



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

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

**TEMA:** “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES DE LA HERENCIA  
ECUATORIANA CÍA. LTDA.”

**AUTORA:** Thalía Alexandra Oñate López

**TUTOR: Doc. Guido Tobar**

Ambato-Ecuador

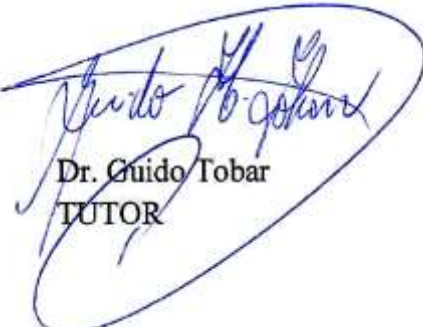
2015

## **Aprobación del Tutor**

Yo, Doc. Guido Tobar, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación con el tema “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA HERENCIA ECUATORIANA CÍA. LTDA” desarrollado por Thalía Alexandra Oñate López, Estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 19 de Mayo 2015



Dr. Guido Tobar  
TUTOR

## **Autoría del Trabajo de Investigación**

Yo, Oñate López Thalía Alexandra con C.I. N° 180463119-8, expongo mi Trabajo de Graduación: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA HERENCIA ECUATORIANA CÍA. LTDA.”, el contenido del presente trabajo de investigación, ideas, análisis y síntesis son de legítima autoridad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 19 de Mayo 2015

AUTORA



OÑATE LOPEZ THALIA ALEXANDRA

180463119-8

## Aprobación del Tribunal de Grado

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA HERENCIA ECUATORIANA CÍA. LTDA”, elaborado por Thalía Alexandra Oñate López, Estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Mayo 2015

Para constancia firman



**Dr. Mauricio Arias**

Profesor Calificador



**Ing. María del Carmen Gómez**

Profesor Calificador



**Econ. Diego Proaño**

**Presidente del Tribunal**

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios y la Virgen, a mi Madre Diana Ingrid López López por el Apoyo incondicional por ayudarme a superar las dificultades a mi Padre Darwin Oñate aunque no jamás estuvimos juntos sé que está orgulloso de mi, a aquellas Amigas que me acompañaron siendo un pilar fundamental en mi vida y en este arduo Trabajo, Adry R y Cris Q .a mis Hijitos Martin, Samy y Paquito a mi novio Toño porque fueron mi motor para poder culminar esta meta profesional.

Autora: Thalía Alexandra Oñate López.

## **Agradecimiento**

Un profundo y sincero agradecimiento a Dios por las bendiciones otorgadas durante este tiempo, a mi madre por la confianza, el apoyo y la comprensión que me brindar en todo momento, a mis amigas que estuvieron dándome ánimos.

A mi tutor Dr. Guido Tobar que con sus conocimientos y guías permanentes supo apoyarme, a las autoridades y profesores que contribuyeron con sus conocimientos participando en mi crecimiento personal y profesional a largo de mi etapa universitaria.

Autora: Thalía Alexandra Oñate López

## Índice General de Contenidos

Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
<b>Índice de Gráficos</b> .....	x
Índice de Tablas .....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I .....	3
El Problema.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Contextualización Macro .....	3
1.2.1.2 Contextualización Meso.....	7
1.2.1.3 Contextualización Micro .....	7
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del problema .....	9
1.2.5 Preguntas directrices .....	9
1.2.6 Delimitación del problema.....	10
CAMPO: Contabilidad y Auditoría .....	10
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	12

1.4.1 Objetivo General .....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
Capítulo II.....	13
Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes Investigativos .....	13
2.2 Fundamentación Filosófica .....	14
2.3 Fundamentación Legal .....	15
2.4 Categorías Fundamentales.....	18
2.4.1Categorías de la Variable Independiente.....	21
2.4.2Categorías de la Variable Dependiente .....	35
2.5 Hipótesis .....	45
2.6 Señalamiento de variables .....	45
Capítulo III.....	46
Metodología .....	46
3.1 Enfoque de la Investigación .....	46
3.2 Modalidad Básica de la Investigación .....	47
3.3 Nivel de Investigación .....	48
3.4 Población y Muestra .....	49
3.4.1 Población.....	49
3.4.2 Muestra.....	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. Plan de recolección de información .....	52
3.7 Procesamiento y Análisis .....	52
3.8. Plan para el procesamiento de la Información .....	53
3.9 Análisis e interpretación de resultados .....	53



Capítulo IV.....	54
Análisis E Interpretación De Resultados .....	54
4.1. Análisis de Resultados.....	54
4.2 Verificación de la Hipótesis .....	70
4.2.1 Cálculo del chi cuadrado.....	70
<b>4.2.1.2Calculo del chi-cuadrado.</b> .....	72
<b>4.2.1.3 Zona de Aceptación y Rechazo.</b> .....	72
<b>4.2.1.4 Decisión.</b> .....	73
Capítulo V.....	74
Conclusiones y Recomendaciones.....	74
5.1 Conclusiones.....	74
5.2 Recomendaciones .....	75
Capítulo VI.....	77
Propuesta.....	77
6.1 Datos informativos de la propuesta .....	77
6.1.1 Tema:.....	77
6.1.2 Institución Ejecutora: .....	77
6.1.3 Beneficiarios: .....	77
6.1.4 Ubicación. ....	77
6.1.5 Equipo Técnico Responsable. ....	78
6.1.6 Tiempo estimado para la ejecución.....	78
6.1.7 Costos.....	78
6.2 Antecedentes de la Propuesta .....	79
6.3 Justificación.....	84
6.4 Objetivos.....	85
6.4.1 Objetivo General. ....	85
6.4.2 Objetivos Específicos.....	85

6.5 Análisis de Factibilidad .....	85
6.5.1 Factibilidad Política .....	85
6.5.2 Factibilidad Organizacional .....	86
6.5.3 Factibilidad Legal.....	86
6.5.4 Factibilidad Económica.....	86
6.5.5 Factibilidad Tecnológica .....	86
6.6 Fundamentación Filosófica .....	87
6.7. Modelo Operativo.....	98
6.7.1 Situación Actual.....	98
6.8. Plan de Acción .....	99
6.9 Administración .....	124
6.9.1 Administración de la Propuesta .....	125
6.10. Previsión de la Evaluación .....	125
Bibliografía: .....	127
Anexos .....	131

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1.- Árbol de Problemas .....	9
Gráfico 2.- Red de inclusiones Conceptuales. ....	18
Gráfico 3.- Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	19
Gráfico 4.-Constelación de Ideas de la Variable Dependiente. ....	20
Gráfico 5.- Género .....	55
Gráfico 6.- Tipo de Instrucción.....	56
Gráfico 7.- Pregunta No.1 .....	57
Gráfico 8.- Pregunta No.2 .....	58
Gráfico 9.- Pregunta No.3 .....	59
Gráfico 10.- Pregunta No.4.....	60

Gráfico 11.- Pregunta No.5 .....	61
Gráfico 12.- Pregunta No.6 .....	62
Gráfico 13.- Pregunta No.7 .....	63
Gráfico 14.- Pregunta No.8 .....	64
Gráfico 15.- Pregunta No.9 .....	65
Gráfico 16.- Pregunta No.10 .....	66
Gráfico 17.- Pregunta No.11 .....	67
Gráfico 18.- Pregunta No.12 .....	68
Gráfico 19.- Pregunta No.13 .....	69
Gráfico 20.- Zona de Aceptación y Rechazo .....	73
Gráfico 21.- Departamento de una empresa .....	89
Gráfico 22.- Tipos de Procesos .....	90
Gráfico 23.- Control de Gestión.....	94
Gráfico 24.- Prioridades del Sistema de Gestión.....	95
Gráfico 25.- Proceso De Aplicación Indicadores De Gestión .....	97
Gráfico 26.-. 1Propuesta: Instrumentos de Medición de Gestión .....	124

### **Índice de Tablas**

Tabla 1.- Población .....	49
Tabla 2.- Operacionalización de la Variable Independiente. Indicadores de Gestión. ....	50
Tabla 3.- Operacionalización de la Variable Dependiente. Toma de Decisiones.....	51
Tabla 4.- Plan de recolección de información .....	52
Tabla 5.- Género .....	55
Tabla 6.- Tipo de Instrucción.....	56
Tabla 7.- Indicadores de Gestión para Productividad y Gestión .....	57

Tabla 8.- Rangos de cumplimiento para índices de gestión.....	58
Tabla 9.- Parámetros para determinar los índices de gestión.....	59
Tabla 10.- Socialización de resultados de indicadores de gestión. ....	60
Tabla 11.- Toma de decisiones empresariales. ....	61
Tabla 12.- Decisiones a cargo de Gerencia.....	62
Tabla 13.- Oportuno Sistema de Comunicación Interno .....	63
Tabla 14.- Roles en áreas funcionales.....	64
Tabla 15.- Sistema de Indicadores .....	65
Tabla 16.- Indicadores de Gestión fuente de toma de decisiones .....	66
Tabla 17.- Valor del Sistema de Indicadores de Gestión. ....	67
Tabla 18.- Reuniones con Gerencia .....	68
Tabla 19.- Dificultad para aplicar Indicadores de Gestión .....	69
Tabla 20.- Frecuencias Observadas .....	71
Tabla 21.- Frecuencias Esperadas.....	71
Tabla 22.- Calculo del chi-cuadrado.....	72
Tabla 23.- Gastos directos.....	78
Tabla 24.- Plan de Acción de la Propuesta .....	99
Tabla 25.- Matriz de Hallazgo .....	104
Tabla 26.- Matriz de Indicadores .....	118
Tabla 27.-Previsión de la Evaluación .....	126

## **Resumen Ejecutivo**

“La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.” es una empresa ubicada en el cantón Ambato en la ciudadela la Alborada, su apertura fue en el año 2006, siendo su propietario el Sr José Alberto Mejía Espinoza se dedica a la radio difusión, es decir a la programación de musica, destinados al público a través de ondas de radio.

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en ejecutar un extenso análisis de los indicadores de gestión y la toma de decisiones gerenciales con el único fin de establecer un Indicadores de Gestión que ayude a la toma de decisiones gerencial para que el número de clientes se incrementen y el beneficio para la empresa se vea reflejado en el ámbito económico.

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada al personal de la Herencia, nos indican que es de gran importancia incrementar Indicadores de Gestión que ayuden a la toma de decisiones gerenciales puesto que, con los mismos la empresa se tendrá procesos de calidad que favorezca a los miembros y las actividades que desempeñan.

En el momento de realizar la investigación se empezó a indagar sobre otros trabajos realizados acerca del tema, de esta manera se obtuvo una orientación que ayudo a establecer cuál fue la propuesta para este problema.

Para dar solución al problema se aplicó técnicas de recolección para la obtención de datos, orientadas a la medición de la gestión y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con la información obtenida mediante las encuestas realizadas se llegó a dar una solución a

dicho problema, la aplicación de instrumentos de medición que ayuden con el cumplimiento de objetivos institucionales,

La aplicación de Indicadores de Gestión que ayuden a la toma de decisiones gerenciales ayudará a evaluar las metas que se desean alcanzar, beneficiara a los miembros que conforman la Herencia Ecuatoriana y a los estudiantes para brindar un servicio de calidad. El mismo que brindara un servicio de calidad a los clientes ayudará al incremento de ingresos monetarios.

**Palabras claves:**

Indicadores de Gestión

Toma de Decisiones

Herencia Ecuatoriana

Aplicación de Indicadores

## **Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo primordial determinar la utilización de los Indicadores de Gestión ya que hoy en día es fundamental contar con este tipo de herramienta le permitirá cumplir con su cometido la toma de decisiones gerenciales de la Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.

Por tal motivo la presente investigación se detalla en seis capítulos, los cuales detallaremos a continuación:

En el Primer Capítulo encontraremos el problema existente, es decir se reconoce y se plantea el problema en estudio, analizando las causas y efectos del mismo, que encontramos en el árbol de problemas, la prognosis, la delimitación del problema, su respectiva justificación, y los objetivos de la investigación.

En el Segundo Capítulo se detalla el Marco Teórico, los antecedentes investigativos que existen en el problema ya antes mencionado, determinando la fundamentación de la investigación, además el contenido teórico científico, y sobre todo responderemos el problema estableciendo la relación entre las variables, dependiente, e independiente.

En el Tercer Capítulo se presenta la descripción detallada de la metodología del trabajo, donde aparecerán técnicas, métodos y demás que se utilizaron para la recolección de datos en la presente investigación, además el cálculo de la población y la muestra.

En el Cuarto Capítulo se especificara el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes, donde cada una se tabula y así se podrá verificar la hipótesis de la investigación.

En el Quinto Capítulo se puntualizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

En el Sexto Capítulo se plantea la propuesta para la empresa la Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda. Siendo un Proceso de Aplicación de Indicadores de Gestión que ayuden a la Toma de decisiones a la Toma de Decisiones gerencial. Para cumplir el objetivo y beneficio de la empresa.



# **Capítulo I**

## **El Problema**

### **1.1 Tema de Investigación**

“Los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones gerenciales de La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización.**

##### **1.2.1.1 Contextualización Macro**

A nivel mundial, las primeras emisiones públicas de radio tuvieron lugar en el año de 1912, a raíz de la proliferación de señales de radio provenientes del transporte marítimo y de las estaciones terrestres de comunicación, especialmente. Muchos historiadores dicen que la radio pública se originó como consecuencia de las enormes dificultades de comunicación evidenciadas durante el hundimiento del Titanic, el 12 de abril de 1912, ya que éste trató de comunicarse durante tres días sin lograr una respuesta eficaz de las embarcaciones o puertos cercanos; una vez ocurrida la tragedia, comenzó la discusión en cada país en torno a la necesidad de reglamentar las emisiones radiofónicas, todo ello con el fin de lograr un sistema de comunicaciones más eficiente.

Es hasta 1920 cuando le son asignadas frecuencias exclusivas a las estaciones de radio dentro de Estados Unidos. Durante la década siguiente se organizaron cientos de emisoras privadas mientras el Estado norteamericano apoyaba e incentivaba la aparición de las primeras cadenas radiales de comunicación en toda la extensión de su territorio. El gobierno

norteamericano, ya en los primeros años de la radio, fue consciente del poder masivo que éste medio de comunicación tendría en la década siguiente.

La radio comercial, en términos cercanos a lo que hoy conocemos, nace en 1922. Su fin, inicialmente, era el de emitir "cuñas" publicitarias, a manera de apoyo al creciente mercado de productos en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, un año más tarde se comenzó a experimentar con el formato radial y se produjeron los primeros programas de narraciones e historias. Este formato tuvo una gran recepción por parte de la audiencia, que inmediatamente se comunicó con la cadena radial para sugerir su continuidad. Se había demostrado que el sonido resultaba un material innovador y sorprendente para la recreación de escenarios, por lo que el proceso experimental siguió su curso hasta 1932, cuando aparecen los primeros programadores de música, los disc-jockeys, y, con ellos, los estribillos (los famosos *jingles*) para los comerciales cantados.

Desde la década de 1920, la radio comenzó un rápido proceso de expansión alrededor del mundo. Los equipos necesarios para su producción eran un producto costoso y de difícil transporte, aunque varios radioaficionados habían conseguido realizar emisiones, tanto dentro de Estados Unidos como en Europa, con equipos rudimentarios. Para la década de 1930, Argentina y México ya contaban con grupos de radioaficionados que emitían series de noticias y canciones en Buenos Aires y Ciudad de México. En estos países, la radio consiguió el apoyo de los gobiernos, interesados en incentivar la instalación de estaciones de radio para conseguir una comunicación directa con los habitantes.

Cuando apareció la televisión, en 1948, se pensó que la radio iba a acabarse, sin embargo esto no sucedió; por el contrario, gracias a su capacidad para esquivar obstáculos como el analfabetismo o la distancia, el formato radial se fortaleció y consiguió instalarse

como el acompañante de las labores cotidianas de cientos de habitantes de las ciudades y el campo. La radio reunía a la sociedad alrededor de una sola noticia o la transmisión en directo de algún suceso extraordinario. (Faus Belau, 1995, pág. 54)

Acciones gubernamentales como leyes, normativas y reglamentos han sido motivo para que las empresas en la actualidad deban determinar mecanismos que permitan medir los programas y actividades que realizan, logrando así mantenerse en el marco que determina el estado de turno y evitar sanciones que perjudican la imagen y el normal funcionamiento de las organizaciones.

“La toma de decisiones gerenciales es la selección de un curso de acción entre varias opciones”. (Herrera, 2008, p. 45). Por esta razón es fundamental en las empresas, para lograr así cumplir con las leyes y tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En el transcurso de la evolución empresarial se ha evidenciado que muchas de las tendencias gerenciales y las tomas de decisiones se ven limitadas por la falta de conocimiento global de la empresa, en algunos de los casos muchas de esas tomas de decisiones contradice la misión, el objetivo de la organización. (Blanco, 1998, pág. 78).

Existe diversa y efectivas técnicas gerenciales para la medición evaluación y control del desempeño de los gerentes.

La gestión es más que la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier gestión pública o privada, lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la

misión y la visión de la institución optimizando el uso de los recursos disponibles.  
(Guevara, 2001, pág. 98)

“Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas” (INCOTEC, 2007).

Los indicadores de gestión se han implementado en las empresas en apoyo de control puesto que son medidas utilizadas para determinar el éxito y el mejoramiento de actividades dentro de los departamentos de las instituciones además de información precisa y disponible en tiempo real. Los mismos que suelen establecerse por los líderes o gerentes de las empresas u organizaciones del Ecuador, y son manejados continuamente a lo largo del ciclo de vida empresarial, para evaluar el desempeño de las mismas que están ligados con resultados cuantificables.

Con el estudio de los indicadores de gestión facilita el entendimiento de los sucesos, mejorando así la situación con el cumplimiento de metas y objetivos con decisiones acertadas. Identificando las variables que distorsionan el resultado esperado.

La no utilización de los indicadores de gestión afecta directamente en los informes contables y el comportamiento de la misma, esto ha llevado a la quiebra a algunas empresas ecuatorianas, por lo que suelen terminar de manera nefasta con el desempeño de las empresas.

### **1.2.1.2 Contextualización Meso.**

En la Provincia de Tungurahua se ha venido introduciendo en el mercado, la industria de la radio difusión, de una manera ordenada la misma que por sus ideas innovadoras han logrado posicionarse en el mercado, regidas por el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión, CONARTEL, en el cantón Ambato existen aproximadamente 28 empresas radiales, actualmente los indicadores de gestión son totalmente necesarios y, si estos son aplicados correctamente ayudan en forma oportuna al sector empresarial de radiodifusión servirá para tomar decisiones de relevante importancia permitiendo visualizar con claridad y precisión los errores para poder rectificarlos.

La aplicación de indicadores de gestión permite a las empresas de la provincia y el cantón volverse más competitivas a nivel nacional, es decir poder competir contra grandes empresas de la radio difusión, por otra parte, es indispensable que la empresas de este sector se actualicen constantemente en el ámbito tecnológico, esto le ayudará a llegar a mas radio oyentes incrementando su participación en el mercado y por ende sus utilidades y rentabilidad que son indicadores que tienden a variar frecuentemente si no se hacen correctivos necesarios o no se aplican mecanismos que sitúen a las empresas en posiciones estelares en el mercado.

