



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

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010”**

AUTORA: PAULA NATHALY MERA BARRAGÁN

INSTRUCTOR: DR. GERMÁN SALAZAR

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema: “**LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010**”, desarrollado por la señorita Paula Nathaly Mera Barragán, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que la Tesis reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación para obtener el Título de Tercer Nivel, modalidad Trabajo Estructurado de Manera Independiente de la Universidad Técnica de Ambato.

Por la tanto, autorizo la presentación del mismo a fin de que sea sometido a evaluación por el jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, 3 de enero de 2011

EL TUTOR

.....
Dr. Germán Salazar

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Paula Nathaly Mera Barragán, con C.I 2100179486, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de grado: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, 3 de enero de 2011

AUTORA

.....
Paula Nathaly Mera Barragán

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010**”, elaborado por la **señorita Paula Nathaly Mera Barragán**, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero 2011

Para constancia firman

.....

Dr. Mg. César Salazar M.

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Dra. Mg. Pilar Guevara U.

PROFESOR CALIFICADOR

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino correcto dándome la fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mis padres quienes a través del fomento de valores y perseverancia inculcados en mí, me han enseñado a luchar por mis ideales.

A mi novio, amigo, confidente y pilar fundamental de mi vida, Jorge con quien conté a cualquier hora del día y de la noche para concluir con este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato que me abrió las puertas de estudios en el nivel de pregrado, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría que me impartió los conocimientos que ahora tengo y mi más sincero agradecimiento por la colaboración prestada a la presente investigación, al Dr. Germán Salazar, quien con su guía, apoyo y paciencia permitió que llegue al cumplimiento de una meta académica propuesta en mi vida profesional.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	10
1.2.3. Prognosis.....	11
1.2.4. Formulación del problema.....	12
1.2.5. Interrogantes (subproblemas).....	12
1.2.6. Delimitación del problema.....	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4. OBJETIVOS.....	14
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2. Objetivos Específicos.....	14

CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	17
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	26
2.5. HIPÓTESIS.....	77
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	77
CAPÍTULO III.....	78
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.1.1. De campo.....	78
3.1.2. Bibliográfica – documental	78
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.2.1. Investigación exploratoria	79
3.2.2. Investigación descriptiva	80
3.2.3. Asociación de variables correlacional	80
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	80
3.3.1. Población	80
3.3.2. Muestra.....	81
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	83
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	85
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	86
CAPÍTULO IV.....	88
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	88
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	88

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	110
CAPÍTULO V	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. CONCLUSIONES	116
5.2. RECOMENDACIONES	117
CAPÍTULO VI.....	119
LA PROPUESTA	119
6.1. DATOS INFORMATIVOS	119
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	120
6.3. JUSTIFICACIÓN	120
6.4. OBJETIVOS	122
6.4.1. Objetivo General	122
6.4.2. Objetivos Específicos	122
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	122
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	123
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	128
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	182
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	183
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	186

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Características del sistema de control de gestión tradicional y estratégico	7
Tabla 2. Empresas Industriales Alimenticias de Tungurahua	9
Tabla 3. Balance de Resultados comparativo de DISAMA, 2009 - 2008.....	13
Tabla 4. Población y muestra	82
Tabla 5. Frecuencia Observada	112
Tabla 6. Frecuencia esperada	113
Tabla 7. Cálculo del Chi cuadrado	114
Tabla 8. Cuadro comparativo, Estado de Resultados 2007, 2008, 2009.....	137
Tabla 9. Desviaciones en ventas y margen	146
Tabla 10. Cantidades vendidas y precios aplicados	147
Tabla 11. Costos de comercialización.....	148
Tabla 12. Indicador de gestión No 1	156
Tabla 13. Indicador de gestión No. 2	157
Tabla 14. Indicador de gestión No. 3	158
Tabla 15. Indicador de gestión No. 4	159
Tabla 16. Indicador de gestión No. 5	160
Tabla 17. Indicador de gestión No. 6	161
Tabla 18. Indicador de gestión No. 7	162
Tabla 19. Indicador de gestión No. 8	163
Tabla 20. Indicador de gestión No. 9	164
Tabla 21. Indicador de gestión No. 10	165
Tabla 22. Indicador de gestión No. 11	166
Tabla 23. Indicador de gestión No. 12	167
Tabla 24. Indicador de gestión No. 13	168
Tabla 25. Indicador de gestión No. 14	169

Tabla 26. Indicador de gestión No. 15	170
Tabla 27. Indicador de gestión No. 16	171
Tabla 28. Indicador de gestión No. 17	172
Tabla 29. Indicador de gestión No. 18	173
Tabla 30. Indicador de gestión No. 19	174
Tabla 31. Indicador de gestión No. 20	175
Tabla 32. Indicador de gestión No. 21	176
Tabla 33. Indicador de gestión No. 22	177
Tabla 34. Indicador de gestión No. 23	178
Tabla 35. Indicador de gestión No. 24	179
Tabla 36. Indicador de gestión No. 25	180
Tabla 37. Indicador de gestión No. 26	181
Gráfico 1. Árbol de problema	10
Gráfico 2. Relación entre objetivos y componentes.....	34
Gráfico 3. Sistema de control de gestión.....	37
Gráfico 4. Relación entre objetivo e indicador	49
Gráfico 5. Ciclo de mejoramiento continuo	64
Gráfico 6. Inclusión interrelacionados	75
Gráfico 7. Interpretación gráfica	115
Gráfico 8. Sistema de control de gestión propuesto.....	129
Gráfico 9. Organigrama estructural.....	131
Gráfico 10. Puntos de comercialización de la empresa.....	136
Gráfico 11. Organigrama estructural propuesto.....	142
Gráfico 12. Modelo de Michael Porter.....	149
Cuadro 1. Operacionalización de Variable independiente.....	83

Cuadro 2. Operacionalización de variable dependiente.....	84
Cuadro 3. Plan de recolección de información	85
Cuadro 4. Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de información ..	86
Cuadro 5. Prioridades del SCG.....	124
Cuadro 6. Estructura de los indicadores de gestión.....	155
Tabla y gráfico 1. Estrategia.....	89
Tabla y gráfico 2. Indicadores de Gestión	91
Tabla y gráfico 3. Indicadores	92
Tabla y gráfico 4. Desempeño	93
Tabla y gráfico 5. Cambios en la organización	94
Tabla y gráfico 6. Capacitación.....	95
Tabla y gráfico 7. Nivel organizacional	96
Tabla y gráfico 8. Porcentaje de productos	97
Tabla y gráfico 9. Catálogos y lista de precios.....	98
Tabla y gráfico 10. Manual de funciones	99
Tabla y gráfico 11. Estrategia.....	100
Tabla y gráfico 12. Indicadores de gestión.....	101
Tabla y gráfico 13. Indicadores	102
Tabla y gráfico 14. Desempeño	103
Tabla y gráfico 15. Cambios en la organización	104
Tabla y gráfico 16. Capacitación.....	105
Tabla y gráfico 17. Nivel organizacional	106
Tabla y gráfico 18. Porcentaje de productos	107
Tabla y gráfico 19. Catálogo y lista de precios	108
Tabla y gráfico 20. Manual de funciones	109

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo se trata sobre el problema de investigación, el cual es un sistema de control de gestión tradicional, provocada por la inaplicación de indicadores de gestión lo cual trae como consecuencia una disminución en la productividad de la empresa.

En el segundo capítulo se establecen referencias cognoscitivas producto de trabajos realizados por diferentes autores relacionados con el tema abordado, así como la respectiva base legal. Además, se ha planteado la definición a cada uno de los términos conceptuales que intervienen en la investigación para ampliar el conocimiento del estudio.

En cuanto al tercer capítulo, allí se determina la población y por ende la muestra con la que se va a trabajar a fin de aplicar las respectivas encuestas tanto a los clientes internos como externos de la empresa. También se estructuran los planes de recolección y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se llevan a cabo las encuestas con el propósito de analizar e interpretar los resultados obtenidos, pudiendo de esta manera tener un panorama claro de la situación real de la entidad.

Con relación al quinto capítulo, se establecen las conclusiones y recomendaciones los mismos que servirán como medida de mejoramiento para la empresa.

Finalmente, en el sexto capítulo se define la propuesta, la cual consistió en el establecimiento de un sistema de control de gestión basado en indicadores, permitiendo de esta manera medir los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados, donde los rápidos cambios tecnológicos y culturales que propiciaron la aparición de la era de la información hicieron que muchos preceptos fundamentales de la era industrial se volvieran obsoletos, exigiendo a las empresas desarrollarse con nuevas capacidades para alcanzar los resultados óptimos, si desean tener éxito.

Ante esto, las empresas que pretenden sobrevivir y competir con ciertas garantías están obligadas a definir estrategias y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles.

Es allí, donde las organizaciones necesitan la representación de direcciones eficaces. Una dirección eficaz, ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos, hacia un objetivo común, por la cual todos los esfuerzos materiales y equipos deben ser dirigidos eficientemente, a fin de evitar desperdicios de tiempo, materiales y trabajo en función de obtener un rendimiento máximo. Comienza con una planificación estratégica, donde los objetivos y la estrategia son la base para la definición de las áreas claves de gestión. Es por ello, que para medir la gestión de la empresa, ya sea en calidad o productividad, se necesita contar con un sistema de indicadores, el cual refleja los signos vitales de la organización ya que permite establecer las condiciones que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En tal sentido un adecuado diseño del sistema de control de gestión, es de trascendental importancia.

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares cuantitativos y cualitativos, los cuales son medidos por medio de indicadores confiables de desempeño y gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En esencia, el sistema de control de gestión es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional como a escala nacional.

En el presente trabajo se analiza el efecto que produce la inaplicación de indicadores, componentes esenciales del sistema mencionado, sobre la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., y se propone el diseño de dicho sistema a fin de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de la entidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Los indicadores de gestión y su incidencia en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., durante el primer semestre del año 2010”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

- **Contextualización macro**

Las organizaciones económicas son entidades diseñadas y creadas por las personas a través de las cuales se pretenden alcanzar fines individuales y colectivos, por ende se apoyan en las funciones básicas de la administración, tales como planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas, debido a que se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, ya que el funcionamiento organizativo está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de objetivos, donde se utilizan diferentes mecanismos que puedan permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna. Es aquí en donde las empresas necesitan verse representadas por direcciones eficaces que mantengan vigentes sistemas de control de gestión.

Históricamente el sistema de control de gestión tradicional estaba orientado hacia el pasado, con una visión interna de la empresa. Se expresaban los objetivos y los resultados en términos financieros y la eficiencia productiva se entendía como la disminución de los costos. Se basaba en cifras y en aportación de documentación y se

centraba en la verificación de los datos y en el análisis de las desviaciones. Estaba principalmente orientado hacia el control y la administración de recursos, el saber estaba concentrado en los directivos y el personal era considerado como un recurso más de la producción cuya utilización debía ser calculada al menor costo posible, los trabajadores no formaban parte efectiva del sistema ni participaban de forma activa en el proceso de toma de decisiones.

Algunas de las limitaciones que se pueden notar en este sistema, están:

1. La existencia de una separación y divergencia entre las personas que constatan las desviaciones (controladores de gestión) y los que actúan en niveles más altos, como los operacionales (jefes de servicios, de fabricación), que son los verdaderos encargados de los costos.
2. La pretensión de que todas las decisiones tomadas por los administradores estén basadas exclusivamente en indicadores financieros. La toma de decisiones, según los posibles escenarios actuales y futuros, requieren usar efectiva y conjuntamente indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros. Esto exige la disposición de un sistema de información que recoja y dinamice datos para la confección de estos tres tipos de indicadores. Los sistemas de control de gestión tradicionales se caracterizan por estar centrados únicamente en los resultados de carácter financiero.
3. La mayoría de las empresas no tienen un control estratégico de gestión, ya que se esfuerzan en cuidar la preparación y evaluación de la decisión a corto plazo, pero no evalúan los efectos de estas a largo plazo, al no estar fundamentadas en decisiones estratégicas basadas en la formación contable que recoja los probables acontecimientos futuros.
4. Este control se reduce muchas veces a un simple control presupuestario. Además, el mismo no alcanza un horizonte demasiado lejano en sus previsiones, ya que

algunas veces se observan prácticas de presupuestos de producción; el nuevo presupuesto es construido por extrapolación de años precedentes, pero casi nunca existe un análisis crítico de los presupuestos de años anteriores. Esto lleva a una pérdida de credibilidad de la herramienta presupuestaria.

5. Están enfocados en una visión cuantitativa que se ocupa poco o nada de cuestiones como la calidad y la responsabilidad social, por lo que se puede agravar la desmotivación.
6. En esencia, los sistemas de control de gestión tradicionales son sistemas de información que no identifican las causas del resultado obtenido, centrándose en el corto plazo, en detrimento del medio y largo plazo.

Debido a los cambios que se han producido en el entorno, las empresas se han visto obligadas a adoptar mecanismos formales que aseguren que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales; de ahí surge la necesidad de controlar lo que está ocurriendo.

El sistema de control de gestión en la actualidad está más orientado al futuro con una visión hacia el cliente y hacia la competencia. Se utilizan indicadores financieros y no financieros y no sólo se fija en los costos sino en el valor. Está basado en el planteamiento de alternativas y planes de acción y además de la verificación, marca los puntos críticos.

A continuación se mencionan algunas de las características del sistema estratégico de control:

1. Los procedimientos contables deben ser más flexibles para que se adapten fácil y rápidamente a la evolución del entorno.

