concretar lo “que” debe lograr), resumiendo que el jefe defina el “que” y el subordinado genere el “como”; los valores, como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización, lo que Quien le llama “control de clan”.

En un plano más general, las tendencias sobre los retos que tienen los gerentes para ser efectivos en las nuevas condiciones, según diferentes especialistas, se mueven en las siguientes direcciones:

- Operar en un medio definido y de cierta estabilidad (hasta los años 70-80); a operar en un medio poco definido y en constante cambio y movimiento.
- Aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad.
- De la disposición para realizar tareas concretas, de determinada reiteración; a la habilidad para realizar actividades creando expectativas y motivación entre sus seguidores.
- De la capacidad para el trabajo individual, a la capacidad para crear e integrar equipos.
- De una formación técnica-específica, a una formación integral que le permita la interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno y anticiparse a estas.

Entre las capacidades principales para gerenciar en un entorno turbulento se plantean: flexibilidad y disposición para el cambio, asumir riesgos, innovación constante.

Dentro de este contexto de permanentes cambios esta investigación se fundamenta en el nuevo paradigma empresarial de las **funciones directivas** en el que las directrices gerenciales toman un nuevo giro, se formulan categorías cualitativas sobre las cuantitativas y los procesos tiende hacia la excelencia en el servicio tomando en consideración al ser humano como el elemento fundamental sobre el que gira la acción de la empresa.

2.3 Categorías fundamentales

Visión Dialéctica de Conceptualización que sustentan las variables del problema

2.3.1 Marco Conceptual Variable Independiente

2.3.1.1 Planificación Estratégica

De acuerdo a **ARVEY, L (2002)** Planeación estratégica tiene como función:

> Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.
>
> La cartera de productos/mercados de una organización son el **qué y para quién** ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que

vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Por otro lado **PIMENTEL, L (1999)** asegura que**:**

Planificación Estratégica se fundamenta en:

- Largo plazo
- Que hacer y cómo hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

El mismo autor plantea los siguientes objetivos para la planificación estratégica

Objetivos de la Planificación Estratégica

- Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
- Adaptación al medio ambiente
- Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- Utilización óptima de los recursos.
- Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
- La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en la cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los más altos directivos, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
- Consecución de metas.
- Agregación de valor a la empresa.

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

Planificación Operativa

"Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes".

La **Planificación Operativa** es importante por tres motivos:

1.- Traduce el futuro a presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.

2.- Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.

3.- Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

Características de la Planificación Operativa

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales, trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o por trimestre.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.

Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.

El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

La planeación operativa se orienta hacia la eficiencia de las empresas, ya que está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas funciones de las empresas.

En la vida práctica de las empresas, cualquier plan es tan bueno y realizable como se lo permita su sistema. Los planes que no son controlados son esperanzas y especulaciones. Un buen gerente nunca comete el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre, es una cualidad crítica de la buena gerencia.

Se construye sobre la producción y la Entrega de Productos y Servicios. Esto Implica la comercialización de categoría mundial, la fabricación y procesos de distribución.

2.3.1.2 Procesos de control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:

1) establecimiento de normas, parámetros y métodos;

2) medición del desempeño o resultado obtenido y

3) Ejecución de las acciones correctivas.

1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos: Acá se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Estas deben definirse en términos claros y mesurables, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

2) Medición del desempeño o resultado obtenido: aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las

desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

3) Ejecución de las acciones correctivas: Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.

2.3.1.3 Control de gestión

Según **García (1975)**, el control de gestión (CG) es:

> Ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

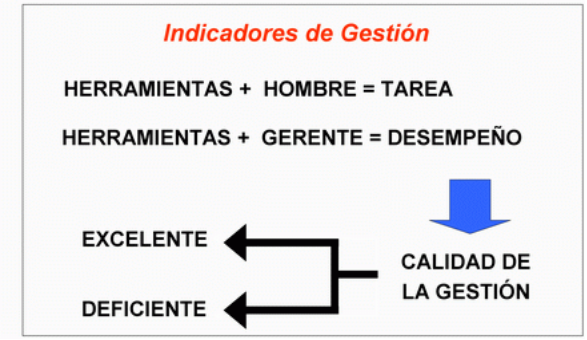
Blanco (1984) plantea que: “La moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve **Goldratt (1990),** desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

2.3.1.4 Indicadores de gestión

Indicadores.- Según **Arvey, L (2002)** "Es una expresión matemática de lo que quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc".

Gráfico No. 05 Indicadores de Gestión



Elaborado por: Ing. Cruz Lezama Osaín
Fuente: Indicadores de Gestión y aplicaciones de herramientas calidad

"Índice.- Según **Arvey, L (2002) "**Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico".

Indicadores de gestión.-

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Características de los indicadores de gestión.-

Los indicadores de gestión deben cumplir con los requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estos criterios y atributos pueden ser:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la Característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Importancia.- Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos, entre otros:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Clasificación de los Indicadores.- De acuerdo a **Jeftee, E (2009) "**En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso".

Gráfico No. 06 Clasificación de los Indicadores

Elaborado por: Yesi Lizeth Bravo L.
Fuente: Gestión de mercados

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia de eficacia e indicadores de gestión:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Cuadro de Mando Integral.- Según HORVÁNTH & PARTNERS, (2003)
"El Cuadro de Mando Integral es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Es útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas".

Su irrupción, hasta convertirse en un instrumento de dirección mundialmente reconocido, lo consiguió el Cuadro de Mando Integral no tanto como sistema para valorar el rendimiento, sino sobre todo en relación con cuestiones sobre la implantación de estrategias. Ya los primeros usuarios del concepto vieron que, si se realizaba una elección correcta de los objetivos y de los indicadores, el Cuadro de Mando Integral explicaba la línea de impulso de la empresa, a la vez que la hacía accesible a una medición. También se vislumbró muy pronto una segunda propiedad del concepto de Cuadro de Mando Integral: se pudo comprobar que gracias a una elección correspondiente de los objetivos, se podía guiar el comportamiento en la dirección de la estrategia gracias al Cuadro de Mando Integral.

Porque los objetivos influyen en el comportamiento. De este modo, el concepto original experimentó un desplazamiento importante del punto central: el centro de interés se situó alrededor de los objetivos estratégicos en lugar de centrarse en una lista estructurada de indicadores.

El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada “perspectiva”. La asignación a las perspectivas pretende evitar un pensamiento unilateral durante la derivación y el seguimiento de los objetivos.

En lugar de eso, se documentan las relaciones más importantes con respecto a la ejecución de la estrategia, gracias a que se actúa pensando en perspectivas y enlazándolas. Basándose en la experiencia empírica, los creadores del Cuadro de Mando Integral proponen, en primer lugar, cuatro perspectivas importantes: finanzas, clientes, procesos empresariales internos así como potenciales. Por supuesto que estas perspectivas pueden adecuarse específicamente a diferentes sectores y empresas. Cuando las perspectivas se tienen en cuenta de forma equilibrada durante la derivación de los objetivos estratégicos, se consigue un sistema de objetivos ponderados. Se obtiene precisamente un “Cuadro de Mando Integral”.

2.3.2 Marco Conceptual Variable Dependiente

2.3.2.1 Gerencia de calidad

Proceso.- De acuerdo a lo expuesto por **CRUZ, y GONZÁLEZ, (2006:9)** “Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)”.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de

los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Documentación de procesos. Los autores anteriormente citados proponen que **la documentación de procesos** **"**Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida."

"Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados."

Elementos de los procesos.- Los elementos que forman parte del análisis de la documentación de procesos de acuerdo a **ARRANZ, A.; ACINAS, J. (2006: 23 – 26** son:

Identificación y documentación.

> Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Definición de objetivos.

> La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la documentación. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

Identificación de responsables de los procesos.

Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. El encargado del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso, pero es vital que, este primero esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega por lo tanto debe tener control sobre el mismo desde el principio hasta el final.

Reducción de etapas y tiempos.

Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La documentación de procesos permite conocer los pasos que incluye un proceso, esto genera una reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

Simplificación.

Con esta se intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un proceso o ciclo.

Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.

Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. La documentación de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normatividad vigente.

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.

Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, siempre procurando actuar cuidadosamente para no llegar a generar conflictos.

Inclusión de actividades de valor añadido.

Que incrementen la satisfacción del cliente.

2.3.2.2 Políticas de calidad

Características de los procesos

Al respecto **ARRANZ, A.; ACINAS, J. (2006: 33-37)** Los beneficios que resultan de una documentación de procesos son: “Incrementar la eficacia. Reducir costos. Mejorar la calidad. Acortar los tiempos y reducir, así, los ciclos de entrega del servicio”.

Estos objetivos pueden llegar a alcanzarse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Calidad.- es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: La Calidad también consiste en no tener deficiencias.

Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad Total. Pero la Calidad Total

(CT) no es únicamente un modo de pensar. Es sobre todo un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente y al menor coste.

Para comprender la Calidad Total en toda su amplitud hay que citar un conjunto de fundamentos básicos, Calidad Total implica:

- **Orientar la organización hacia el cliente**. Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio, la acción de otros tendrá efecto en más o menos grado sobre el resultado final.

- **Ampliar el concepto de Cliente**. Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad significa que hay que satisfacer también las necesidades del cliente interno.

- **Poseer liderazgo en costes**. La calidad cuesta, pero es más cara la no-calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el coste trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costes permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario por tanto reducir los costes de no-calidad.

- **Gestionar basándose en la prevención**. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera, es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir, se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costes.

- **Potenciar el factor humano**. La calidad no se controla, se hace y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas sin excepción, por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.

- **Mejora permanente**. La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza, aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que por otra parte son dinámicas.

2.3.2.3 Objetivos de procesos

Según **Rojas J, (2011:84)** Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es:

Aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

1) Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
2) Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
3) Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
4) Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej: Información).

Para entender la Gestión por Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

1) Los procesos claves
2) La coordinación y el control de su funcionamiento.
3) La gestión de su mejora.

Sin duda una Organización de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el usuario.

Concluyendo, la finalidad última de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados Organizacionales.

La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

1) Procesos: De complejos a simples
2) Actividades: De simples a complejas.
3) Indicadores: De desempeño o resultados.
4) Personal: De controlado a facultado.
5) Directivo: De controlador a entrenador/Líder

Enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos:

GESTIÓN POR FUNCIONES

- ✓ Departamentos especializados
- ✓ Departamento forma organizativa
- ✓ Jefes funcionales
- ✓ Jerarquía - control
- ✓ Burocracia - formalismo
- ✓ Toma de decisiones centralizada
- ✓ Información jerárquica
- ✓ Jerarquía para coordinar
- ✓ Cumplimiento desempeño
- ✓ Eficiencia: Productividad
- ✓ Cómo hacer mejor las tareas
- ✓ Mejoras de alcance limitado.

GESTIÓN POR PROCESOS

- ✓ Procesos valor añadido
- ✓ Forma natural organizar el trabajo
- ✓ Responsables de los procesos
- ✓ Autonomía - Autocontrol
- ✓ Flexibilidad - cambio - innovación
- ✓ Es parte del trabajo de todos

- ✓ Información compartida
- ✓ Coordina el equipo
- ✓ Compromiso con resultados
- ✓ Eficacia: competitividad
- ✓ Qué tareas hacer y para qué
- ✓ Alcance amplia – transfuncional
- ✓ Adaptación propia

"En la gestión de la calidad predomina la idea del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna".

Gestión de los procesos

De acuerdo a **James, P (1997: 24 – 39):** La gestión de procesos de se define como:

> El conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. Frente a la tradicional gestión por funciones o departamentos, se impone la necesidad de la gestión por procesos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y mejorar la competitividad de la organización, dado que toda organización es un conjunto de procesos que generan productos y servicios.

Podemos añadir que el proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas, materiales o inmateriales, suministrando productos, información y servicios a un cliente externo o interno a la empresa. También los podemos considerar como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada (material, personal, capital, información, etc.) en elementos de salida (bienes, servicios) añadiendo valor. El proceso nos dice lo que hacemos y para quién lo hacemos. El camino que debemos seguir para cómo hacer las cosas nos lo indican los procedimientos.

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficacias asociadas a la repetición de las acciones o actividades, persiguiendo la eficacia y eficiencia de las mismas.

Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste?, para qué existe?, para quién se realiza?), concretando, a continuación, entradas y salidas, identificar clientes y proveedores, poder medir la cantidad y calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida, el coste invertido en añadir valor, y que se puedan asignar las correspondientes responsabilidades.

Igualmente se requiere hablar de metas y fines, en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo? Todo proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización, siendo su nombre sugerente de los conceptos y actividades que se incluyen en el mismo.

Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso. Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso. El sistema es la estructura organizativa, los procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada. El Procedimiento, es la forma específica de llevar a cabo una actividad. La Actividad se refiere a las tareas que, normalmente, se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Los Proyectos son una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo.