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

La Herencia Ecuatoriana fue fundada en el año de 2006 por el Sr. José Alberto Mejía Espinoza, la Empresa se localiza en el Cantón Ambato esta idea nace debido a que la ciudad es considerada como una de las mejores potencias de mercado en radio difusión y publicidad;

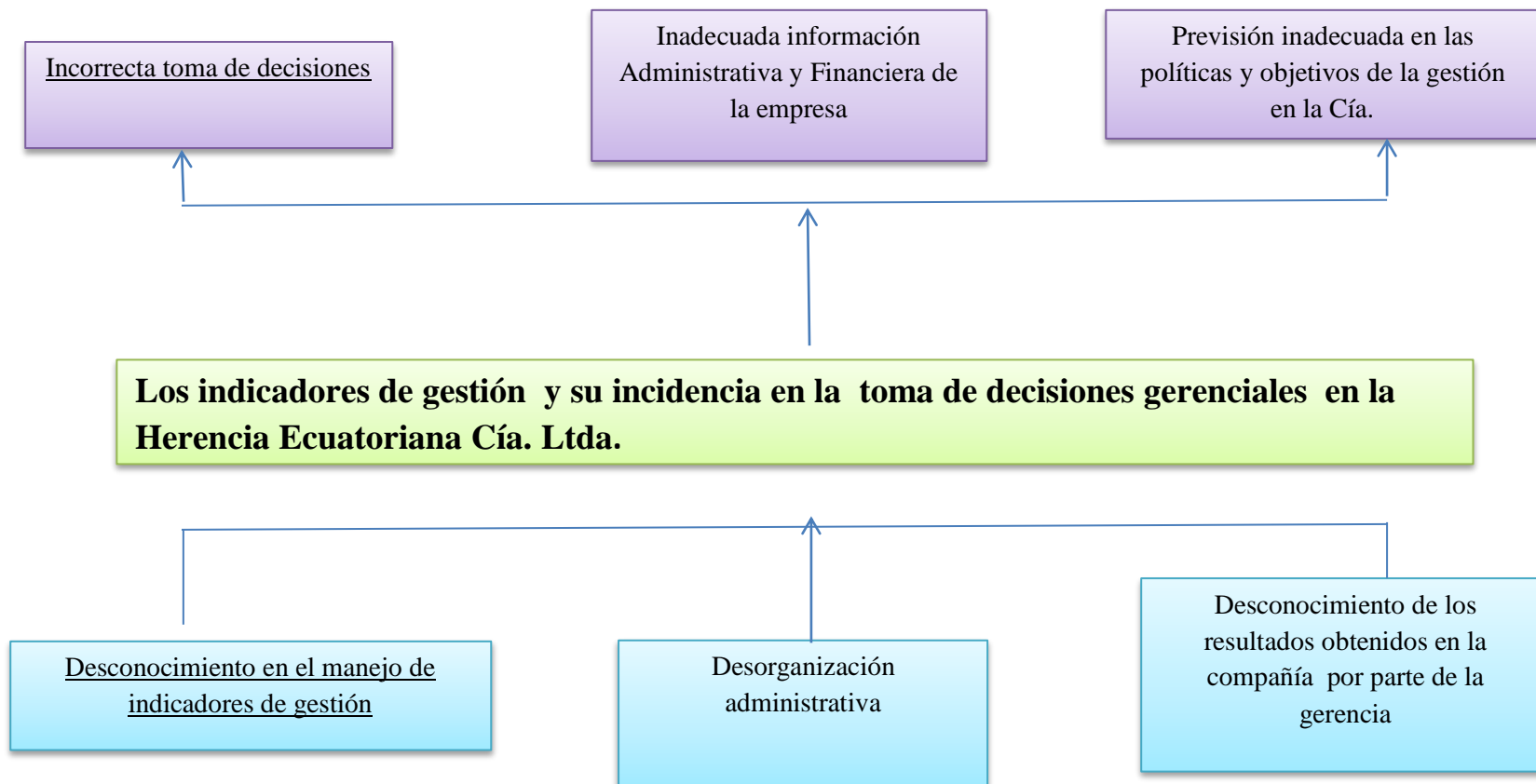
la empresa, comenzó a producir entretenimiento y diversión a partir de shows artísticos ya que la radio tiene vida a partir de la música nacional e internacional.

Por otro lado, el ingreso de varias empresas en el ámbito de radiodifusión en el mercado ambateño ha producido un cambio significativo dentro del panorama radial y los problemas radican debido a que la empresa no maneja indicadores de gestión lo cual ha sido causante de errores en la toma de decisiones para la empresa y su desarrollo.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Para el análisis crítico se hace referencia al árbol de problemas para conocer las causas y efectos que han llevado a plantear el problema a de estudio, así tenemos:

**Gráfico 1.-** Árbol de Problemas



Elaborado por: Thalía Oñate.

Una de las principales causas de la inexistencia de indicadores de gestión en la toma de decisiones gerenciales por parte de la empresa, es el desconocimiento en el manejo de los mismos, esto se da por la poca capacitación de la administración en este tema o por llevar una administración tradicional, es decir, no se usan nuevos mecanismos para evaluar el desempeño de la empresa en el mercado; este factor influye en la toma de decisiones, debido a que al desconocer medios de evaluación las nuevas ideas o decisiones se tomarán sin un sustento válido motivo por el cual pueden ser erróneas y perjudiquen a la empresa.

Otra causa puede ser la desorganización administrativa, que se origina por no aplicar un organigrama estructural y funcional, ocasionando desconocimiento de las actividades que deben realizar cada uno de los miembros de la organización, esto se verá reflejado al momento de solicitar información ya sea en el área administrativa como financiera esta no será la necesaria lo que produce desaciertos en las decisiones que debe tomar la gerencia para el bien de la organización.

Por último pero no menos importante, el desconocimiento de los resultados obtenidos en la compañía por parte de la gerencia, tienen como efecto que la previsión sea inadecuada al momento de establecer políticas y objetivos de la gestión en la compañía.

### **1.2.3 Prognosis**

Sin una adecuada aplicación de indicadores de gestión la administración de la “Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda”, no podrá determinar la situación actual de la empresa y hacia dónde quiere llegar, corre también con el riesgo de que las decisiones que vayan a ser tomadas sean erróneas y afecte de manera significativa al desarrollo de la misma.



La toma de decisiones se transformara en un desafío cada vez que se presenten problemas que incurran en el funcionamiento de la empresa, pero sin una gestión gerencial adecuada en “La Herencia Ecuatoriana”, se desequilibraría y de esta manera se vería enfrentada a muchos problemas administrativos, financieros, operacionales y otros; que a la larga no podrían ser resueltos fácilmente por las personas responsables.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

- ¿Cómo incide los indicadores de gestión en la toma de decisiones gerenciales en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cómo influye contar con indicadores de gestión en la toma de decisiones gerenciales en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en lo referente a la toma de decisiones gerenciales?
- ¿Qué resultado producirá la implementación de un sistema de indicadores de gestión en la toma de decisiones en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.?

## **1.2.6 Delimitación del problema**

**CAMPO:** Contabilidad y Auditoría

AREA: Contabilidad

ASPECTO: Indicadores de Gestión

ESPACIO: Compañía La Herencia Ecuatoriana ubicada en la Alborada.

## **1.3 Justificación**

El presente estudio se realizará en el cantón Ambato, el cual se caracteriza por tener una gran amplitud en el mercado de la radio difusión, porque existen alrededor 32 empresas de actividad radial, ya que es el principal que ha generado muchas fuentes de trabajo a los habitantes tanto como del sector y de otros cantones aledaños.

Las empresas con esta actividad están en grandes cambios pues el mercado así lo exige, es por ello que la mayor parte de estas cuentan con asesoría administrativa financiera lo que optimiza el buen desarrollo y funcionamiento de la misma.

La falta de una correcta implementación de los indicadores de gestión ha puesto en riesgo a muchas de estas empresas siendo uno de los problemas más atenuantes por los que atraviesan tomando decisiones que en muchos de los casos no han sido las más apropiadas y que han desembocado en inestabilidades administrativas críticas y en el peor de los casos el cierre total de las actividades de las empresas.

Es por ello la necesidad de implementación de los indicadores de gestión adecuados que pueda ser la solución y el eje principal de toma de decisiones para un desarrollo

sustentable con información contable veraz en el tiempo como lo han logrado las grandes empresas mejorando y optimizando el uso de sus recursos.

La optimización de beneficios de los procedimientos del departamento repercutirá en la calidad de asesoría y servicio a la gerencia, mediante el seguimiento y la evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta de los directivos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

Esta investigación se justifica desde tres puntos de vista, el práctico ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que la aplicara contribuirá con el progreso de esta y otras empresas.

Desde el teórico, esta investigación genera reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área de investigación, como del ámbito gerencial y del uso de indicadores de gestión.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para brindar conocimientos válidos y confiables dentro de la toma de decisiones. Este trabajo se realiza para proporcionar la correcta información sobre los indicadores financieros enfocando al beneficio de la empresa, el mismo que servirá también para las futuras generaciones, a las empresas que se encuentren en la misma situación.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar la incidencia de los indicadores de gestión en la toma de decisiones gerenciales de “La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.”.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los indicadores de gestión que permitan mejorar la toma de decisiones gerenciales de la empresa en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.
- Analizar los factores que han perjudicado la situación actual de la empresa en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda. en lo referente a la toma de decisiones gerenciales.
- Proponer la aplicación de indicadores de gestión para la empresa “La Herencia Ecuatoriana”, que le permita obtener información real de la situación y mejora la toma de decisiones gerenciales.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Con el objetivo de orientar la presente investigación, se hace referencia a trabajos relacionados al tema de investigación, estos nos permitirán analizar, comprender y proponer posibles soluciones a la problemática planteada.

En su trabajo de investigación *“Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. En el año 2010”*, Universidad Técnica de Ambato. *Se concluye que los indicadores de gestión ayudan a reducir los riesgos en cualquier tipo de empresas, debido a que dan los mecanismos necesarios para guiar los procedimientos en todas las áreas dentro de una organización y así optimizar los recursos con los que cuentan, permite también a las empresas reducir los riesgos de cometer errores en la toma de decisiones y mejora dicha habilidad en pro de mejorar los niveles de calidad, atención al cliente, reclutamiento de personal entre otros.* (Quinapanta, 2011, pág. 13)

En la investigación de (Marcalla, 2010, pág. 15) *“Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito CHIBULEO Ltda.”*, Universidad Técnica, de Ambato *se concluye que a pesar de que hoy en día algunas empresas tienen una filosofía de gestión bien concebida, no están muy claras en cuanto a la consecución de las metas que deben alcanzar, esto se origina debido a que no existen sistemas*

de indicadores de gestión bien definidos que permitan medir y evaluar la gestión de las empresas, es por eso que se ha vuelto la necesidad implementar indicadores que permitan satisfacer las demandas de la empresa y así mejorar la rentabilidad de la misma.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

La presente investigación está basada en el paradigma crítico propositivo, porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental de poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal, entendemos como paradigma a un “conjunto de compromisos compartidos dentro de los cuales yacen supuestos que permiten crear un marco conceptual a partir del cual se le da cierto sentido y significado al mundo” (Zapata, 2005).

La presente investigación estará guiada bajo el paradigma neopositivista ya que según: (Rivera, 2008, p. 98) “Se conoce también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico. Ha demostrado su efectividad en el desarrollo de la ciencia por la amplitud y diversidad de los resultados que ha aportado. En la actividad física ha sido el paradigma dominante durante muchos años”.

Las características del paradigma positivista se detallan a continuación:

- Existe un mundo material externo que puede ser descrito objetivamente, sin referencia al observador.
- Esta realidad comprende todo lo que existe dentro de las coordenadas: tiempo, espacio y masa.
- Objeto de estudio: hechos y fenómenos que pueden ser verificables.

- Enfatiza la observación experimental, la medición objetiva y la generalización de los resultados.
- La producción del conocimiento es el resultado de la interacción
- Utiliza instrumentos y procedimientos estandarizados
- Enfatiza la objetividad y generalización del conocimiento.
- Se buscan las causas que explican los fenómenos, confrontar las teorías y actividades.
- Establece relaciones generalizables entre variables.
- Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación.
- Método: hipotético-deductivo.
- Se utilizará el paradigma positivista ya que a través de éste es posible cuantificar los resultados de la investigación y todos los elementos que sean necesarios, para obtener soluciones viables que ayuden a eliminar el problema objeto de investigación. Además porque el presente trabajo de investigación cumple con ciertas características como son: la población solo aporta con información y no tiene que reaccionar frente a la acción decidida, las decisiones son tomadas por los técnicos.

### **2.3 Fundamentación Legal**

En la ley de Compañías, Art. 279 “Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no solo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos”

Al referirse a los informes que presenta el comisario revisor dentro de la compañía, se deben incluir por supuesto índices de gestión que reflejen la realidad de la empresa tomando datos de los estados financieros, con el fin de que la junta general esté en condiciones de tomar las respectivas decisiones.

## **Normas Internacionales de Contabilidad**

### **NIC 1**

Los componentes de los estados financieros son los siguientes:

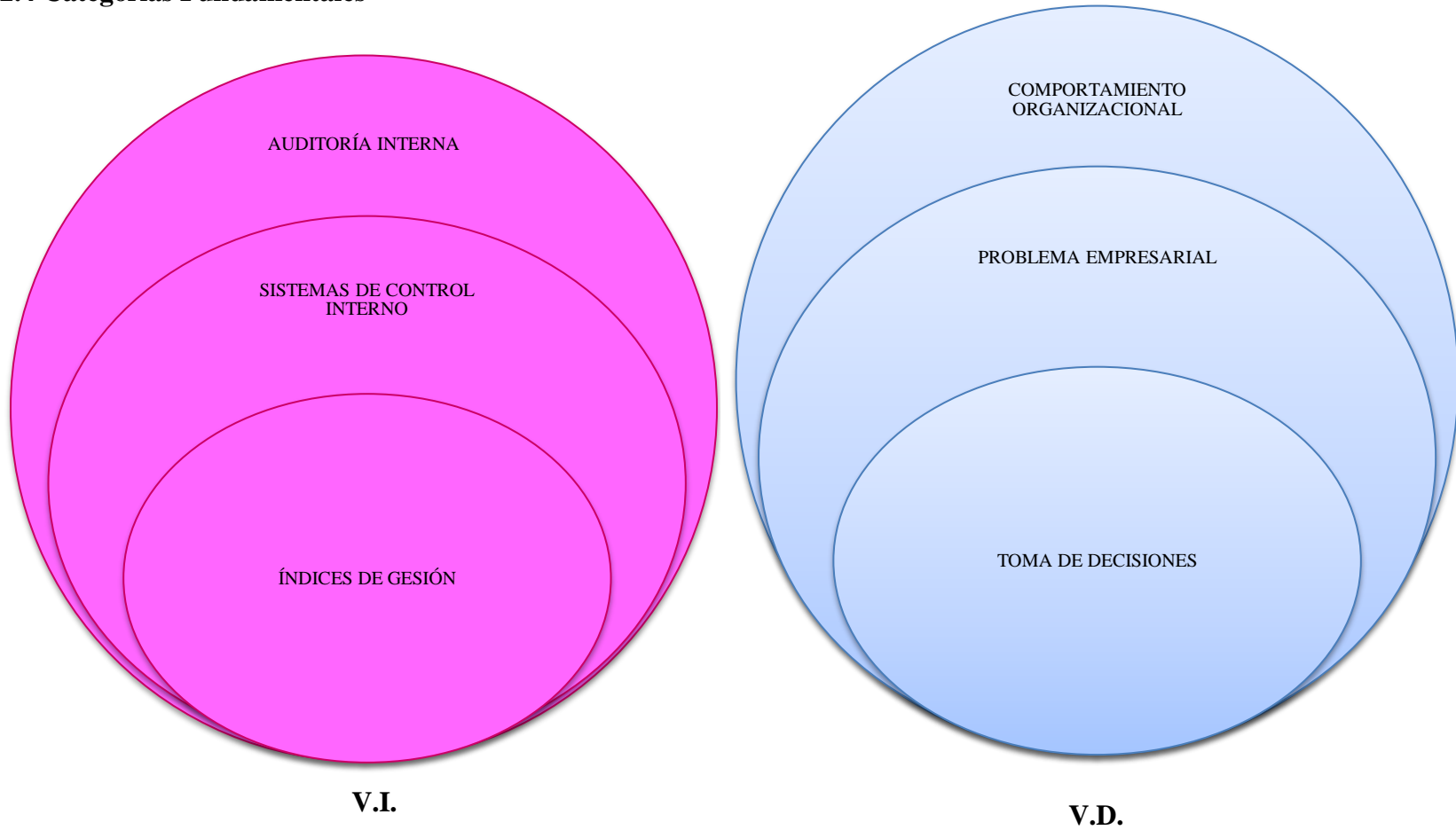
- Balance
- Cuenta de resultados
- Un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre: todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales
- Estado de flujos de efectivo
- Notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas

Muchas empresas presentan adicionalmente a los estados financieros un análisis financiero elaborado por la dirección que describe y explica las características principales del rendimiento y la situación financiera de la empresa, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrentan.



También muchas empresas presentan informes relacionados al estado del valor añadido o a la información medioambiental, estos se concentran en sectores industriales. Es importante anotar que estos informes y estados, presentados aparte de los estados financieros, quedarán fuera del alcance de las NIIF.

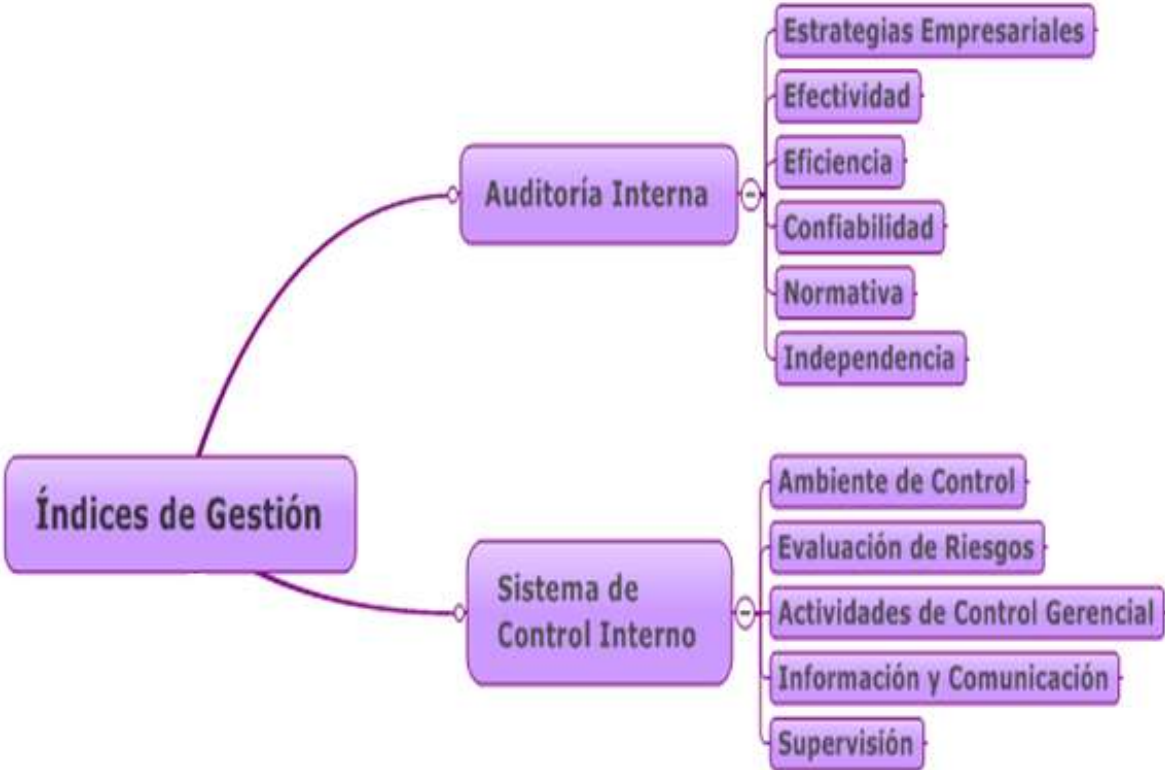
## 2.4 Categorías Fundamentales



**Gráfico 2.- Red de inclusiones Conceptuales.**

Elaborado por: Thalía Oñate

**Constelación de Ideas de la Variable Independiente**



**Gráfico 3.-** Constelación de Ideas de la Variable Independiente.

Elaborado por: Thalía Oñate.

Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.



Gráfico 4.-Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.

Elaborado por: Thalía Oñate.

### **2.4.1 Categorías de la Variable Independiente**

Para poder abordar la variable Índices de Gestión, es importante el analizar algunos términos que la contienen, los cuales son:

#### **Auditoría Interna**

La auditoría interna nace de la parte práctica, sin unos principios generales o un cuerpo teórico general.

Entendemos como Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los métodos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Podemos distinguir tres etapas.

1.- La primera de ellas comprende la necesidad de obtener precisión en las cuentas y la prevención del fraude.

2.- La segunda etapa, como consecuencia de la depresión (después de la segunda guerra mundial). La comisión de valores y bolsa hizo responsable a los gerentes financieros de la fiabilidad de sus estados financieros, surgiendo la necesidad de implantar en las empresas un control financiero y contable, así como a intervenir en cuestionar la toma de decisiones, la salvaguarda de activos y el profundizar en aspectos relativos a la gestión empresarial.

3.- La tercera etapa comprende la actuación de la auditoría interna en el área de administración, tanto operacional, como financiera, proporcionando servicios de implementación y de protección.

Los sistemas y procedimientos de los negocios deben ser controlados y analizados, la actividad de auditoría interna asegura que estos controles internos sean adecuados para mitigar los riesgos, sean eficaces y eficientes, cumpliendo así con las metas y objetivos de la organización.

La auditoría interna es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vista a eventuales acciones correctivas, el control interno de las empresas, para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión. (Alberto, 2009, pág. 10)

### **La estrategia empresarial**

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes. (Alberto, 2009, pág. 11).

El concepto de estrategia empresarial ocupa un lugar fundamental, especialmente en áreas funcionales de las actividades del personal y los procesos gestionando la calidad de los mismos ya que se busca mejorar el servicio y poseer más clientes.