2. Es necesario ir hacia un control de gestión operacional verdaderamente estratégico, fundado sobre la idea de dirigir las acciones, a partir de indicadores cuidadosamente definidos (cualitativos, cuantitativos y financieros) de acuerdo a la empresa.
3. Debe suministrar, en plazos breves, informaciones fiables para la toma de decisiones y con un costo de información reducido, con el fin de permitir una reactivación estratégica en un entorno cada vez más competitivo.
4. Las competencias de los administradores deben ser adecuadas. Estas se ponen de manifiesto, entre otros aspectos en: su facultad de análisis, su aptitud a motivar al personal y su capacidad de comunicación.
5. Debe prestar igual atención a su entorno externo como interno, de tal manera que no solamente sea importante la información que se obtiene del interior, referida al proceso de fabricación, actividades, costos comerciales y administrativos, sino también del externo, referente a los competidores, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad en general.
6. Es conveniente que se establezcan procedimientos para la mediación e información (externa e interna) de aspectos no financieros como el capital intelectual, es decir, los intangibles que son los auténticos generadores de valor y de beneficios futuros de las organizaciones.

Luego de mencionar algunas características del sistema, enseguida se presentan diferencias entre los sistemas arriba citados:

Tabla 1. Características del sistema de control de gestión tradicional y estratégico

NO	TRADICIONAL	ESTRATÉGICO
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad
2	Las funciones de planificación y control están separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada
5	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa
6	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (visión interna)	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (visión externa)
7	Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje
8	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Además de verificar, el sistema marca los puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada
9	Orientado a responsabilidades funcionales	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función
10	El saber se concentra solo en los directivos	El saber es distribuido, apropiado y utilizado por todo el personal de la empresa

Elaborador por: Paula Mera

Asimismo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. No obstante, desde una perspectiva más amplia se puede considerar al control como una herramienta fundamental para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, ésta se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que también, trata de orientar e influir y corregir el comportamiento individual y organizativo.

En este orden de ideas, es importante señalar el papel que juegan los indicadores de gestión para el logro de los objetivos de una organización, los cuales deben estar conectados a metas, no sólo de los departamentos, de las secciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto.

- **Contextualización meso**

Según datos de la **Cámara de Industrias de Tungurahua** al 2010, existen dieciocho empresas industriales dedicadas a la rama alimenticia en el cantón Ambato, las cuales tienen sistemas de control de gestión inadecuados que no les permiten evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones; por ello es indispensable elaborar un conjunto de herramientas que les ayuden a mejorar su labor. La función principal del sistema de control de gestión es asegurar a todos los involucrados que los procesos funcionen de acuerdo a lo diseñado, que las personas actúen de acuerdo a lo que la organización quiere de ellas, a fin de tener una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar su desarrollo sostenido en el largo plazo.

Se deriva también la carencia que tiene la empresa de indicadores de gestión técnicamente elaborados después de un proceso, impidiéndole de esta manera el conocimiento de los niveles de eficiencia y eficacia que ha logrado en las diferentes áreas y en los determinados períodos.

Entre las empresas arriba comentadas, están:

Tabla 2. Empresas Industriales Alimenticias de Tungurahua

Rama	Nombre	Dirección	Teléfono	e-mail	Productos	Gerente
Alimenticia	BIOALIMENTAR	PARQUE INDUSTRIAL	2451281	egarzon@bioalimentar.com		Edison Garzón
			2452306			
Alimenticia	DAIVET CIA LTDA	PARQUE INDUSTRIAL Calle 4 y E	855206	daivet@andinanet.net	BALANCEADOS DISTPROD. VETERINARIOS	Jorge Valenzuela
			856065			
Alimenticia	DISAMA CIA LTDA	VIA A TANGAICHE Y EL CONDOR	850796	disama@andinanet.net	COMERCIO Y FABRIC DE PROD. CONSUMO MASIVO	Geovanny Vivanco
Alimenticia	DR. OSCAR VARGAS MACHUCA ESPINOZA	PARQUE INDUSTRIAL CALLE 2E	829130	info@alen-eveliza.com	ELAB. COMPLEMENTO VITAMINICO ALLEN Y EVELIZA	Oscar Vargas Machuca
Alimenticia	ECUACEREAL CIA. LTDA.	KM 2 1/2 VIA GUARANDA	2821994		BALANCEADOS, HARINAS	Galo Guevara
Alimenticia	FABRICA EL CONDOR	MERA 0214 Y CUENCA	421120	f_elcondor@andinanet.net	ELAB. PASTILLAS INDIAN CANDY-CHOCOLATE	Carlos Fernando Vaca Hervas
Alimenticia	INCUBANDINA S.A.	AVDA. BOLIVARIANA	850777	jvillavicencio@incuband	COMERCIALIZADORA DE POLLOS BEBES	Juan Villavicencio
Alimenticia	INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	AVDA. CIRCUNVALACION NORTE SAN VICENTE	854789	gerencia@industriascatedr	FIDEOS Y VELAS	José Buenaño
Alimenticia	INDUTR. ALIMENTICIA TRIGO DE ORO	CAÑAR Y LOS INCAS	2847921	trigodeoro@andinanet.net	ELB. DE GALLETAS	Maria Elena Calle
Alimenticia	INLECHE CIA LTDA.	PELILEO GRANDE VIA A PATATE	871149	inleche@mail.com	ELABORACION DE YOGUR, LACTEOS	Shuber Bacigalupo
Alimenticia	KRASTFOODS DEL ECUADOR	KM 10 1/2 VIA BAÑOS FRENTE A LA COCA COLA	FAX: 748122	fabricio.palacios@kraftla	PROCESADORA DE GELATINA	Fabricio Palacios
Alimenticia	MOLINOS MIRAFLORES S.A.	AVDA. MIRAFLORES 114 Y PEREZ DE ANDA	422057	rlara@molinomiraflores.co	HARINA AFRECHO	Raúl Lara
Alimenticia	MOLINOS SAN JUDAS	TOMAS SEVILLA 239 Y 12 DE NOVIEMBRE	822037		MOLIENDA DE CEREALES	Flavio Pico
Alimenticia	NUTRIBIO	AVDA. OLMEADO Y MARGARITAS	2422385	nutrivio.cia.ltda@hotmail	PRODUCTOS BIOLÓGICOS Y NUTRICION ANIMAL	Francisco Vivero
Alimenticia	PASTIFICIO AMBATO CIA LTDA.	AVDA. LOS GUAYTAMBO 0352	422180	paca@pastificioambato.com	FIDEO COMERCIALIZADORA DE AVENA Y CAFÉ	Jorge Vinicio Paredes Fiallos
Alimenticia	PLANHOFA C.A.	AVDA. BOLIVARIANA Y EL CONDOR	2410017	planhofa@andinanet.net	PULPA DE FRUTAS	Mauricio Cisneros
Alimenticia	PUNTO HACIENDA	BAÑOS KM1 VIA PUYO	2740199	avicolaagoyan@latinmail.c	HUEVOS	Esthela Chaves
Alimenticia	VALLEAVICOLA S.A.	SEVILLA 0330 ENTRE BARCELONA Y ANTONIO	843126	ffreire@gruposerradura.co	CRIANZA, COMERCIAL DE AVES, HUEVOS Y AFINES	Mauricio Cuesta

Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua 2010

Mediante la determinación, control y seguimiento de indicadores de gestión los diferentes niveles de la organización deben vigilar permanentemente los factores críticos de éxito visualizados en el proceso estratégico.

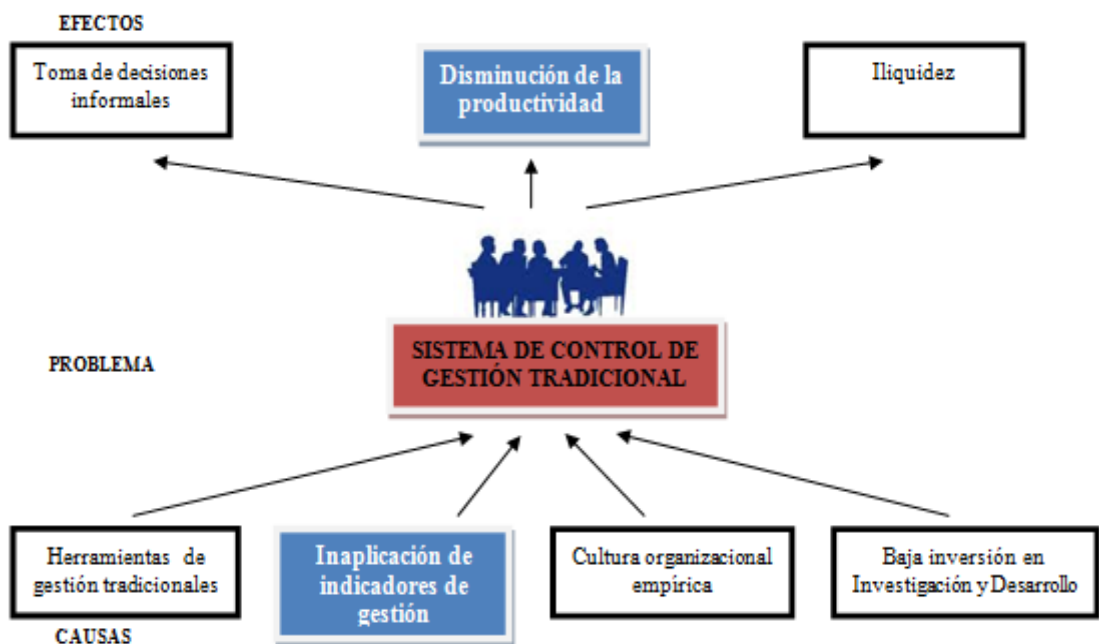
- **Contextualización micro**

Hoy en día la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., no cuenta con un eficaz sistema de control de gestión basado en indicadores que le permita desarrollar actividades de planificación, organización, dirección y control. La ausencia de una cultura estratégica de medición no le ha permitido trazar planes que fomenten su bienestar global.

Actualmente, DISAMA mantiene factores críticos en los procesos de: venta de productos, creación de nuevos clientes, compra de mercadería, elaboración de fideos y otros productos, administración de inventario de planta, materia prima y producto terminado, cuentas por cobrar, facturación de productos, obtención de costos de producción, administración de impuestos y rol de pagos; ante lo cual la única forma de medición del desempeño son los indicadores financieros.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1: Árbol de problema



Elaborado por: Paula Mera

Sin duda la empresa mantiene un sistema de control de gestión tradicional puesto que la toma de decisiones la realiza únicamente en base a los indicadores financieros y a resultados un tanto empíricos. Además, durante los 33 años de su funcionamiento ha mantenido baja inversión en investigación y desarrollo, dos aspectos importantes que guían a las empresas hacia el éxito.

Todos los factores arriba mencionados traen varias consecuencias como son: toma de decisiones informales y poco acertadas, disminución de la productividad e iliquidez para la empresa.

- **Relación causa – efecto**

La inaplicación de indicadores de gestión origina la permanencia del control de gestión tradicional, lo cual incide en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

1.2.3. Prognosis

El sistema de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos a través de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Si los directivos de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., no toman las medidas necesarias para diseñar un sistema de control de gestión basado en indicadores, no podrán mejorar la calidad en la toma de decisiones para todos los aspectos de la entidad.

1.2.4. Formulación del problema

Frente a la problemática planteada, se formula la siguiente interrogante que servirá de guía y que queda por solucionarse con el desarrollo del presente estudio.

¿Cómo incide la inaplicación de los indicadores de gestión en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., durante el primer semestre del año 2010?.

1.2.5. Interrogantes (subproblemas)

¿De qué manera reflejan las áreas críticas de la empresa la importancia de los indicadores de gestión?

¿Cuál ha sido la tendencia que ha tenido la productividad de la empresa?

¿Cuáles serían las alternativas de solución para medir los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa?

1.2.6. Delimitación del problema

- **Campo:** Administración estratégica.
- **Área:** Control de gestión.
- **Aspecto:** Indicadores de gestión.
- **Temporal:** Primer semestre del año 2010.
- **Espacial:** Esta investigación se realizó en la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., la cual se encuentra ubicada Vía a Tangaiche y Av. El cóndor.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del sistema de control de gestión es de vital importancia.

La empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de control de gestión diseñado e implementado y muestra de ello es la disminución en la rentabilidad del año 2009 en comparación con el 2008, como se presenta a continuación:

Tabla 3. Balance de Resultados comparativo de DISAMA, 2009 - 2008

NOMBRE DE CUENTA	2009	2008	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS NETAS	2.090.360,44	3.361.729,24	-1.271.368,80	-60,82%
VENTAS	2.269.826,60	3.668.449,27	-1.398.622,67	-61,62%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	103.394,34	204.825,02	-101.430,68	-98,10%
DESCUENTOS EN VENTAS	138.299,59	101.895,01	36.404,58	26,32%
COSTOS VENTA	1.816.229,82	2.891.458,68	-1.075.228,86	-59,20%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	73.010,43	126.826,24	-53.815,81	-73,71%
GASTOS DE VENTAS	124.585,35	227.716,74	-103.131,39	-82,78%
EGRESOS/INGRESOS NO OPERACIONALES	73.992,38	63.682,09	10.310,29	13,93%
RESULTADO DEL PERIODO	150.527,22	179.409,67	-28.882,45	-19,19%

Fuente: DISAMA Cía. Ltda.

De ahí la importancia de diseñar el sistema antes mencionado.

La presente investigación permite proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores con el fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de todas las áreas de la empresa y así mejorar calidad de la toma de decisiones.

La importancia de definir indicadores de gestión radica en que son herramientas de

gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales. Esta investigación permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente y visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan el resultado esperado permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para obtener los resultados deseados.

El impacto que presenta esta investigación es positivo puesto que establecerá indicadores de gestión a fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa.