Podemos clasificar los Procesos en tres grupos: Estratégicos (definen y controlan las metas de la organización, sus políticas, sus estrategias y orientan y dirigen a todos los procesos); Operativos ó procesos clave

(destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias); y los de Soporte (que apoyan y complementan a los demás procesos). Dentro de cada grupo, podemos clasificar a los procesos correspondientes en prioritarios y en secundarios, así como señalar los subprocesos que sean necesarios, con sus objetivos, entradas, salidas, responsables, indicadores, etc. Al hablar de entradas, podemos sustituir el término por el de requerimientos, y al hablar de salidas, podemos utilizar el de resultados. Por tanto, todo proceso operativo tendrá su marca estratégica, sus requerimientos, sus resultados y sus procesos de soportes.

2.3.2.4 Calidad de los procesos

Hoy sabemos que para que una actividad se desarrolle correctamente, o para que una organización funcione, no es suficiente con prevenir los errores, ni con determinar las causas de los mismos, sino que es necesario incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los agentes que intervienen en él, buscando la mejora continua, lo que nos lleva al concepto de Calidad Total y a la Excelencia en las actividades y organizaciones.

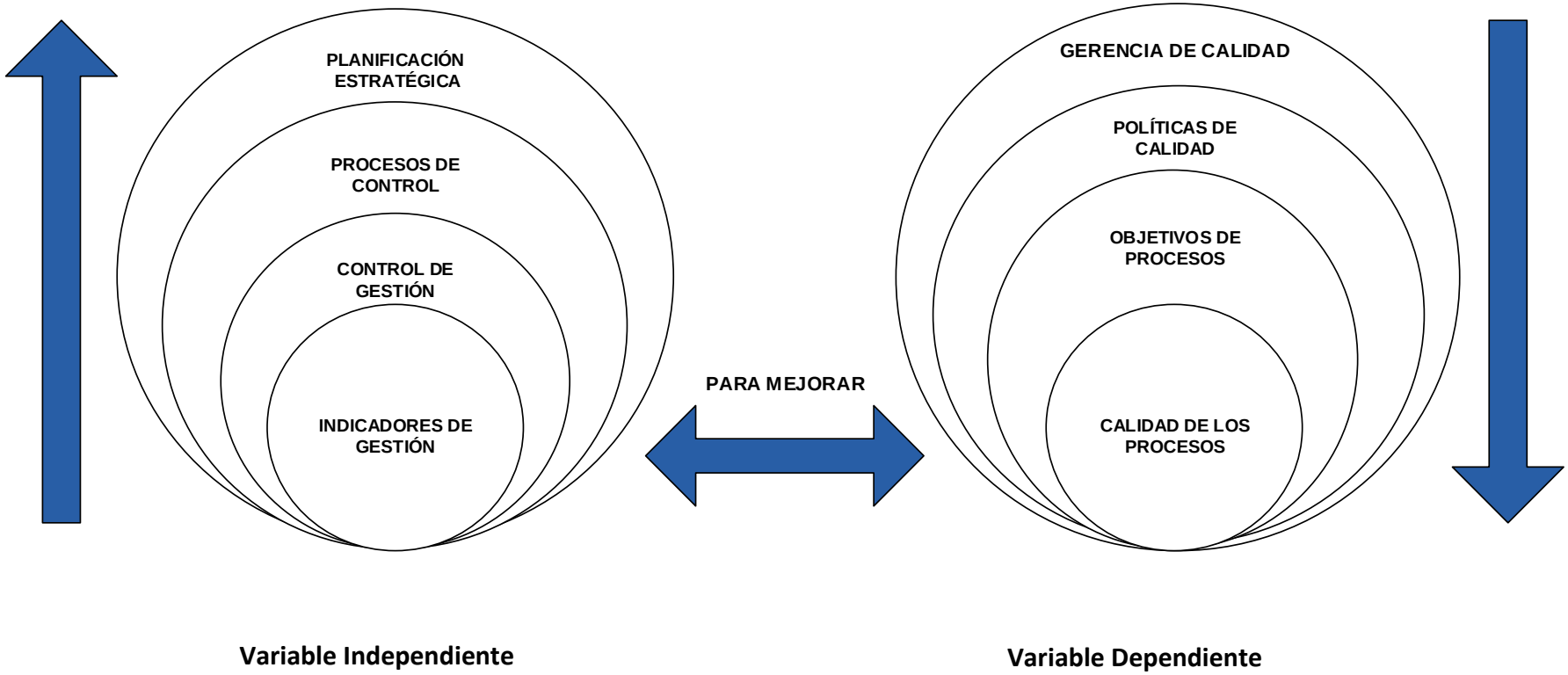
La Calidad Total – Excelencia.- es una estrategia de gestión global que reúne las mejores prácticas que desarrollan las organizaciones. Tiene como principio que todo proceso, producto o servicio, es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos. No sólo afecta a todas las fases del proceso sino que también implica a todas la organización, a todo su entorno y a todos los profesionales que trabajan en la misma. Busca la satisfacción general y se convierte en un elemento de conexión social.

Conceptos fundamentales.- a) Orientación hacia los resultados, teniendo en cuenta el equilibrio y la satisfacción de las necesidades de

todos los grupos de interés relevante para la organización y la sociedad; b) Orientación al cliente; c) Liderazgo y coherencia en los objetivos (Comportamiento de los dirigentes, claridad y unidad en los objetivos y creación de un entorno adecuado); d) Gestión por procesos (Comprensión y gestión de todas las actividades interrelacionadas de manera ordenada y la consiguiente toma de decisiones a partir de la información fiable obtenida); e) Implicación de todas las personas de la organización desarrollando al máximo su potencial personal y asumiendo las correspondientes responsabilidades; f) Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos; g) Desarrollo de alianzas, estableciendo relaciones mutuamente beneficiosas con otras organizaciones, basándose en la confianza; y h) Responsabilidad Social corporativa, adoptando un enfoque ético.

La estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad en una organización, se conoce como Sistema de Calidad. En este sistema la idea es trabajar por procesos (horizontalmente) y no por servicios (verticalmente), viendo la cadena que representa una actividad, producto, prestación de un servicio, etc, desde el punto de vista del que lo recibe y no desde la óptica de los que lo producen o desarrollan, abriendo canales de comunicación interna y externa, y adaptando decisiones que posibiliten lo que se denomina, Gestión de Calidad (conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para conseguir la calidad requerida por la denominada Calidad Total – Excelencia). Podemos afirmar que la Calidad Total es una filosofía en la que se busca la Excelencia en los resultados de las organizaciones.

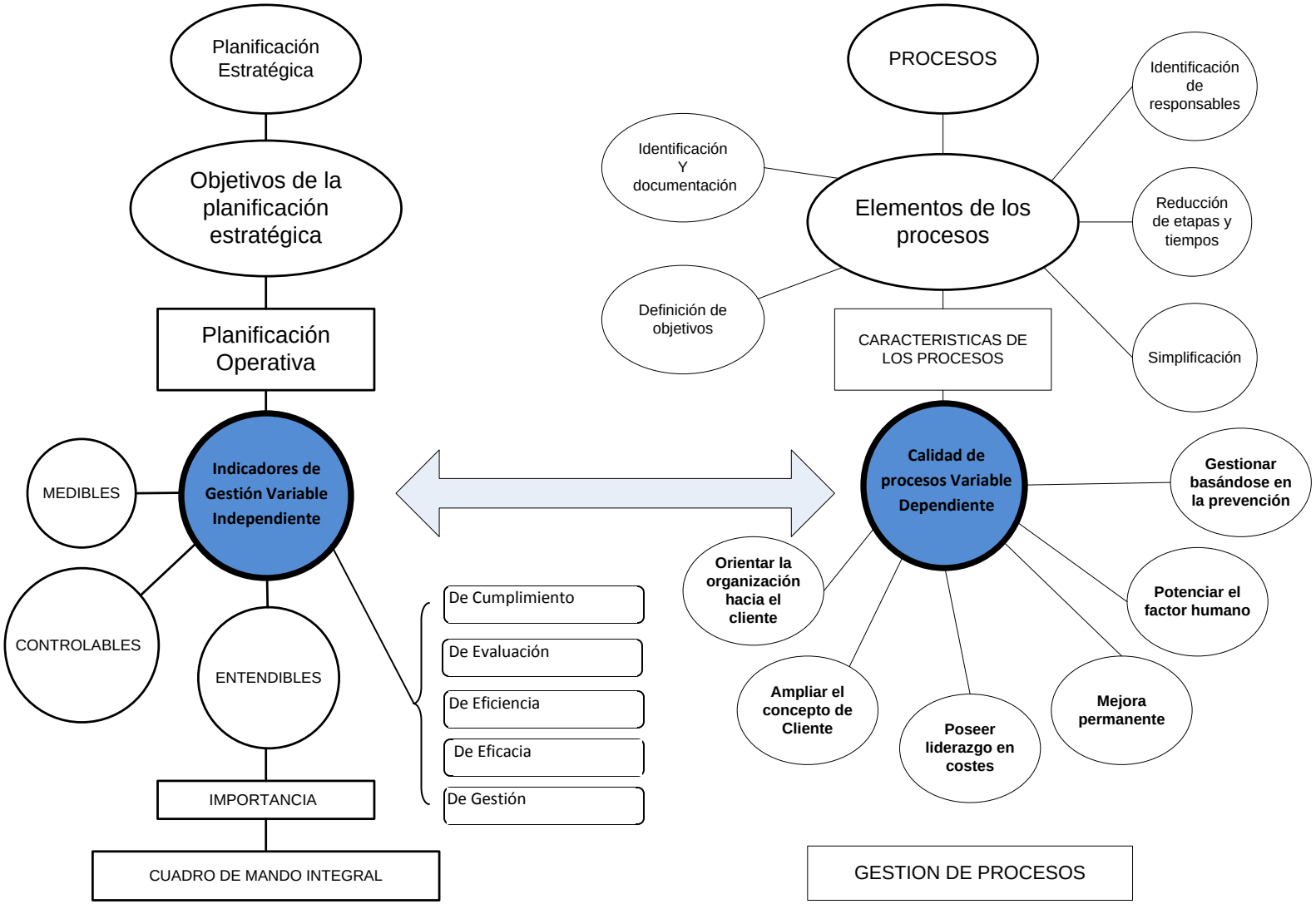
Gráfico Nº 07 Súper Ordinación Conceptual



Elaborado por: Vargas Lorena

Fuente: Análisis de investigación

Gráfico Nº 8 Subordinación Conceptual



Elaborado por: Vargas Lorena

Fuente: Análisis de investigación

2.4 Hipótesis

La implementación de nuevos indicadores de gestión mejora la calidad de los procesos en La Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A. sucursal Riobamba en el primer semestre del 2014.

2.4.1 Señalamiento de Variables

VI: Indicadores de Gestión
VD: Calidad de los procesos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El trabajo de investigación cuenta con un enfoque calificador tomando en cuenta como parte importante el predominante cualitativo.

3.1.1 Predominante Cualitativo

Se decidió tomar como parte fundamental el predominante cualitativo ya que por medio de este logramos tener un panorama claro y amplio de lo que es el trabajo de investigación.

De acuerdo A **MARTINEZ, M (2004)** en su documento sobre la Investigación Cualitativa es:

> El enfoque cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Estos dos presupuestos, epistemológico y ontológico, conviene hacerlos explícitos, en todo proyecto o desarrollo de investigación, por medio de un breve "marco epistemológico", para evitar los frecuentes malentendidos en los evaluadores de los mismos. Este "marco" se apoyaría básicamente en las ideas expuestas en obras anteriores nuestras

> Una epistemología de fondo es absolutamente necesaria, ya que es la que le da sentido a la metodología y a las técnicas que se utilicen, como, igualmente, a las reglas de interpretación que se usen.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

La investigación que se va a desarrollar es fundamentada en la investigación de campo, bibliográfica – documental.

3.2.1 De campo

El trabajo de investigación, es una metodología más importante del presente trabajo investigativo ya que permite estudiar las situaciones y problemas en el mismo lugar de los acontecimientos, comprueba la realidad de la gestión comercial, administrativa de la sucursal en Importadora Andina de Riobamba.

De acuerdo con **SAMPIERI, & COAUTORES, (1998)** Podríamos definirla diciendo que:

> La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).
>
> Este tipo de investigación es también conocida como *investigación in situ ya* que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el

aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas.

3.2.2 Bibliográfica – Documental

Esta investigación se basará en libros, revistas, textos, manual interno y otros documentos válidos que permitan comparar o aplicar teorías especializadas, en la dirección de cada uno de los procesos – áreas.

Para **SAMPERI, & COAUTORES, (1998)** "La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes – teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver".

3.3. Nivel o tipo de Investigación

3.3.1 Tipo Exploratorio

En la investigación se aplicará el tipo de estudio exploratorio por cuanto su metodología es más flexible y permite una mejor amplitud y dispensación, para poder analizar de forma global las dificultades del objeto en estudio.