“La estrategia se ocupa de objetivos a medio y largo plazo y, sobre todo, de las acciones adecuadas para lograr objetivos prefijados. En casi todas las definiciones de estrategia aparecen conceptos clave como objetivos, entorno, competencia, planes de acción, asignación de recursos” (Alberto, 2009, pág. 12).

### **Efectividad**

Una de las características del enfoque sistémico es la consideración teleológica de los sistemas, es decir, el hecho de que los sistemas diseñados por el hombre tienen siempre por objeto satisfacer una determinada necesidad. Con frecuencia la necesidad identificada no consiste en la satisfacción de un único objetivo, sino en la de una serie de ellos. La existencia de objetivos múltiples significa que, en algunos casos, ciertos objetivos puedan ser antagónicos y que por tanto conseguir algunos en determinada medida sólo sea posible renunciando, en partes, a un cierto nivel de consecución de otros.

Efectividad es la relación entre las prestaciones reales de un sistema y las que se habían requerido en él. En cuanto mayor medida satisface un sistema lo que de él se ha requerido, más efectivo es para su usuario. El hecho de que las prestaciones de un sistema varíen a lo largo de su vida operativa implica la necesidad de evaluar continuamente la efectividad de los sistemas: es decir, la efectividad no es un aspecto independiente del tiempo (Amado, 2001, pág. 34).

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. La efectividad de una organización es el requisito previo

para que cumplan sus metas. “Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas”. (Amado, 2001, pág. 34).

### **Eficiencia**

La eficiencia como aquel que dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. En otras palabras, ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desea alcanzar.

“Eficiencia es un objetivo lógico para todas las organizaciones, en realidad para toda la empresa humana” (Arnoldo H. A., 2000, pág. 2).

Cada organización tiene un nivel de recursos para suministrar bienes y servicios mismos que deben funcionar dentro de esas limitaciones de recursos, la eficiencia es la proporción que refleja una comparación entre resultados logrados y los costos generados para el cumplimiento de las metas.

“Los aspectos de la eficiencia está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional y el otro es cuando cuesta producir dichos bienes y servicios” (Gavilanez, 2014, pág. 65).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es definida frecuentemente como la probabilidad de que un sistema o componente desarrolle sus funciones bajo condiciones de operación, por un período específico



de tiempo; una definición más corta y a la vez completa, describe a la confiabilidad como “calidad a través del tiempo”. (Ortiz, 2015, pág. 212).

Cualidad de la información que garantiza a quienes son los encargados de la toma las decisiones que la información refleja las condiciones o hechos que se propone presentar.

Los usuarios de los estados financieros quieren estar seguros de que las cifras no fueron inventadas por la gerencia. En consecuencia, para los contadores la confiabilidad es una característica esencial de la medición. La confiabilidad es una cualidad de la información que garantiza a quienes toman las decisiones que la información refleja las condiciones o hechos que se propone representar. Los datos confiables están respaldados por evidencias convincentes que puede ser verificada por contadores independientes. (Horngren Ch., 2000, pág. 150).

El proceso contable busca, ante todo, registrar en forma confiable los eventos que inciden en una organización. Aunque muchos hechos pueden hacerlo, el contador reconoce sólo ciertos tipos para registrarlos como transacciones de negocios.

### **Normativa**

Es una ciencia del derecho que describa el derecho como un sistema de normas, con el argumento, es decir, orientada al conocimiento de normas; de que la ciencia del derecho

sólo es posible como sociología del derecho. La sociología jurídica relaciona los hechos reales que abarca, no con normas válidas, sino con hechos reales. (Vega, 2000, pág. 147).

La normativa, resuelve los problemas con la ley de manera jurídica y textual fundamentando específicamente las investigaciones para acatarlas de manera estricta.

### **Independencia**

La independencia significa que existe un punto de referencia no arbitraria y surge interpretación alguna que tenga sentido y sea propia del autor. .

La independencia se distingue de la autonomía. La autonomía es un régimen de descentralización del poder, en el cual, ciertos territorios o comunidades integrantes de un país gozan de algunas facultades ejecutivas, legislativas y judiciales, en ciertas materias o competencias, que quedan así fuera del alcance del gobierno central. (Vega, 2000, pág. 148).

### **Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la

eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Gloria, 2013, pág. 67).

Aportamos que el sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

### **Ambiente de Control**

“El ambiente de control es el elemento que proporciona disciplina y estructura, el cual es determinado en función de la integridad y competencia del personal de una organización tomando muy en cuenta los valores éticos como elemento esencial en los componentes de control” (Carlos M. , 2010, pág. 149).

Ambiente en el que los trabajadores deben ejercer sus actividades es muy importante mantener el nivel del mismo porque permite una mejora continua dentro de la empresa. Logrando reflejar en un futuro los resultados y cumplimientos de las metas trazadas con el bienestar de la entidad.

### **Evaluación de Riesgos**

“El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de riesgos, por tanto la dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden

tener un impacto sobre su consecución y tomar medidas oportunas para su ejecución”. (Charles L. , 2002, pág. 151).

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de factores que podrían afectar la obtención de los objetivos y, en base al análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados, debido a condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales que se modifican continuamente, para lo cual se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados al cambio.

### **Actividades de Control Gerencial**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden asegurar que se cumplen las directrices de la dirección así como asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad; estas se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones, comprendiendo una serie de tareas tan diferentes como pueden ser aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones. (Charles L. , 2002, pág. 157).

Es indispensable que exista en una entidad actividades de control gerencial puesto que se establecen políticas que deben cumplirse a cabalidad para obtener resultados en la organización

y los procedimientos en donde son acciones que realizan las personas que podrían tener errores, y de esta manera se estabiliza la situación.

### **Información y comunicación**

La información y comunicación cataliza el resto de componentes, está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. La calidad de información que brinda el sistema de la organización, es una condición que podría afectar la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas y controlar con efectividad las operaciones. (Carlos M. , 2010, pág. 161).

Este componente tiene que ver con el modo en que la información relevante es identificada, capturada y comunicada a través de la organización, tiene como finalidad permitir a todos los individuos llevar a cabo sus responsabilidades internamente, así como proporcionar información a externos. (Lara, 2012, pág. 161).

Muchos aspectos de los sistemas de información y comunicación guardan relación con los objetivos de operaciones y de cumplimiento, y en general quedan fuera del alcance de un informe sobre el control interno, un ejemplo es la obtención de datos del personal de ventas sobre posibles mejoras en productos para satisfacer las necesidades futuras de los clientes y la posterior comunicación de dichos datos al personal técnico y de producción.

Aunque las comunicaciones en el caso anterior pueden contener información importante para la entidad, es decir nos puede ayudar a valorar saldos y existencias, una organización debería tener un mecanismo dentro de la función contable para identificar la necesidad de hacer os ajustes necesarios a estas cuentas, a efectos de la información financiera. (Carlos M. , 2010, pág. 23).

## **Supervisión**

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación, dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

La supervisión y monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad deben permitir conocer oportunamente si estos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos. (Carlos M. , 2010, pág. 25).

“Las actividades de supervisión contemplan la eficacia de otros componentes de control interno, en donde los procedimientos realizados en conexión con evaluaciones puntuales, se incluyen normalmente dentro del alcance de un informe de dirección” (Charles L. , 2002, pág. 67).

Sistema con el cual se revisa que los procesos marchen de tal manera que no afecte a la empresa y por lo contrario aporte situaciones con las que la entidad posea beneficios a largo o corto plazo.

### **Sistemas de Indicadores**

Un sistema de indicadores obedece a la necesidad de contar con instrumentos que permitan establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización, en este sentido, aportar con elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abrir la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño del individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. (Franklin, 2007, pág. 147).

Para poseer un conocimiento adecuado debemos también conocer que es un indicador, por lo tanto se define como una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema en un contexto de interpretación.

Herramienta con la cual una entidad puede relacionar y pronosticar cambios y desempeños de: actividades, y del personal, que podrían estar mal realizados y logran afectar o beneficiar a la empresa. Sin embargo lo que se busca es detectar lo que podemos cambiar para que el ente prospere.

### **Objetivos Estratégicos**

“Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desena introducir en la empresa, así como los vínculos casuales entre ellos, además no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional” (Francés, 2006, pág. 98).

Los objetivos estratégicos constituyen una anticipación del estado futuro concreto que persigue una entidad, por lo tanto, tienen que ver con la concreción del desempeño de la compañía hacia adelante, lo cual formula dentro del campo de acción precisando la misión, la aspiración que señala la visión y la percepción del negocio. Los objetivos estratégicos señalan el norte empresarial especificando en diversas ramas la visión para un periodo de tiempo preciso.



“Estos son de índole diversa, pero podemos clasificarlos en las siguientes áreas: de rentabilidad, crecimiento, flexibilidad, fuerza competitiva y de responsabilidad social”. (Mendoza, 2002, pág. 98).

### **Cumplimiento de Objetivos**

Según (Mendoza, 2002, pág. 64). “El cumplimiento de los objetivos es una parte integrante de la estrategia corporativo de una entidad, en donde la fiabilidad debe ser una parte integral del diseño y desarrollo de un sistema empresarial, basándose en la misión, visión, valores corporativos y demás indicadores de gestión”.

### **Contrastar Hipótesis**

Contrastar una hipótesis es mostrar una notable diferencia o condición opuesta entre dos ideas estratégicas, con el objetivo de determinar la compatibilidad de sus muestras

“Además dicho términos se lo utiliza en estadística el cual determina la valides de una conjetura realizada por un investigador sobre una población estadística, y determinar si es compatible con lo observado en una muestra de dicha población” (Guillermo, 2005, pág. 37).

### **Índices de Gestión**

Cuando se habla de índices de gestión se debe tener en cuenta que medir, es comparar un resultado con un estándar preestablecido, con el objetivo de eliminar la incertidumbre en

las organizaciones, lo cual implica tomar variables críticas para el éxito del proceso y así obtener una gestión eficaz, eficiente y efectiva, que conduzca a la competitividad y a la supervivencia institucional. (Milton, 2011, pág. 14).

Además se entiende como indicador de gestión a las medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Un índice de gestión es definido como la relación entre variables cuantitativas y cualitativas, que lleven a observar situaciones o tendencias de cambio que se producen en el objeto o en el fenómeno observado, respecto a las metas esperadas, son un medio no un fin.

De acuerdo a otra perspectiva los índices de gestión son los elementos cuantitativos que facilitan a la organización la medición en cuanto a crecimiento o disminución de los mismos, y resumen su clasificación en aspectos que reflejan a la organización tales como: índices de gestión corporativa, índices de gestión por unidad estratégica de negocios, índices de gestión operativo, índices de equidad, índices de impacto, índices de actividad, índices de decisión estratégica de control de gestión y índices de satisfacción. (Milton, 2011, pág. 17).

## **2.4.2 Categorías de la Variable Dependiente**

### **Comportamiento Organizacional**

Los manuales dicen que el comportamiento organizacional se modifica a través del aprendizaje, y esto es cierto, pero insuficiente.

Como es fácilmente deducible el comportamiento organizacional se relaciona con ámbitos diversos desde hospitales hasta instituciones de gobierno, pequeñas empresa con un solo dueño o grandes empresas transnacionales.

En síntesis, el comportamiento en las organizaciones no es solo un tema solo el de los interesados en la Administraciones tanto de empresas como el ámbito público, sino un tema que debería ser estudio y análisis en todos los ámbitos donde las personas interactúan

Por último, hemos utilizado el concepto de comportamiento organizacional en una doble aceptación: como disciplinas que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura organizacional resultante, por un lado, y el propio comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto, es decir (el objeto de estudio de esta disciplina). (Alles, 2008, pág. 62).

### **Problema Empresarial**

En esta última década todas las organizaciones se han involucrado en un mundo globalizado de forma voluntaria o involuntaria, considerando así que ingresar a este nuevo

mundo nos trae como consecuencias oportunidades y problemas, todos aceptamos las oportunidades en cualquier situación pero nadie desea ni el más mínimo problema cual sea la circunstancia, pero es inevitable no obtener uno, por ello consideramos que toda organización tiene uno o varios problemas empresariales, ahora bien, tenemos que buscar métodos y soluciones prácticas que nos ayuden a solucionar dichas situaciones y así nos permitan lograr altos índices de gestión.

"El solucionar un problema no es más que dar el primer paso a la competitividad" (Internet).

Otro de los problemas que más aquejan a las organizaciones es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación, ya que no se obtienen los resultados esperados.

### **Toma de decisiones**

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones” (Arnoldo H. , 2000, pág. 87). Es decir es que entre una serie de opciones se busqué la más oportuna o necesaria para dar solución a una problemática o para el beneficio de una organización.

La toma de decisiones empresariales en la actualidad demandan de la experiencia de la alta gerencia o de los responsables de dirigir una empresa, debido a que estas constantemente se enfrentan a una serie de cambios en el mercado, a los mismos que deben enfrentarlos de manera

estratégica para no perder ventaja competitiva frente a sus competidores potenciales, así como con los que aparecen día a día y muchas de las veces se convierten en barreras para incrementar los ingresos de una organización.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según (Arnoldo H. , 2000) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

### **Situaciones o contextos de decisión**

#### **Ambiente de certeza**

Un ambiente de certeza es cuando la persona encargada de tomar decisiones conoce totalmente el problema, las alternativas de solución, así como los posibles resultados de aplicar dichas rutas de solución. Esto quiere decir que al momento de tomar la decisión se debe pensar únicamente en la alternativa que genere mayor beneficio para la empresa y la solución del problema.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

#### **Ambiente de riesgos**

Un ambiente de riesgo puede considerarse como la probabilidad de que una idea o evento tenga un impacto o consecuencia adversa. En la toma de decisiones bajo un ambiente de riesgo el

decisor tiene y requiere de la información completa para solucionar el problema, es decir, tiene conocimiento del mismo, conoce las posibles soluciones, pero no es capaz de saber con certeza el resultado de la alternativa que se aplicó, aun contando con la información necesaria para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

### **Ambiente de incertidumbre**

En un ambiente de incertidumbre la información con la que cuenta el decisor para tomar las decisiones es deficiente, es decir, no conoce las alternativas ni los resultados que se pueden obtener, además no tiene el control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema y se pueden plantear diferentes alternativas de solución, sin embargo, no se conoce a ciencia cierta los resultados y posibilidades de que el impacto sea optimo en la organización.

### **Estilo de toma de decisiones**

#### **Estilo directivo**

El estilo directivo se caracteriza por la baja tolerancia a la ambigüedad y el modo de pensar totalmente racional; en este estilo se sitúan las personas con un alto grado de razonamiento lógico con la capacidad de tomar decisiones rápidas, de corto plazo. La eficacia y rapidez de los decisores permite conseguir una solución con poca información y evaluando pocas alternativas.

### **Estilo analítico.**

El estilo analítico para tomar decisiones tiene como característica principal una mayor tolerancia a la ambigüedad, combinado con una forma de pensar totalmente racional. En este estilo los decisores precisan de mayor información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas, los decisores situados en este estilo se distinguen por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

### **Estilo conceptual.**

Este estilo engloba a directivos con una gran tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar intuitivo; se caracterizan por su amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica tratando de analizar muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y con frecuencia buscan soluciones creativas a los problemas.

### **Estilo conductual**

En el estilo conductual están situadas aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva, sin embargo su grado de tolerancia a la ambigüedad es bajo, son personas trabajan bien con otras, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por el trabajo colectivo. Otra característica es que necesitan de la aceptación de los demás.

### **Etapas toma de decisiones**

Según (Carlos M. , 2010, pág. 48). Manifiesta que las siguientes etapas que conformar el proceso de toma de decisiones:

### **Reconocer la necesidad de una decisión**

En la fase inicial se debe determinar el problema que necesita ser solucionado, para ello se debe tener en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado; a continuación, se debe realizar el diagnóstico y por último se podrá desarrollar las medidas correctivas.

### **Generar opciones**

Para dar solución al problema planteado se puede lograr por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, por tal motivo, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

### **Evaluar opciones**

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

### **Aprender de la retroalimentación**

En teoría, el aprendizaje depende de la retroalimentación frecuente que se reciba y que ofrezca información; los decisores necesitan pensar en la retroalimentación recibida y utilizarla



para guiar y profundizar su comprensión a medida que él/ella continúan comprometidos en las tareas.

### **Implantar la opción elegida**

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

Los pasos a seguir son:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

## **Escoger entre las opciones**

Cuando el decisor ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son:

- maximizar,
- satisfacer y
- optimizar.

## **Toma de decisión**

El último paso después de los antes manifestados es la toma de decisiones, que no es otra cosa que la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas para ponerlas en marcha y así mejorar la situación actual de una empresa.

## **Tipos de decisiones**

### **Decisiones programadas**

Se caracterizan por llevarse a cabo de manera habitual; son de carácter repetitivo y forman parte de la rutina. Están englobadas dentro de aquellos problemas que tienen lugar regularmente, y por consiguiente, se cuenta preventivamente con reglas o procedimientos claramente pautados, a través de los cuales se llega a la solución de forma sencilla.

Estas decisiones son utilizadas para afrontar inconvenientes u obstáculos simples como aquellos de gran complejidad. Mientras los elementos que forman parte de los mismos puedan

ser anunciados y estudiados previamente, entonces las decisiones que se tomen al respecto serán programadas.

### **Decisiones no programadas**

Son tomadas cuando surge un problema u obstáculo poco habitual, suelen llevarse a cabo cuando es necesaria la utilización de un proceso o proyecto concreto y determinado; trabajan con dificultades de carácter excepcional, y muchas veces, los problemas más significativos son los que demandan esta clase de decisiones.

### **Características de las toma de decisiones**

#### **Efectos futuros**

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

## **Reversibilidad**

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

## **Impacto**

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

## **Calidad**

La calidad en la toma de decisiones radica en el impacto que tiene esta al momento de aplicarse en una empresa, así por ejemplo, si el diseño de un proyecto o plan estratégico dio resultados óptimos que se ven reflejados en las ventas o ingresos de la empresa la calidad en la decisión va a ser alta.

## **Periodicidad**

Es indispensable tomar decisiones constantemente, debido a que el mercado cambia frecuentemente y las empresas necesitan estar a la vanguardia y para esto los encargados en

tomar decisiones debe estar preparados para que el proceso de toma de decisiones sea ágil y adecuado.

## **2.5 Hipótesis**

Los indicadores de gestión inciden en la toma de decisiones gerenciales de “La Herencia Ecuatorial Cía. Ltda.”

## **2.6 Señalamiento de variables**

### **Variable independiente:**

Indicadores de Gestión.

### **Variable dependiente:**

Toma de decisiones gerenciales.

### **Unidades de Observación**

Administrativos de la empresa.

### **Términos de Enlace**

Inciden.

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo ya que trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad, la estructura y relación que se establecen, para el cumplimiento de las dos tareas básicas de toda investigación: recolección de datos y categorizarlos e interpretarlos.

Además el análisis Cualitativo Cuantitativo es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

Hace un tratamiento del marco referencial, los objetivos, las hipótesis y las variables, identificando varios métodos cualitativos, así como los instrumentos y procedimientos aplicados para su entendimiento considerando los pasos necesarios.

Según Rudy Mendoza, la metodología cuantitativa es la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

1. El enfoque cualitativo es inductivo los investigadores desarrollan conceptos partiendo de datos para evaluar teorías o hipótesis antes utilizadas por otros investigadores.
2. El investigador observa el escenario y las personas que lo rodean, las personas los escenarios o los grupos no son reducidos a variables sino, considerados como todos.
3. Los investigadores de este enfoque son sensibles a los efectos que produce su investigación sobre las personas que son objeto de estudio.
4. Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para que la investigación sea esencial debe experimentar la realidad tal como otros las experimentan.
5. El investigador aparta su propia creencia y perspectivas.
6. Para el investigador todos los puntos de vista son valiosos no busca la verdad sino una comprensión detallada de la perspectiva de otras personas.
7. Los métodos del enfoque cuantitativo son humanistas mediante el cual se estudia las personas necesariamente.
8. Los investigadores dan validez a su investigación. los métodos utilizados permiten estar próximos al mundo empírico.
9. Para el investigador todos los escenarios y todas las personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte ya que no son estandarizados ni tan refinados.

### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

#### **Investigación de Campo**

Según (Naranjo, 2004, pág. 167). en su libro Tutoría de la Investigación Científica nos especifica que la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en

que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto.

### **Investigación Bibliográfica**

Según (Naranjo, 2004, pág. 168). Es de aplicación este tipo de investigación puesto que se detectará, ampliará y profundizará diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos o en libros, periódicos y otras publicaciones.

### **3.3 Nivel de Investigación**

#### **Exploratorio**

Este nivel responde o dar cuenta de los porqués del objeto de la investigación en la empresa La Herencia Ecuatoriana se encuentra un problema muy relevante ya que la inexperiencia de no aplicar un control interno acorde con los procesos ya que influye en sí a la toma de decisiones lo cual no ayuda a que la empresa cumpla sus metas determinadas y sus objetivos como los presupuestos información veraz y oportuna entre otras.