Esta investigación es factible de realizar y obtener resultados porque se cuenta con el respaldo de la administración y el personal de la empresa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la aplicación de los indicadores de gestión sobre la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., durante el primer semestre del año 2010.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la importancia de los indicadores de gestión para la detección de puntos críticos.
- Establecer la tendencia que ha tenido la productividad de la empresa en las diferentes áreas.
- Diseñar un sistema de control de gestión basado en indicadores con el propósito de medir los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La información mencionada en este capítulo ha sido tomada de tesis de grado, blogs, estudios relativos al tema, libros y revistas que guardan relación directa con la investigación.

El **Ing. Mg. Roberto Ramírez**, ex estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, desarrolló un proyecto de investigación de posgrado en el año 2004 denominado: *“Modelo de control de gestión para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato”*, en el cual concluye lo siguiente: “No existe un sistema de indicadores oficiales financieros y no financieros para armar el Cuadro de Mando Integral y llevar a cabo el control del funcionamiento de las unidades y la evaluación del desempeño de los funcionarios”, y recomienda lo siguiente: “Se debe constituir un Sistema de Información Académico Administrativo, utilizando un sistema informático, para disponer una base de datos idónea para armar eficientemente un modelo de sistema de control de gestión”.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo debido a que sugiere la implementación de un sistema de control de gestión indicándose así la similitud con el la propuesta de la investigación.

Los **Econ. Diego Proaño y Santiago Ortiz**, ex estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, desarrollaron un proyecto de investigación de posgrado en el año 2004 denominado: *“Implementación de indicadores financieros y de gestión de los Gobiernos Municipales de la Provincia de Tungurahua”*, en el cual concluyen lo siguiente: “Los indicadores de gestión demuestran más allá de los valores obtenidos, una dotación o no de un determinado servicio que el Municipio ha proporcionado a su ciudad”, y recomiendan

lo siguiente: “Crear indicadores de gestión y condensarlos en un paquete informático para así crear una tablero de mando del Municipio”.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo debido a que sugiere la aplicación de los indicadores de gestión que son instrumentos que permiten medir todas aquellas actividades con el fin de hacerlas más eficaces y eficientes.

Según la **Revista Económica de la Escuela de Dirección de Empresas (Internet: 2010)**, en uno de sus artículos publicados en junio del año 2005: **“Los sistemas de control de gestión – Un gran aliado para el Directivo”**, concluye que: “Los directivos cuando logran que las personas respiren, vivan y sientan la estrategia, transforman a las organizaciones en seres vivientes e inteligentes, las cuales desarrollan habilidades que les permita superar cualquier amenaza o dificultad que se presente, por más inesperada que ésta sea”.

Aquí se denota la importancia de comunicar a los clientes internos, las estrategias de la empresa con el propósito que identificarlos con la misma y de esta manera motivarlos a trabajar excelentemente.

El **Lcdo. Asdrúbal David Páez Vargas**, ex estudiante de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", desarrolló un proyecto de investigación en el año 2007 denominado: **“Diseño de un Sistema de control de gestión en el Centro de Especialistas en Contabilidad C.A., basados en indicadores”**, en el cual concluye lo siguiente: “En cuanto a la existencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir y evaluar la gestión y la capacidad de sus empleados en función de la efectividad y eficacia de las actividades que cada uno debe desarrollar el beneficio de la organización, se observó que el instituto manejaba un número reducido de indicadores, pero el personal no los identifica ni maneja; por lo que no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas”, y como recomendación sugiere: “Realizar la implementación del Sistema de Control 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 competitividad”.

Este estudio se relaciona con la presente investigación ya que la misma plantea una propuesta de un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar y conocer la gestión en dicho Centro. Considerando lo anteriormente expuesto se evidencia la relación que existe con los objetivos de la investigación.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico positivo debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio. Además, presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la empresa con el objetivo de establecer alternativas de solución que en cualquier momento pueden dar buenos resultados para la buena marcha de la misma.

Este estudio destaca elementos como variables, confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación realizada se fundamentó en la siguiente base legal:

SAS- 55, modificado por SAS-78 requiere que el auditor comprenda el sistema del control interno del cliente para que esto le sirva de base para el planeamiento del trabajo de auditoría. La evaluación del control interno hecha por el auditor determina, en parte la naturaleza, momento y alcance de los procedimientos de auditoría sustantivos.

En la **Constitución Política del Ecuador**:

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Según el “**Manual de Auditoría de Gestión (2003)**” elaborado por la Contraloría General del Estado menciona que:

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

Herramientas de la auditoría de gestión

Control Interno

Enfoque

El **American Institute Public Accountants** emite la Declaración sobre Normas de Auditoría SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 de enero de 1990, que reemplaza a la declaración contenida en el SAS-1, SEC.320. Esta nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

“Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”

El informe COSO sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la auditoría de gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

A. Entorno de Control

El núcleo de una entidad es su personal y en el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus

atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- **Integridad y valores éticos:** Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valores y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una “cultura corporativa” expresados en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- **Autoridad y responsabilidad:** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que se utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas pero también para establecer límites a su autoridad.
- **Estructura organizacional:** Proporcionar el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.
- **Políticas de personal:** Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de

integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

B. Evaluación de Riesgos

Consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad, este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- **Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- **Internos:** Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

C. Actividades de Control

Consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de las diferentes funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información:** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos:** Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.

- **Indicadores de rendimiento:** El análisis combinado de diferentes conjunto de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

D. Información y Comunicación

Está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la empresa.

La evaluación de este componente debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la información:** La obtención de información interna y externa y el suministro de la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad, el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales por actividad y el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- **En la comunicación:** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control, el establecimiento de líneas para denuncias, la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc., la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas y el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

E. Supervisión

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

Sus elementos son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimiento de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

Entre las actividades de supervisión tenemos:

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIONES

2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente

La variable independiente que rige a esta investigación son los indicadores de gestión en la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

A continuación se presentan conceptos que contribuyen al trabajo de investigación:

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.

Misión

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir sus propósitos fundamentales.

Visión

Es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el sueño o imagen que desean alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el norte hacia donde se quiere llegar.

Objetivo

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Funciones de los objetivos organizacionales

- a. Presentación de una situación futura:** Se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad:** Los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares:** Sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida:** Para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer todas las necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

a. Claridad: Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

b. Flexibilidad: Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c. Medible o mesurable: Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: Los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Establecimiento de objetivos

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos se debe tener en cuenta:

- **Escala de prioridades para definir objetivos:** Es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- **Identificación de estándares:** Es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Tipos de objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización se puede identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo se puede definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- **Largo Plazo:** Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

- **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Importancia de los objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- **Guía para la toma de decisiones:** Una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- **Guía para la eficiencia de la organización:** Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de

que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

- **Guía para la coherencia de una organización:** El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones será de calidad y la planeación estratégica será efectiva.
- **Guía para la evaluación de desempeño:** El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

Control

Según el “**Manual de Auditoría de Gestión (2003)**” elaborado por la Contraloría General del Estado, control es “un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”.

Tipos de control

Según **Stephen Robbins y David DeCenzo (2008)** existen tres tipos de controles:

- **Control preventivo:** Anticipa y previene los resultados indeseables y cuyo objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros del desempeño. Por lo general los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.
- **Control concurrente:** Tiene lugar mientras una actividad está en marcha. Cuando un control se instituye en tanto se efectúa el trabajo, es posible corregir el problema antes de que salga de control. Muchas actividades diarias de los supervisores incluyen el control concurrente, por ejemplo cuando supervisan directamente las acciones de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el momento que suceden, realizan un control concurrente.
- **Control correctivo:** Este control proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras. Los ejemplos de control correctivo incluyen la inspección final de productos terminados, la evaluación del desempeño de los trabajadores, las diferentes auditorías, los informes trimestrales de presupuesto y otros.

Gestión

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.

Control interno

Según el **Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)**, control interno es un proceso ejecutado por la alta gerencia y el personal mismo de la empresa a través de políticas, estrategias, procedimientos y actitudes

socioculturales para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de las metas y objetivos institucionales. El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Entorno de control:** El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- **Evaluación de riesgos:** Toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Actividades de control:** Establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y comunicación:** Los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- **Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado.

Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

Gráfico 2: Relación entre objetivos y componentes



Elaborado por: Paula Mera

Como se puede ver en la matriz existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, se puede mencionar el siguiente ejemplo: La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las

leyes y normas. Por otra parte, los 5 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales, como por ejemplo compras).

Sistema de control de gestión

Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.

Según **Vicente Serra, Salvador Vercher y Vicente Zamorano**, en su libro *“Sistemas de control de gestión, Metodología para su diseño e implantación - 2005”*, un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar las decisiones correctoras oportunas.

El **Instituto de Especialistas en Control de Gestión de Argentina** lo define como: “un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa”.

Joan Ma. Amat (2000), manifiesta que el sistema de control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección.

También se dice que el sistema de control de gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, la 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.

Sistema de 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".

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

Gráfico 3: Sistema de control de gestión



Elaborado por: Paula Mera

Según **Kaplan (2001)**, un buen sistema de control de gestión, debe incorporar los siguientes elementos:

- **Misión, visión y valores:** Su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** Las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización.
- **Indicadores y sus metas:** Son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- **Iniciativas estratégicas:** Los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.

- **Recursos:** Los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- **Responsables:** Cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- **Evaluación subjetiva:** Es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementario al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Características de un sistema eficaz de control de gestión

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

Instrumentos para un sistema de control de gestión

El sistema de control de gestión como cualquier sistema, posee instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo. Entre ellos están:

- **Indicadores:** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información.
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Just in time, Total Quality Management:** Herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos.

Indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Según **Franklin Benjamín (2001: 94-96)**, un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Sistema de Indicadores

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

El control de gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo - meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: lo que no es medible no es gerenciable y el control se ejerce a partir de hechos y datos. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; puede jugar un papel importante en el establecimiento de grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y el análisis de la realidad (con base a indicadores externos), punto crucial para la adecuación al entorno.

Los sistemas de indicadores sirven para:

- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Lo que se espera de un sistema de indicadores es:

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”.
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Fácil de interpretar.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.

Indicadores de gestión

Según **Juan Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Caicedo (2004: Internet)**, en su libro “Indicadores Integrales de Gestión”, manifiestan que: “El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad”.

La enciclopedia virtual **Wikipedia (2009: Internet)**, señala que “los indicadores de gestión son un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos”. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.

Los indicadores de gestión, según **Serna (2001)**, son “unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”.

Los indicadores de gestión son 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.

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún

nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para **Carlos Pérez Jaramillo**, capacitador del “Curso de Índices de Gestión”, un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- **Monitoreo del proceso:** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking:** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- **Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Condiciones que deben reunir los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben reunir las siguientes condiciones para que puedan ofrecer resultados óptimos a la toma de decisiones:

- **Relevancia:** La información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- **Pertinencia:** El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo, debe ser adecuado a lo que se quiere medir.
- **Objetividad:** El cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo.
- **Inequívoco:** El indicador no debe de permitir interpretaciones varias.
- **Precisión:** Margen de error aceptable del indicador.
- **Accesibilidad:** Su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.

Clasificación de los indicadores de gestión

Según AECA “*Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*” (1997), los indicadores se clasifican en:

Según su naturaleza

- **Economía:** Son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.
- **Eficacia:** La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos tácticamente incluidos en su misión. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas.

- **Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- **Efectividad:** Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.
- **Excelencia:** Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.
- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión administrativa de un proyecto, programa o actividad.
- **Entorno:** El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.
- **Sostenibilidad:** Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.
- **Legalidad:** Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.

Según el objeto a medir

- **Indicadores de Resultados:** Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.

- **Indicadores de procesos:** Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.
- **Indicadores de Estructura:** Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.
- **Indicadores Estratégicos:** Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.

Ventajas de los indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión ofrecen una serie de ventajas los cuales se detallan:

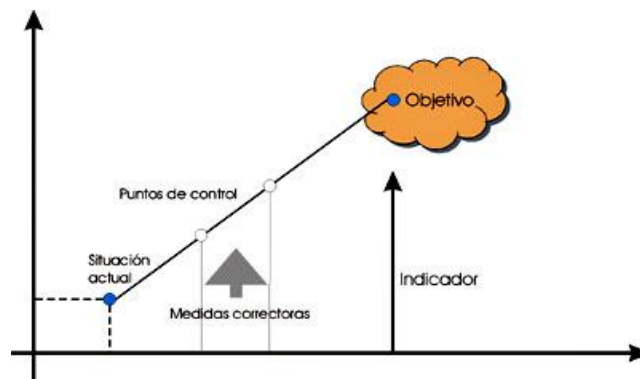
- Ayudan a conocer los objetivos y metas que persigue la organización.
- Miden la eficacia y eficiencia de una organización.
- Se da respuesta inmediata a los clientes.

Características de un indicador de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar **ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Gráfico 4: Relación entre objetivo e indicador



Elaborado por: Paula Mera

Eficacia

Es la relación entre los resultados obtenidos y resultados deseados. La eficacia es el grado en que contribuye a alcanzar un objetivo, por ello la eficacia se relaciona siempre por los objetivos y metas de la empresa, es el fundamento del éxito de la empresa.

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Finalmente, a la eficacia se la define como la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificando en forma correcta sus necesidades y sus expectativas, con el propósito de inferir a partir de esta las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas. La eficacia busca un efecto mediante una acción, pero el hecho que la acción se cumpla o no, es ajeno a la eficiencia, que solo la determina la acción que se crea correcta. En tal motivo la eficiencia no se puede medir en si misma, sino mide los efectos que genera.

Eficiencia

Se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo.

La eficiencia trata de medir la productividad de la gestión, es decir es la relación entre los resultados y los costos. Por otro lado es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos.