De acuerdo con **DE LA FUENTE, L (1997), "**Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que ha sido abordado.

Esta investigación es un estudio que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables que sirve para determinar estadísticamente la variación de los factores en el problema de investigación".

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

De acuerdo con, **LATORRE, RINCÓN y ARNAL, (2003)** Se define tradicionalmente la población como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio"

Para la realización del presente trabajo de investigación hemos tomado en cuenta la población finita contando con 8 colaboradores de la sucursal, donde podremos identificar y tendremos accesibilidad total a cada una de las áreas, es por ello que no será necesario extraer una muestra ya que podremos trabajar libremente con toda la población en estudio.

Cuadro Nº 01 Identificación de la población

IMPORTADORA ANDINA SUC. RIOBAMBA			
COLABORADORES			
Nº	**CARGO**	**TIPO**	**% PARTICIPACIÓN**
1	GERENTE	ADMINISTRATIVO	50%
2	CAJERA	ADMINISTRATIVO	
3	ASESOR COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	
4	MENSAJERO / BODEGUERO	ADMINISTRATIVO	
5	TÉCNICO MECÁNICO	TÉCNICO	50%
6	TÉCNICO MECÁNICO	TÉCNICO	
7	AUXILIAR DE MECÁNICA	TÉCNICO	
8	ASESOR DE SERVICIO	TÉCNICO	
	TOTAL		100%

Elaborado por: Lorena Vargas
Fuente: Importadora Andina

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

Cuadro Nº 02: Diseño e implementación de Indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Los indicadores de gestión son instrumentos que ayuda a medir el éxito de un proyecto o una organización, generalmente son establecidos por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados de forma continua a lo largo del ciclo de vida, evaluando constantemente el desempeño y los resultados.	Administración de procesos Indicadores de gestión Apoyo de la gestión	Objetividad Alcances Operatividad Estrategias Cantidad Calidad Efectividad Eficiencia Productividad	¿Cuáles son los objetivos de la Empresa? ¿En qué medida se alcanzan las metas? ¿Se cumple con los planes operativos? ¿Son adecuadas las estrategias Utilizadas? ¿Cuál es el grado de efectividad de los procesos de gestión? ¿En qué medida la empresa es eficiente? ¿Cuáles son los niveles de productividad alcanzados	Encuesta al personal de la empresa. **Anexo 1**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Análisis de investigación

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente:

Cuadro Nº 03 Calidad de los procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Es un sistema de gestión que permite prevenir los errores, determinando sus causas, incorporando a la eficacia a todas las fases del proceso implicando a todos los agentes que intervienen en él y así buscar la mejora continua a través del control.	Sistema de Gestión	Procesos. Objetivos Actividades de control Estructura Organizacional Entorno de la empresa	¿Cómo se desarrollan los procesos en la empresa? ¿Se cumplen con los Objetivos propuestos? ¿Se realizan actividades de control ¿Cómo está conformada la empresa? ¿Cuáles son las características en las que se desenvuelve la empresa?	Encuesta al personal, utilizando como herramienta el cuestionario
	Control	Factores internos Factores externos Evaluación	¿Cómo es la empresa por dentro? ¿De qué manera los clientes perciben la empresa? ¿Se evalúan los procesos constantemente?	

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Análisis de investigación

3.6 Recolección de información

La recolección de información se logró mediante encuestas y entrevistas al personal y clientes de la empresa Importadora Andina, gracias a toda la información y datos que nos proporcionaron podremos ayudarnos a encontrar mejores soluciones.

Cuadro No. 04 Plan de recolección de información

No.	Preguntas básicas	Explicación
1	¿Para qué?	Para esclarecer dudas fruto del problema de investigación
2	¿A qué personas?	Personal involucrado, integrantes de la sucursal
3	¿Aspectos a tratar?	Propuesta de elaboración de Indicadores de gestión
4	¿Quién?	Agente de investigación
5	¿Cuándo?	Dentro del segundo semestre del año 2014
6	¿Dónde?	Importadora Andina sucursal Riobamba
7	¿Número de veces?	Una vez
8	¿Qué técnicas?	Encuestas, entrevistas, cuestionarios

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Análisis de investigación

3.7 Procesamiento y Análisis

3.7.1 Plan de procesamiento de la información

Para el proceso de la siguiente investigación, se realizó lo siguiente:

Gráfico No. 09 Plan de procesamiento

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Análisis de investigación

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

La información que fue recopilada en la investigación tiene como objeto obtener datos precisos que permitan establecer pautas importantes para los objetivos propuestos; se realizó una investigación de campo con la herramienta de la entrevista y la encuesta al personal que labora en la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A., de igual forma se tomó de referencia un grupo de clientes como muestra del tema en estudio.

Una vez realizadas las encuestas se procede a tabular los datos como efecto de la investigación y de esta manera crear las nuevas disposiciones que serán establecidas basándose en los resultados obtenidos.

A continuación se detalla los resultados obtenidos del ejercicio realizado.

Encuesta

Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Importadora Andina sucursal Riobamba

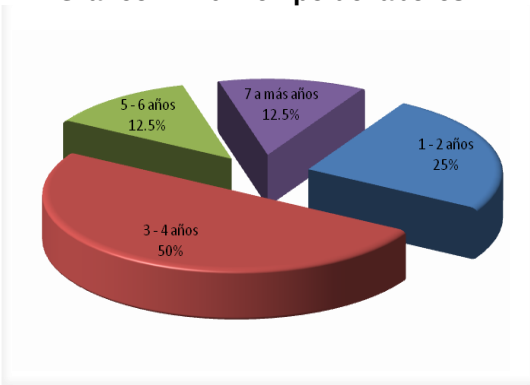
Pregunta Nº 01 ¿Qué tiempo viene trabajando en la empresa?

Cuadro No. 05 Tiempo Labores

Opciones	Resultado	Porcentaje (%)
1 - 2 años	2	25
3 - 4 años	4	50
5 - 6 años	1	12.5
7 a más	1	12.5
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 10 Tiempo de labores



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

En la primera pregunta se puede observar que de 8 empleados que representan el 100%, 2 de ellos trabajan dentro de 1 y 2 años que representa el 25%, 4 trabajadores laboran entre 3 y 4 años que representa el 50%, 1 trabajador labora entre 5 y 6 años que representa el 12% y finalmente 1 persona trabaja por más de 7 años representando el 13%

Interpretación

Del total de los empleados encuestados en su mayoría podemos apreciar que en su mayoría se encuentran trabajando sobre los tres años a más, deduciendo que existe estabilidad laboral dentro de la Empresa.

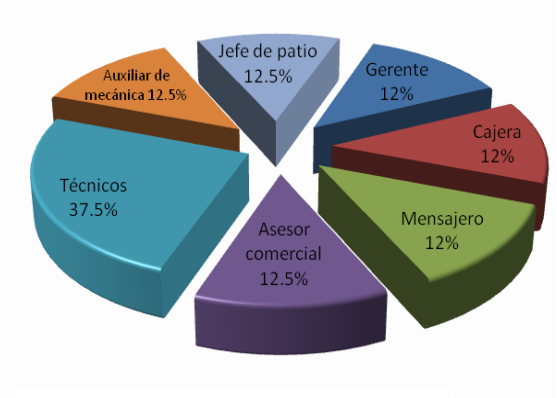
Pregunta Nº 02 ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Cuadro No. 06 Cargo que desempeña

Cargo	No. De empleados	Porcentaje (%)
Gerente	1	12.5
Cajera	1	12.5
Mensajero	1	12.5
Asesor comercial	1	12.5
Técnicos	2	25.0
Auxiliar mecánica	1	12.5
Jefe de patio	1	12.5
TOTAL	**8**	100

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 11 Cargos laborales



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

En la segunda pregunta encontramos que cada área cuenta con un solo colaborador como es el caso del cargo de Gerente, cajera, mensajero representando el 12.5% para cada puesto de trabajo, el Jefe de patio y el Asesor comercial representan el 12.5% para cada uno de ellos, a excepción de los técnicos que conforman 3 empleados representando el 25% del total de la población encuestada.

Interpretación

Los empleados que laboran en la sucursal de Importadora Andina en Riobamba mantienen una obligación independiente, con responsabilidades propias al cargo, únicamente cuentan con la supervisión del jefe inmediato.

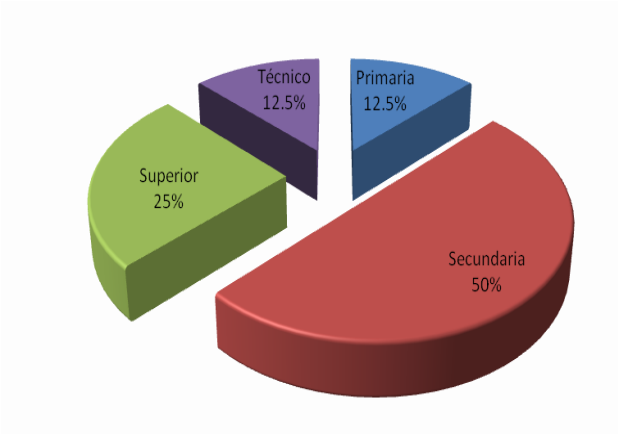
Pregunta Nº 03 ¿Cuál es el grado de instrucción académica tiene?

Cuadro No. 07 Instrucción académica

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
Primaria	1	12.5
Secundaria	4	50
Superior	2	25
Técnico	1	12.5
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 12 Instrucción académica



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

De 8 personas encuestadas que representan el 100%, 4 personas que representan el 50% han terminado el bachillerato, 2 personas que representan el 25% han culminado sus estudios superiores, 1 persona que representa el 12.5% de la población tiene título técnico y por último 1 persona que representa el 12.5% apenas ha cursado la instrucción primaria.

Interpretación

Es importante cada día superarse en forma profesional, humana e intelectual, es una visión para alcanzar los objetivos propuestos y más aún enfocarse a realizar un buen trabajo, siendo óptimos en cada tarea dirigida.

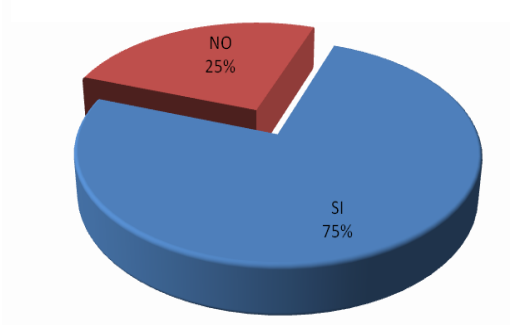
Pregunta Nº 04 ¿Conoce usted sobre la calidad del servicio que brinda la empresa?

Cuadro No. 08 Calidad de servicio

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 13 Calidad de servicio



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

Las encuestas realizadas a los empleados reflejan que 2 empleados que representan el 25% de la población desconocen en parte o en su totalidad la calidad del servicio que ofrecen, mientras que 6 de ellos que representan el 75% si conocen la calidad de los procesos.

Interpretación

La mayoría de la población tiene muy claro el servicio que brinda la Empresa, lo ideal sería que no existiera el 25% de empleados que desconocen del servicio que le caracteriza a Importadora Andina, es indispensable que cada empleado tenga una visión clara de dónde quiere llegar la Compañía, cuáles son sus objetivos Empresariales.

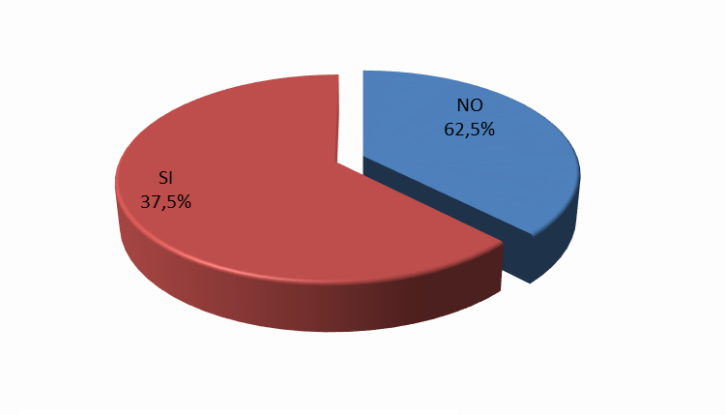
Pregunta Nº 05 ¿Conoce usted si la empresa aplica indicadores de gestión para medir resultados?

Cuadro No. 09 Conocimiento de indicadores

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	3	37.5
NO	5	62.5
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 14 Conocimiento de indicadores



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

De 8 personas encuestadas que representan el 100%, 3 personas que representan el 37,50% tienen conocimiento de los indicadores de gestión que cuenta la empresa para medir resultados, mientras que 5 personas que representan el 62,50% no conocen de la existencia de los mismos.