#### **Descriptiva**

El propósito de esta investigación describe situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos del problema en estudio.

El problema de la empresa La Herencia Ecuatoriana es muy amplio ya que la toma de decisiones en base a la situación financiera de la empresa no es certera.



Identificar las actividades realizadas por un control interno durante el año 2012 Evaluar los procedimientos que actualmente repercute en la toma de decisiones

Realizar un examen especial al control interno de la misma.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Según enciclopedia (Badbylon, 2009, pág. 56). es un conjunto de elementos (individuos, organizaciones u objetos) del que se toma una muestra para su estudio. Se denomina también universo.

Esta misma población se definirá de acuerdo a la investigación realizada puede ser finita o infinita, está compuesta por elementos comparten una misma característica

**Tabla 1.- Población**

<b>Sujetos</b>	<b>N.</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Personal	32	ENCUESTA

Elaborado por: Thalía Oñate.

#### **3.4.2 Muestra**

Por ser una población finita esta se convierte en la muestra y de acuerdo a lo explicado sería no probabilística ya que se va a elegir las personas para que respondan y de tipo casual ya que las personas a las que se van a encuestar son de fácil acceso.

Para el caso de esta investigación se va aplicar encuestas al gerente, al presidente, al contador al auxiliar contable, a los jefes departamentales de la empresa La Herencia Ecuatoriana, por lo que todo esto se convierte en mi muestra.

### 3.5 Operacionalización de variables.

#### 3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente.

**Tabla 2.-** Operacionalización de la Variable Independiente. Indicadores de Gestión.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Cuando se habla de índices de gestión se debe tener en cuenta que medir, es comparar un resultado con un estándar preestablecido, con el objetivo de eliminar la incertidumbre en las organizaciones, lo cual implica tomar variables críticas para el éxito del proceso y así obtener una gestión eficaz, eficiente y efectiva, que conduzca a la competitividad y a la supervivencia institucional. (Vargas, M., y de Vega, L., 2007. p. 111)</p>	<p>Auditoria Interna</p> <p>Sistema de control interno</p> <p>Sistema de indicadores</p>	<p>Estrategias empresariales. Efectividad Eficiencia Confiabilidad Normativa Independencia Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de control gerencial Información y comunicación Supervisión Objetivos estratégicos Cumplimiento de objetivos Verificación de hipótesis</p>	<p>1. ¿Se deberían establecer Indicadores de Gestión orientados a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la empresa?</p> <p>2. ¿Se establecen rangos de cumplimiento para aplicar los índices de gestión?</p> <p>3. ¿Dentro de cada área de trabajo se establecen parámetros para determinar los índices de gestión?</p> <p>4. ¿Los resultados de los indicadores de gestión se los representa por gráficos?</p> <p>5. ¿Son socializados en cada área para los resultados de índices de gestión en su cumplimiento?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Análisis de Datos</p>

Elaborado por: Thalía Oñate.

### 3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente.

**Tabla 3.-** Operacionalización de la Variable Dependiente. Toma de Decisiones.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones. (Moody, P., 2007. P. 10). Es decir es que entre una serie de opciones se busqué la más oportuna o necesaria para dar solución a una problemática o para el beneficio de una organización.</p>	<p>Situaciones o contextos</p> <p>Estilos de toma de decisión</p> <p>Etapas</p> <p>Tipos de decisión</p> <p>Características</p>	<p>Ambiente de certeza</p> <p>Ambiente de riesgo</p> <p>Ambiente de incertidumbre</p> <p>Estilo directivo</p> <p>Estilo analítico</p> <p>Estilo conceptual</p> <p>Estilo conductual</p> <p>Reconocer la necesidad</p> <p>Generar opciones</p> <p>Evaluar opciones</p> <p>Aprender de la retroalimentación</p> <p>Implantar la opción elegida</p> <p>Escoger entre las opciones</p> <p>Toma de decisión</p> <p>Decisión programada</p> <p>Decisión no programada</p> <p>Efectos futuros</p> <p>Reversibilidad</p> <p>Impacto</p> <p>Calidad</p> <p>Periodicidad</p>	<p>6. ¿Dentro de la entidad la toma de decisiones se basa en análisis de resultados?</p> <p>7. ¿La compañía analiza periódicamente la liquidez antes de tomar decisiones en la parte financiera?</p> <p>8. ¿Considera Usted que las decisiones deben estar a cargo únicamente por la cabeza de la empresa es decir la Gerencia?</p> <p>9. ¿La entidad cuenta con un oportuno sistema de comunicación interno?</p> <p>10. ¿Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control de los indicadores de gestión?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Análisis de Datos</p>

Elaborado por: Thalía Oñate.

### 3.6. Plan de recolección de información

Metodológicamente para el Dr. Galo Naranjo en su libro Tutoría de la Investigación Científica (pág. 114) da a conocer que el plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

### 3.7 Procesamiento y Análisis

**Tabla 4.-** Plan de recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las actividades realizadas por la administración en la empresa La Herencia Ecuatoriana.</li><li>• Evaluar los procedimientos que actualmente repercute en la toma de decisiones en la empresa La Herencia Ecuatoriana.</li></ul>
¿De qué personas u objetos?	Gerente, presidente, contadora, auxiliar contable, administrador, jefes departamentales, vendedores de publicidad, operarios.
¿Sobre qué aspectos	Los indicadores de gestión para la toma de decisiones.
¿Quién? ¿Quiénes?	THALIA ALEXANDRA OÑATE LÓPEZ
¿Cuándo?	Diciembre 2014 – Mayo 2015
¿Dónde?	La Herencia Ecuatoriana
¿Cuántas veces?	32
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado por: Thalía Oñate

### **3.8. Plan para el procesamiento de la Información**

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

1. Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
2. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallos de contestación.
3. Tabulación o tablas según variables de cada hipótesis: tablas de una sola variable, tablas con cruce de variables.
4. Manejo de información (reajuste de tablas con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente que no influyen significativamente en los análisis).
5. Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

### **3.9 Análisis e interpretación de resultados**

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente, es decir atribuciones del significado científico a los resultados estadísticos manejando las categorías correspondientes del marco teórico.
3. Comprobación de hipótesis, para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista. Hay niveles de investigación que no requieren de hipótesis: explicativo y descriptivo. Si se verifica hipótesis en los niveles de asociación entre variables.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo IV

### Análisis E Interpretación De Resultados

#### 4.1. Análisis de Resultados

Para el análisis de los resultados se ha diseñado una encuesta dirigida a los miembros de la empresa, el cuestionario consta de 15 preguntas, que tienen como finalidad obtener y disponer de información clara y útil relacionada con los indicadores de gestión y la toma de decisiones empresariales, con los datos obtenidos se busca conocer la situación actual de la empresa, para posteriormente determinar la posible ruta de solución al problema planteado.

Como lo determina la técnica de investigación mencionada se procede a realizar las encuestas a la población seleccionada que son el personal directivo, administrativo de la empresa.

Una vez aplicadas las encuestas se realizara la tabulación de los datos obtenidos para posteriormente elaborar tablas y gráficos estadísticos con el apoyo de los software Excel, que nos permitan de una manera visual ver la situación de la empresa, posteriormente se analizará e interpretara los datos para conocer los resultados.

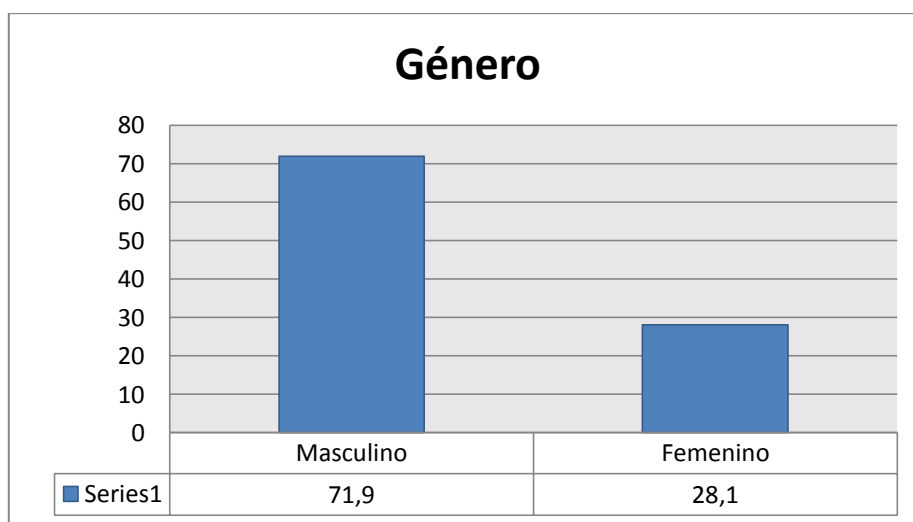
Mediante los resultados que arrojen los datos recopilados, servirá para determinar el método o herramienta necesaria que debe emplear la empresa en cuestión de indicadores de gestión que le permita mejorar la toma de decisiones empresariales

**Tabla 5.- Género**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Masculino</b>	23	71,9	71,9	71,9
<b>Femenino</b>	9	28,1	28,1	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 5.- Género**

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada 71,9% de los entrevistados corresponden al género masculino, mientras que el 28,1% manifiesta que corresponden al género femenino.

### **Interpretación**

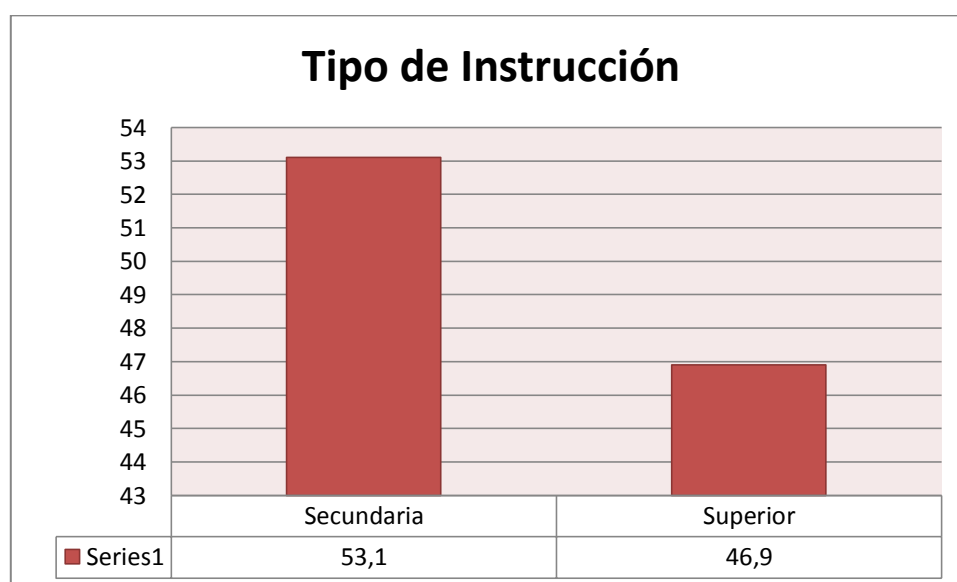
Se establece que un mayor porcentaje de encuestados corresponden al género masculino, las dos cuartos partes.

**Tabla 6.-** Tipo de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Secundaria</b>	17	53,1	53,1	53,1
<b>Superior</b>	15	46,9	46,9	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 6.-** Tipo de Instrucción

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada el 53,13% de los entrevistados tienen como formación el nivel secundario, mientras que el 46,88% manifiesta que tiene formación superior.

### **Interpretación**

La formación de los entrevistados en un alto porcentaje corresponde al nivel secundario mientras que solo una tercera parte ha alcanzado el nivel superior, por lo que se evidencia que los conocimientos en cuestión de índices de gestión es bajo.



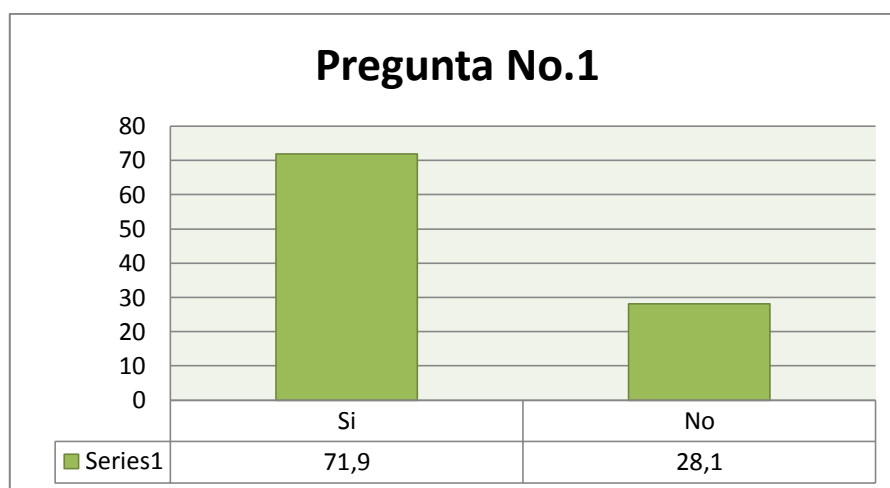
1. ¿Se deberían establecer Indicadores de Gestión orientados a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la empresa?

**Tabla 7.-** Indicadores de Gestión para Productividad y Gestión

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	23	71,9	71,9	71,9
<b>No</b>	9	28,1	28,1	100
<b>Total</b>	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 7.-** Pregunta No.1

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada el 71,9% responde que se debería establecer indicadores de gestión orientados a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la empresa y el 28,1% que no.

### **Interpretación**

Los encuestados determinan que se debería establecer cuantitativamente los índices ya que de esta manera se refleja la realidad de la entidad para así poder establecer estrategias orientadas a mejorar la productividad y el mejor manejo administrativo dentro de la institución.

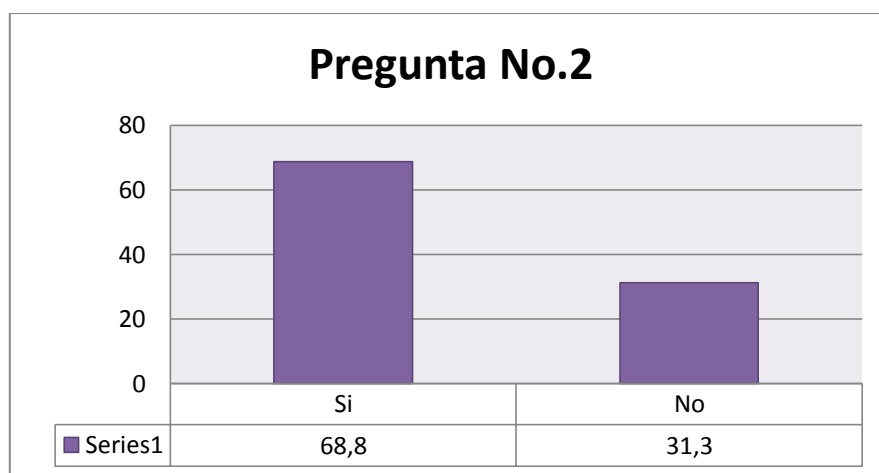
2. ¿Se establecen rangos de cumplimiento para aplicar los índices de gestión?

**Tabla 8.-** Rangos de cumplimiento para índices de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	68,8	68,8	68,8
No	10	31,3	31,3	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 8.-** Pregunta No.2

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según la encuesta planteada el 68,8% responde que si se establecen rangos de cumplimiento cuando se aplican los índices de gestión mientras que el 31,3% responde que no.

### Interpretación

Se evidencia con las respuestas de los encuestados que se debe establecer lineamientos claros respecto a la aplicación de los índices debido que no tienen el panorama claro de lo que deben realizar y lo que conlleva la utilización y la aplicación de los indicadores de gestión.

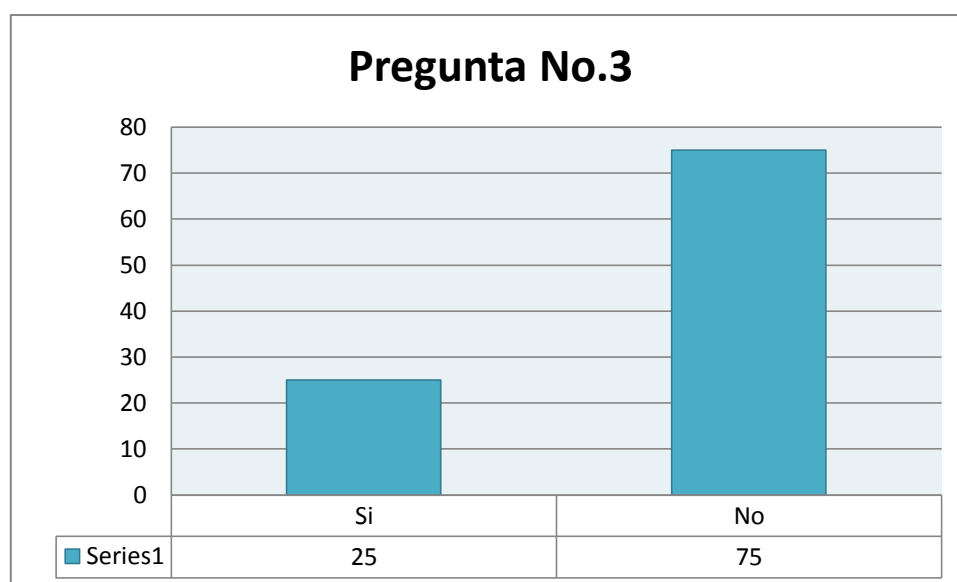
3. ¿Dentro de cada área de trabajo se establecen parámetros para determinar la gestión?

**Tabla 9.-** Parámetros para determinar los índices de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	8	25	25	25
No	24	75	75	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 9.-** Preguntar No.3

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Los encuestados contestan en un porcentaje de 75% que no se establecen parámetros para determinar los índices de gestión en cada área de trabajo y únicamente el 25% creen que si se los establecen.

### Interpretación

Es importante que dentro de cada área de trabajo se puedan establecer los parámetros adecuados y de acuerdo a las necesidades, metas y alcances se establezcan que tipo de índices y los rangos a establecerse para cada uno, lo cual no se está realizando en la institución.

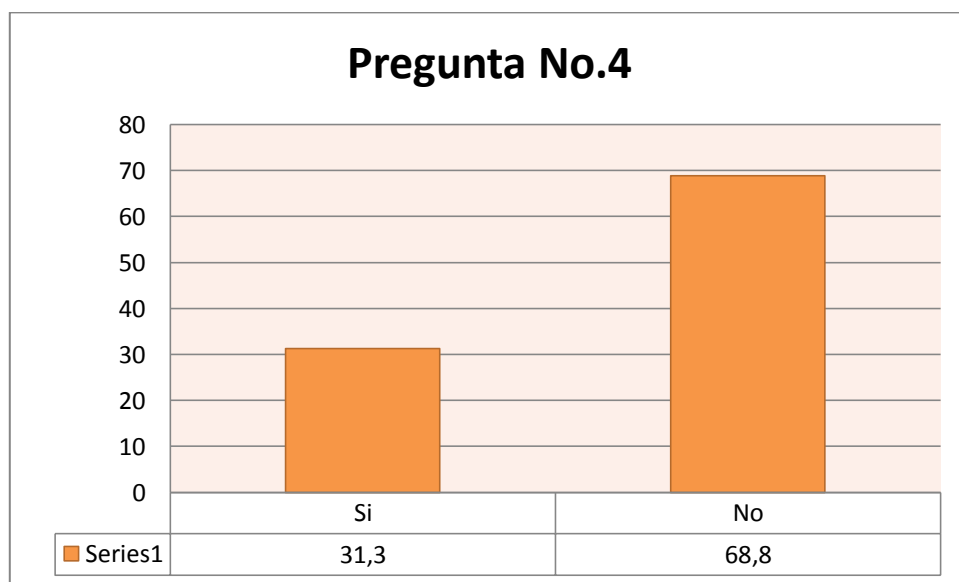
4. ¿Son socializados en cada área los resultados de los índices de gestión en su cumplimiento?

**Tabla 10.-** Socialización de resultados de indicadores de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	31,3	31,3	31,3
No	22	68,8	68,8	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 10.-** Pregunta No.4

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según la encuesta planteada el 68,8% responde que no se socializan los resultados de los índices de gestión en cada área de trabajo y el 31,3% manifestaron que si.

### Interpretación

En la empresa se calculan en algunas ocasiones los indicadores de gestión pero los mismos no son socializados en todas las áreas de trabajo, lo cual representa desperdicio de recursos puesto que no aporta en nada el calcular los índices sin que se haga algo respecto a los resultados que arrojan.