La eficiencia técnica es la referida a la utilización de una menor cantidad de uno o más insumos y ninguna cantidad adicional otro insumo para generar un nivel de producción dado, alternativamente eficiencia técnica puede entenderse como la obtención de una mayor producción con la misma cantidad de cada uno de los insumos. Obviamente,

ningún productor que busque maximizar las ganancias o minimizar los costos utilizará más insumos de los necesarios para obtener un nivel dado de producción; ello presupone sin embargo, la posibilidad de acceso y conocimiento de la tecnología de la cual se deriva dicha eficiencia técnica y la información disponible para la toma de decisión. Desde el punto de vista de eficiencia técnica, si un nuevo proceso utiliza menos de algunos insumos y más de otros para obtener cualquier nivel dado de producción, no se podría clasificar el anterior proceso como eficiente o ineficiente.

La eficiencia económica se refiere al empleo de los insumos en una producción tal que el costo por unidad de producción, para este determinado nivel de producción, es el mínimo posible; en otros términos, el proceso de producción es económicamente eficiente para un nivel dado de producción, si no existe ningún otro proceso que pueda utilizarse para generar este nivel de producción deseado a un menor costo por unidad.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución.

Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Excelencia

Los mejores resultados para los clientes, para el personal, y para la sociedad, se consiguen mediante el ejercicio de un liderazgo que impulse la política y estrategia de la unidad, la gestión de su personal, de las alianzas, recursos y procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente

La variable independiente que rige a esta investigación es la productividad en la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

A continuación se presentan conceptos que contribuyen al trabajo de investigación:

Competitividad

Según Ugo Fea (1993), en su libro *“Competitividad es calidad total”*, define a la competitividad como “la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución”.

También se dice que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Causas de la competitividad

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

- Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

Principios de competitividad

La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- **Mantenerse en la cima de las tendencias:** Mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- **Llegar a ser un campeón del cambio:** Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
- **Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores:** Los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- **Pensar globalmente, actuar localmente:** La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- **Innovar:** Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.

- **Inversión en tecnología, gente, y capacitación:** El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.
- **Luchar contra la complacencia del éxito:** El éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

Estrategias para alcanzar competitividad

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son:

- **Liderazgo general en costos:** Consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.
- **Diferenciación del producto:** Si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

- **Enfoque o alta segmentación:** La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la misma sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una organización medianamente competente.

El factor humano dentro de la competitividad

Se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes:

- En los patrones de comportamiento.
- En las actitudes personales.
- En la adaptación social.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

La competencia

Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategia; las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas; toda estrategia guarda relación con la competencia, por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

Hay que descartar desde un principio el concepto simplista según el cual las organizaciones que nos hacen competencia son aquellas que producen el mismo producto; la “miopía de marketing” señala un error común que consiste en preocuparse únicamente de la competencia obvia, la de las empresas que fabrican la misma cosa, para finalmente ser derrotados por la introducción de productos substitutivos.

Hay competencia cada vez que varios vendedores tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de un comprador; así es como si un librero y un agente de viajes tratan simultáneamente de convencernos de que pueden satisfacer nuestra necesidad de evasión, se encuentran de hecho en competencia.

En el artículo **“En busca de la competitividad” (2003)**, de la revista América Economía, Stace Lindsay, Vicepresidente en aquel entonces del OTF, una compañía dedicada a ayudar a las empresas a mejorar su competitividad, manifiesta que: “la competitividad es más relevante, las empresas y regímenes verdaderamente competitivas generan empleo y exportaciones, entregan ganancias y también dan mejor salud, educación y bienestar a sus empleados. Compartir estos beneficios asegura que las empresas desarrollen capacidades de innovación sustentables en el tiempo”.

Mejoramiento continuo

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir,

planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Además, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Definiciones

El mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Causas del mejoramiento continuo

El Cliente es el Rey

En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los empresarios empresariales ante los reclamos por errores que se comentan.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debiéndose incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Además, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, se determinaron diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la alta dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Participación de los empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con participación de los proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse

hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Necesidades de mejoramiento: Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Gráfico 5: Ciclo de mejoramiento continuo



Elaborado por: Paula Mera

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de

mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella.

Importancia

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Gestión de la calidad

Según la norma **ISO 9000:2000**, la Gestión de la Calidad se puede definir como “un conjunto de actividades coordinadas que permiten orientar y controlar a un organismo en materia de calidad”.

El objetivo perseguido por la gestión de la calidad es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y

procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

La gestión de la calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor coste, como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación. Así como es importante la calidad de los insumos y para ello se persigue reducir el número de proveedores (llegar a uno por línea de insumos) a los efectos de asegurar la calidad (evitando los costos de verificación de cantidad y calidad), la entrega justo a tiempo y la cantidad solicitada; así también es importante la calidad de la mano de obra (una mano de obra sin suficientes conocimientos o no apta para la tarea implicará costos por falta de productividad, alta rotación, y costos de capacitación). Esta calidad de la mano de obra al igual que la calidad de los insumos o materiales incide tanto en la calidad de los productos, como en los costos y niveles de productividad.

La calidad no es menos importante en áreas tales como créditos y cobranzas. La calidad de ello es fundamental para la continuidad de la empresa. De poco sirve producir buenos productos y venderlos si luego hay dificultades en el cobro o estos son realizados a un alto costo.

Calidad y productividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a realzar la calidad incide positivamente en la productividad de la empresa. En el momento en que se mejora la calidad, disminuye el costo de la garantía al cliente, al igual que los gastos de revisión y mantenimiento. Si se empieza por hacer bien las cosas, los costos de los estudios tecnológicos y de la disposición de máquinas y herramientas también disminuyen, a la vez que la empresa acrecienta la confianza y la lealtad de los clientes.

Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve a obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Según la **enciclopedia Wikipedia (Internet: 2010)** dice que la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Según **David Bain (Mc Graw Hill: 1987)** en el libro “Productividad, la solución a los problemas de la empresa” manifiesta que la productividad es “una medida de los bienes que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables” y plantea la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Resultados totales consumidos}} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}}$$

Los incrementos de la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mayor rendimiento sobre los

activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

La productividad se eleva de la siguiente manera:

- Forjando cultura organizacional.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.
- Incorporando valor al producto.
- Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico, capital humano.
- Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero vrs. velocidad a la que sale el dinero.
- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

La productividad se puede medir a través de la construcción de un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente los resultados

obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

Tipos de productividad

La productividad se puede englobar en tres etapas básicas:

a) Productividad parcial: Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.

Ejemplo:

Productividad = P.I.B. /m.o.

Productividad = P.I.B. /Capital

Productividad = Ventas / Pagos

b) Productividad de factor total: Es la razón entre la productividad neta o valor añadido y la suma asociada de los: insumos, mano de obra y capital.

Productividad = P.I.B. / m.o + capital

c) Productividad total: Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total., refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. En todas las definiciones anteriores, tanto la producción como los insumos se expresan en términos reales o físicos, convirtiéndolos en pesos constantes (o cualquier otra moneda) de un periodo de referencia.

Como se mide la productividad

Las empresas se muestran preocupadas por establecer parámetros que permitan medir el incremento de las ventas y la rentabilidad de sus organizaciones. A la hora de establecer indicadores para medir las productividades individuales surgen distintas posiciones y para unos sectores es más fácil implementarlos que en otros.

En el sector industrial resulta relativamente fácil apoyarse en técnicas taylorianas para medir tiempos y movimientos. Ejemplo: fabricación número de piezas/espacio de tiempo.

Evaluar al personal de ventas y ejecutivos de negocio aún es fácil, pues sus resultados son tangibles.

El problema surge al intentar evaluar el aporte de los demás miembros de la organización a los resultados.

Para llenar este vacío usualmente se recurre al establecimiento de indicadores que miden la asistencia, puntualidad, actitud en el trabajo y aprovechamiento del tiempo. Cada vez más las empresas, sobre todo grandes y multinacionales, implementan programas que les permiten tener información exhaustiva de cómo se mueve cada individuo dentro de la organización. Estos sistemas les sirven para evaluar la productividad del personal y establecer unos incentivos, pero también es una potente arma de control.

Desde el primer clic al iniciar la sesión del día en su terminal, todo queda registrado. Las aplicaciones que se utilizan, el tiempo que se emplea, los espacios en que no se hace nada. Las consultas a Internet, las llamadas telefónicas, las ausencias y las horas “extras”. Todo, todo queda cuantificado y no siempre beneficia.

Muchas veces los índices de valoración no son justos, pues se nos mide para obtener

unos resultados y en la práctica se nos obliga a efectuar otras tareas distintas que nos impiden llegar a los objetivos establecidos. Por ejemplo, un gestor de negocio que deba dedicarse a las ventas y que su jefe le obligue a que prepare todos los informes de la sección, restándole tiempo para gestionar a sus clientes. Seguramente, a fin de año le dirán que sus ventas han bajado y no se acordarán que empleó mucho tiempo en hacer informes.

También hay el caso contrario, verdaderos especialistas en hacer trabajar los contadores a su favor. Saben todas las triquiñuelas para que aumente su índice de productividad, aunque esto no se ajuste verdaderamente a la realidad. Ejemplo: Si hay un índice que mide el número de pedidos, se las arreglan por facturar a un cliente dos pedidos de 100 euros en vez de uno de 200. Si este mes han hecho el objetivo de ventas, no entran ningún pedido más hasta el mes siguiente, etc.

Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- **Productividad** = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- **Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- **Salidas:** Productos o servicios.

Rentabilidad

La rentabilidad relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. Se suele expresar como porcentaje.

Proceso de Producción y Productividad

Proceso es la actividad resultante de la ejecución de un programa secuencial, con sus datos, por un procesador. Sirven para realizar múltiples actividades "al mismo tiempo".

Producción es proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. También lo define como, la como creación de utilidad; la creación o transformación de objetos con la propiedad de satisfacer necesidades materiales en el ser humano. La producción puede ser de bienes tangibles (mercancías) ó de servicios. Igual señala que la Productividad según la teoría económica, es la relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

La productividad es la razón entre los productos y los insumos, dentro de un periodo, con la debida consideración de calidad. La productividad centra la atención en el proceso de transformación que se requiere para convertir los insumos en productos. En

efecto, es la capacidad para elaborar una cantidad mayor de productos con la misma cantidad de recursos, o lo contrario, para obtener la misma cantidad de productos consumiendo menos recursos.

La productividad en un sistema puede variar como consecuencia de un cambio en cualquiera de estos tres elementos: entrada, proceso de transformación y producto.

El concepto productividad no es una medida de volumen de producción, sino de la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros que intervienen en la elaboración de un producto, con el propósito de utilizarlos económicamente.

Desde el punto de vista internacional según el **Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2000)**, en todos los países con instituciones públicas formales, la eficacia y la eficiencia han sido criterios preponderantes en la evaluación de la gestión de los órganos, cuya función está orientada a la satisfacción de las necesidades de la población. El clima organizacional de la administración pública se ha visto afectada por el flagelo de la corrupción, el cual ha desvirtuado la atención y el verdadero interés social de las acciones emprendidas por representantes gubernamentales, desatendiendo las exigencias de la población que les endoso esa responsabilidad.

Materia prima

Son las principales sustancias usadas en la producción que son transformadas en artículos terminados con la adición de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

Insumos

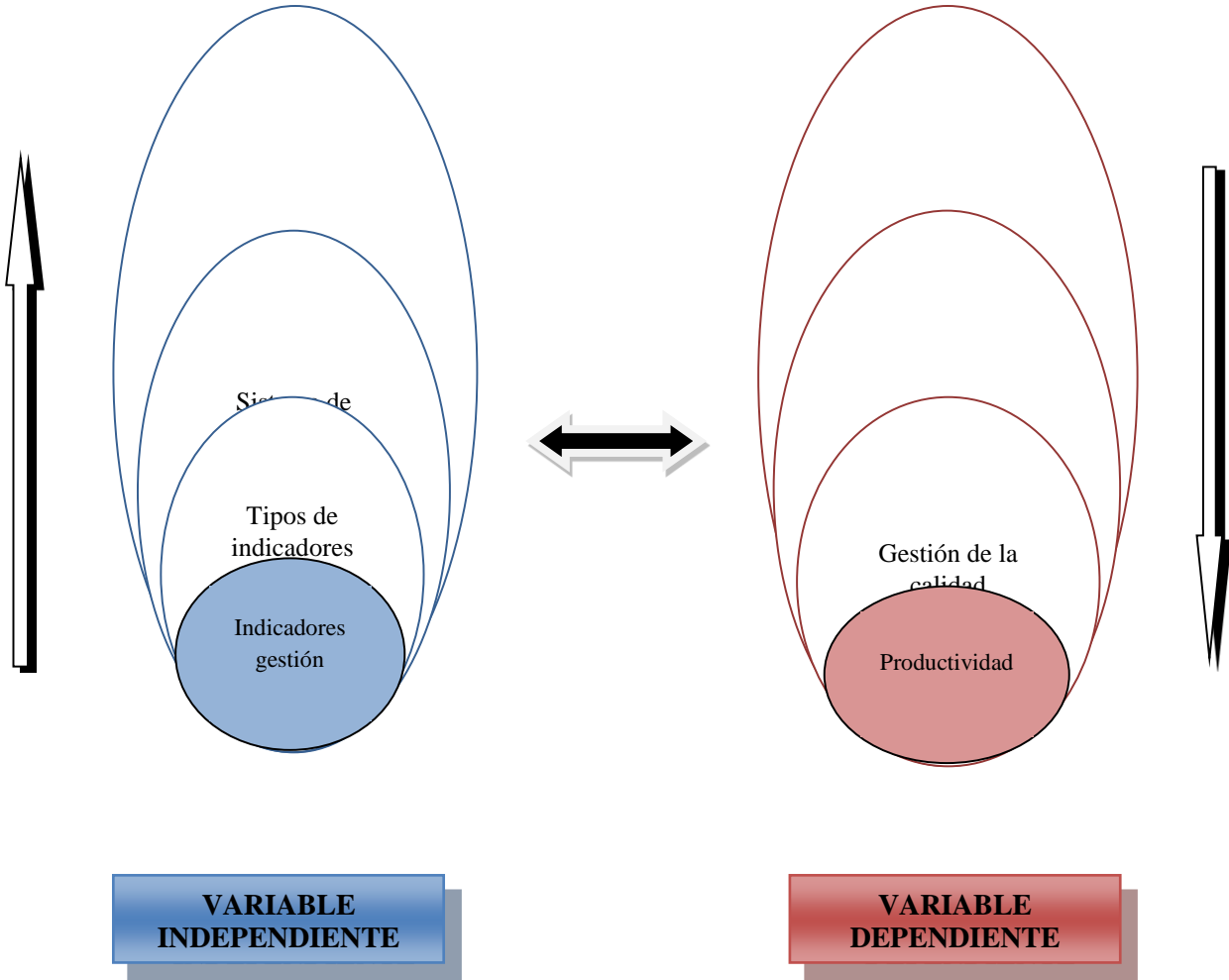
Conjunto de bienes que se utilizan para producir otros bienes.