Interpretación

Tomando en cuenta que es muy poco el porcentaje de colaboradores de la empresa que conoce de la existencia de indicadores de gestión se podría decir que no se está actualizando los conocimientos al personal, es de suma importancia de que se sepa cómo se mide la excelencia de cada proceso realizado en la oficina.

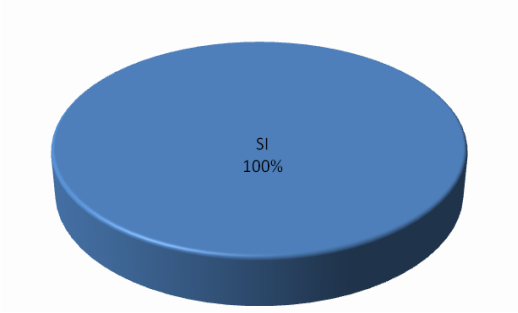
Pregunta Nº 06 ¿Usted considera que es importante actualizar conocimientos a las actividades del puesto asignado?

Cuadro No. 10 Actualizar conocimientos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 15 Actualización de conocimientos



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

Las 8 personas encuestadas que representan el 100% de la población en su totalidad están de acuerdo que es muy importante capacitarse, actualizar conocimientos, revisar nuevas política y reglas constantemente para brindarle al consumidor final un excelente servicio.

Interpretación

La base fundamental de mantener una Empresa excelente, brindando un servicio de calidad, es el de mantener a sus colaboradores en constante capacitación, de esta forma crecer profesionalmente y poder alcanzar nuevos retos.

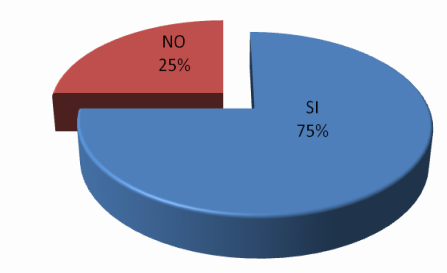
Pregunta Nº 07 ¿Usted alguna vez ha recibido capacitaciones o talleres por parte de la empresa?

Cuadro No. 11 Capacitación del personal

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 16 Capacitación del personal



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

El 75% de la población encuestada confirma que ha recibido capacitación constantemente, mientras que el 25% de la población no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Interpretación

La empresa mantiene constantemente capacitada a sus empleados, siendo un porcentaje mínimo con falta de conocimientos, esto se debe a que el personal es relativamente nuevo y los programas de capacitación aún no alcanzan las fechas de inicio.

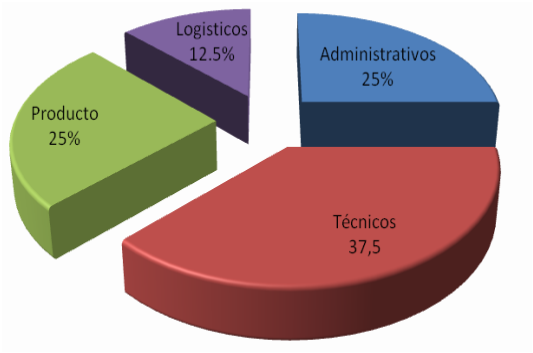
Pregunta No. 08 ¿Qué tipo de capacitación o taller ha recibido usted, por parte de la empresa?

Cuadro No. 12 Capacitación obtenida

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
Administrativos	2	25
Técnicos	3	37.5
Conocimiento de producto	2	25
Logisticos	1	12.5
TOTAL	8	100

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 17 Capacitación obtenida



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

De 8 programas de capacitación que representan el 100%, 2 de ellos corresponden a conocimiento de producto con el 25% de participación, 3 representan a áreas técnicas con el 37.5%, 1 curso de logística representando el 12.5% y 2 cursos administrativos que representan el 25%.

Interpretación

El interés de la empresa como se puede apreciar se debe a capacitar a sus empleados en varios ámbitos, el mayor porcentaje abarca a conocimientos de producto y en áreas técnicas, parte fundamental para otorgar mejor servicio y mantener tráfico de clientes.

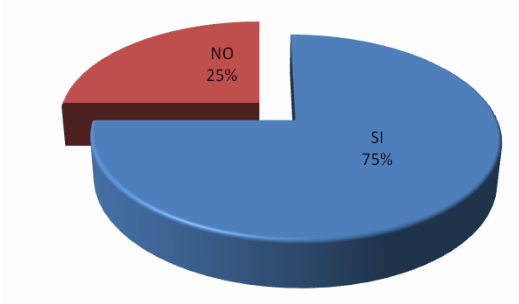
Pregunta Nº 09 ¿Se evalúan los conocimientos periódicamente a los empleados?

Cuadro No. 13 Evaluación de conocimientos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 18 Evaluación de conocimientos



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

De 8 personas encuestadas que representan el 100%, 6 personas que representan el 75% confirman que si se realizan evaluaciones de forma periódica para analizar los conocimientos de cada colaborador, mientras que 2 personas representadas con el 25% desconocen de las señaladas evaluaciones.

Interpretación

Del mayor porcentaje de la población encuestada aseguran que es importante ser evaluado periódicamente con el fin de controlar los conocimientos y el buen desempeño.

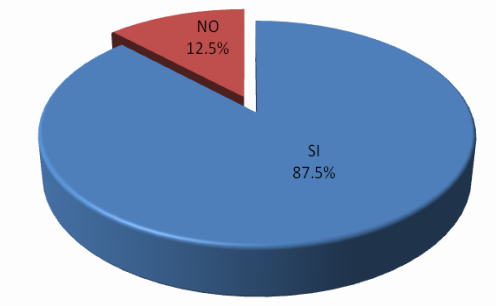
Pregunta Nº 10 ¿Los procesos de gestión se realizan en forma ordenada y con prioridad?

Cuadro No. 14 Prioridad de procesos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
SI	7	87.5
NO	1	12.5
TOTAL	**8**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Gráfico Nº 19 Prioridad de procesos



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

Análisis

De 8 personas encuestadas representadas con el 100%, 7 personas que representan el 87,5% manifiestan que si se realiza de forma ordenada cada uno de los procesos, mientras que 1 persona representada con el 12.5% no tiene muy claro el orden a seguir en el trabajo diario.

Interpretación

De la población encuestada en su mayoría confirma que dentro de las labores diarias y los procesos de gestión si existe un orden para cada actividad a realizar, la Empresa exige mantener el orden debiendo dar prioridad a las cosas para poder evitar aprietos entre clientes y empleados sin descuidar las responsabilidades administrativas.

4.2 Verificación de Hipótesis

En la investigación para la verificación de la hipótesis, se aplicó la fórmula que es el cálculo estadístico al que se lo denomina t Student; que parte del análisis de datos e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A., sucursal Riobamba.

1.- Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

Hipótesis Nula H0 (No hay relación entre las variables)

Los Indicadores de Gestión no incurren en la mejora de la calidad de los procesos de la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.

Hipótesis Alternativa H1 (Hay relación entre las variables)

Los Indicadores de Gestión incurren en la mejora de la calidad de los procesos de la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.

b) Modelo matemático

$Ho: p1 = p2$

$H1: p1 \neq p2$

c) Modelo estadístico

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Donde:

t = estimador “t”

P1 = Probabilidad de aciertos de la VI

P2 = Probabilidad de aciertos de la VD

$\hat{p}$ = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$ = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

n1 = Número de casos de la VI

n2 = Número de casos de la VD

2.- Reglas de decisión, región de rechazo y aceptación

1-0,05 = 0,95; α de 0,05

En este caso:

Grados de Libertad

g.l.= (8 + 8) - 2

g.l.= (16) - 2

g.l.= 14

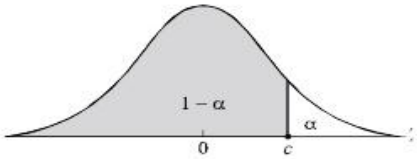
g.l = 1.761

Se acepta la hipótesis nula si, t calculada (tc) está entre ±1,76 con un ensayo bilateral

Gráfico Nº 20 Tabla de distribución t - student

TABLA DE LA DISTRIBUCION *t*–Student

La tabla da áreas $1 - \alpha$ y valores $c = t_{1-\alpha,r}$, donde, $P[T \le c] = 1 - \alpha$, y donde T tiene distribución *t*-Student con *r* grados de libertad..



	$1-\alpha$							
r	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	0.848	1.046	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
∞	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

Elaborado por: Mario Orlando Suárez Ibujes

Fuente: Distribución t student

3.- Cálculo de T

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas que fueron consideradas las más relevantes, en el cual la probabilidad de la pregunta permitió efectuar el proceso de combinación, las preguntas seleccionadas para la comprobación de la hipótesis son las siguientes:

Pregunta N°5.-

¿Conoce usted si la empresa aplica indicadores de gestión para medir resultados?

Pregunta N°10.-

¿Los procesos de gestión se realizan en forma ordenada y con prioridad?

Cuadro No. 15 Preguntas seleccionadas

Pregunta de la Encuesta	Alternativa		TOTAL
	SI	NO	
¿Conoce usted si la empresa aplica indicadores de gestión para medir resultados?	3	5	8
¿Los procesos de gestión se realizan en forma ordenada y con prioridad?	7	1	8
TOTAL	**10**	**6**	**16**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a empleados

$p1 = 3/8 = 0{,}375$

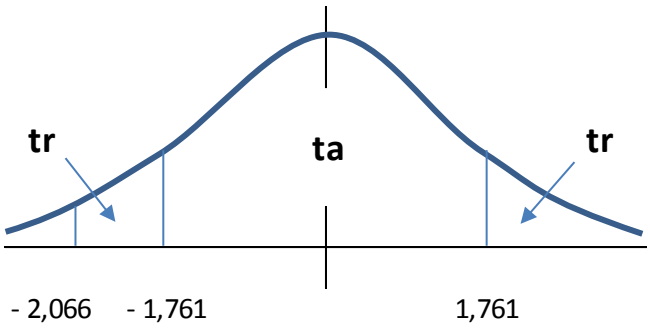
$p2 = 7/8 = 0{,}875$

$$\hat{p} = \frac{3+7}{16} = 0{,}625$$

$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0{,}625 = 0{,}375$

$$t = \frac{0{,}375 - 0{,}875}{\sqrt{(0{,}625*0{,}375)\left[\frac{1}{8}+\frac{1}{8}\right]}} = -2{,}066$$

Gráfico Nº 21 Campana de Gauss



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Campana de Gauss, verificación de hipótesis.

4.- Conclusión

Como el valor de t de Student calculada es de -2,066 que es un valor superior a -1.761, se Rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice:

Los Indicadores de Gestión incurren en la mejora de la calidad de los procesos de la Empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Identificado el problema, desarrollado el marco teórico, planteamiento y comprobación de la hipótesis, definido los objetivos e identificado las variables hemos concluido con lo siguiente:

Con referencia a la pregunta 5 de la encuesta realizada a los empleados de empresa Importadora Andina podemos decir que, los indicadores de gestión con los que cuenta la empresa son relativamente obsoletos y no todos los colaboradores tienen conciencia de que existen, se siente la necesidad de encontrar nuevos métodos y capacitar a los empleados, para mejorar el servicio a sus clientes, en el tema de conocimiento de producto, atención al cliente y relaciones humanas, esto generará mejoras en los proceso, logrará una fidelización de parte de los clientes, lo que redunda en beneficio de la compañía.

Sin embargo a pesar de que los datos reflejan que los procesos de gestión se encuentran relativamente bien, las actividades cotidianas están descuidadas, se podría obtener mejores resultados y generaríamos más

ganancias, economía en los recursos, resultados a tiempo, atención eficiente a los clientes, etc.

Al mismo tiempo, la evaluación de las funciones de los colaboradores concerniente a cada puesto de trabajo se aprecia que no es en forma continua, esto no permite el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.

No existe definido un formato que mida el desempeño laboral en el que se pueda considerar equivocaciones, se pueda afinar ideas y se logre dar seguimiento de acuerdo a la realidad de su entorno, presentar y considerar los apoyos necesarios para su ejecución.

5.2 Recomendaciones

Es necesario tener muy en cuenta que para brindar un buen servicio no siempre este está dirigido al cliente externo; el cliente interno es la base fundamental para el desarrollo de cada actividad por lo que es básico tener los conocimientos y los procesos muy claros, saberlos cumplir de forma eficaz y eficiente.

Se precisa obtener responsabilidades compartidas entre el personal administrativo y técnico, es decir mantenerse en constante comunicación con respecto a información de: promociones, garantías, reclamos, procesos, en especial todo lo que se relaciona directamente con el usuario interno y externo.

Para Importadora Andina de igual forma es importante tener el control de los desperdicios asociadas al proceso de Servicio de Tecnicentro, necesitamos

contar con la valiosa gestión de los técnicos otorgando información de la cantidad de desechos que incurren al día y así poder desarrollar un plan de acción, sacando provecho de ello y beneficiándose por intermedio del tecnicentro.