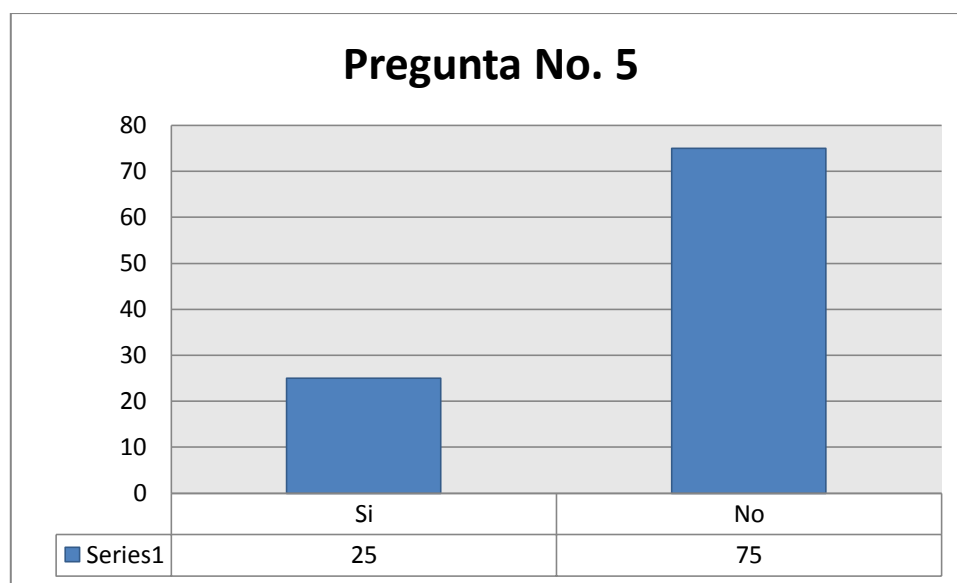
5. ¿Dentro de la entidad la toma de decisiones se basa en análisis de resultados?

**Tabla 11.-** Toma de decisiones empresariales.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	8	25	25	25
No	24	75	75	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 11.-** Pregunta No.5

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada el 75% responde que no se toman decisiones en base al análisis de resultados mientras que el 25% responde que si lo hacen.

### **Interpretación**

Es claro que dentro de la entidad en la mayoría de los casos se toman las decisiones al azar o en base a los criterios de los empleados que ejecutan la actividad y no se enfocan en la interpretación de resultados ni en relaciones matemáticas como los indicadores.

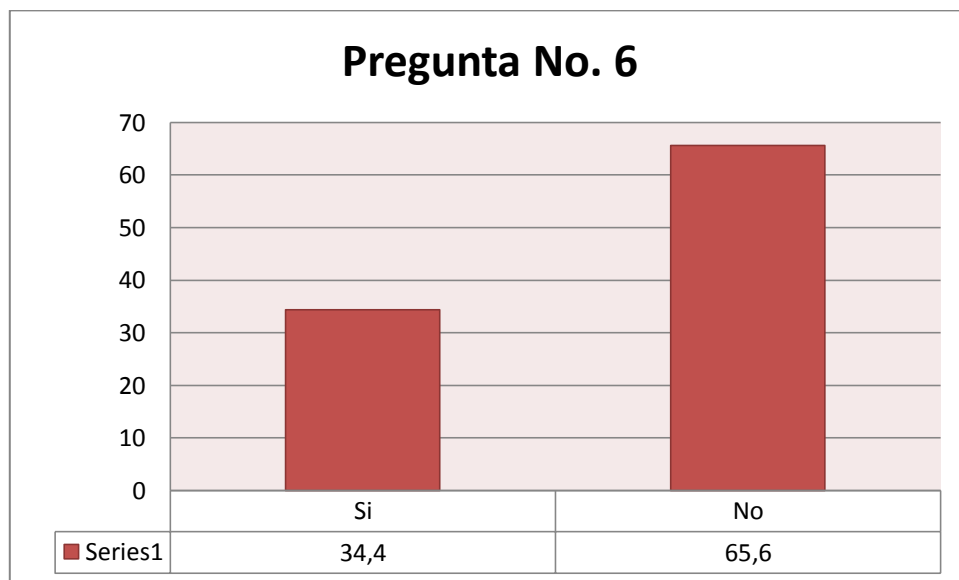
6. ¿Considera Usted que las decisiones deben estar a cargo únicamente por la cabeza de la empresa es decir la Gerencia?

**Tabla 12.-** Decisiones a cargo de Gerencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	34,4	34,4	34,4
No	21	65,6	65,6	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 12.-** Pregunta No.6

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según la encuesta planteada el 65,6% responde que no consideran que las decisiones se deban tomar solo por la Gerencia mientras que el 34,4% responde que si se debería.

### Interpretación

Dentro de esta institución el mayor porcentaje de personas piensa que las decisiones no deberían estar a cargo solo de la Gerencia debido a que la realidad se la vive en cada área de trabajo y muy difícilmente el Gerente puede saber lo que se vive en cada uno de los puestos de trabajo.

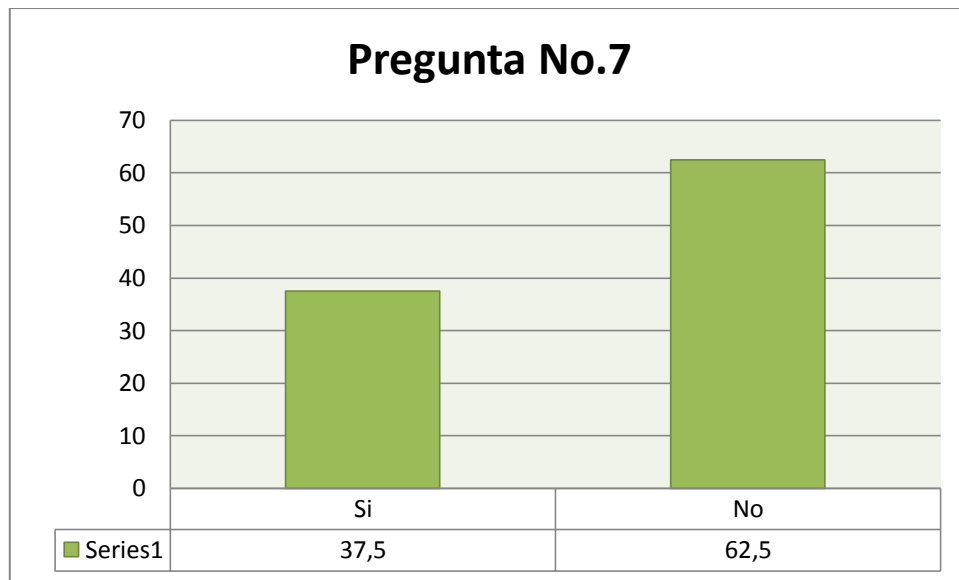
7. ¿La entidad cuenta con un oportuno sistema de comunicación interno?

**Tabla 13.-** Oportuno Sistema de Comunicación Interno

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	12	37,5	37,5	37,5
No	20	62,5	62,5	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 13.-** Pregunta No.7

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada el 62,5% responde que si se establece un oportuno sistema de comunicación mientras que el 37,5% responde que no.

### **Interpretación**

Es importante que dentro de una institución los colaboradores se comuniquen oportunamente y lo reconozcan, es un punto a favor que se puede utilizar para poder realizar reuniones y tomar decisiones en conjunto en pro del bienestar de la entidad.

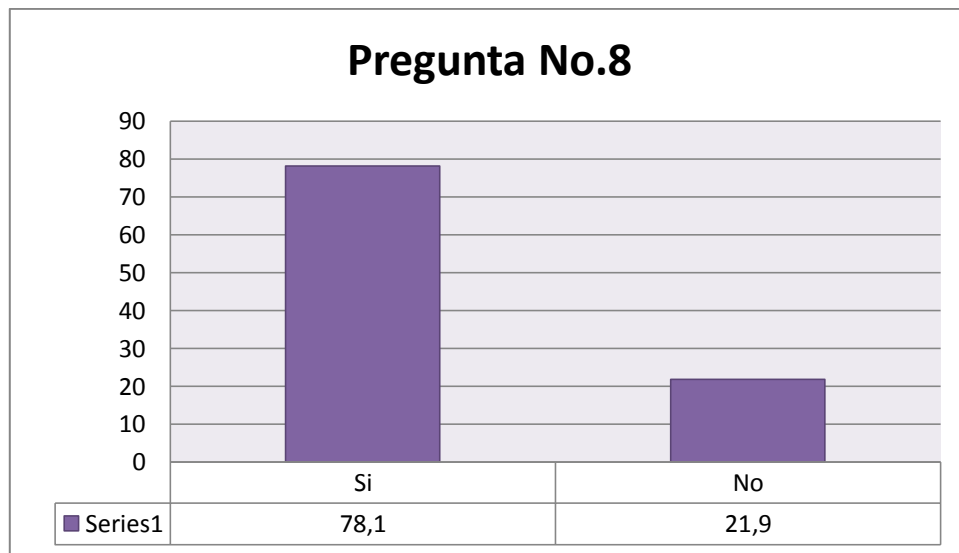
8. ¿Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control de los indicadores de gestión?

**Tabla 14.-** Roles en áreas funcionales.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	25	78,1	78,1	78,1
No	7	21,9	21,9	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 14.-** Preguntar No.8

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

A la presente pregunta el 78,1% contestan que si se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales para efectos del control de los indicadores de gestión y el 21,9% consideran que no.

### **Interpretación**

Dentro de cada institución es relevante el hecho de que cada empleado debe saber qué es lo que debe realizar exactamente para poder orientar todas sus actividades al cumplimiento de las metas y la parte que a él le toma cumplir en este caso los empleados no tienen claro cuál es su rol.



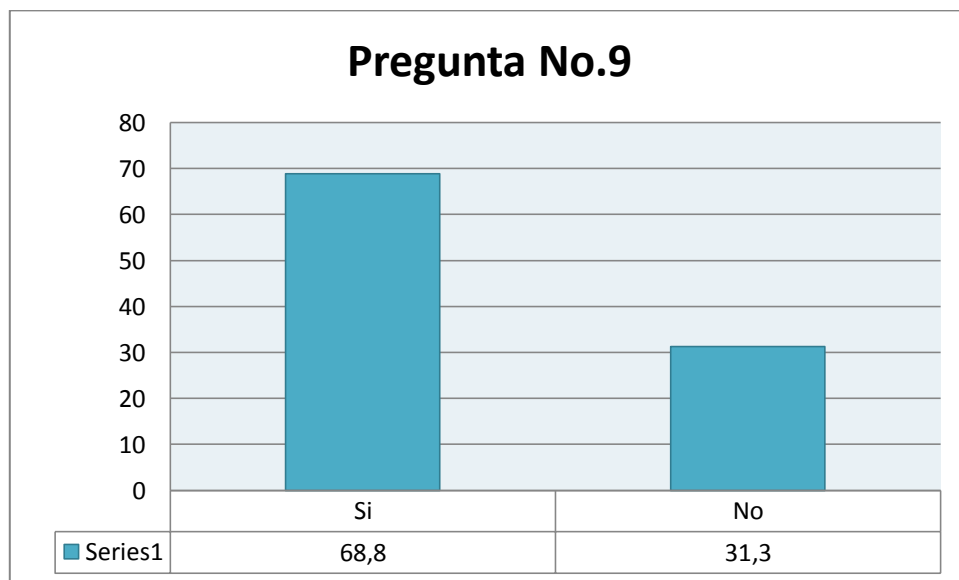
9. ¿Es indispensable la adopción de un sistema de indicadores de gestión para mejores opciones organizativas?

**Tabla 15.-** Sistema de Indicadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	68,8	68,8	68,8
No	10	31,3	31,3	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 15.-** Pregunta No.9

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

El 68,8% de los encuestados responden que es necesario la adopción de un sistema estricto de indicadores de gestión para mejores opciones organizativas mientras que el 31,3% manifiesta que no.

### Interpretación

Los sistemas de indicadores de gestión mejoran las opciones organizativas puesto que ayudan en el proceso de sistematización de los resultados.

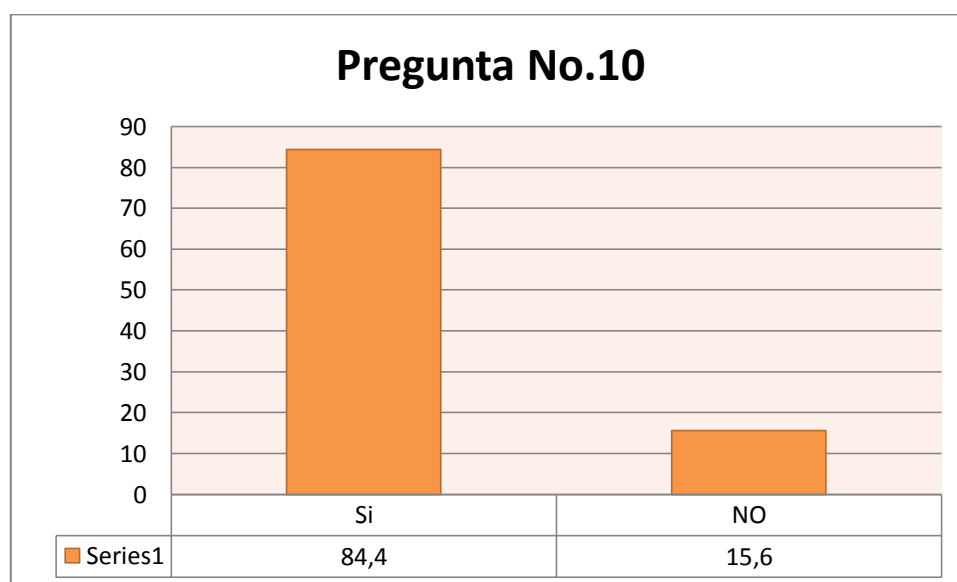
10. ¿Según su opinión los indicadores de gestión son una fuente verídica para la toma de decisiones?

**Tabla 16.-** Indicadores de Gestión fuente de toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	84,4	84,4	84,4
NO	5	15,6	15,6	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 16.-** Pregunta No.10

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según la encuesta planteada el 84,4% responde que según su opinión los indicadores de gestión son una fuente verídica para la toma de decisiones mientras que el 15,6% no.

### Interpretación

La gran mayoría de los colaboradores acierta en que los indicadores son una fuente verídica para la toma de decisiones puesto que reflejan los sucesos anteriores y además el estado actual de las empresas en diferentes áreas problemáticas.

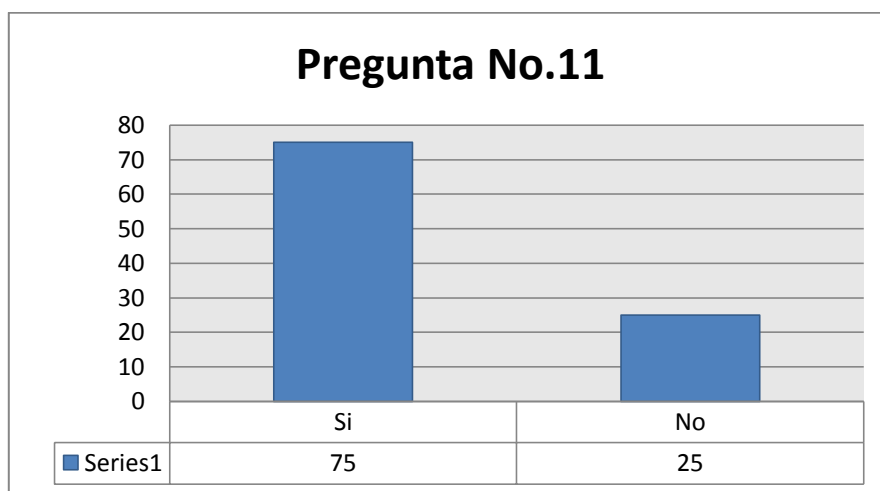
11. ¿Considera satisfactorio el valor que el sistema de indicadores de gestión agregara a la empresa ya que podrá agregar a cada departamento procesos precisos, ágiles, oportunos, confiables y sencillos?

**Tabla 17.-** Valor del Sistema de Indicadores de Gestión.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	24	75	75	75
No	8	25	25	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 17.-** Pregunta No.11

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Según la encuesta planteada el 75% responde que si se considera que el sistema de indicadores de gestión agregará a cada departamento procesos precisos, ágiles, oportunos, confiables y sencillos mientras que el 25% responde que no.

### **Interpretación**

Los sistemas de indicadores de gestión al ser aplicados simplifican los procedimientos y ayudan a apuntar a los puntos débiles de cada entidad y poder fortalecerlos de mejor manera y sencilla.

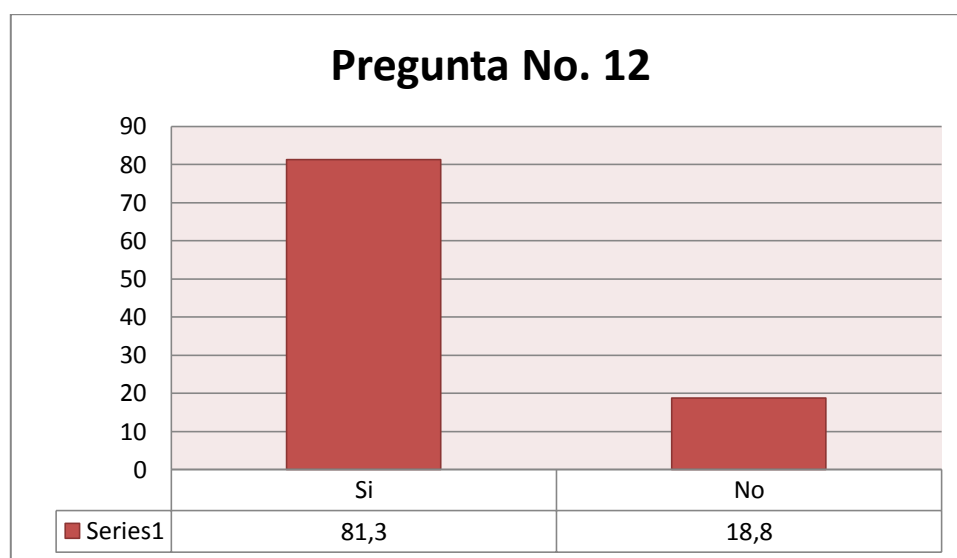
12. ¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones mejoran el desempeño de la compañía?

**Tabla 18.-** Reuniones con Gerencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	81,3	81,3	81,3
No	6	18,8	18,8	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 18.-** Pregunta No.12

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según el 81,3% de los encuestados las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones mejoran el desempeño de la compañía y el 18,8% que no.

### Interpretación

El socializar y el estar en contacto entre todos los colaboradores es de suma importancia y más aún si es que se realizan en pro de tomar decisiones que ayuden al mejoramiento y engrandecimiento de la empresa, de igual manera cuando suceden problemas se encuentran soluciones de forma más rápida.

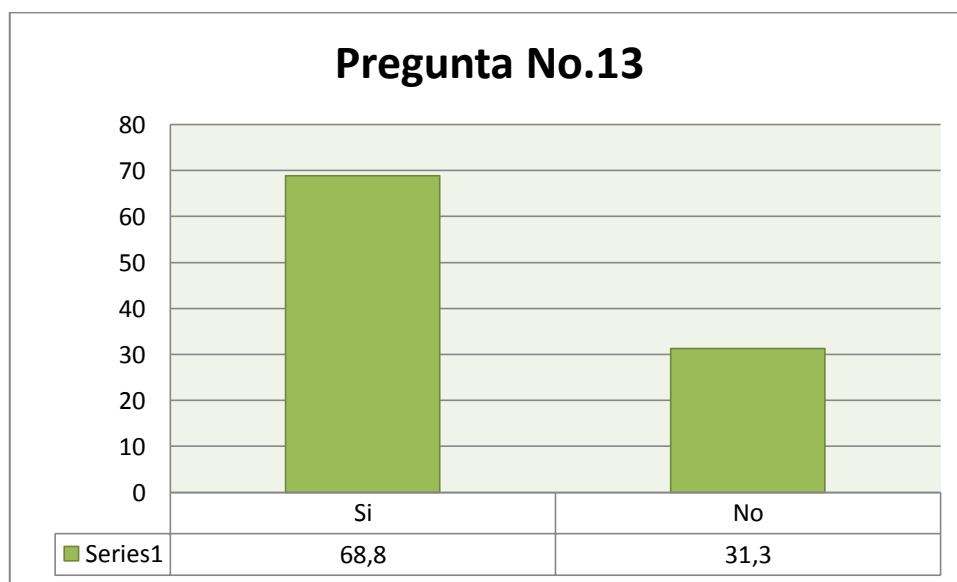
13. ¿Ha tenido alguna dificultad en utilizar y aplicar los Indicadores de Gestión establecidos por la entidad?