Producto

Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", brindan la siguiente definición de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada".

Gráfico 6: Inclusión interrelacionados

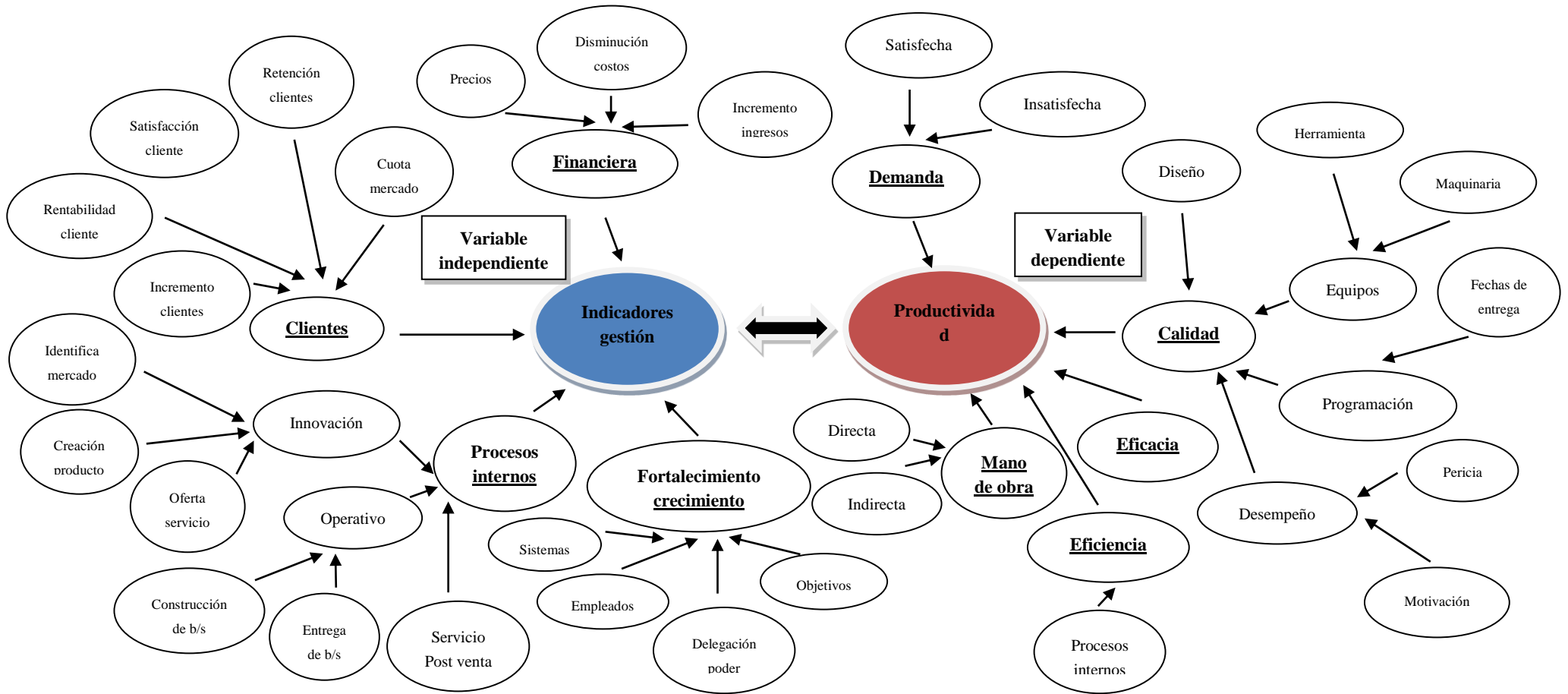
- Superordenación conceptual



Elaborado por: Paula Mera

- Subordinación conceptual

GRÁFICO 7: Subordinación conceptual



Elaborado por: Paula Mera

2.5. HIPÓTESIS

Los indicadores de gestión inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Indicadores de gestión.
- **Variable dependiente:** Productividad.
- **Unidad de observación:** Empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. De campo

De acuerdo con **Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000: pg 18)**, la investigación de campo es el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia.

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se esté realizado, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

Para el desarrollo del presente trabajo, se acudió a la empresa objeto de estudio, con el fin de realizar encuestas y entrevistas a un grupo de trabajadores, administrativos, clientes y directivos, las mismas que permitirán recoger información para obtener datos reales sobre el problema a investigar.

3.1.2. Bibliográfica – documental

De acuerdo con **Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000, p. 18)**, la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documentos escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos fílmicos, como películas, diapositivas, fílmicas; documentos grabados, como discos, cintas y casetes, incluso documentos electrónicos como páginas web. En este tipo de investigación se conoce, compara, amplía, profundiza y deduce los diferentes enfoques, criterios de diversos autores sobre el tema investigado.

Para obtener información sobre la problemática en mención se realizaron visitas físicas a la entidad, se establecieron conversaciones con representantes de la institución y se investigaron en fuentes como libros e internet. Además, se investigó en la Constitución de la República del Ecuador y en el Manual de Auditoría de Gestión (2003) elaborado por la Contraloría General de Estado.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que permitirán realizar un análisis profundo al problema y facilitarán el establecimiento de soluciones más variables para cumplir con los objetivos propuestos son:

3.2.1. Investigación exploratoria

Los niveles exploratoria permite desarrollar nuevos métodos, generar hipótesis, reconocer variables de interés investigativo, así como sondear un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular.

Para el desarrollo del presente trabajo se inició con este nivel porque se observó de manera científica el problema a investigar, lo cual facilitó el planteamiento del mismo, la formulación de hipótesis y la selección de la metodología adecuada para realizar el proyecto de la mejor manera.

3.2.2. Investigación descriptiva

Este tipo de investigación consiste en comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasificar elementos y estructuras, modelos de comportamiento según ciertos criterios y distribuir datos de variables consideradas aisladamente.

Mediante este punto se analiza las características del problema para poder con el fin de determinar de familiarizarse con el mismo y buscar sus posibles soluciones.

3.2.3. Asociación de variables correlacional

Aquí se evalúa las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable, permite medir el grado de relación entre variables, así como determinar sus tendencias.

En este nivel se relaciona las variables que son objeto de estudio que para el caso son:

- **Variable independiente:** Indicadores de gestión.
- **Variable dependiente:** Productividad.

Ambas variables se relacionan en virtud de que los indicadores de gestión influyen en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

El universo de estudio lo conforma el total de clientes, personal administrativo, de producción y de ventas de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

3.3.2. Muestra

Se procedió a determinar el tamaño de la muestra en base a la siguiente fórmula que se aplica para poblaciones finitas:

- Total de clientes internos = 43

En este caso se tomó al total de la población por tratarse de una cantidad pequeña.

- Total de clientes externos = 1222

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Entonces,

$$n = \frac{1222}{(0.05^2) (1222-1) + 1}$$

$$n = \underline{\underline{302}}$$

Simbología:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

E= Error de muestreo (0.05)

Los resultados son los siguientes:

Tabla 4. Población y muestra

POBLACIÓN	FRECUENCIA	MUESTRA
Cientes Internos	43	43
Cientes Externos	1222	302

Elaborado por: Paula Mera

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Indicadores de gestión.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.</p>	Departamento de Producción	Estrategias desempeñadas/estrategias aplicadas	¿Las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?	<p>Encuesta aplicada a clientes internos y externos de la empresa</p>
	Departamento de Ventas	Productos defectuosos/total de productos	¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?	
	Fuerza Laboral	Devolución ventas/ventas totales	¿Los indicadores que calcula la empresa son socializados?	
	Fuerza Laboral	Total de empleados capacitados/total de empleados	¿El desempeño de los empleados de los departamentos productivos es considerado?	
		Total de empleados que conocen la misión y visión de la empresa/total de empleados	¿Los cambios que la organización ha tomado han sido producto de?	

Cuadro 1: Operacionalización de Variable independiente

Variable dependiente: Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.</p>	<p>Planificación</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Productividad</p> <p>Competitividad</p> <p>Calidad de productos</p> <p>Precios</p> <p>Insumos</p> <p>Procesos</p>	<p>¿La capacitación que se brinda a los equipos de trabajo de la empresa para incrementar la productividad organizacional es?</p> <p>¿Cuál es el nivel de conciencia organizacional sobre la productividad y competitividad de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el porcentaje estimado de productos defectuosos al mes?</p> <p>¿Los catálogos y lista de precios de los productos son actualizados?</p> <p>¿Los manuales de funciones de los distintos departamentos de la empresa se encuentran actualizados?</p>	<p>Encuesta dirigida a clientes internos y externos.</p> <p>Entrevista dirigida al Gerente de la empresa.</p>

Cuadro 2: Operacionalización de variable dependiente

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 3: Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué sirve?	Profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.
¿A qué personas o sujetos?	Gerente de la empresa Clientes internos y externos
¿Sobre qué aspectos?	Misión, visión, objetivos. Indicadores de gestión Productividad Capacitación y desempeño de los empleados Productos defectuosos Frecuencia de actualización de manuales
¿Quién?	Autora: Sta. Paula Nathaly Mera Barragán
¿Cómo?	Con la aplicación de una encuesta tanto a los clientes internos y externos de la empresa.
¿Cuándo?	La recolección de la información será constante, se inicia desde la búsqueda del problema objeto de estudio, hasta la culminación del proceso investigativo, esto es el primer semestre del 2010.
¿Dónde?	La empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda,
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta y entrevista
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado por: Paula Mera

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

Cuadro 4: Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información secundaria . Lectura científica . Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Tesis de grado de indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, productividad. - Libros especializados de indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, productividad. - Páginas web
Información primaria . Encuesta . Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Cuestionario

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se enumerarán las preguntas del cuestionario para obtener una buena codificación que facilite el proceso de tabulación.

Una vez aplicado el cuestionario a los clientes internos y externos, será necesario revisar la información obtenida por los mismos para detectar errores u omisiones.

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular las respuestas mediante un sistema computarizado; se procede al análisis de los datos aplicando el método del CHI CUADRADO y los resultados se presentarán de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación en función de la hipótesis planteada.

Finalmente se realizará una síntesis de los resultados que servirán para dar solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se muestran las variables del instrumento en orden de aparición en el cuestionario, así como la interpretación de cada una de ellas.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuesta aplicada a los clientes internos de DISAMA

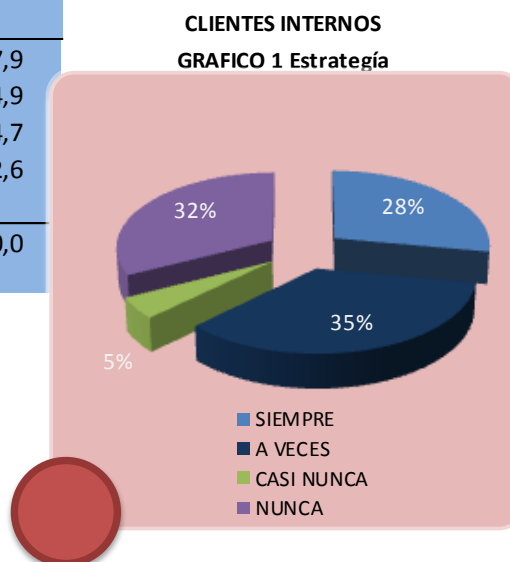
Pregunta No. 1

¿Las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

Tabla y gráfico 1: Estrategia

ALTERNATIVAS	F	%
SIEMPRE	12	27,9
A VECES	15	34,9
CASI NUNCA	2	4,7
NUNCA	14	32,6
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

El 35% de los empleados manifiesta que las estrategias que DISAMA utiliza permiten alcanzar sus metas y objetivos a veces, por el contrario el 28% manifiesta que dichas estrategias siempre ayudan, el 32% dice que nunca las estrategias contribuyen y finalmente el 5% menciona que casi nunca las estrategias permiten alcanzar las metas deseadas por la entidad.

Las divergencias extremas de estas respuestas posiblemente son dadas porque las estrategias, misión, visión y objetivos de la empresa generalmente no son conocidas por

sus clientes internos, por consiguiente ellos no se sienten identificados con las mismas y menos aún ven el aporte que éstas pueden brindar.