Se recomienda llevar un control de la documentación ejecutada, manejar un interesante archivo y periódicamente ir realizando evaluaciones en temas que puedan esclarecer las dudas de aprendizaje y desempeño.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Tema de la propuesta

Diseñar Indicadores de gestión para la mejora de la calidad de los procesos en la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A. sucursal Riobamba en el primer semestre del 2014

Institución Ejecutora

S.A. Importadora Andina S.A.I.A.

Beneficiarios

La empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A., los colaboradores que trabajan en la sucursal de Riobamba, los clientes internos y externos, los proveedores que requieren atención y un producto, permitiendo evaluar la gestión del personal, nivelar las falencias y se puedan dar solución a tiempo.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, de las calles Av. Daniel León Borja y Jacinto González esq.

Tiempo Estimado para la Ejecución

El presente proyecto tiene como tiempo de ejecución, 90 días.

Recurso Humano – equipo responsable

El recurso humano que se solicitará en la investigación está constituido por:

Personal de la sucursal 08 en Riobamba de la Empresa Importadora Andina.
Un asesor técnico
Responsable: Lorena Vargas Solano

Recursos físicos.

- Tecnicentro (Importadora Andina sucursal Riobamba)
- Oficina Contable (Importadora Andina sucursal Riobamba)
- Universidad Técnica de Ambato

Materiales

- Equipo de cómputo.
- Suministros de oficina
- Transporte
- Internet.

Recursos económicos

Aporte del grupo investigador

Costo

El costo está distribuido en un periodo de 3 meses de la siguiente forma:

Cuadro No. 16 Costo de la investigación

Nº	DENOMINACIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Investigador		400.00
1	Asesor técnico		150.00
1	Equipo de cómputo		800.00
	Internet 60 horas	1.50	90.00
1	Suministros de oficina	7.50	45.00
1	Movilización		100.00
		Sub total	1585.00
		Imprevistos	300.00
		Total	**1885.00**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Detalle del costo

Cuadro No. 17 Costo de materiales

COSTO DE MATERIALES

Fase I	$	375,00
Fase II	$	590,00
Fase III	$	920,00
	TOTAL	1885,00

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Costo de materiales

6.2 Antecedentes de la propuesta

De las conclusiones a las que se ha llegado luego del análisis de los resultados obtenidos podemos decir que:

Dadas las evidencias se puede establecer de forma concreta que, cada proceso que mantiene la sucursal de Importadora Andina en Riobamba no tiene un correcto tratamiento ni un apropiado sistema de control, a esto le agregamos la inadecuada capacitación de los colaboradores en las diferentes áreas lo que ha ocasionado retraso en resultados y pérdidas económicas.

Los indicadores de gestión permitirán determinar los problemas en el desarrollo de los procesos en cada área de la sucursal, a demás permitirá aplicar un correcto cumplimiento de las actividades siguiendo los parámetros que exige la empresa para que sea competitiva dentro del mercado.

6.3 Justificación

Con la finalidad de dar apoyo a todas las actividades administrativas y técnicas de la empresa Importadora Andina sucursal Riobamba, determinando los aspectos positivos y negativos de las funciones encontradas en el análisis de los resultados, se establecen propuestas de mejoras en los procesos, lo que permitirá a la Gerencia mantener un mayor control y mejorar sus acciones laborales.

Es necesario que los administradores de las sucursales a nivel nacional se involucren en la función de evaluar constantemente la gestión del recurso humano, de esta manera se mantendrá el control y se determinará que se esté alcanzado lo propuesto.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar nuevos indicadores de gestión para medir la calidad de los procesos de la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A.

Objetivos específicos

Estudiar y comprender la situación actual de la empresa para conocer los puntos más críticos de la empresa.

Iniciar con evaluaciones frecuentes que mida el nivel de conocimientos relacionados con el cargo del recurso humano.

Identificar el proceso más sensible que impide el correcto manejo laboral dentro de la sucursal.

Realizar un análisis situacional de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) para saber los factores que afectan y benefician a la empresa para lograr ser competitivo en el mercado.

Establecer indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la empresa, regulando el proceso técnico y administrativo.

6.5 Análisis de factibilidad

Se ejecutará la presente propuesta en la sucursal de la empresa con la colaboración del Gerente, lo que podremos analizar el desempeño del

talento humano, tratando de lograr que el personal optimice los recursos otorgados para cumplir con sus funciones.

Esta propuesta es viable ya que en la misma se conjugan varios elementos de valores, conducta y motivaciones que van de la mano con la actividad que desarrolla la Empresa.

6.5.1. Socio cultural

Dentro de la sociedad hay normas, ética, reglas, políticas que nos facilitan tener alineamientos dentro de una empresa con un solo fin, el de culminar sus proyectos con éxito, designando actividades a los colaboradores y optimizar recursos.

6.5.2. Tecnológica

El tema tecnológico dentro de la empresa muestra un excelente aporte, cuenta con materiales y equipos de última tecnología, permitiendo otorgar un servicio de calidad al cliente externo, otorga información real y precisa en cuanto al proceso operativo.

6.5.3. Organizacional

La empresa cuenta con una organización bien establecida para cada sector, empleando un control eficiente que ayudará a la administración observar la efectividad en cada proceso, permitiendo brindar productos y servicios de calidad.

6.5.4 Económico Financiero

S.A. Importadora Andina S.A.I.A., considera que los valores destinados al desarrollo, servicio y actividad de cada sucursal a nivel nacional, es calificado como una gran inversión que permitirá ampliar el desempeño laboral y la gestión administrativa.

6.5.5 Legal

La propuesta es viable porque existen varias leyes que promueven el adecuado control interno en las empresas, tales como: Código de trabajo, por lo que, no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo.

6.6 Fundamentación Científico – Técnico

6.6.1 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, a fin de contribuir hacia el logro de objetivos estratégicos de la empresa mediante la aplicación de las perspectivas principales de la misma.

Para, Niven, Paúl R (2000), el Cuadro de Mando Integral es:

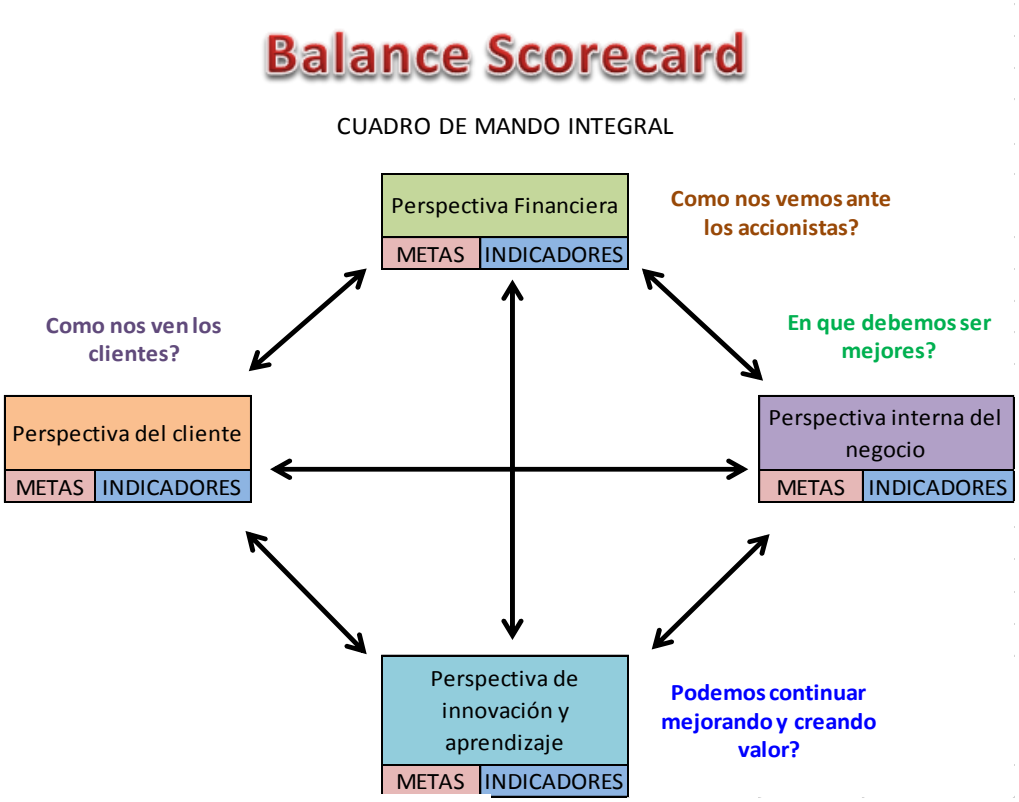
“Un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro

perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

1. Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
2. Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
3. Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
4. Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Gráfico No. 22 Cuadro de mando Integral



Elaborado por: MSc. Ricardo Casate Fernández
Fuente: Cuadro de mando integral

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

6.6.2. Características.

De acuerdo con el autor citado, **Kaplan & Norton, (2000: 35)** en el párrafo precedente entre las principales características del CMI, se pueden destacar:

Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.

Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma.

Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

6.6.3 Estrategias

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos. El CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas:

1. Financiera.
2. Clientes.
3. Procesos Internos
4. Formación y Crecimiento.

Así mismo permite a los directivos vigilar y ajustar lo puesto en práctica de sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

1. Perspectiva Financiera

"Indican si la estrategia de una empresa, es puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, acostumbran a relacionarse con la rentabilidad..." (Kaplan & Norton, 2000. p39)

2. Perspectiva del Cliente

"Orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados" **(Hernández, Fontrodona, & J. y Fontan, 2001: 40)**. "Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias" **(Kaplan & Norton, 2000: 38).**

3. Perspectiva de proceso interno

“Identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos, clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas **(Kaplan & Norton, 2000:39)**”.

4. Perspectiva de formación y crecimiento

“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar **(Niven, Paúl R, 2000:104)**”.

6.6.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas:

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que

se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

6.7 METODOLOGÍA

Cuadro No. 18 Modelo Operativo

Fase	Actividad	Descripción	Responsable
Fase I	ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	* Antecedentes	Investigadora
		* Aspectos Generales de la empresa	Investigadora
Fase II	ANÁLISIS, EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ACONTECIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.	* Matriz FODA	Investigadora
		* Análisis estratégico	Investigadora
		* Iniciativas estratégicas	Investigadora
		* Mapa Estratégico	Investigadora
Fase III	ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTION	* Elaboración de Indicadores de gestión	Investigadora
		* Aplicación y medición de los indicadoresde gestión	Investigadora

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Metodología

7.1 FASE I

7.1.1 Estudio de la situación Actual de la empresa

7.1.1.1 Información de la entidad

Misión

Servimos y asesoramos a nuestros clientes, fortalecemos las relaciones con nuestros proveedores, promovemos el desarrollo de nuestro personal y obtenemos rentabilidad para los accionistas.

Visión

Ser una organización esencial en el desarrollo del país, comprometida con el servicio, brindando al sector automotriz, industrial, comercial y particular, productos de calidad y asesoramiento con personal altamente calificado.

7.1.1.2 Política de Calidad

Compromiso

Participamos activamente y decididamente con lealtad y ética, resaltando la imagen de nuestra empresa y formando parte de los resultados

Pasión

Involucrarnos con optimismo, emoción y dedicación para alcanzar nuestro bienestar y las metas propuestas por la empresa

Respeto

Somos responsables de tener un equipo digno, franco y tolerante con las personas de nuestro entorno, valorando su iniciativa, participación e ideas.

Trabajo en equipo

Trabajamos con actitud y predisposición, buscando siempre la mejora continua con la participación de todos, compartiendo información, recursos y conocimientos para alcanzar un objetivo en común.

Orgullo

Trabajamos con sentido de pertenencia para fortalecer y dar cumplimiento a la visión y misión de la empresa

Orientación al cliente

La satisfacción de nuestros clientes internos y externos debe ser nuestro principal interés y motivación.

Servicios de la Empresa

S.A. Importadora Andina S.A.I.A. se encuentra conformado por 186 profesionales capacitados en el país y en el extranjero, capaces de asesorar y solucionar cualquier necesidad con los productos que representa, los mismos que se detalla:

- Alineación vehículos livianos – pesados
- Balanceo vehículos livianos hasta R18
- Rotación de neumáticos vehículos livianos - pesados
- Cambio de aceite
- Cambio de amortiguadores
- Cambio de partillas de freno
- Cambio de rotulas y terminales
- Cambio de rulimanes
- Cambio punta de eje
- Cambio soporte de dirección
- Vulcanización al frio con parches tip top

- Reparación del tren delantero
- Regulación y limpieza de frenos
- Mantenimiento de baterías
- Cambio de bocines del paquete
- Enderezada frontal
- Reparación de suspensión en general
- Marcaje de llantas
- Servicio de reencauche

Equipamiento

- Tenemos una amplia red nacional con **18** Tecnicentros de Servicio Automotriz (**14** talleres "*ERCO TIRES" vehículos livianos* y **6** talleres "*CONTI TRUCK CENTER"* especialistas en vehículos pesados, ubicados en Quito; Guayaquil (2: Vía Daule y Av. 25 de Julio); Ambato; Milagro y La Libertad.
- Contamos con **3** bodegas de almacenamiento en (Quito, Guayaquil, Ambato) con un total de **4.500 m^2**.
- Una flota propia de **17** camiones para la distribución a nivel nacional.
- **4** Unidades Móviles de Servicio y Asistencia Técnica (U.M.S.A.T.), Guayaquil, Quito, Ambato y Portoviejo.