**Tabla 19.- Dificultad para aplicar Indicadores de Gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	68,8	68,8	68,8
No	10	31,3	31,3	100
Total	32	100	100	

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta



**Gráfico 19.- Pregunta No.13**

Elaborado por: Thalía Oñate

Fuente: Encuesta

### Análisis

Según la encuesta el 68,3% responde que si alguna dificultad en utilizar y aplicar los Indicadores de Gestión establecidos por la entidad mientras que el 31,3% responde que no.

### Interpretación

La capacitación constante asegura que las metas que se proponen se cumplan, así si los empleados tienen dificultad en emplear los indicadores de gestión se debe capacitar de mejor manera, pues ellos tienen la materia para poder trabajar pero no tienen las facilidades para poder aplicarlo de una buena manera.

## 4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la presente investigación he planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

**H<sub>0</sub>:** Los indicadores de gestión NO inciden en la toma de decisiones gerenciales de “La Herencia Ecuatorial Cía. Ltda.”

Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>).

**H<sub>1</sub>:** Los indicadores de gestión inciden en la toma de decisiones gerenciales de “La Herencia Ecuatorial Cía. Ltda.”

### Nivel de significancia

El nivel de significación seleccionado para el trabajo de investigación es del 95%.

#### 4.2.1 Cálculo del chi cuadrado.

##### Selección de la Prueba Estadística

Se comprobará las hipótesis mediante Chi cuadrado.

Fórmula:

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

De donde:

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

Las Preguntas que se van a emplear para la comprobación de la hipótesis son:

1. ¿Se deberían establecer Indicadores de Gestión orientados a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la empresa?

5. ¿Dentro de la entidad la toma de decisiones se basa en análisis de resultados?

**Tabla 20.- Frecuencias Observadas**

<b>Frecuencias Observadas</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Pregunta No. 1</b>	23	9	32
<b>Pregunta No. 5</b>	8	24	32
	31	33	64

Elaborado por: Thalía Oñate

**Tabla 21.- Frecuencias Esperadas**

<b>Frecuencias Esperadas</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Pregunta No. 1</b>	15,5	16,5
<b>Pregunta No. 5</b>	15,5	16,5

Elaborado por: Thalía Oñate

#### 4.2.1.2 Cálculo del chi-cuadrado.

**Tabla 22.-** Cálculo del chi-cuadrado

Cálculo de Chi Cuadrado				
O	E	fo - fe	( fo - fe ) <sup>2</sup>	( fo - fe ) <sup>2</sup> / E
23	15,5	7,5	56,25	3,629032258
9	16,5	-7,5	56,25	3,409090909
8	15,5	-7,5	56,25	3,629032258
24	16,5	7,5	56,25	3,409090909
				14,07624633

Elaborado por: Thalía Oñate

#### Grados de Libertad

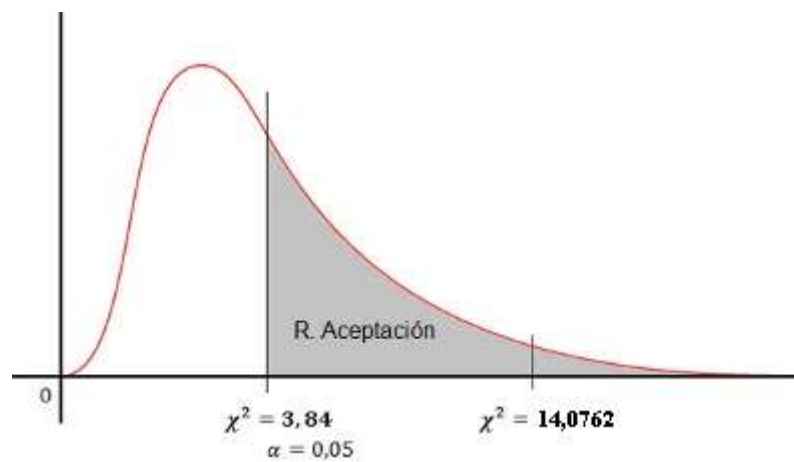
$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

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

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

#### 4.2.1.3 Zona de Aceptación y Rechazo.





## **Gráfico 20.- Zona de Aceptación y Rechazo**

Elaborado por: Thalía Oñate

### **4.2.1.4 Decisión.**

Ya que  $\chi^2_t = 3,84 < \chi^2_c = 14,07$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, Los indicadores de gestión inciden en la toma de decisiones gerenciales de “La Herencia Ecuatorial Cía. Ltda.”

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Una vez terminado el presente trabajo investigativo se establecen las siguientes conclusiones:

- En “La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.”, no se determina la incidencia que tienen los indicadores de gestión en la toma de decisiones por parte de la gerencia, lo que ha provocado que se cometa una serie de errores, los mismos que han reducido la competitividad y desarrollo de la empresa.
- Muchas de las veces el desconocimiento por parte de los miembros de la organización sobre la aplicación y análisis de indicadores de gestión han causado que las decisiones que se toman no sean las correctas de acuerdo a la situación a la que se enfrentan, es decir, no se lleva un control de los recursos con los que cuenta y como estos varían dependiendo el escenario al que se enfrenta la organización, dando lugar a la equivocación en las decisiones que se toman por parte de la gerencia.
- En la “La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.”, las decisiones de todos los ámbitos u áreas de la entidad únicamente están a cargo de la gerencia, para lo cual, no hay una participación activa de los demás miembros, quienes acatan las ordenes sin conocer si son las correctas para el buen desempeño y efectividad en sus funciones, otros inconvenientes que se pudieron detectar son: que no se pone en consideración las

opiniones de los colaboradores, ni los resultados que se obtienen en la marcha de la organización y por último que no existen reuniones periódicas.

- Se concluye también que dentro de la entidad los colaboradores creen conveniente la aplicación de indicadores de gestión ya que serían una herramienta útil que les permitirá conocer la situación actual de la empresa, adicionalmente creen conveniente que los resultados sean presentados mediante un informe trimestral para mejorar y facilitar la interpretación de todos los colaboradores y por ende poder alcanzar las metas que se han planteado dentro de la entidad.

## **5.2 Recomendaciones**

En base a las conclusiones realizadas, a continuación se detallan algunas recomendaciones que ayudarán a mejorar ciertos aspectos que se llevan a cabo dentro de la entidad.

- Es necesario la aplicación de indicadores de **gestión** de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo, poniendo en cada uno de ellos rangos de referencia que permitan el reconocimiento por parte de los empleados de las políticas que deben cumplir y aplicar.
- Mantener reuniones en forma periódica entre las distintas áreas de la entidad conjuntamente con gerencia, para así poder exponer las necesidades que poseen y de igual manera compartir las ideas que tengan para mejorar y progresar dentro de la institución.
- Se recomienda la aplicación de indicadores de gestión para lo cual se deberá establecer los más importantes o necesarios, que permitan conocer la situación de la empresa y que su aplicación permita mejorar la toma de decisiones por parte de la

gerencia dentro de la institución, convirtiéndola más competitiva y efectiva para desempeñarse en cualquier escenario

## Capítulo VI

### Propuesta

#### 6.1 Datos informativos de la propuesta

##### 6.1.1 Tema:

Indicadores de Gestión que ayuden en la toma de decisiones gerenciales, para aplicar en la Herencia Ecuatoriana.

##### 6.1.2 Institución Ejecutora:

La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.

##### 6.1.3 Beneficiarios:

- Gerente Propietario
- Secretaria
- Asistente de Gerencia
- Vendedores de publicidad
- Operativos

##### 6.1.4 Ubicación.

PROVINCIA: Tungurahua

CANTÓN: Ambato

DIRECCIÓN: La Alborada

### 6.1.5 Equipo Técnico Responsable.

INVESTIGADORA: Thalía Oñate

### 6.1.6 Tiempo estimado para la ejecución.

Septiembre 2014 – Febrero 2015

### 6.1.7 Costos.

**Tabla 23.-** Gastos directos

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Precio unitario \$	Costo total \$
1	Uso computadora	Horas	600	0,40	240,00
2	Uso Internet	Horas	300	0,40	120,00
3	Impresiones	Resmas	6	4,50	27,00
4	Dispositivos de almacenamiento			10	10,00
	<b>SUBTOTAL</b>				397,00
5	Imprevistos		10%	39,70	39,70
	<b>TOTAL</b>				436,70

Elaborado por: Thalía Oñate

## 6.2 Antecedentes de la Propuesta

Dentro de toda institución la inexistencia de un Proceso de indicadores de gestión que le permitan evaluar a la empresa, los procedimientos y actividades que cada empleado realiza en beneficio de la misma provocan que no se haya tomado estrategias que garanticen la toma de buenas decisiones.

Es indispensable que las decisiones sean las más enfocadas para entender la situación de la organización y así detectar y corregir las falencias existentes.

Se debe mencionar que por parte de los Directivos de la entidad existe apertura para que se pueda implementar un proceso de Aplicación de Indicadores de Gestión para fijar la realidad de la compañía e ir analizando el entorno con el propósito de ir cumpliendo objetivos y metas.

Lo que se espera con esta propuesta es que se adopte un proceso de Indicadores de Gestión, a la vez delimitar rangos para los resultados, midiendo el cumplimiento de metas por parte de quienes conforman la institución.

Hemos tomado como argumento para este tema de investigación, las siguientes opiniones:

*Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Quinapanta Jerez, Antonia Ernestina (2010). Universidad Técnica de Ambato (Quinapanta A. , 2011, pág. 13)*

## Conclusiones

- Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afecta a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidades en la gestión administrativa.
- Para todas las instituciones el talento humano juega un rol muy importante y por ende en la toma de decisiones dentro de la cooperativa con respecto al personal debe ser adecuada motivo de la inexistencia de dichos procesos el personal de la cooperativa no brinda un mejor servicio a los clientes además no reciben una capacitación adecuada, el reclutamiento del personal es inadecuada debido a que no existe una normativa de selección dentro de la cooperativa.
- Con respecto al presupuesto viendo la necesidad que es una herramienta de apoyo para la correcta distribución de los ingresos de la institución el departamento administrativo de la cooperativa no ejecutan actividades de acuerdo al plan de trabajo y al presupuesto anual lo que implica a tener una limitada rentabilidad anual, esto perjudica al patrimonio institucional y a los trabajadores por que los gastos son en exceso.
- La decisión de trabajar con entidades financieras públicas de segundo tipo como la CFN Corporación Financiera Nacional, micro finanzas no son tan aceptados por la mayoría porque es un riesgo debido a que dichas instituciones en casos de créditos



mal colocados a los socios piden la devolución respectiva del 100% del crédito otorgada a la cooperativa.

## **Recomendaciones**

- Diseñar un plan de capacitación en todas las áreas administrativas, operativas y financieras con personal especializado para mejorar el nivel de desempeño y brindar un servicio eficaz frente a todas las competencias que existan en la zona donde está ubicada la cooperativa.
- Implementar procedimientos adecuados para el reclutamiento del personal para mejorar la calidad de los servicios.
- Realizar evaluaciones presupuestarias mensualmente con el departamento de contabilidad para tomar decisiones eficaces y salvaguardar los recursos económicos de la cooperativa.
- Crear un departamento de análisis de riesgos para que revise las carpetas y coloque créditos garantizados, y poder acceder a créditos internacionales en lo futuro como se espera alcanzar para capitalizar a la institución y no depender de entidades públicas.
- Proponer un modelo de gestión basado en indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional en la Coac Salasaca Ltda.

*Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito CHIBULEO Ltda. Marcalla Ainaguano, Ximena Guadalupe (2011).*

Universidad Técnica de Ambato (Marcalla X. , 2011, pág. 14)

## **Conclusiones**

- La institución actualmente posee una filosofía de gestión bien concebida, ya que tiene definidas su misión, visión y objetivos; aunque no está muy clara en cuanto a las metas que debe cumplir a corto plazo en beneficio de la organización.
- En cuanto a la existencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir y evaluar la gestión y la capacidad de sus empleados en función de la efectividad y eficacia de las actividades que cada uno debe desarrollar en beneficio de la organización, se observó que la Cooperativa maneja un número reducido de indicadores, pero el personal no los identifica ni maneja; por lo que no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas.
- A pesar de que la organización tiene conocimientos y ejecuta controles de su gestión, aún presenta algunas debilidades que no le permiten determinar si la estrategia financiera empleada es exitosa.
- De acuerdo a la necesidad detectada de implementar nuevos indicadores que satisfagan los requerimientos de la empresa, se procedió a definir un conjunto de indicadores de gestión que permitan mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa; de esta manera se podrán aplicar a tiempo las acciones correctivas que

permitan corregir o desviar los resultados obtenidos y reorientarlos, si es necesario para conseguir los objetivos globales planteados por la Directiva.

## **Recomendaciones**

- Publicar en un lugar visible, la cartelera con las tasas de interés de productos financieros, como respuesta a la transparencia de información y protección al consumidor.
- Fortalecer la metodología de crédito en todas las etapas desde la promoción, análisis, evaluación, desembolso, seguimiento y recuperación.
- Generar procesos de formación para Directivos en la Cooperativa, como un mecanismo de educación permanente que cubra el riesgo de gobernabilidad en el mediano y largo plazo.
- Divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación en toda la Cooperativa tanto en la matriz como en las sucursales respectivas a fin de convencer a toda la organización que la propuesta traerá resultados beneficiosos para todos.
- Realizar la implementación del Sistema de Control de Gestión con los indicadores de gestión, garantizando de esta forma un seguimiento, control y evaluación de la gestión para lograr el mejor funcionamiento de la organización; optimizando sus procesos administrativos y productivos, para incrementar la rentabilidad de la empresa y elevar sus niveles de eficacia y eficiencia.

### **6.3 Justificación**

Para poder justificar la presente investigación se hace referencia a los datos obtenidos en las entrevistas en la que los empleados de la institución hacen evidente la necesidad de tomar decisiones en base a índices de gestión, también se debe lograr que se cumplan los objetivos trazados para el engrandecimiento de la compañía.

Esta propuesta delimita su importancia al poder establecer la incidencia de adoptar un proceso del Sistema de Gestión para así establecer la situación de la compañía, para que sea más fácil el poder analizar la información y los datos que refleja, pudiendo de esta manera tomar los correctivos necesarios para obtener mejores resultados.

La presente justifica su originalidad debido a que dentro del sistema financiero que regula la superintendencia de compañías, requiere de forma anual un informe de gerencia y de comisario revisor para poder determinar la situación de la empresa, pero lo ideal es que dentro de la institución se realicen estos análisis para que la información financiera generada sea de utilidad en pro de mejora de la institución.

En referencia a la justificación antes señalada pongo en consideración la propuesta que se desarrollará en La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda., con el fin de poder aplicar un proceso de Aplicación de Indicadores de Gestión para así poder determinar la situación del ente.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General.**

- Diseñar Indicadores de Gestión que ayude a la toma de decisiones gerencial en la Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.

### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar los procesos más sensibles de la empresa para verificar cuales son los que afectará al desarrollo de la empresa.
- Establecer políticas que ayuden a la toma de decisiones gerencial.
- Diseñar Indicadores de gestión aplicables para la mejora de sus procesos internos.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1 Factibilidad Política**

Las personas que se encuentran al frente dirigiendo La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda. Ponen especial atención en esta propuesta debido a que la consideran como una herramienta que aportará para establecer la situación actual de la entidad, aplicando indicadores que facilitarán la medición de los procesos, puesto que con los resultados que se obtendrán será más fácil la toma de decisiones y reestructuración de la organización.

### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

Es factible la actual indagación puesto que cuenta con una estructura del personal organizada pudiendo aplicarla sin ninguna dificultad, dentro del que cuentan el personal Directivo, Administrativo y Contable, los mismos que son personas con ganas de aplicar nuevos procesos que les ayuden a que la empresa cada vez mejore, con lo que obtendrán mejores resultados y a la vez aumentarán su conocimiento y habilidades.

### **6.5.3 Factibilidad Legal**

Es viable esta propuesta, legalmente, debido a que los organismos que se encuentran controladas bajo la superintendencia de compañías abalan la utilización y aplicación de los indicadores de gestión mediante la gestión, puesto que ayuda a los directivos a la adecuada y oportuna toma de decisiones.

### **6.5.4 Factibilidad Económica**

Por otra parte tiene asequibilidad económica debido a que la investigadora cuenta con los recursos necesarios para poder costear los gastos detallados en la Tabla 5.1.

### **6.5.5 Factibilidad Tecnológica**

En lo concerniente a la parte tecnológica la presente propuesta es factible debido a que se cuenta con los equipos de cómputo necesarios para poder procesar la información y a la vez determinar los resultados transformándolos en información útil y manejable para los

empleados de la entidad.

## **6.6 Fundamentación Filosófica**

### **Políticas de control**

Para definir el concepto de política de control se partirá de las definiciones de cada palabra que le conforma:

“La política es un complejo resultante del mecanismo que norma el proceso regulador y equilibrador entre derechos y poderes, entre organización e individuo, entre Estados Nacionales, o entre Estados en tanto personas jurídica”. (G, 2006, pág. 23)

Se entiende por control al proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Zona Económica (2014).

En la actualidad se puede hablar de los siguientes tipos de control:

- Control de gestión
- Control financiero
- Control de operaciones
- Control de calidad

De acuerdo al tema del trabajo de investigación se hará mayor referencia al control de gestión que se refiere a la evaluación de las actividades administrativas que se realizan en los distintos niveles. Se focaliza en los niveles superiores y medios de la organización. Puede

incluir elementos de largo plazo, como la estrategia de inversiones o los procesos de planificación.

En definitiva al unir ambos conceptos se determina que las políticas de control son: pautas o lineamientos que establece la administración de una empresa mediante un proceso regulador entre deberes y poderes que le permitan evaluar el desempeño de las actividades administrativas en los distintos niveles que se realizan la empresa y así determinar los correctivos necesarios y mejorar la toma de decisiones.

La importancia de diseñar políticas de control son:

- Aumenta la calidad y eficiencia de las actividades.
- Permite que la empresa esté preparada para los cambios.
- Ayuda a brindar mayor valor agregado.
- Facilita la delegación de actividades.

### **Departamentos**

Según (Charles L. , 2006, pág. 23) un departamento es un centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo.

Entre los principales departamentos que tiene una empresa tenemos:





**Gráfico 21.-** Departamento de una empresa  
**Adaptado por:** Thalía Oñate  
**Fuente:** <http://mundodelaempresa.blogspot.com/> (2011)

La creación de un nuevo departamento dentro de la empresa se justifica por las siguientes razones:

- Una nueva estrategia que requiera de un determinado departamento para que ejecute las actividades necesarias para el cumplimiento de la meta planteada.
- Porque el volumen de trabajo correspondiente a una determinada área sugiere su creación.

Otros departamentos que pueden conformar una empresa son:

- Investigación y desarrollo.
- Asesoría jurídica.
- Sistemas informáticos.
- Calidad.
- Comercio exterior.

- Atención al cliente.

## Procesos

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. (Elizabeth, 2004, pág. 78) . En definitiva un proceso es considerado como una serie de pasos secuenciales y sistematizados que permiten a las empresas cumplir con las metas y objetivos planteados.

Los procesos pueden ser:



**Gráfico 22.- Tipos de Procesos**  
**Adaptado por:** Thalia Oñate

**Fuente:** (Internet, s.f.)

## Actividades

Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por individuos, dentro o fuera de un determinado entorno, de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar

objetivos planteados. Recursos es (2007). Es decir, son los caminos a seguir en la consecución de un objetivo.

Las actividades pueden ser:

- Grupal o individual.
- Obligatoria o voluntaria.
- Dirigida o libre.

Las características de las actividades son:

- La actividad se constituye en el puente entre la idea o el concepto y la experiencia en el mundo.
- Se constituye como la facultad para poder desempeñarse en algún sitio. }
- Demanda de rapidez de acción.

### **Indicadores de Gestión**

(Maldonado, 2008, pág. 54) Especifica que los indicadores de gestión son:

Los elementos que medirán los efectos e impactos de las actividades institucionales en la sociedad, sobre la base de los actuales estándares de los índices biogeográficos del país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios a los servicios, públicos, etc. Son elementos de relación aritmética entre dos números, que servirán para dar a entender o señalar con indicios las acciones.

### **Beneficios de los indicadores de gestión**

(Salgueiro, 2001, pág. 25). La utilidad de los indicadores de gestión:

A. “Nos permiten seguir el comportamiento y controlar cualquier área de la empresa, y a

ella globalmente, con solo determinar los indicadores apropiados.

B. Nos proporcionan información muy valiosa que nos ayuda a tomar decisiones

C. Nos ayudan a planificar a corto y medio plazo, pues son los propios ratios los que van a permitir que el resultado a alcanzar (objetivo) sea mediable y cuantificable”.

### **Indicadores de Gestión**

Los indicadores son un mecanismo para medir el desempeño de las entidades ya sea respecto a calidad, productividad, costo, es decir son una guía correcta para la administración de la empresa, mide el desempeño siempre con relación a un nivel estándar establecido con el fin de que se tomen las decisiones correctas y encaminar a la entidad y a las personas que forman parte de ella a mejorar y más aún a conseguir los objetivos planteados (D’Elia, 2011, pág. 32).