Pregunta No. 2

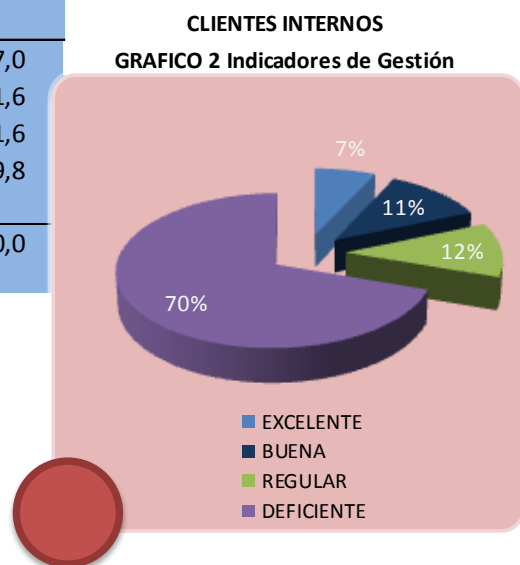
¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?

Tabla y gráfico 2: Indicadores de Gestión

TABLA 2 Indicadores de Gestión

ALTERNATIVAS	F	%
EXCELENTE	3	7,0
BUENA	5	11,6
REGULAR	5	11,6
DEFICIENTE	30	69,8
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Podemos apreciar que el 70% de los encuestados opina que los indicadores de gestión que actualmente utiliza DISAMA son deficientes para su crecimiento, el otro 30% se reparte entre excelente con el 7%, buena con el 11% y regular con el 12%.

Esta situación se da porque anualmente no se ha podido experimentar un crecimiento notable de la empresa a pesar de haber variado e incrementado sus productos, además de conocer muy poco sobre la existencia y aplicación de esta gama de indicadores los cuales son una herramienta importante para la actividad gerencial.

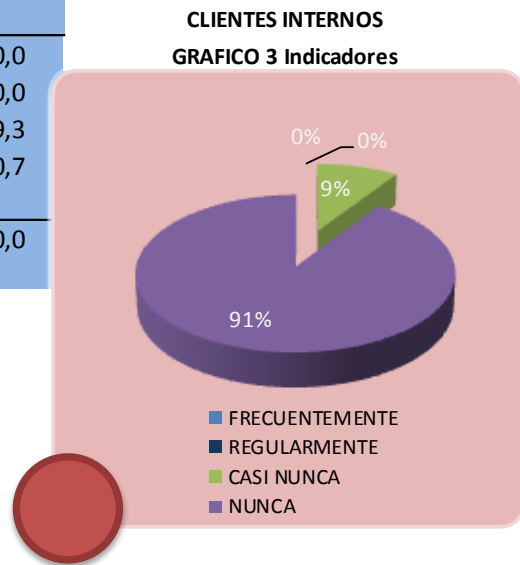
Pregunta No. 3

¿Los indicadores que calcula la empresa son socializados?

Tabla y gráfico 3: Indicadores

ALTERNATIVAS	F	%
FRECUENTEMENTE	0	0,0
REGULARMENTE	0	0,0
CASI NUNCA	4	9,3
NUNCA	39	90,7
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Un 91% de los empleados encuestados menciona que los indicadores que la empresa maneja no son socializados mientras que el 9% expresa que casi nunca. Las opciones de respuesta frecuentemente y regularmente están cuantificadas con el 0%.

La empresa no da a conocer a todos los clientes internos la existencia y uso de dichas herramientas, a pesar de utilizar solamente los índices financieros considera que los empleados deben limitarse únicamente a cumplir con sus obligaciones.

Pregunta No. 4

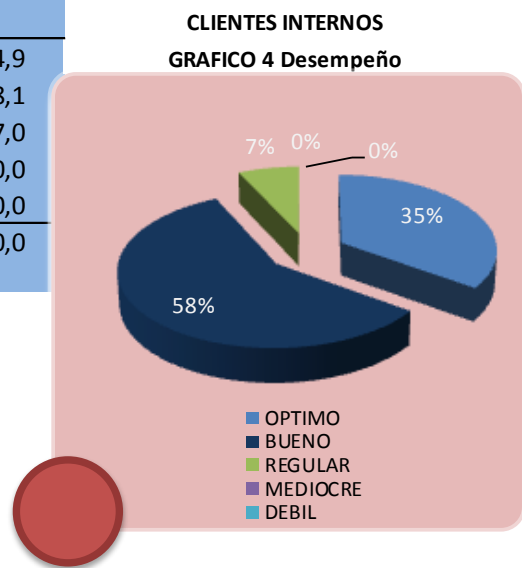
¿El desempeño de los empleados de los departamentos productivos es considerado?

Tabla y gráfico 4: Desempeño

TABLA 4 Desempeño

ALTERNATIVAS	F	%
OPTIMO	15	34,9
BUENO	25	58,1
REGULAR	3	7,0
MEDIOCRE	0	0,0
DEBIL	0	0,0
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Se observa que el 58% de los clientes internos coinciden que su desempeño es bueno puesto que brindan su mejor esfuerzo en el día a día de trabajo, el 35% está convencido que su desempeño es excelente mientras que el 7% cree que es regular en razón de que no se sienten motivados e identificados con los procesos que ejecutan en la institución.

Todo el personal trabaja con empeño y dedicación para la empresa, sin embargo los empleados afirman que no se sienten identificados totalmente con la entidad lo que ocasiona que su desenvolvimiento en la misma no sea al 100% eficiente.

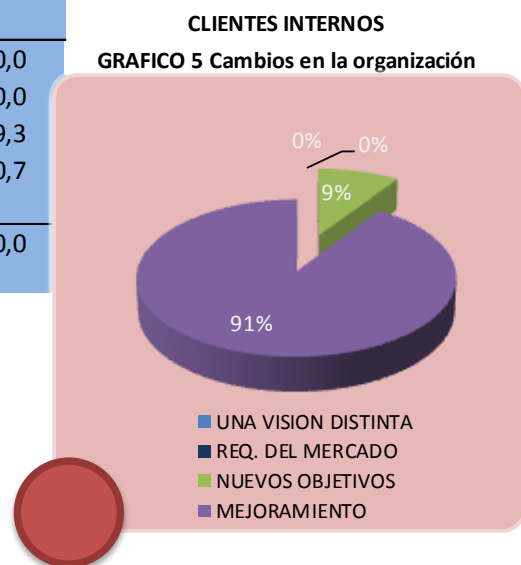
Pregunta No. 5

Los cambios que la organización ha tomado han sido producto de:

Tabla y gráfico 5: Cambios en la organización

ALTERNATIVAS	F	%
UNA VISION DISTINTA	0	0,0
REQ. DEL MERCADO	0	0,0
NUEVOS OBJETIVOS	4	9,3
MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	39	90,7
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

De 43 empleados, 21 de ellos manifiestan que la razón para que la empresa haya tenido cambios organizacionales se debe a una visión distinta, 12 personas afirman que dicha razón es por requerimientos del mercado, 5 mencionan que es por nuevos objetivos y los otros 5 es en razón de mejoramiento administrativo.

Como se puede divisar, la mitad de los empleados votaron por la primera opción puesto que el Gerente decidió adoptar mejoramientos que fueron visibles para toda la entidad.

Pregunta No. 6

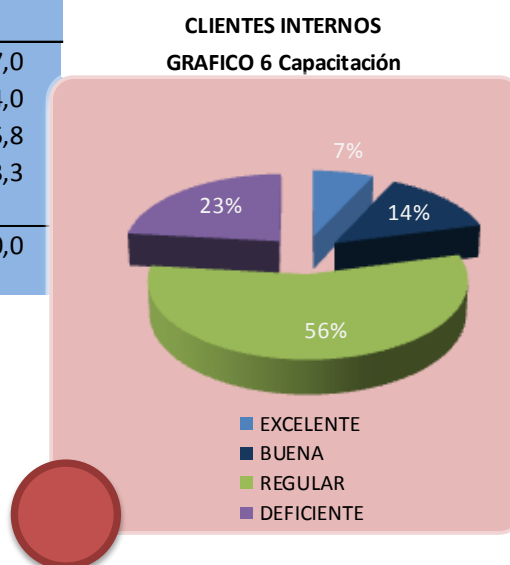
¿La capacitación que se brinda a los equipos de trabajo de la empresa para incrementar la productividad organizacional es?

Tabla y gráfico 6: Capacitación

TABLA 6 Capacitación

ALTERNATIVAS	F	%
EXCELENTE	3	7,0
BUENA	6	14,0
REGULAR	24	55,8
DEFICIENTE	10	23,3
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del total de personas encuestadas, el 56% manifiesta que la empresa les brinda una capacitación regular puesto que la misma es efectuada esporádicamente durante el año, el 23% la califica como deficiente porque consideran que el poco entrenamiento que reciben no contribuye ampliamente en el desempeño eficaz, eficiente y con las exigencias necesarias que los diferentes puestos de trabajo lo requiere, el 14% señala que es buena y tan solo 3 personas que es excelente.

Pregunta No. 7

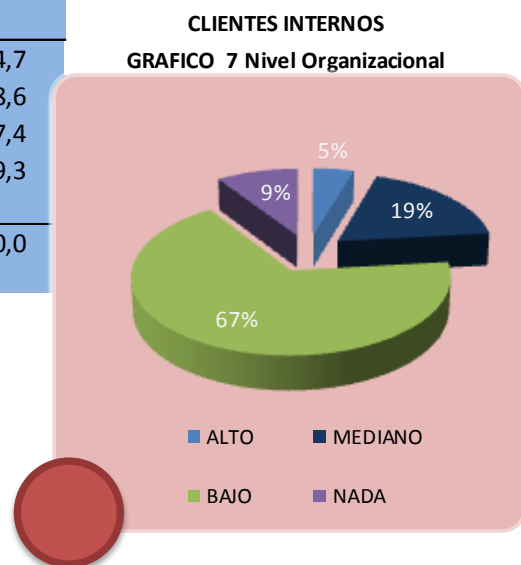
¿Cuál es el nivel de conciencia organizacional sobre la productividad y competitividad de la empresa?

Tabla y gráfico 7: Nivel organizacional

TABLA 7 Nivel Organizacional

ALTERNATIVAS	F	%
ALTO	2	4,7
MEDIANO	8	18,6
BAJO	29	67,4
NADA	4	9,3
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Más del 50% de los empleados definen que su nivel de conciencia organizacional sobre productividad y competitividad es bajo debido a que no reciben pláticas que les motiven a entender y practicar dichos términos. El 19% de las personas que manifiestan que este nivel es mediano son algunas de las que trabajan en el departamento administrativo y por consiguiente tienen un conocimiento más avanzado de la realidad de la empresa; por otro lado, el 9% considera que la respuesta a esta pregunta es nada ya que han tenido algunas experiencias poco gratas en su lugar de trabajo y consideran que la razón principal es el no identificarse en la organización; finalmente 2 personas aseveran que es alto.

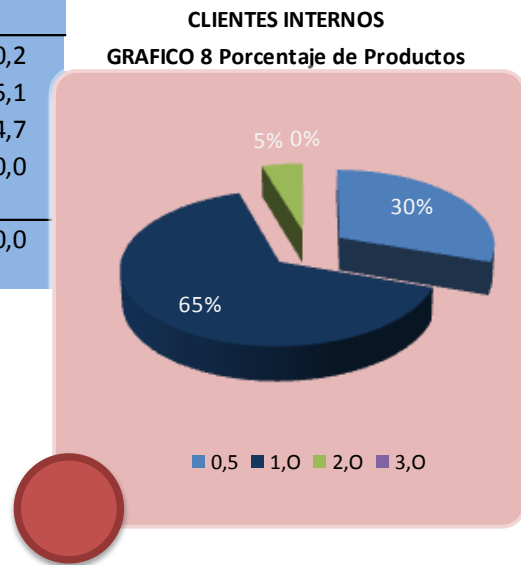
Pregunta No. 8

¿Cuál es el porcentaje estimado de productos defectuosos al mes?

Tabla y gráfico 8: Porcentaje de productos

ALTERNATIVAS	F	%
0,5	13	30,2
1,0	28	65,1
2,0	2	4,7
3,0	0	0,0
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

13 personas consideran que el 0.5% de los productos son defectuosos, 28 personas el 1% y 2 que el 2%. Esto puede corroborarse al observar la cuenta de devolución en ventas del estado de pérdidas y ganancias de la empresa cuyos valores representan entre el 0.5 y 1% del total de las ventas.

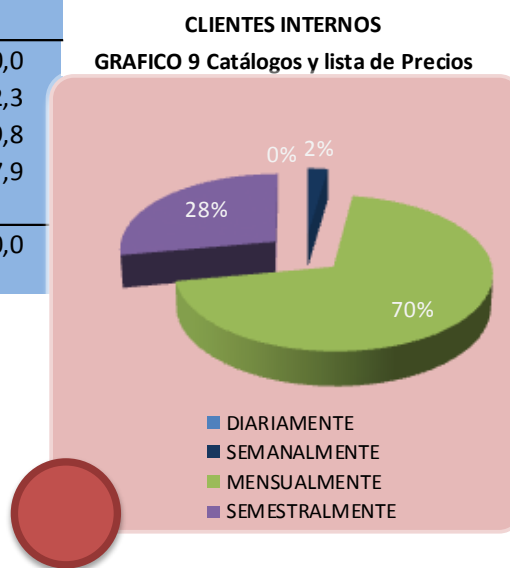
Pregunta No. 9

¿Los catálogos y lista de precios de los productos son actualizados?

Tabla y gráfico 9: Catálogos y lista de precios

ALTERNATIVAS	F	%
DIARIAMENTE	0	0,0
SEMANALMENTE	1	2,3
MENSUALMENTE	30	69,8
SEMESTRALMENTE	12	27,9
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Los datos reflejan que el 70% de los encuestados están de acuerdo que los catálogos y lista de precios son actualizados mensualmente, el 28% menciona que semestralmente mientras que el 2% asevera que semanalmente. La divergencia de respuestas se da porque el personal de ventas no comunica a los otros departamentos, constantemente las fechas en las que se actualizan los catálogos y lista de precios.