7.2 FASE II

7.2.1 Análisis, evaluación e interpretación de acontecimientos internos y externos de la Empresa

7.2.1.1 Matriz F.O.D.A.

Cuadro No. 19 Matriz FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
✓ Distribuidor más grande del país en neumáticos nacionales. ✓ Los productos son de excelente calidad. ✓ Cuenta con tecnicentros autorizados para el mantenimiento vehicular. ✓ Cuenta con variedad de clientes por trayectoria en cuanto a distribuidores y clientes finales. ✓ Otorga garantía de fábrica en todos sus productos.	✓ Crecimiento de negocio. ✓ Convenios Interinstitucionales en cuanto a servicio técnico. ✓ Desarrollo de flotas y sub distribuciones. ✓ Mejor remuneración salarial.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
✓ Poca comunicación del personal interno. ✓ Los procesos administrativos no tienen soporte de control. ✓ No cuenta con un proceso que evalúe el rendimiento laboral.	✓ Varios tecnicentros, empresas con el mismo fin económico. ✓ La importación de marcas asiáticas con precios sumamente bajos perjudican la distribución nacional. ✓ Descuentos altos y plazos de crédito muy extensos que otorga la competencia.

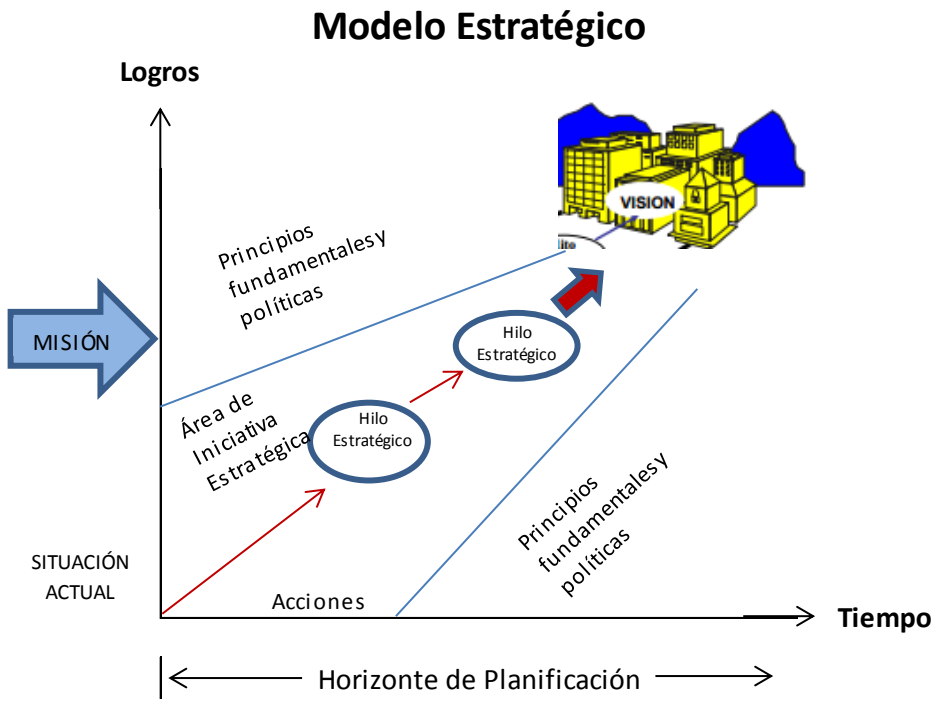
Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Análisis FODA

7.1.1.2 Análisis Estratégico

Importadora Andina crea y mantiene una posición de fortaleza defensiva, aumentando la satisfacción, lealtad y compra repetitiva entre los actuales clientes en base a enfatizar las actuales fortalezas, esto ha logrado conquistar diferentes mercados como es el sector Interprovincial, cantonal, urbano, regional, construcción, agrícola, etc. Ofreciendo a sus clientes seguridad, confianza y economía a través de una gran variedad de líneas de productos, como son: Llantas, Servicio de reencauche, Servicio técnico, Lubricantes y baterías.

7.1.1.3 Iniciativas Estratégicas

Gráfico No. 23 Modelo Estratégico



Elaborado por: MSc. Ricardo Casate Fernández
Fuente: Modelo Estratégico

Para el desarrollo de la iniciativa estratégica, hemos tomado como base el análisis FODA, dentro del ámbito automotriz está centrada en ofrecer la satisfacción total del cliente a través de calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo, buscar alianzas con sub distribuidores para incrementar las ventas y rotación de productos, así como también innovarse constantemente para no perder competitividad y desarrollar planes de acción para futuras metas que cumplir.

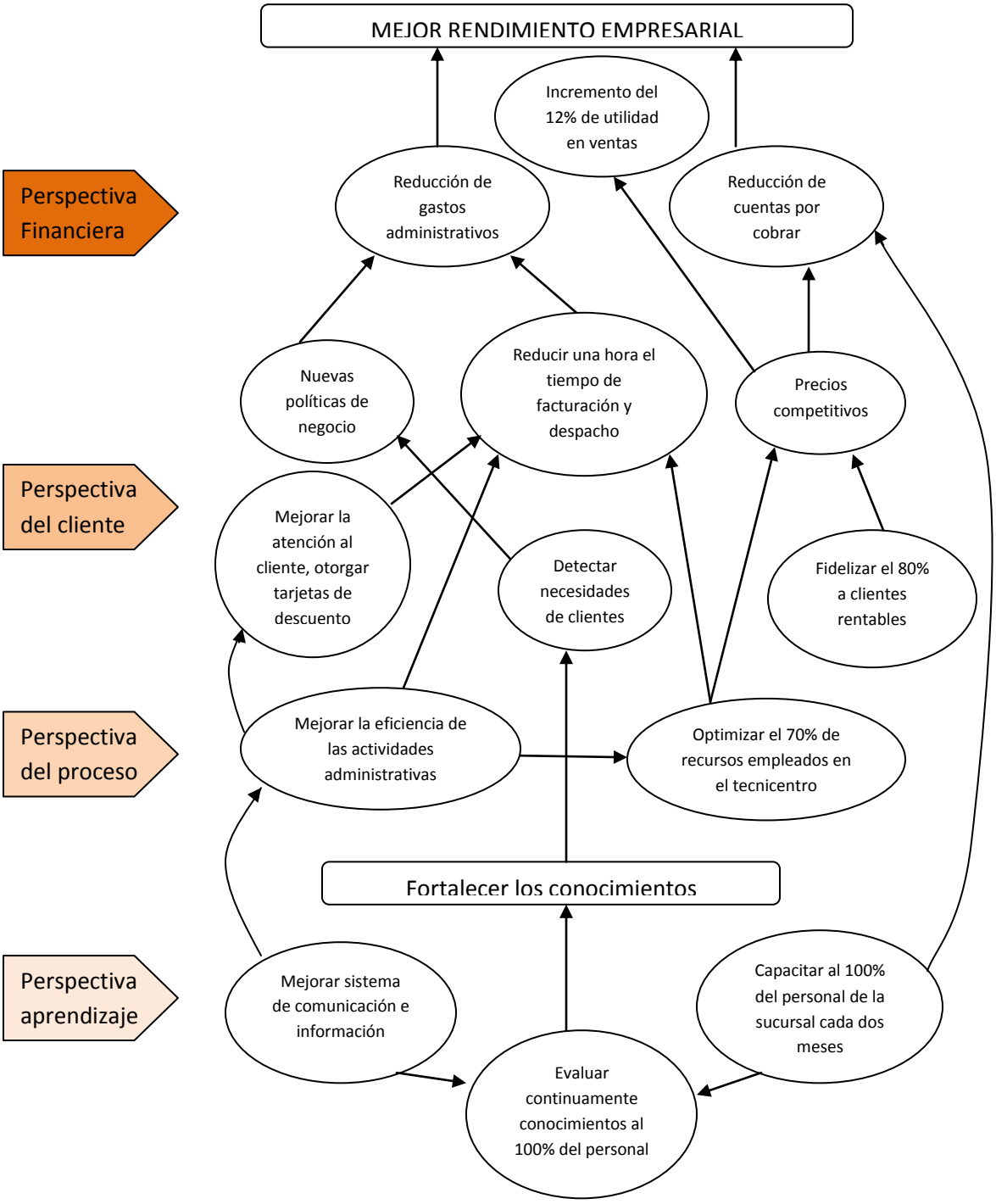
7.1.1.4 Mapa Estratégico

Cuadro No. 20 Cuadro Estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar el 12% de utilidad de las ventas en la sucursal durante el primer semestre del año 2014	Reducir el gasto administrativo en un 5%. Ingreso del 7% por baterías chatarra.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Fidelizar al 80% de clientes que cuentan con crédito en la sucursal dentro del primer semestre del 2014	Otorgar 101 tarjetas de afiliado para acceder a descuentos adicionales
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Optimizar el 70% de recursos empleados en balanceos en el periodo comprendido de Enero a Julio del 2014	Reciclar 30 kilos de plomo mensual
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capacitar a la totalidad del personal de la sucursal cada dos meses dentro el primer semestre del 2014	Realizar evaluaciones continuas al 100% del personal de la sucursal

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Mapa Estratégico

Cuadro No. 21 Mapa Estratégico



7.3 FASE III

7.3.1 Elaborar indicador de gestión que permita medir el cumplimiento del presupuesto mensual asignado en ventas para la sucursal.

Cuadro No. 22 Indicadores de gestión

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	MEDICIÓN	FUENTE	RESPONSABLE DE MEDIR	IMPACTO
Cumplimiento de presupuesto mensual	Medir el cumplimiento de acuerdo a metas mensuales	Total de ventas mensuales / Presupuesto mensual de ventas	Mensual	Ejecución presupuestal sucursal	Gerente	Evalua el rendimiento mensual de ventas
Satisfacción al cliente	Número y porcentaje de facturas con error por cliente y agregación de los mismos	Facturas emitidas con errores / Total de facturas emitidas	Mensual	Ejecución presupuestal sucursal	Gerente	Imagen de mal servico al cliente, insatisfacción y perdida de ventas
Aceptación de productos	Satisfacción al adquirir un producto	Totalidad de devoluciones mensuales / Total de ventas mensuales	Mensual	Ejecución presupuestal sucursal	Gerente	Controla los errores emitidos al adquirir un producto o servicio
Cartera vencida	Porcentaje de cartera por cobrar	Total cartera vencida / Total de cartera de crédito	Mensual	Ejecución presupuestal sucursal	Gerente	Vigila el procentaje de cartera por cobrar

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Indicadores de gestión

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión para medir el cumplimiento mensual del presupuesto de ventas.

Objetivo: Medir el nivel de cumplimiento en ventas acorde al presupuesto asignado en ventas.

Se ha podido apreciar que dentro de los últimos seis meses, las ventas han decaído y no han cumplido con el presupuesto mensual que dispone la gerencia, se puede detallar algunos factores como el de días feriados,

festivos, competencia, precios bajos, promociones, etc.; por lo que se considera implementar un indicador de gestión que permita medir y evaluar el desempeño de las actividades realizadas y resultados conseguidos, con el fin de que sea una herramienta que nos ayude a tomar decisiones, elaborar un plan de acción y evitar pérdidas económicas.

A continuación se presenta un indicador de gestión:

$$\frac{\text{Total de Ventas realizadas en el mes}}{\text{Presupuesto mensual de ventas}} \times 100$$

7.3.2 Implementación de indicador de gestión que permitan medir la satisfacción del cliente.

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión para medir la satisfacción del cliente.

Objetivo: Medir la calidad de satisfacción que el cliente obtiene de la atención del personal de la sucursal Riobamba de la Empresa Importadora Andina

Se ha logrado detectar que los clientes no se encuentran satisfechos con la atención que han recibido al momento de adquirir un producto dentro de la sucursal, esto lo hemos podido medir por el número de devoluciones de mercadería y las continuas facturas anuladas ya sea por inconformidad de información ó descontentos en el servicio técnico recibido.