“El sistema de gestión financiera unido a Indicadores de Gestión complementa la acción estratégica de la organización, puesto que como menciona “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Pérez, 2007, pág. 87).

Cuando se comienza a medir diferentes indicadores el comportamiento de la gente tanto de forma interna como externa cambia, y para poder sobrevivir en la era de la información es de suma importancia aplicar el sistema de gestión.

Dentro de los indicadores de gestión se puede prestar especial atención en:

Clientes

Procesos Internos

Formación y Crecimiento.

### **Etapas de Planeación (Planificación):**

Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización, tal como señalan Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional. (HAX, 1997, pág. 35).

### **Proceso Formal de Planificación**

El proceso de planificación contiene un número determinado de etapas que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. En general, estas etapas consideran, para cada una de las perspectivas mencionadas, el examen del medio externo (identificación de oportunidades y amenazas), la evaluación interna (determinación de fortalezas y debilidades), y concluye con la definición de una postura competitiva sugerida (objetivos y metas).

Así se puede resumir que debe existir la debida planificación, para ser debidamente procesada, con la participación de todo el personal, y buscando estrategias para poder llegar a los objetivos que se planteen dentro de la organización

Fuente: (Internet, s.f.)

## Control de Gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

### Control de Gestión



**Gráfico 23.-** Control de Gestión

Adaptado por: Thalía Oñate  
Fuente: (internet, s.f.)

## Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

COMPONENTES	PRIORIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Definición de control de gestión en la empresa.	X		
Existencia de un responsable del control de gestión.	X		
Plan de cuentas que informe y codificación de centros de costos e ingresos.	X		
Existencia de un sistema de control interno.	X		
Sistema informatizado de contabilidad.	X		
Sistema de información integrado ERP.		X	
Sistemas de protección de la información y seguridad informática.	X		
Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales.	X		
Utilización de técnicas de benchmarking.			X
Existencia de un sistema de costos eficaz.	X		
Control de costos de calidad y no calidad.		X	
Control de costos medioambientales.		X	
Deben existir planes de control y reducción de costos.			X
Sistema de detección de riesgos en la empresa.	X		
Debe existir un presupuesto eficaz.	X		
Sistema que detecte cuáles son los aspectos clave a medir.	X		
Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión como sistema de información.	X		

**Gráfico 24.-** Prioridades del Sistema de Gestión.

Adaptado por : Thalia Oñate

Fuente: (Paula, 2011)

Por lo tanto, para el éxito de la aplicación de este sistema, debe existir la colaboración de todo el personal, para que pueda aplicar los indicadores que se van a sugerir, y a la vez se realicen las reuniones necesarias para la socialización de los resultados, la medición de los mismos y la toma conjunta de las decisiones, en base ya no a suposiciones sino a los resultados que se han obtenido.

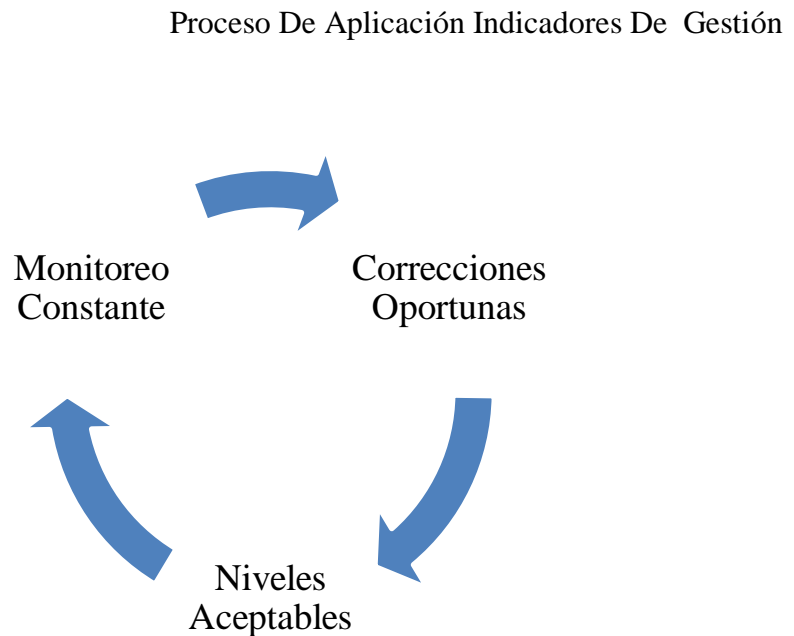
Un indicador es la medida para cuantificar la eficiencia o eficacia de un proceso, para lo cual es necesario recoger los datos necesarios, el mismo debe reflejar cuán lejos o cerca se está de la meta que se espera conseguir, según Heredia, J. (2001), el mismo que nos indica los atributos que debe tener un indicador:

Los atributitos son:

- Nombre
- Tipo
- Propósito
- Objetivo
- Meta
- Fórmula
- Frecuencia
- ¿Quién lo calcula?
- Fuente de los datos
- ¿Quién actúa?
- ¿Qué hacer?
- Gráfico
- Causas
- Interpretación de los valores



Es así que podemos resumir a los indicadores de gestión en lo siguiente:-



**Gráfico 25.-** Proceso De Aplicación Indicadores De Gestión

Elaborado por: Thalía Oñate

Según Silva, W. (2005), se debe enfocar en lo siguiente:

- Y deben cumplir con ciertas características:
- Ser relevantes
- Factible de medir
- Fácil de Interpretar
- Verificable
- Libre de presión
- Aceptado por la organización
- Facilita el control
- Promover la calidad de la organización
- Deben inducir a buenos resultados
- Sirven de apoyo para cumplir objetivos

- Es un medio y no un fin.

## **6.7. Modelo Operativo**

### **6.7.1 Situación Actual**

La Herencia Ecuatoriana ha venido ejecutando procesos que no son adecuados, mismos que afectan al desarrollo y servicio que presta la empresa, es por esto que se propone incrementar indicadores de gestión y su aplicación que les facilite la interpretación de los resultados que arrojen y así pudieren analizar mejor y tomar una adecuada decisión.

## 6.8. Plan de Acción

**Tabla 24.-** Plan de Acción de la Propuesta

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
<b>Diagnóstico</b>	Buscar Información de procesos que se realizan dentro del ente económico	Analiza la información obtenida de los procedimientos.  Recauda información.  Determina las actividades.	18 hojas  1 cd	1 de agosto al 15 de septiembre de 2014	Thalía Oñate
<b>Interpretación</b>	Establecer políticas que ayuden a la toma de decisiones gerencial.	Elaboración de políticas	10 hojas	Del 16 de agosto al 25 de septiembre de 2014	Thalía Oñate
<b>Análisis</b>	Adaptar un proceso de gestión con indicadores.	Diagnóstico de los indicadores de gestión	Hojas	Del 1 de octubre al 15 de noviembre del 2014	Thalía Oñate
		Aprobación de los procesos	Hojas		Administrativo

<b>Diseño</b>	Crear indicadores de gestión.	Diseño de formato de indicadores de gestión que evalúen los procesos	1 proyector laptop Hojas	15 de noviembre 2014	Administrativo
---------------	-------------------------------	--	--------------------------------	----------------------	----------------

Elaborado por: Thalía Oñate

En La Herencia Ecuatoriana los procesos son manejados bajo estándares de calidad, pero se identifican varios inconvenientes que provocan problemas dentro de varias actividades.

Para la aplicación de los indicadores en la Herencia Cía. Ltda. Se pone a disposición el presente trabajo que consta con diferentes fases a implementarse con el objetivo de que las decisiones que se tomen sean basadas en indicadores financieros.

### **Fase 1**

Identificar cuáles son los procedimientos más vulnerables de la organización que afectara al desarrollo de la misma.

#### **Objetivo**

Buscar información de los procedimientos que afectan a la empresa la Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda.

#### **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó fue la observación, debido a que la empresa no maneja un manual de políticas y procedimientos.

#### **ACTIVIDADES**

##### **Secretaria**

1. Efectúa contratos de publicidad ocasionales sin la cancelación total.
2. Receta vía mail órdenes de trabajo de Agencias, mismas que suspenden repentinamente.
3. Realiza las órdenes de Trabajo para producción sin recepción.

Las actividades operadas por la funcionaria no son el más apropiado puesto que genera inconvenientes en el desempeño diario de la empresa y deberá tomar en cuenta que los inconvenientes futuros serán negativos para la misma.

### **Asistente de Gerencia**

1. Gira cheques sin previa adquisición de factura.
2. Elabora ingresos y egresos sin registrarlos en libros.
3. Realiza llamadas telefónicas por pagos los días viernes.

La mayoría de cheques no sustentan un gasto por lo que el procedimiento no es el correcto, sin sostener información de lo que se está realizando puede ocasionar serias contrariedades a corto o largo plazo.

### **Jefe de Operarios**

1. Revisa la labor de los operativos.
2. Delega trabajo a los operativos.
3. Produce y crea publicidad

Sin embargo que revisa la labor de los operarios no controla las entradas ni salidas lo q ocasiona baches en la programación y se pierde audiencia.

### **Operarios**

1. Venden paquetes publicitarios según el cupo locales en valores no establecidos en las cotizaciones.
2. Graban jingles Publicitarios después de su jornada de trabajo.
3. Realizan los cobros de las Pautas de clientes sea cheques o en efectivo.

La labor está mal ejecuta pues da lugar a que el pago no llegue al destino o conste como

contrato por cobrar conflicto que puede molestar a los clientes y afectar directamente a la empresa además que el hecho de trabajar horas extras sin remuneración produce disgustos de los operarios .

## Matriz de Hallazgos

**Tabla 25.-** Matriz de Hallazgo

DEPARTAMENTOS	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
<b>Secretaria</b>	Los contratos ocasionales que efectúa no son cobrados en su totalidad  Ordenes de trabajo sin recepción	Políticas no establecidas.  Ocasiona alteraciones de las publicidades	No se maneja políticas de pago  Proceso no es adecuado	No se recupera los valores correspondientes al contrato.  El encargado no cumple con lo establecido.	Implantar políticas claras para la realización del contrato.  Provoca desconciertos a los clientes que confían en la entidad.
<b>Asistente de Gerencia</b>	Los ingresos y egresos que genera la empresa no se registra en libros.  Realiza llamadas a los clientes locales y agencias los días viernes.	Desconocimientos de las cifras monetarias.  Pérdida de valores por descuido de cobrar	No se presentan informes mensuales  No se maneja un proceso constante de llamadas	No tienen un conocimiento real de cuentas.  No siente presión el cliente y no cancela sus deudas.	Llevar de manera ordenada común reporte de ingresos y egresos para salvaguardar el estándar monetario del ente.  Monitorear estrictamente e insistir por los pagos de los clientes deudores.



## Fase 2


Políticas que ayuden a la toma de decisiones gerencial.

### Objetivo

Establecer políticas y procedimientos que ayuden a la toma de decisiones gerencial.

### Instrumentos

Se maneja el instrumento de la indagación de procedimientos anteriores detallando las políticas y procedimientos de cada departamento investigado anteriormente al responsable de cada uno de los departamentos.

	<b>POLITICAS DE COBRO DE PUBLICIDAD VENDIDA</b>	
	ELABORADO POR:  Thalía Oñate	Fecha:  Aprobado por: Sr. José Mejía
		Revisado por: Dr. Guido Tobar

<b>N.-</b>	<b>DETALLE DE POLITICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.1	<p>Cobrar en su totalidad los contratos ocasionales.</p> <p>Receptar publicidad de los clientes locales y de Agencias cada día.</p> <p>Informar periódicamente a los operarios y clientes acerca de la publicidad que ofrece la entidad.</p> <p>Dejar claro el tiempo a Pautarse antes de firmar el contrato.</p>	SECRETARIA

1.2	Realizar el contrato según el paquete que el cliente escoja(Anexo 04)	SECRETARIA
1.3	La secretaria realiza la Hoja de Trabajo (Anexo 03)	SECRETARIA
1.4	La secretaria reporta la asistente gerencial del contrato	SECRETARIA
1.5	La asistente contable realiza la factura y cobro correspondiente según el contrato.	ASISTENTE GERENCIAL
1.6	Los Pagos se receptaran en cheque o en efectivo según sea el cliente fijo u ocasional.	SECRETARIA
1.7	La asistente de gerencia debe registrar el cobro en los libros de ingresos y egresos	ASISTENTE GERENCIAL
1.8	Cada ingreso se deposita diariamente e inmediatamente.	ASISTENTE GERENCIAL
1.9	La asistente de gerencia receipta el comprobante de depósito y archiva para su respaldo.	ASISTENTE GERENCIAL
1.10	Mensualmente la asistente de Gerencia entregara un informe detallado de los ingresos y egresos realizados y respaldados por el SRI (Facturas, Liquidaciones de Compras, nota de venta) al gerente Propietario.	ASISTENTE GERENCIAL

1.11	La secretaria presentara la hoja de Trabajo con copia al Jefe de Operarios.	SECRETARIA
1.12	El Jefe de Operarios receipta la Hoja de Trabajo y la copia entrega a la Secretaria con Firma de recibido y Fecha	JEFE DE OPERARIOS
1.13	La secretaria archiva la hoja de trabajo para Sustento y control de la publicidad	SECRETARIA

### Fase 3

Los Indicadores de gestión aplicables para la mejora de los procesos internos de la empresa.

#### Objetivo

Diseñar los indicadores de gestión

#### Instrumentos

Instrumento	Objetivo
<b>1. Indicadores de Gestión</b>	Se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso. Lo que implica que la evaluación del desempeño y los resultados de las actividades realizadas dentro de los departamentos que están operando impropiaamente.
<b>2. Aplicación de Indicadores</b>	Aplicar y evaluar los indicadores establecidos para la correcta Toma de Decisiones.
<b>3. Matriz de Indicadores</b>	Guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales
<b>4. Toma de decisiones Gerencial</b>	Analizar el trabajo de cada Indicador de Gestión para toma de decisiones Gerencial

La empresa según las encuestas realizadas a los empleados está presentado dificultades en temas relacionados, a los procesos que se ejecutan en la empresa. Por lo tanto se han adoptado los siguientes indicadores con determinados rangos que ayudarán a la toma de decisiones.

### Indicadores de Gestión

#### Indicador de cobros realizados

$$\text{COBROS REALIZADOS} = \frac{\# \text{ de Cobros Realizados a clientes del mes anterior}}{\text{Total de Cobros a Realizarse a clientes del Mes anterior}} * 100\%$$

- $\text{COBROS REALIZADOS} = \frac{38}{60} * 100\%$
- $\text{COBROS REALIZADOS} = 63\%$

CALIFICACION	RANGO
MUY BUENO	$\geq 100\%$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACIÓN:** Los cobros a realizarse de los clientes fueron de un 63% por el mes pautado anteriormente lo que podemos decir que el porcentaje es bueno ya que se realiza los 5 primeros días de cada mes posterior.

## Cobros de Publicidad de Clientes Locales Fijos

$$\begin{aligned} & \text{COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES FIJOS} \\ & = \frac{\# \text{ de Cobros Realizados a clientes locales fijos}}{\text{Total de cobros de Clientes locales mensuales por cobrar}} * 100\% \end{aligned}$$

- COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES FIJOS =  $\frac{20}{22} * 100\%$
- COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES FIJOS = 90%

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** Obtenemos un 90% por los cobros a los clientes Fijos locales lo que ayuda a la empresa por ser un porcentaje bueno lo que quiere decir que son puntuales en sus pagos.

## Cobros de Publicidad de Clientes Locales Ocasiones

$$\text{Ocasiones} = \frac{\text{Cobros De Publicidad De Clientes Locales} \times \# \text{ de Cobros Realizados a clientes locales ocasionales}}{\text{Total de cobros de Clientes locales ocasionales por cobrar}} * 100\%$$

$$\text{COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES OCASIONALES} = \frac{2}{5} * 100\%$$

- COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES OCASIONALES = 40%

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** Los cobros que se realizan a aquellos clientes que pautan ocasionalmente arrojan un porcentaje de 40% lo que da lugar a deudas pendientes.

## Cobros Realizados Con Cheques

$$\text{COBROS REALIZADOS CON CHEQUES} = \frac{\# \text{ de clientes que cancelan con cheque}}{\text{Total de clientes por cobrar}} * 100\%$$

- $\text{COBROS REALIZADOS CON CHEQUES} = \frac{31}{37} * 100\%$
- $\text{COBROS REALIZADOS CON CHEQUES} = 84\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** El porcentaje de cobro con cheque a los clientes es de 84% lo que hace más seguro el ingresos del dinero a la empresa.



## Cobros Realizados en Efectivo

$$\text{COBROS REALIZADOS EN EFECTIVO} = \frac{\# \text{ de clientes que cancelan en Efectivo}}{\text{Total de clientes por cobrar}} * 100\%$$

- $\text{COBROS REALIZADOS EN EFECTIVO} = \frac{6}{37} * 100\%$

- $\text{COBROS REALIZADOS EN EFECTIVO} = 16\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** El pago en efectivo de los clientes proyecta un 16% en los cobros lo que es bajo para bienestar de la empresa.

## Cientes

$$\text{CLIENTES} = \frac{\# \text{ de clientes que pautaron en el mes de Enero}}{\text{Total de clientes mes de Enero que Visitaron la radio}} * 100\%$$

- $\text{CLIENTES} = \frac{41}{50} * 100\%$

- $\text{CLIENTES} = 82\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** El porcentaje de 82% que obtuvimos demuestra que la radio posee una alta aceptación por parte de los clientes que eligen trabajar con la misma.

## Cientes Fijos

$$\text{CLIENTES FIJOS} = \frac{\# \text{ de clientes fijos nuevos}}{\text{Total de clientes fijos}} * 100\%$$

- $\text{CLIENTES FIJOS} = \frac{2}{22} * 100\%$

- $\text{CLIENTES FIJOS} = 9\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** El incremento de clientes fijos arroja un porcentaje de 9% lo que no es satisfactorio para la empresa.

## Cientes Ocasiones

$$\text{CLIENTES OCASIONALES} = \frac{\# \text{ de clientes ocasionales del mes de Febrero}}{\text{Total de clientes ocasionales en el mes de Enero}} * 100\%$$

- $\text{CLIENTES OCASIONALES} = \frac{7}{16} * 100\%$

- $\text{CLIENTES OCASIONALES} = 44\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** En relación a los dos meses obtuvimos un 44% de clientes ocasionales.

## Publicidades Obtenidas

$$\text{PUBLICIDADES OBTENIDAS} = \frac{\# \text{ de publicidades que han sido ingresadas por los operarios}}{\text{Total de publicidades al mes}} * 100\%$$

- $\text{PUBLICIDADES OBTENIDAS} = \frac{27}{48} * 100\%$
- $\text{PUBLICIDADES OBTENIDAS} = 56\%$

CALIFICACION	RANGO
<b>MUY BUENO</b>	$\geq 100\%$
<b>BUENO</b>	$99\% \leq 60\%$
<b>MALO</b>	$59\% \leq 0\%$

**INTERPRETACION:** Con 56% de publicidades ingresados por los operarios podemos decir que es satisfactoria la labor de los mismos.