Pregunta No. 10

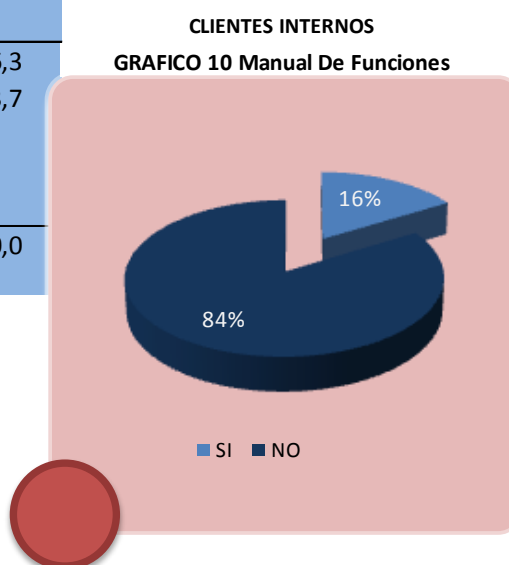
¿Los manuales de funciones de los distintos departamentos de la empresa se encuentran actualizados?

Tabla y gráfico 10: Manual de funciones

TABLA 10 Manual de Funciones

ALTERNATIVAS	F	%
SI	7	16,3
NO	36	83,7
TOTAL	43	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del 100% de las encuestas realizadas a los clientes internos, el 84% de ellos manifiesta que los manuales de funciones no están actualizados puesto que no se les ha sido entregado por escrito las obligaciones que deben cumplir en sus lugares de trabajo, solamente el 16% contesta que sí lo tiene, esto es porque hace seis meses se contrató una consultoría externa y ésta estableció dichos manuales haciéndoles conocer a tan solo 7 personas.

Encuesta aplicada a los clientes externos de DISAMA

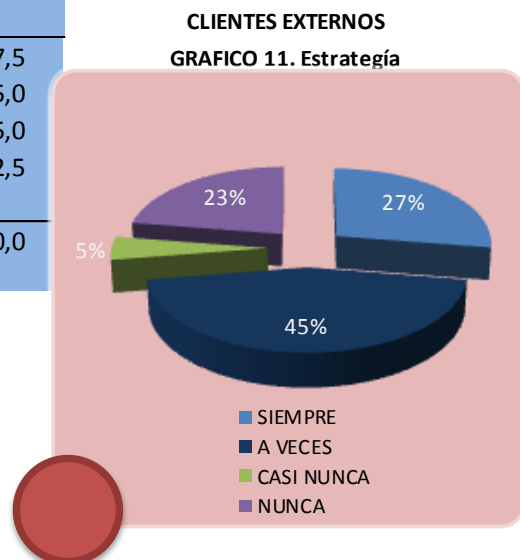
Pregunta No. 1

¿Las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

Tabla y gráfico 11: Estrategia

ALTERNATIVAS	F	%
SIEMPRE	83	27,5
A VECES	136	45,0
CASI NUNCA	15	5,0
NUNCA	68	22,5
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Se aprecia que el 45% de los clientes externos de la empresa declara que a veces las estrategias que utiliza DISAMA permiten alcanzar sus metas y objetivos, el 28% manifiesta que dichas estrategias siempre ayudan, el 23% afirma que nunca mientras que el 5% menciona que casi nunca. Las divergencias extremas de estas respuestas son dadas porque las estrategias, misión, visión y objetivos no son conocidas por sus clientes provocándose de esta forma una baja identificación y conocimiento de los resultados de la empresa.

Pregunta No. 2

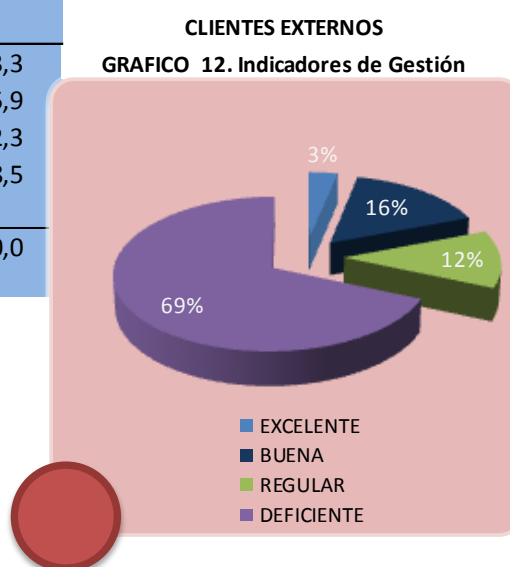
¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?

Tabla y gráfico 12: Indicadores de gestión

TABLA 12. Indicadores de Gestión

ALTERNATIVAS	F	%
EXCELENTE	10	3,3
BUENA	48	15,9
REGULAR	37	12,3
DEFICIENTE	207	68,5
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del 100% de la muestra investigada, el 69% opina que los indicadores de gestión que actualmente utiliza DISAMA son deficientes para su crecimiento, el 3% afirma que son excelentes, el 16% que son buenos y el 12% que son regulares. Estas respuestas se dan porque los clientes externos no saben si la empresa cuenta con indicadores de gestión que apoyen a la toma de decisiones acertadas y permitan su crecimiento.

Pregunta No. 3

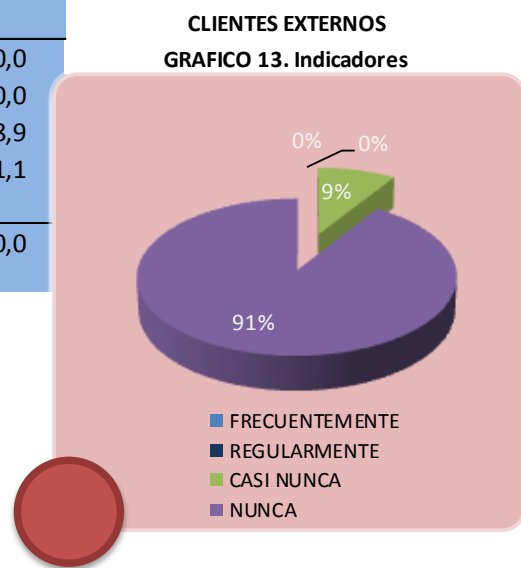
¿Los indicadores que calcula la empresa son socializados?

Tabla y gráfico 13: Indicadores

TABLA 13. Indicadores

ALTERNATIVAS	F	%
FRECUENTEMENTE	0	0,0
REGULARMENTE	0	0,0
CASI NUNCA	27	8,9
NUNCA	275	91,1
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

El 91% de los encuestados menciona que los indicadores que la empresa maneja no son socializados y el 9% contesta que casi nunca.

Estas respuestas son producto de la nula comunicación que tiene la empresa con los clientes sobre la existencia y uso de estas herramientas, las cuales sirven de apoyo fundamental para la toma de decisiones.

Pregunta No. 4

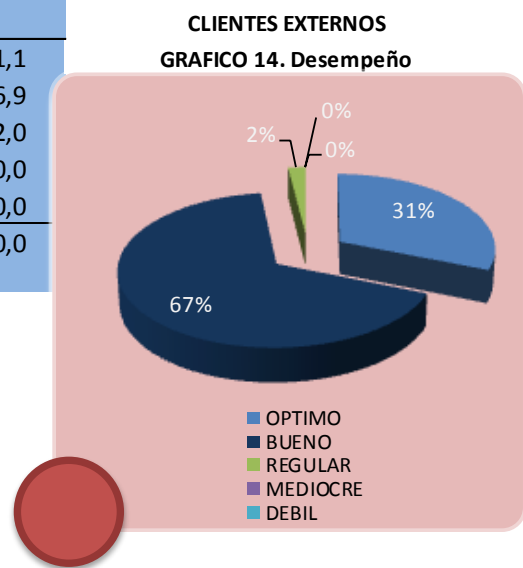
¿El desempeño de los empleados de los departamentos productivos es considerado?

Tabla y gráfico 14: Desempeño

TABLA 14. Desempeño

ALTERNATIVAS	F	%
OPTIMO	94	31,1
BUENO	202	66,9
REGULAR	6	2,0
MEDIOCRE	0	0,0
DEBIL	0	0,0
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Para el 67% de los clientes externos de la empresa, el desempeño de los empleados de DISAMA es bueno puesto que han llenado sus expectativas, el 31% está convencido que su desempeño es excelente ya que han atendido todas sus necesidades en el momento apropiado y les han brindado la atención ideal, mientras el 2% cree que es regular en razón de que vieron errores en algunos clientes internos.

Pregunta No. 5

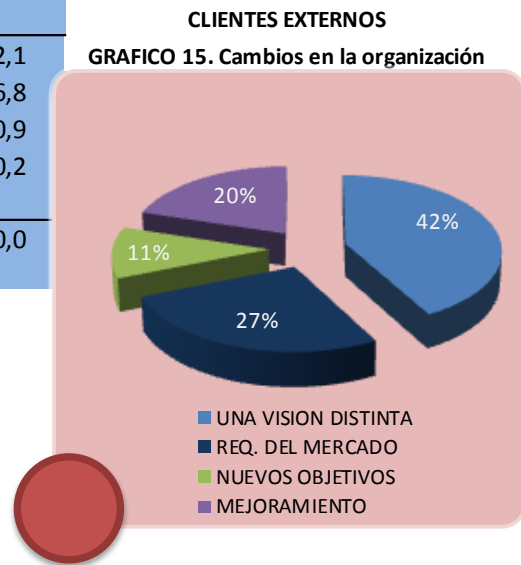
Los cambios que la organización ha tomado han sido producto de:

Tabla y gráfico 15: Cambios en la organización

TABLA 15. Cambios en la organización

ALTERNATIVAS	F	%
UNA VISION DISTINTA	127	42,1
REQ. DEL MERCADO	81	26,8
NUEVOS OBJETIVOS	33	10,9
MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	61	20,2
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del 100% de la muestra investigada, 127 de ellos manifiestan que la razón para que la empresa haya tenido cambios organizacionales se debe a que sus directivos tienen una visión distinta para manejarla, 81 personas expresan que dicha razón es por requerimientos del mercado, 33 mencionan que es por nuevos objetivos y 61 es en razón de mejoramiento administrativo.

Para que las empresas experimenten crecimiento en el mercado, deben contar con líderes que fomenten visiones ambiciosas y posibles de alcanzar.

Pregunta No. 6

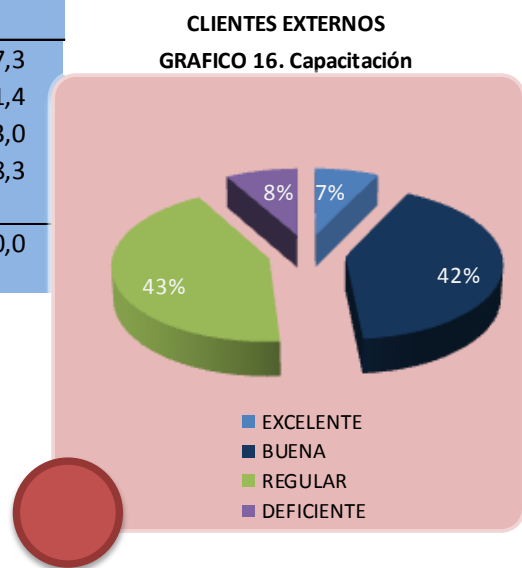
¿La capacitación que se brinda a los equipos de trabajo de la empresa para incrementar la productividad organizacional es?

Tabla y gráfico 16: Capacitación

TABLA 16. Capacitación

ALTERNATIVAS	F	%
EXCELENTE	22	7,3
BUENA	125	41,4
REGULAR	130	43,0
DEFICIENTE	25	8,3
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del total de personas encuestadas, el 43% manifiesta que la empresa brinda una capacitación regular a sus empleados puesto que es notorio algunas falencias que tienen en los procesos sobretodo en ventas, otras como el 41% la califican como buena, el 8% comenta que es deficiente y el 7% que es excelente. Empero, los clientes externos se sienten satisfechos con la atención que recibida.

Pregunta No. 7

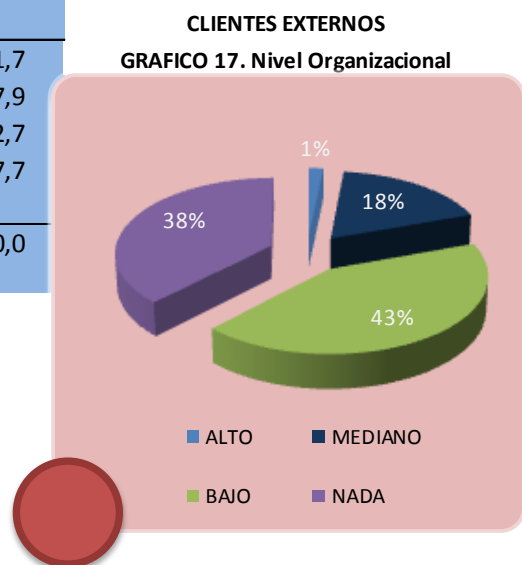
¿Cuál es el nivel de conciencia organizacional sobre la productividad y competitividad de la empresa?

Tabla y gráfico 17: Nivel organizacional

TABLA 17. Nivel Organizacional

ALTERNATIVAS	F	%
ALTO	5	1,7
MEDIANO	54	17,9
BAJO	129	42,7
NADA	114	37,7
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

El 42% de los clientes consideran que los empleados tienen un bajo nivel de conciencia organizacional sobre productividad y competitividad, el 38% manifiestan que este nivel es mediano, por otro lado, el 18% considera que la respuesta a esta pregunta es mediano, finalmente 5 personas aseveran que es alto.