Cuadro de devoluciones y facturas emitidas:

Cuadro No. 23 Cuadro de Facturación y Devoluciones

Meses	Facturas emitidas	Devoluciones
Enero	860	36
Febrero	780	25
Marzo	721	18
Abril	878	46
Mayo	653	38
Junio	665	51
Total	4557	214

Fuente: Facturación y Devolución Importadora Andina
Elaborado por: Vargas Lorena

Formulario que nos ayudará a recopilar información de clientes:

Gráfico No. 24 Evaluación al personal

importadora andina

FORMULARIO
EVALUACIÓN AL PERSONAL

Estimado cliente:

El presente tiene por objeto medir el desempeño de las actividades que realiza el personal de S.A.I.A Para la satisfacción de sus necesidades.

Por favor marque con una x en el recuadro que considere de acuerdo al servicio recibido:

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Agradecemos su colaboración

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a clientes

6.9.3.3 Implementación de indicador de gestión que permita medir la satisfacción y aceptación de los productos adquiridos por parte de los clientes.

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión para medir la aceptación de los productos

Objetivo: Medir el grado de aceptación y satisfacción de los productos adquiridos por parte de los clientes.

Este indicador nos mostrará en forma concreta la suma de mercadería devuelta dentro de cada mes ya sea por no haberse concretado los negocios o por insatisfacción del cliente, hemos podido apreciar que existe notas de crédito que demuestran las devoluciones realizadas de días posteriores a la facturación.

A continuación se presenta un indicador de gestión:

$$\frac{\text{Total de Devoluciones mercadería}}{\text{Total de Ventas realizadas en el mes}} \times 100$$

6.9.3.4 Implementación de Indicador de gestión que permita medir el riesgo que existe en cartera por cobrar de forma mensual.

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión que mida el porcentaje de cartera vencida.

Objetivo: Medir el grado de riesgo en relación a los créditos otorgados producto de negociaciones realizadas a clientes de la empresa.

Es importante mantener el porcentaje de cartera vencida en proporciones aceptables para evitar pérdida de dinero e incremento de dinero amortizado.

A continuación se presenta un indicador de gestión:

$$\frac{\text{Total de cartera vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} \times 100$$

6.9.3.5 Aplicación y medición

Objetivo.- obtener los resultados deseados para la toma de decisiones.
Instrumento.- aplicación de Indicadores

Dentro de esta etapa se aplicará y se medirá los indicadores de gestión que se ha diseñado para medir el grado de cumplimiento en el presupuesto de ventas mensuales, el desempeño y conocimiento de los colaboradores junto con la satisfacción del cliente, sin descuidar la cartera vencida fruto de créditos otorgados a clientes, se procede así con una simulación para demostrar lo obtenido en estos tres métodos.

1. Para exponer el nivel de cumplimiento de las ventas, se realizó una evaluación de los resultados obtenidos en los 6 primeros meses del año 2014
2. De igual forma se realiza una evaluación a varios clientes resaltando la satisfacción en cuanto a los servicios que recibe de la Empresa
3. Se midió el nivel de conocimiento de los colaboradores dentro del área laboral.
4. Se analiza cada fin de mes dentro de los seis primeros meses de año en curso el porcentaje de vencimiento en cartera de crédito otorgado a los clientes finales de la sucursal Riobamba de la Empresa Importadora Andina.

Indicadores de Gestión: Cumplimiento mensual de presupuesto fijado.

$$\frac{\text{Total de Ventas realizadas en el mes}}{\text{Presupuesto mensual de ventas}} \times 100$$

Enero $\frac{88746.29}{90765.23} \times 100 = 97.78\ \%$

Febrero $\frac{116388.82}{118064.13} \times 100 = 98.58\ \%$

Marzo $\frac{127422.34}{126823.42} \times 100 = 100.47\ \%$

Abril $\frac{105202.18}{149093.63} \times 100 = 70.56\ \%$

Mayo $\frac{131938.07}{133524.59} \times 100 = 98.81\ \%$

Junio $\frac{117629.01}{130774.34} \times 100 = 89.95\ \%$

Con este indicador podemos ver claramente que las ventas obtenidas dentro del primer semestre del año 2014 han ido bajando, no se ha podido llegar al presupuesto establecido, excepto el mes de Abril que se superó el presupuesto al 100.47% debido a la promoción por festividades de la ciudad.

Indicadores de Gestión: Para poder medir la satisfacción del Cliente

Realizada la evaluación a los clientes sobre el servicio recibido desde el momento en que entra a la sucursal hasta el momento que se realiza la venta o el servicio técnico.

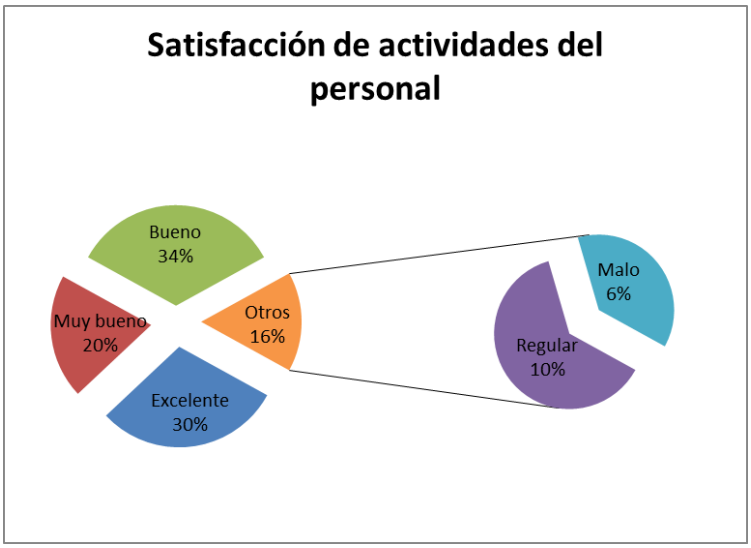
Se toma una población de 50 clientes frecuentes, para ser encuestados sobre la calidad de las actividades realizadas por el personal de la sucursal, arrojando los siguientes resultados:

Cuadro No. 24 Encuesta a clientes

Alternativas	Respuestas	Porcentaje (%)
Excelente	15	30
Muy bueno	10	20
Bueno	17	34
Regular	5	10
Malo	3	6
TOTAL	**50**	**100**

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a clientes

Gráfico No. 25 Satisfacción de actividades



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Encuesta a clientes

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión para medir la aceptación de los productos.

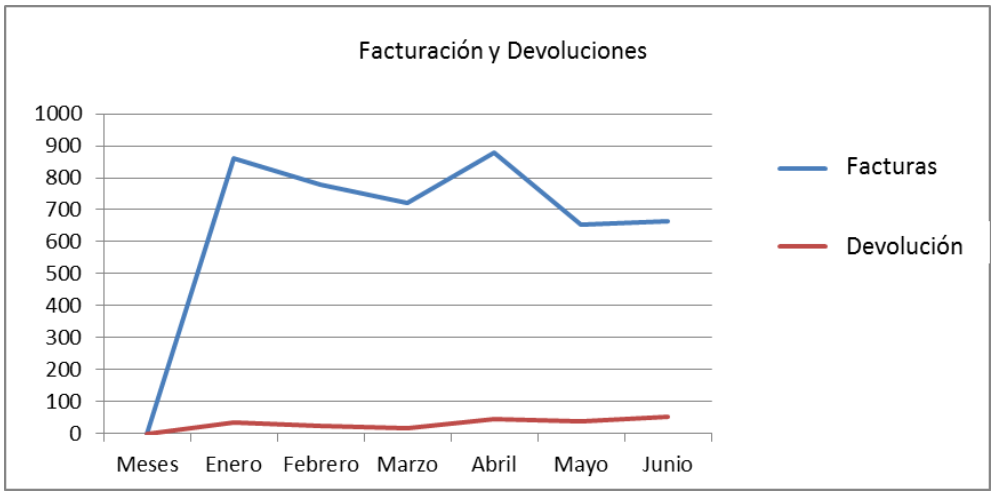
$$\frac{\text{Total de Devoluciones mercadería}}{\text{Total de Ventas realizadas en el mes}} \times 100$$

Cuadro No. 25 Cuadro de Facturación y Devoluciones

Meses	Facturas emitidas	Devoluciones
Enero	860	36
Febrero	780	25
Marzo	721	18
Abril	878	46
Mayo	653	38
Junio	665	51
Total	4557	214

Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Facturación y Devoluciones Importadora Andina

Gráfico No. 26 Facturas y devoluciones



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Facturación y Devoluciones Importadora Andina

Enero $\frac{36}{860}$ x 100 = 4.19 %

Febrero $\frac{25}{780}$ x 100 = 3.21 %

Marzo $\frac{18}{721}$ x 100 = 2.50 %

Abril $\frac{46}{878}$ x 100 = 5.24 %

Mayo $\frac{38}{653}$ x 100 = 5.82 %

Junio $\frac{51}{665}$ x 100 = 7.67 %

Nombre del Indicador: Indicador de Gestión que mida el porcentaje de cartera vencida.

$$\frac{\text{Total de cartera vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} \times 100$$

Cuadro No. 26 Cartera Vencida

Meses	Cartera Vencida	Total cartera	porcentaje %
Enero	12645,12	163876,67	7,72
Febrero	8365,78	179356,22	4,66
Marzo	11653,89	143987,23	8,09
Abril	9635,45	185945,01	5,18
Mayo	9178,23	172457,15	5,32
Junio	13765,09	140032,6	9,83

Elaborado por: Vargas Lorena

Fuente: Porcentajes Cartera Importadora Andina

Enero $\frac{12645.12}{163876.67}$ x 100 = 7.72 %

Febrero $\frac{8365.78}{179356.22}$ x 100 = 4.66 %

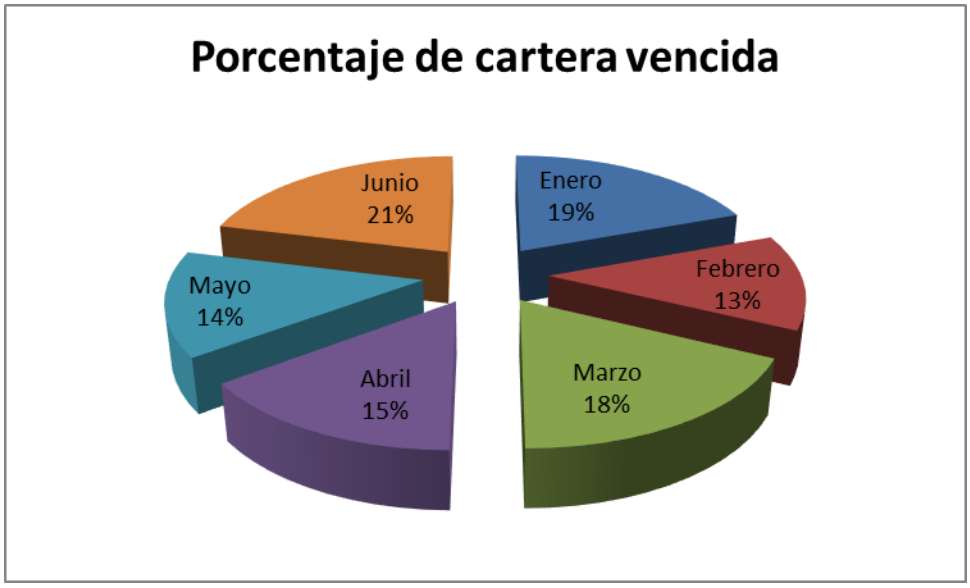
Marzo $\frac{11653.89}{143987.23}$ x 100 = 8.09 %

Abril $\frac{9635.45}{185945.01}$ x 100 = 5.18 %

Mayo $\frac{9178.23}{172457.15}$ x 100 = 5.32 %

Junio $\frac{13765.09}{140032.6}$ x 100 = 9.83 %

Gráfico No. 27 Cartera Vencida



Elaborado por: Vargas Lorena
Fuente: Porcentajes Cartera Importadora Andina

BIBLIOGRAFÍA

Arranz, A.; Acinas, J. de D.(2006). Calidad y Mejora Continua, Donostia - San Sebastián, Ed. Donostiarra.

Cruz,S.; González,T.(2006). Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoque, modelos y sistema, Madrid, Pearson - Prentice Hall.

Horváth & Partners. (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión2000. Barcelona

Imai. (1998). "Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)" Editorial Mc Graw hill.

Latorre, A., Rincón D. del y Arnal, J. (2003). Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L., Barcelona.

Roberto Sampieri & Coautores (1998). Metodología de la Investigación (2ª edición). México. Editorial Mc. Graw - Hill.

Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

Lincografia

http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/caos-vehicular-crece-sin-control-268038-268038.html

http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/**investigacion** psicologia/.../a09v9n1.pdf

www. Monografias.com (indicadores de gestrión)tambien disponible en arveylozano@hotmail.com

wwww. Monografias.com, (Indicadores Gestión) tambien disponible en cruzlezamao@yahoo.com

http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

Villarroel Mónica (2008) Indicadores de Gestión para Industrias Catedral de la ciudad de Ambato; http://repositorio.utpl.edu.ec/tesis.jsp

Játiva Jorge (2009) Análisis de indicadores para la Cooperativa CODESARROLLO de la ciudad de Quito

http://repositorio.utpl.edu.ec/tesis.jsp

Gráfico Nº 2 Planificación Estratégica

https://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema-2/3o

Gráfico Nº 3 Indicadores de gestión

http://www.monografias.com/trabajos28/nuevas-comunicaciones/nuevas-comunicaciones.shtml

Gráfico Nº 4 Organización

http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos2.shtml

Gráfico Nº 5 Indicadores de Gestión

http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml

Gráfico Nº 6 Clasificación de los Indicadores

http://gestiondemercados32.blogspot.com/2011/07/indicadores-de-gestion.html

Arvey Lozano, Planificación Estratégica, 09-2002, arveylozano@hotmail.com

Ing. Luis Pimentel Villalaz, M.B.A, Septiembre de 1999**,** Planificación Estratégica

Tomado de: Jeftee Evoli, Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas de Calidad

Horváth & Partners. 2003. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión2000. Barcelona

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta al personal de la empresa Importadora Andina S.A.

Instrucciones: Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo, luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

1. ¿Qué tiempo viene trabajando en la empresa?

1 - 2 años	( )	3 - 4 años	( )
5 - 6 años	( )	7 a más	( )

2. ¿Cargo que desempeña en la empresa?

_____

3. ¿Cuál es el cargo de instrucción académica tiene?

Primaria	( )	Secundaria	( )
Superior	( )	Técnico	( )

4. ¿Conoce usted sobre la calidad de servicio que brinda la empresa?

Sí ( ) No ( )

5. ¿Conoce usted si la empresa aplica indicadores de gestión para medir resultados?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Usted considera que es importante actualizar conocimientos a las actividades del puesto de trabajo?

Sí ( ) No ( )

7. ¿Usted alguna vez ha recibido capacitaciones o talleres por parte de la empresa?

Sí ( ) No ( )

8. ¿Qué tipo de capacitación o taller ha recibido usted por parte de la empresa?

_____

9. Se evalúan los conocimientos periódicamente a los empleados?

Sí ( ) No ( )

10. ¿Los procesos de gestión se realizan en forma ordenada y con prioridad?

Sí ( ) No ( )

RUP (Registro Único de Proveedor)

Ecuador Compras públicas

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.** con RUC número **1890009766001**, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda HABILITADO en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.

Naturaleza Jurídica	Sociedad Anónima		
Máxima Atutoridad Representante Legal	Fernandez Rodríguez Horacio Martín	Documento de Identificación	1707758791

Dirección Principal:

Provincia: GUAYAS Cantón. GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Transversal. Frente al Estadio Alberto Spenser Calle: Av. De las Americas s/n Numero: s/n Edificio: Página Web: Correo Electrónico: horacio@saia.com.ec Teléfono(s): TRABAJO:04-2285217, conmutador

Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
36111	NEUMATICOS NUEVOS, DE CAUCHO, DEL TIPO UTILIZADO EN AUTOMOVILES
36113	OTROS NEUMATICOS NUEVOS, DE CAUCHO
36114	CAMARAS DE AIRE, NEUMATICOS SOLIDOS O TUBULARES, BANDAS DE RODADURA INTERCAMBIABLES Y FAJAS DE PROTECCION DE LA CAMARA DE AIRE (FLAPS), DE CAUCHO
36115	TIRAS PARA EL RECAUCHUTADO DE NEUMATICOS DE CAUCHO
36120	NEUMATICOS RECAUCHUTADOS DE CAUCHO
33380	ACEITES LUBRICANTES DE PETROLEO Y ACEITES OBTENIDOS DE MINERALES BITUMINOSOS, OTROS ACEITES PESADOS DE PETROLEO. ACEITES PESADOS OBTENIDOS DE MINERALES BITUMINOSOS (EXCEPTO CRUDOS) Y PREPARADOS PESADOS N.C.P. QUE CONTENGAN POR LO MENOS EL 70% DE SUPESO DE
46420	ACUMULADORES ELECTRICOS
87141	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS DE MOTOR

INCOP

Dirección de Compras Públicas

Lugar: GUAYAQUIL Responsable: cletamendi

Croquis de Ubicación

Instalaciones

- Quito
- Latacunga
- Ambato
- Puyo
- Riobamba
- Portoviejo
- Guayaquil
- Milagro
- La Libertad

ERCO TIRES Guayaquil

LOCAL #6 - La Alborada, 2da Etapa

LOCAL #20 - Ciudadela Naval

LOCAL #3 - Calle Loja y Baquerizo Moreno

Matriz #80 - Av. de las Américas

CONTI TRUCK CENTER Guayaquil

LOCAL #32 - Av. 25 de Julio

LOCAL #27 - Vía Daule KM 7.5

ERCO TIRES CONTI TRUCK CENTER La Libertad – Milagro - Portoviejo

LOCAL #15 - Vía Sta. Elena – La Libertad

LOCAL #26- Vía Milagro, Km 4

LOCAL #23 - Pedro Gual y Córdoba

ERCO TIRES Ambato

LOCAL #1 - Av. Unidad Nacional y Darquea

LOCAL #30 - Av. de las Américas y Argentina.

LOCAL #11 - Av. Los Chasquis y Víctor Hugo

ERCO TIRES Riobamba

LOCAL #7 - Calle Colombia 2310 y Colón

LOCAL #8 - Av. Daniel León Borja y Jacinto González

ERCO TIRES Latacunga - Puyo

LOCAL #10 - Av. Eloy Alfaro y Gatazo

LOCAL # 29 - Av. Ceslao Marín y Vicente Rocafuerte

ERCO TIRES Quito

LOCAL # 9 Tecnicentro, Av. Galo Plaza Lasso y Luis Tufiño

CONTI TRUCK CENTER Tulcán

LOCAL #24 - Panamericana Norte (Sector la "Y" Aeropuerto)

PUNTOS DE VENTA *Santo Domingo - Cuenca*

LOCAL #4 - Vía a Quevedo Km. 1.5

LOCAL #22 - Av. de las Américas y Arrayán 3-33

Flotas de Vehículos

Flora de Vehículos

Unidades Móviles de Servicio y Asistencia Técnica *(4)*

Servicio a domicilio, enllantaje, asistencia técnica, análisis a flotas de tranporte pesado y de pasajeros, recolección de carcasas para el reencauche en las principales ciudades del país.

Importadora Andina es su mejor elección, para brindar un ciclo de vida de excelencia a sus neumáticos.

RUC (Registro Único de Contribuyentes)

SRi
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890009766001

RAZON SOCIAL: S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 09/12/1986

NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA ANDINA FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MAYOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: NAVAL NORTE Calle: AV. DE LAS AMERICAS Número: S/N Referencia: FRENTE AL ESTADIO MODELO Fax: 042283211 Email: fdiaz@saia.com.ec Apartado Postal: 09-01-488 Telefono Trabajo: 042283211 Telefono Trabajo: 042287424 Telefono Trabajo: 042287448 Celular: 099756350

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 17/11/1944

NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA ANDINA FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: DOCE DE NOVIEMBRE Número: 1201 Intersección: OBISPO RIERA Email: locales@saia.com.ec Telefono Trabajo: 042824014

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJLM030907 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 19/08/2009

Página 2 de 18

Servicio de Rentas Internas
LITORAL SUR

SRi
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890009766001

RAZON SOCIAL: S.A. IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: FERNANDEZ RODRIGUEZ HORACIO MARTIN

CONTADOR: DIAZ ORTEGA LOURDES JACQUELINE

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	09/12/1986	**FEC. CONSTITUCION:**	09/12/1986
FEC. INSCRIPCION:	09/12/1986	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**	18/06/2008

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS

DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: NAVAL NORTE Calle: AV. DE LAS AMERICAS Número: S/N Referencia ubicación: FRENTE AL ESTADIO MODELO Fax: 042283211 Email: fdiaz@saia.com.ec Apartado Postal: 09-01-488 Telefono Trabajo: 042283211 Telefono Trabajo: 042287424 Telefono Trabajo: 042267446 Celular: 099758350

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO DEL ICE
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 043	**ABIERTOS:**	32
JURISDICCION:	\ REGIONAL LITORAL SUR\ GUAYAS	**CERRADOS:**	11

Servicio de Rentas Internas Litoral Sur R.U.C.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
Ms. José Luque Macías
DELEGADO DEL R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
LITORAL SUR

Usuario: MJL0030997 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 15/08/2008

Página 1 de 18

SRigovec

Marcas que comercializa Importadora Andina

Estado de pérdidas y ganancias

S.A.IMPORTADORA ANDINA ECUADOR		
DEL MES DE ENERO DEL 2014		
11/02/14 12:57		
CONCEPTO		**SUC.8**
VENTAS NETAS		**(90.765,23)**
COSTO DE VENTAS		**117.496,15**
UTILIDAD/PERDIDA BRUTA		**26.730,92**
GASTOS EN OPERACIÓN		**10.400,27**
Personal		4.987,32
Viajes	15,90	
Publicidad	78,80	
Fletes, Mantenimiento vehiculos	64,82	
Comisión a terceros		1.292,77
Cuentas incobrables	-	
Honorarios	-	
Provisión para depreciación.	442,77	
Teléfonos	118,35	
Luz	77,41	
Agua	35,00	
Mantenimiento	466,74	
Adecuación	-	
Guardianía	750,00	
Insumos tecnicentros	547,49	
Seguros	156,49	
Telégrafo y correo	229,33	
Gastos varios		1.137,08
Costos Financieros	-	
UTILIDAD/PERDIDA EN OPERACIÓN		**37.131,19**

GANANCIAS Y PERDIDAS		
S.A.IMPORTADORA ANDINA ECUADOR		
DEL MES DE FEBRERO DEL 2014		
12/03/14 18:17		
CONCEPTO		**SUC.8**
VENTAS NETAS		**(118.064,13)**
COSTO DE VENTAS		**73.158,15**
UTILIDAD/PERDIDA BRUTA		**(44.905,98)**
GASTOS EN OPERACIÓN		**8.092,57**
Personal		4.281,20
Viajes	37,28	
Publicidad	1,68	
Fletes, Mantenimiento vehículos	19,00	
Comisión a terceros	824,38	
Cuentas incobrables	-	
Honorarios	-	
Provisión para depreciación.	442,77	
Teléfonos	118,03	
Luz	74,42	
Agua	27,00	
Mantenimiento	856,75	
Adecuación	-	
Guardianía	750,00	
Insumos tecnicentros	102,32	
Seguros	156,49	
Telégrafo y correo	41,51	
Gastos varios	359,74	
Costos Financieros	-	
UTILIDAD/PERDIDA EN OPERACIÓN		**(36.813,41)**

GANANCIAS Y PERDIDAS		
S.A.IMPORTADORA ANDINA ECUADOR		
DEL MES DE MARZO DEL 2014		
04/04/14 17:11		
SUCURSAL 8		
VENTAS NETAS		**(126.823,42)**
COSTO DE VENTAS		**89.049,67**
UTILIDAD/PERDIDA BRUTA		**(37.773,75)**
GASTOS EN OPERACIÓN		**18.406,48**
Personal		5.724,29
Viajes	30,50	
Publicidad	380,00	
Fletes, Mantenimiento vehículos	6,00	
Comisión a terceros	827,49	
Cuentas incobrables		8.689,59
Honorarios	-	
Provisión para depreciación.	415,20	
Teléfonos	146,39	
Luz	72,82	
Agua	29,00	
Mantenimiento	298,94	
Adecuación	-	
Guardianía	750,00	
Insumos tecnicentros	497,47	
Seguros	-	
Telégrafo y correo	170,25	
Gastos varios	368,54	
Costos Financieros	-	
UTILIDAD/PERDIDA EN OPERACIÓN		**(19.367,27)**

GANANCIAS Y PERDIDAS		
S.A.IMPORTADORA ANDINA ECUADOR		
DEL MES DE ABRIL DEL 2014		
14/05/14 11:03		
SUCURSAL 8		
VENTAS NETAS		**(149.093,63)**
COSTO DE VENTAS		**107.626,91**
UTILIDAD/PERDIDA BRUTA		**(41.466,72)**
GASTOS EN OPERACIÓN		**5.617,45**
Personal		4.835,06
Viajes	23,40	
Publicidad	876,00	
Fletes, Mantenimiento vehículos	12,00	
Comisión a terceros	882,27	
Cuentas incobrables	(3.618,36)	
Honorarios	-	
Provisión para depreciación.	433,78	
Teléfonos	136,01	
Luz	78,50	
Agua	46,59	
Mantenimiento	61,75	
Adecuación	-	
Guardianía	750,00	
Insumos tecnicentros	496,02	
Seguros	156,49	
Telégrafo y correo	162,83	
Gastos varios	285,11	
Costos Financieros	-	
UTILIDAD/PERDIDA EN OPERACIÓN		**(35.849,27)**