## Aplicar los Indicadores de Gestión

Tabla 26.- Matriz de Indicadores

AREA	INDICADOR	OBJETIVO	BASE	META	SIGNIFICADOS
COBROS	<p>COBROS REALIZADOS</p> $= \frac{\# \text{ de Cobros Realizados a clientes del mes anterior}}{\text{Total de Cobros a Realizarse a clientes del Mes anterior}} * 100\%$	Q no haya pagos pendientes de cobro	63%	100%	Saldar cuentas pendientes de los clientes
COBROS	<p>COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES FIJOS =</p> $\frac{\# \text{ de Cobros Realizados a clientes locales fijos}}{\text{Total de cobros de Clientes locales mensuales por cobrar}} * 100\%$	Q al mes los pagos pendientes de cobro sean menores cada vez más.	90%	100%	Mantener un margen bajo de los cobros pendientes de los clientes fijos
COBROS	<p>COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES OCASIONALES=</p> $\frac{\# \text{ de Cobros Realizados a clientes locales ocasionales}}{\text{Total de cobros de Clientes locales ocasionales por cobrar}} * 100 \%$	Cobrar al instante del convenio las pautas ocasionales	40%	100%	No haya fraudes
COBROS	<p>COBROS REALIZADOS CON CHEQUES</p> $= \frac{\# \text{ de clientes que cancelan con cheque}}{\text{Total de clientes por cobrar}} * 100\%$	Tener fijo el pago puesto que se deposita únicamente en la cuenta de la empresa	84%	96%	Asegurar los depósitos de los pagos de los clientes.
COBROS	<p>COBROS REALIZADOS EN EFECTIVO</p> $= \frac{\# \text{ de clientes que cancelan en Efectivo}}{\text{Total de clientes por cobrar}} * 100\%$	Obtener remuneración de los contratos realizados por lo que trabaja la institución	16%	39%	Poseer beneficio de lo laborado

CLIENTES	$\text{CLIENTES} = \frac{\# \text{ de clientes que pautaron en el mes de Enero}}{\text{Total de clientes mes de Enero que Visitaron la radio}} * 100\%$	Conocer el porcentaje de los clientes que visitan y pautan en la institución.	82%	99%	Que los clientes que visiten pauten en la radio
CLIENTES	$\text{CLIENTES FIJOS} = \frac{\# \text{ de clientes fijos nuevos}}{\text{Total de clientes fijos}} * 100\%$	Extender el margen de clientes nuevos que pautan en la entidad	9%	50%	Alcanzar nueva clientela radial
CLIENTES	$\text{CLIENTES OCASIONALES} = \frac{\# \text{ de clientes ocasionales del mes de Febrero}}{\text{Total de clientes ocasionales en el mes de Enero}} * 100\%$	Diferenciar el número de clientes por mes	44%	69%	Incrementar mensualmente los consumidores
CLIENTES	$\text{PUBLICIDADES OBTENIDAS} = \frac{\# \text{ de publicidades que han sido ingresadas por los operarios}}{\text{Total de publicidades al mes}} * 100\%$	Conseguir el margen de publicidad vendida por los operarios	56 %	88%	Conseguir más clientes por medio de los operarios

## **FASE 4**

### Presentación del Informe de los Indicadores de Gestión

**Ambato, 17 de abril de 2015**

**Sr. José Mejía Espinoza.**

**GERENTE PROPIETARIO DE LA HERENCIA ECUATORIANA Cía. Ltda.**

**Presente.**

Este informe refleja la evaluación de la gestión de la empresa Herencia Ecuatoriana a partir de sus 9 indicadores que permitieron medir y evaluar, con base en la programación de cada dependencia de procesos para el año 2014.

EL mismo que pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en la Administración, al convertirse en un instrumento que suministre al Gerente, información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el curso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima toma de decisión gerencial.

A continuación se detalla los resultados obtenidos de esta evaluación:

- **COBROS REALIZADOS = 63%**

El resultado obtenido mediante la utilización de este indicador de gestión fue de un 63% por lo que podemos decir que el porcentaje se encuentra en un rango bueno, con la información que nos brinda este indicador podemos llegar a la conclusión de que el ente posee cuentas pendientes de cobro en general, las cuales a medida que avance el tratamiento, serán recaudadas.



- **COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES FIJOS = 90%**

Con respecto a los cobros de los clientes locales fijos conseguimos el 90% lo que ayuda significativamente a la empresa por ser un alto porcentaje, esto quiere decir que son puntuales en sus pagos y genera ingresos fijos con los que la entidad cuenta para la realización de más actividades que se presenten.

- **COBROS DE PUBLICIDAD DE CLIENTES LOCALES OCASIONALES = 40%**

Por otro lado los cobros que se realizan a aquellos clientes que pautan ocasionalmente arrojan un porcentaje de 40% lo que da lugar a deudas pendientes que quizás no se puedan cobrar y quede en desventaja la empresa puesto que la misma labora por adquirir un bienestar económico sabiendo que detrás de la misma existe desperdicio del trabajo del personal por los servicios no remunerados.

- **COBROS REALIZADOS CON CHEQUES = 84%**

Se determinó que los cobros con cheque que se realiza a los clientes fue un 84% lo que hace más seguro el ingreso del dinero a la empresa porque no se lleva un control de los ingresos en efectivo este documento nos ayuda a garantizar con respaldo bancario y documentado que realizo dicho cobro.

- **COBROS REALIZADOS EN EFECTIVO = 16%**

El pago realizado en efectivo por parte de los clientes se proyecta, con los cálculos realizados un 16%, el mismo es interpretado como deficiente para la empresa, a pesar de que el dinero en efectivo es un beneficio real e inmediato porque permite volver a utilizarlo.

- **CLIENTES = 82%**

El resultado fue del 82% mediante la aplicación de este indicador, el cual nos permite demostrar que la radio posee una alta aceptación comercial por parte de los clientes,

tantos locales como de agencias, que eligen trabajar con la misma, puesto que brinda excelencia en cada uno de los trabajos que en la compañía encomiendan y posee un alto grado de radioescuchas.

- **CLIENTES FIJOS = 9%**

El cálculo de clientes fijos arroja un porcentaje de 9% lo que no es satisfactorio para la entidad, lo que exige mayor atención en las causas del porque no continúan la pauta con la institución pues podría haber factores que no dependan de la misma sino como por ejemplo por estrategia del cliente de rotar de medio para poder llegar a mas clientela.

- **CLIENTES OCASIONALES = 44%**

Con respecto a dos meses que tomamos para este cálculo obtuvimos un 44% de clientes ocasionales. Por lo que podemos interpretar que es aceptable para la empresa porque esto podría variar según los meses a calcularse de acuerdo a las temporadas comerciales para los clientes.

- **PUBLICIDADES OBTENIDAS = 56%**

Con un 56% de publicidades ingresadas por los operarios podemos decir que es aceptable la labor de los mismos, es decir que el trabajo que se realiza es bueno, pero a medida que se implementen varios métodos publicitarios pueden ser excelentes y este porcentaje puede incrementarse para beneficio y satisfacción de la institución y los que laboran en la misma.

Con el proceso de los indicadores de gestión que se aplicó será de fácil Monitoreo del progreso de la Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda. , puesto que se mantendrá un flujo

permanente de información sobre el comportamiento de la organización, que permite a la gerencia tomar decisiones acertadas.

Las mejoras se irán viendo a largo plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra.

La aplicación de los indicadores de Gestión conduce a mejor a la empresa puesto que a través de este proceso se tomaran decisiones por parte de gerencia que ayudaran al desarrollo y perfeccionamiento institucional.

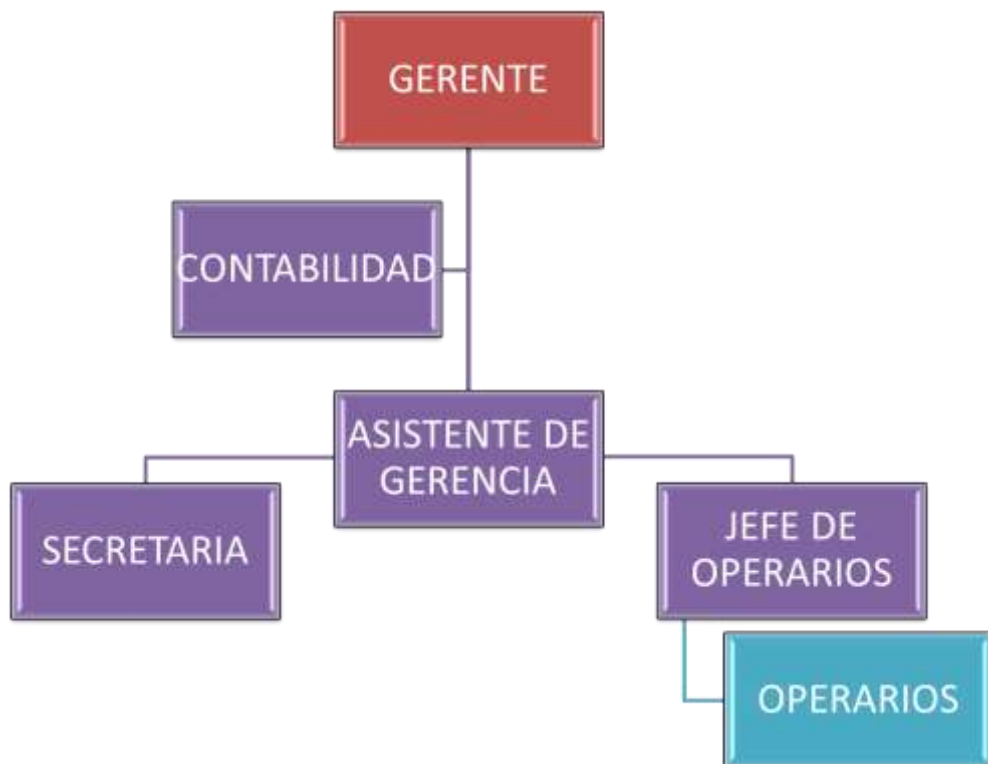
Investigadora

Thalía Oñate

## 6.9 Administración

La aplicación de los procedimientos la Herencia Ecuatoriana Cia Ltda. Estará a cargo de los siguientes responsables:

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Gráfico 26.-.** 1Propuesta: Instrumentos de Medición de Gestión

**Fuente:** Organigrama estructural

**Investigadora:** Thalía Oñate

Los responsables deberán medir mediante los procesos que se han planteado para la aplicación de las actividades también es importante recalcar que cada uno irá cumpliendo sus obligaciones para que los objetivos se vayan cumpliendo como sea propuesto.

### **6.9.1 Administración de la Propuesta**

Con el fin de conseguir los objetivos trazados, es de suma importancia las relaciones existentes entre los actores es decir el personal de la institución puesto que todos se encuentran involucrados en que las cosas mejoren mediante la utilización de los indicadores de gestión, que permitan una toma de decisiones oportuna.

Los directivos son los responsables de autorizar y monitorear resultados, realizándose reuniones por lo menos mensuales para poder registrar los cambios para bien o para mal aplicando el proceso propuesto.

Con la aplicación de la propuesta se espera que el personal de la empresa la Herencia Cía. Ltda., adopten métodos acorde a las necesidades de la institución en cuanto a la toma de decisiones, puesto que se las toma de forma empírica y no en base a resultados obtenidos .

Por lo tanto se espera que con el conocimiento sobre la aplicación del Proceso de Aplicación de Indicadores de Gestión para Determinar la situación de la empresa., el personal ejecute esta técnica de manera que ayude a la institución a contar con datos para la toma de decisiones apropiadas y de forma pertinente.

### **6.10. Previsión de la Evaluación**

Será monitoreada constantemente por el Gerente General de la empresa a los miembros, el mismo que verificará si los Indicadores de Gestión y su aplicación ayudan a Determinar la situación de la empresa en forma acertada a mejorar las decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 27.-Previsión de la Evaluación**

---

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los resultados de la aplicación de los Indicadores de Gestión para Determinar la situación de la empresa.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la misma.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta con el fin de una acertada toma de decisiones.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Investigadora
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Dentro de 3 meses
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Con Encuestas.
<b>¿Fuentes de información?</b>	Personal de la entidad
<b>¿Con que evaluar?</b>	Con el porcentaje que arrojan los indicadores aplicados.

---

Elaborado por: Thalía Oñate

## **Bibliografía:**

A, S. (2000). Auditoria Interna.

Alberto, M. S. (2009). *Auditoría del Control Interno (Segunda Edición ed.)*. Bogota: ECOE ediciones.

Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.

Amado, S. (. (2001). Auditoria Interna. En I. d. España. España: Ediciones Diaz de Santos.

Arnoldo, H. (2000). Estrategias para el Liderazgo Competitivp. Argentina: Argentina Ediciones.

Arnoldo, H. A. (2000). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Argentina: Granica S.A.

Badbylon. (2009). *diccionario*. Internet.

Blanco, Y. (1998). *Normas yProcedimientos de la Auditoría Integral*. Santafé de Bogota, D.C.: Litografía Mercurio.

Carlos, M. (2010). Administración de Pequeñas Empresas. . Mexico: Laerning Editores S.A.

Carlos, M. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico: Laerning Editores S.A.

Charles, L. (2002). Evaluacion Organizacional. Canada: International Development.

Charles, L. (2006). *Evaluación Organizacional. Canada:*. Internacional Development.

D'Elia, G. (2011). *Indicadores de Gestion*. Ediciones Diaz de.

Elizabeth, V. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Ecoe Ediciones.

Faus Belau, Á. (1995). Introducción a un medio desconocido. BARCELONA.

Francés, A. (2006). Objetivos Estrategicos. Mexico: International Development.

Franklin, E. B. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. International Development.

G, A. (2006). *Diccionario Contable y Comercial. Argentina*. Valleta Ediciones.

Gavilanez, A. G. (2014). Aspectos de la Eficiencia.

Gloria, P. C. (2013). *PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL*. LATACUNGA.

Guevara. (2001). Gestion de Indicadores.

Guillermo, C. (2005). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

HAX, A. y. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Dolmen.

Herrera, M. (2008). *AuladeEconomia.com*. Obtenido de AuladeEconomia.com

Horngren Ch., 2. 1. (2000). En *Introducción a la contabilidad financiera* (pág. 150). Pearson Education.

<http://empre.obolog.es/problema-empresarial-592648>. (s.f.).

INCOTEC. (2007). *INCOTEC*. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>

*internet*. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

Internet. (s.f.). Obtenido de <http://empre.obolog.es/problema-empresarial-592648>



*Internet.* (s.f.). Obtenido de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

*Internet.* (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Lara, A. (2012). TOMA EL CONTROL DE TU NEGOCIO. MEXICO: LID.

Lusthaus C., A. M. (2002). Auditoria Interna.

Maldonado, M. K. (2008). *Indicadores de Gestion.*

Marcalla, X. (2010). Los indicadores de gestion y su incidencia en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y credito CHIBULEO Ltda.

Marcalla, X. (2011). Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito CHIBULEO Ltda. .

Mendoza, J. (2002). Objetivos Estrategicos. International Development.

Milton, M. (2011). Indices de Gestion. Quito: Digital Producciones Abya-yala.

Naranjo. (2004). *Tutoria de la Investigacion Cientifica.* Laerning Editores S.A.

Ortiz, J. y. (2015). Modelo Estadistico. España: Granica S.A.

Pérez, P. (2007). *Indicadores de Gestion.*

Quinapanta, A. (2011). Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones de la.

Quinapanta, A. E. (2011). Aplicacion de los Indicadores de Gestion y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperatica de Ahorro y credito Salasaca Ltda en el año 2010.

Rivera. (2008).

Salgueiro, A. (2001). *Beneficios de los Indicadores de Gestion*.

Slocum, H. &. (2004). *Toma de Decisiones*.

Vega, J. (2000). *La idea de ciencia en el Derecho*. España: Penatalfa.

Zapata. (2005).

Zapata, O. (2005). *HERRAMIENTAS PARA ELABORAR TESIS E INVESTIGACIONES SOCIEDUCATIVAS*. MEXICO: PAX MEXICO.

D'Elia, Gustavo (2011). *Cómo hacer indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Librería y Editorial Alsina. Buenos Aires.

Pérez, P. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo)*. Universidad Cooperativa de Colombia: Primera Edición. Colombia.

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume I. Castellón de la Plana.

Silva, W. (2005). *Indicadores de Gestión para Auditoría Interna*. Universidad Central. Ecuador

# **Anexos**

}

## Anexo 1

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



---

**OBJETIVO.-** Conocer como el personal directivo, administrativo y de contabilidad aplican los índices de gestión y cómo éstos afectan la toma de decisiones

## Encuesta

**Nombre del Entrevistado (a):**

**Cargo que desempeña:**

**Género:**

**Tipo de instrucción:**  Primaria  Secundaria  Superior

Esta conversación nos ayudará a conocer mediante preguntas como los funcionarios de la empresa La Herencia Ecuatoriana Cía. Ltda., han comprendido y se encuentran aplicando los

índices de gestión, los efectos y nivel de comprensión sobre la toma de decisiones a través de dichos índices

### **Preguntas**

1. ¿Se deberían establecer Indicadores de Gestión orientados a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la empresa?

Sí  No

2. ¿Se establecen rangos de cumplimiento para aplicar los índices de gestión?

Sí  No

3. ¿Dentro de cada área de trabajo se establecen parámetros para determinar la gestión?

Sí  No

4. ¿Son socializados en cada área los resultados de los índices de gestión en su cumplimiento?

Sí  No

5. ¿Dentro de la entidad la toma de decisiones se basa en análisis de resultados?

Sí  No

8. ¿Considera Usted que las decisiones deben estar a cargo únicamente por la cabeza de la empresa es decir la Gerencia?

Sí  No

9. ¿La entidad cuenta con un oportuno sistema de comunicación interno?

Sí  No

10. ¿Dentro del cargo que desempeña en la compañía conoce detalladamente las funciones que debe desempeñar?

Sí  No

11. ¿Cree usted que existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas mensualmente?

Sí  No

12. ¿Según su opinión los indicadores de gestión son una fuente verídica para la toma de decisiones?

Sí  No

13. ¿Se mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos para la adecuada toma de decisiones?

Sí  No

14. ¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones mejoran el desempeño de la compañía?

Sí  No

15. ¿Ha tenido alguna dificultad en utilizar y aplicar los Indicadores de Gestión establecidos por la entidad?

Sí  No

Gracias por su colaboración


**ANEXO 2**

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		



ANEXO 3

<h2>HOJA DE TRABAJO</h2>		
FECHA DEL CONTRATO DE PUBLICIDAD.....		
FECHA DE INICIO ..... FECHA DE FINALIZACIÓN.....		
NÚMERO DE PAUTAS DE LUNES A VIERNES .....		
HORARIO.....		
NÚMERO DE PAUTAS SABADOS Y DOMINGOS .....		
HORARIO.....		
NÚMERO DE PAUTAS DE BONIFICACIÓN .....		
HORARIO.....		
..... ENTREGA CONFORME	..... RECIBE CONFORME	
FECHA Y HORA DE RECEPCION .....		

ANEXO 4



Comparecen a la celebración del presente contrato de publicidad por un aparte LA HERENCIA ECUATORIANA JOSE MEJIA CIA. LTDA. (Radio Bandida 89.7 FM) representada por el sr José Alberto Mejía Espinoza en calidad de Gerente y por otra parte el Señor(a)....., en calidad de

RUC..... ubicado en las calles:..... teléfono:..... a quien en lo posterior y para los mismos efectos se denominará el anunciante, quienes comparecen libres y voluntariamente, suscriben de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Radio Bandida FM, se compromete a transmitir e sus emisiones regulares desde los estudios la publicidad contratada por el anunciante en el tiempo estipulado.

**SEGUNDA:** Radio Bandida FM NO aceptara reemplazo de Cuñas eventos u otros productos por la cuña salvo por fecha o cambios de direcciones de la empresa contratante.

El paquete contratado es:

A  B  C  NOCTURNO  ESPECIAL

OTROS.....

El pautaaje publicitario será entregado una vez firmado el presente contrato en caso de tener Radio Bandida que elaborar la publicidad se realizara la en un periodo no mayor a 1 día.

**TERCERA:** En caso de fuerza mayor u ocasiones que se deba cumplir con compromisos de transmisión de cadenas dispuestas por el Gobierno Nacional, Fuerzas armadas y eventos especiales; Radio Bandida Fm, se reserva todos los derechos.

**CUARTA.-PLAZO:** El plazo de duración del presente contrato de publicidad es de..... Mes(es), es decir inicia el..... de..... del 201..... Y termina el..... de..... del 201.....

**QUINTA.- COSTO:** El costo mensual es de USD.....más IVA ,dando un total de USD.....Por el tiempo de duración del presente contrato.

**SEXTA:** El texto publicitario no deberá ser ofensivo contra razón social, persona o institución alguna. El tiempo de duración de la cuña será de 30 segundos y un máximo de 45 segundos.

**SEPTIMA:** El anunciante cancelara el costo de la publicidad d Radio Bandida al iniciar cada mes de pauta en moneda de curso legal, a la persona autorizada previa la entrega de la factura correspondiente .en caso de sr cheque será a favor de la razón social LA HERENCIA ECUATORIANA JOSE MEJIA CIA. LTDA. Por ningún concepto reconoceremos canjes ni otros pagos en efectivo que no se haya realizado a nuestro recaudador autorizado.

**OCTAVA:** Terminado el mes de pauta el anunciante tendrá 15 días para efectuar el pago, terminado el plazo se procederá a recargar el 10% del valor y se suspenderá el pautaaje.

**NOVENA:** Si el anunciante decide suspender el contrato de publicidad antes del tiempo establecido en el mismo, tendrá que cancelar el costo total de los meses contratados sin ninguna opción de reclamo.

**DECIMA.-ACEPTACION:** Las partes bien entendidas en lo constante en las clausulas precedentes, las aceptan y hacen suya sin protesto de ninguna clase, en caso de incumplimiento de las clausulas dispuestas en el presente instrumento, sometiéndose a los jueces competentes de la ciudad de....., provincia de ..... Firmando para constancia en original y dos copias, en la ciudad de Ambato a los ..... días del mes de .....del 201.....

GERENTE  
JOSE MEJIA  
1802181279

VENDEDOR  
.....  
CI.....

ANUNCIANTE  
.....  
CI.....