La razón a estas respuestas se debe a que en reiteradas ocasiones les han preguntado cuál es la misión de la empresa y ellos no han sabido responder con seguridad.

Pregunta No. 8

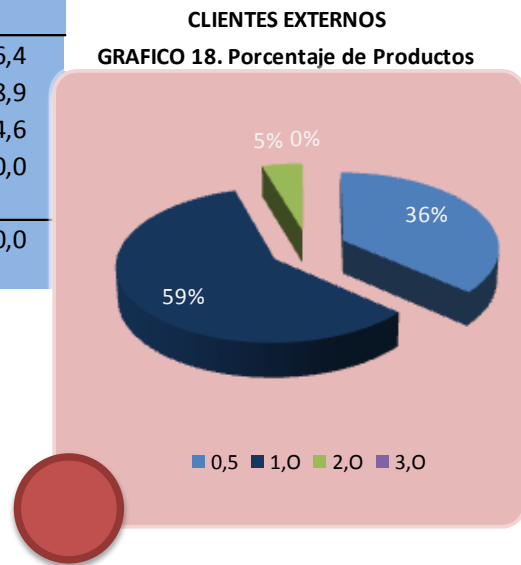
¿Cuál es el porcentaje estimado de productos defectuosos al mes?

Tabla y gráfico 18: Porcentaje de productos

TABLA 18. Porcentaje de Productos

ALTERNATIVAS	F	%
0,5	110	36,4
1,0	178	58,9
2,0	14	4,6
3,0	0	0,0
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del total de encuestados, 178 personas consideran que el 1% de los productos son defectuosos, 110 personas el 36% y 14 que el 2%. Esto puede corroborarse al observar la cuenta de devolución en ventas del estado de pérdidas y ganancias de la empresa cuyos valores representan entre el 0.5 y 1% del total de las ventas.

Pregunta No. 9

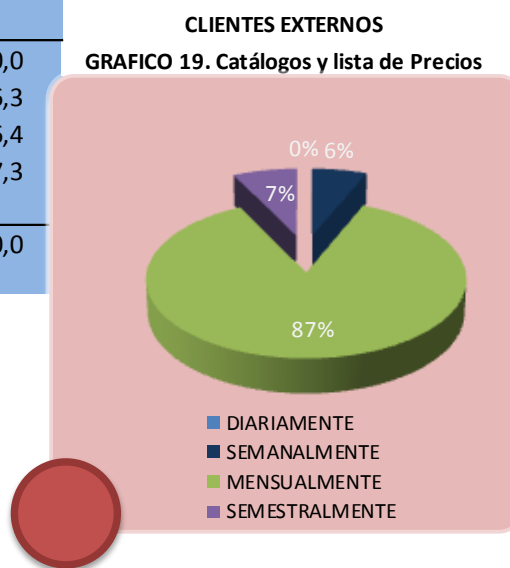
¿Los catálogos y lista de precios de los productos son actualizados?

Tabla y gráfico 19: Catálogo y lista de precios

TABLA 19. Catálogos y lista de precios

ALTERNATIVAS	F	%
DIARIAMENTE	0	0,0
SEMANALMENTE	19	6,3
MENSUALMENTE	261	86,4
SEMESTRALMENTE	22	7,3
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Que los catálogos y lista de precios de los productos son actualizados mensualmente es afirmado por el 86% de los encuestados puesto que los vendedores se los dan a conocer, el 7% comunica que semestralmente mientras que el 6% asevera que semanalmente el están de acuerdo que los catálogos y lista de precios son actualizados mensualmente.

Pregunta No. 10

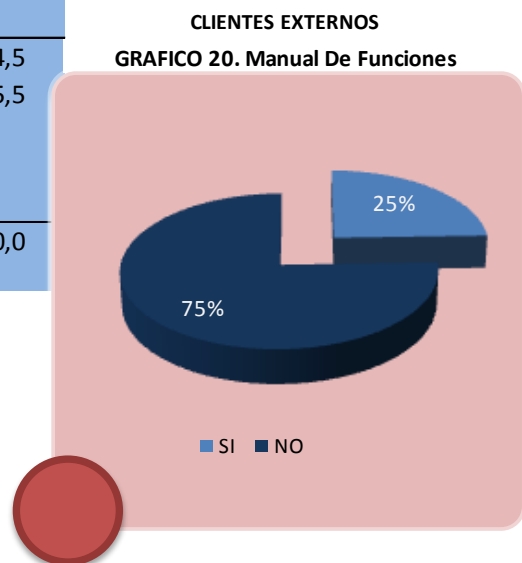
¿Los manuales de funciones de los distintos departamentos de la empresa se encuentran actualizados?

Tabla y gráfico 20: Manual de funciones

TABLA 20. Manual de Funciones

ALTERNATIVAS	F	%
SI	74	24,5
NO	228	75,5
TOTAL	302	100,0

FUENTE: DISAMA
ELABORADO POR: Paula Mera



Análisis e Interpretación de datos

Del 100% de las encuestas realizadas a los clientes externos, el 76% de ellos manifiesta que los manuales de funciones no están actualizados y el 25% menciona que si lo tiene.

Una de las herramientas pilares que la entidad debe tener para su buen funcionamiento es la elaboración y aplicación de manuales de funciones.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

Los indicadores de gestión inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta No.2 de la encuesta aplicada tanto a los clientes internos como externos, en relación a si los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial, el 70% de los clientes internos y externos expresa que no contribuyen.

La implementación de indicadores de gestión permitirá aumentar el nivel de productividad de la empresa y por ende la administración podrá mejorar la calidad de toma de decisiones. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; es allí donde los indicadores de gestión dan señales o alertas de qué tan bien se están utilizando los recursos en cualquier área de la entidad.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir: “Los indicadores de gestión inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda”.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) para la pregunta No.2.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: Los indicadores de gestión **NO** inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

H1: Los indicadores de gestión **SI** inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.

b) Modelo Matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $GL = 3$

$$gl = (F-1)(R-1)$$

$$gl = (2-1)(4-1)$$

$$gl = (1)(3)$$

$$gl = 3$$

3. Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 7,815 y a 0.01, es igual a: 11,345, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 3.
4. Se procesó la información en base a la pregunta No.2 ¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 14,31$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula:

5. Cálculo de X^2

Tabla 8: Pregunta 2 ¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla 5. Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	
CLIENTES INTERNOS	3	5	5	30	43
CLIENTES EXTERNOS	20	48	110	124	302
TOTAL	23	53	115	154	345

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

A continuación algunos ejemplos:

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “Excelente” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(43)(23)}{345} = 2,9$$

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “Deficiente” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(43)(154)}{345} = 19,2$$

Para la segunda celda (Clientes Externos) y la alternativa “Buena” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(302)(53)}{345} = 46,4$$

Para la segunda celda (Clientes Externos) y la alternativa “Regular” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(302)(115)}{345} = 100,7$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla 6. Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	
CLIENTES INTERNOS	2,9	6,6	14,3	19,2	43,0
CLIENTES EXTERNOS	20,1	46,4	100,7	134,8	302,0
					345,0

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrado (X^2)

Tabla 7. Cálculo del Chi cuadrado

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / EXCELENTE	3	2,9	0,10	0,01	0,00
CLIENTES INTERNOS / BUENA	5	6,6	-1,60	2,56	0,39
CLIENTES INTERNOS / REGULAR	5	14,3	-9,30	86,49	6,05
CLIENTES INTERNOS / DEFICIENTE	30	19,2	10,80	116,64	6,08
CLIENTES EXTERNOS / EXCELENTE	20	20,1	-0,10	0,01	0,00
CLIENTES EXTERNOS / BUENA	48	46,4	1,60	2,56	0,06
CLIENTES EXTERNOS/ REGULAR	110	100,7	9,30	86,49	0,86
CLIENTES EXTERNOS / DEFICIENTE	124	134,8	-10,80	116,64	0,87
	345	345,0		X² =	14,31

El valor de X^2 para los valores observados es de 14,31.

DECISIÓN

X^2 calculado = 14,31

X^2 tabla = 7.815 al 95% de nivel de confianza.

X^2 tabla = 11.345 al 99% de nivel de confianza.

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: "Los indicadores de gestión **SI** inciden en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda".

INTERPRETACIÓN GRAFICA

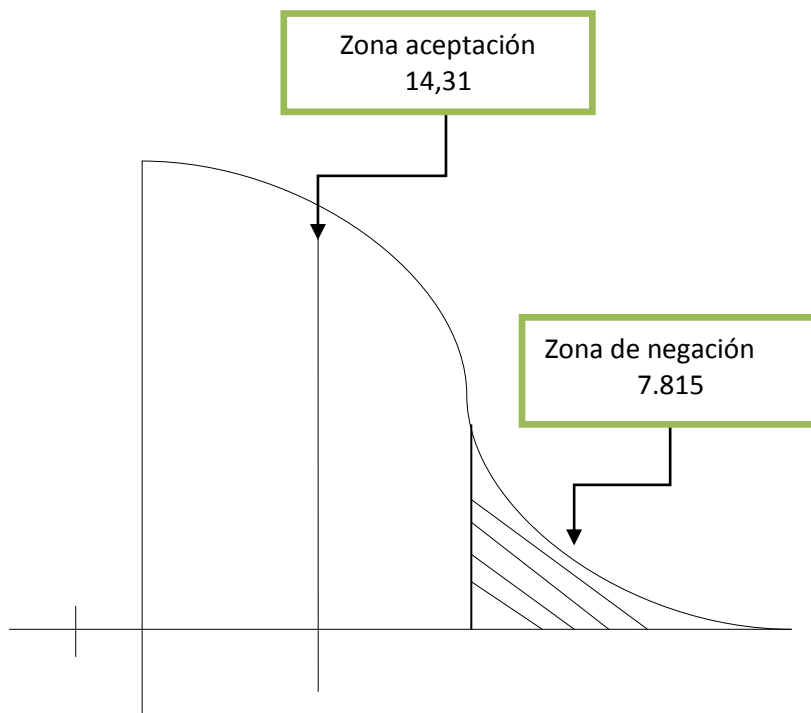


Gráfico 7: Interpretación gráfica

Elaborado por: Paula Mera

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los objetivos a corto, mediano, largo plazo, metas, políticas, visión y misión de la empresa se encuentran desactualizados, ocasionando inestabilidad en lo que se pretende alcanzar como organización.
- La inaplicación de estrategias e indicadores de gestión para todos los departamentos de la empresa limita su crecimiento potencial puesto que son herramientas que permiten medir el desempeño de la misma y por ende tomar decisiones gerenciales acertadas.
- El manual de funciones de los empleados fue implantado hace seis meses, sin embargo éste no ha sido difundido a ninguna área de la empresa ocasionando que su capital humano no se sienta identificado totalmente con ella.
- Algunas políticas tales como las de ventas, de manejo de inventarios, de compras y de pago al personal presentan no están bien formuladas, originándose de esta forma una débil gestión en sus procesos.
- El software contable con el que la empresa trabaja no permite obtener información veraz en cualquier momento y mantener un control sobre ciertos aspectos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- La coordinación de las actividades presenta debilidades por la falta de formalización de los procesos en función a que no se han establecido estándares de control para monitorearlos.

- Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber que tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué está fallando, qué está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar.

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer políticas generales que permitan a la empresa mantenerse estable en todos los aspectos.
- Implementar políticas y procedimientos de control para asegurar la ejecución óptima del proceso productivo.
- Definir con el proveedor del software la posibilidad de que el sistema informático contemple todo el proceso de costos y control.
- Dar a conocer a todos los empleados de la empresa las funciones que deben ejecutar.
- Promover la integración de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de establecer vínculos más directos que favorezcan la comunicación formal dentro de ella.
- Identificar, capturar y comunicar información pertinente a todas las áreas, que faciliten a las personas cumplir con sus responsabilidades, actividades administrativas y eventos tanto internos como externos.
- Establecer normas internas para el seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas en la empresa, propiciando la participación de todos los involucrados en la búsqueda de mejorar continuamente.

- Invertir fondos para la compra de maquinarias con el propósito de bajar costos y así mejorar la productividad de la empresa.
- Establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin de obtener información relevante para la toma de decisiones gerenciales y de esta forma optimizar el funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título:	Sistema de control de gestión basado en indicadores para medir los niveles de eficiencia y eficacia.
Institución ejecutora:	Empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.
Investigadora:	Paula Mera
Director de tesis:	Dr. Germán Salazar
Beneficiarios:	Empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda.
Ubicación:	Vía a Tangaiche y Av. El cóndor.
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: Julio del 2010 Fin: Diciembre del 2010
Equipo técnico responsable:	Autora: Paula Mera Gerente General de la empresa: Ing. Giovanni Vivanco

	Asesor:	\$ 300,00
	Investigador:	\$ 1700,00
Costo:	Imprevistos (10%)	\$ 200,00
	TOTAL:	\$ 2200,00

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad, las empresas tienen la necesidad de controlar todas sus actividades y más concretamente, los resultados obtenidos; para ello se recomienda implementar un sistema de control de gestión basado en indicadores que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que, además, permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos a los diferentes responsables.

La finalidad de un sistema de control de gestión basado en indicadores, es importante debido a que permite valorar la calidad del servicio prestado, mediante parámetros de eficacia, eficiencia y economía, además, es una herramienta organizacional que contribuye al desarrollo y sostenibilidad de ventajas competitivas para la empresa.

Luego de realizadas las respectivas entrevistas y encuestas tanto al gerente como al personal de DISAMA, se dedujo que la misma no cuenta con un sistema de control de gestión indicadores que permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. De esta manera se decidió establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin alcanzar un mejoramiento continuo de calidad y alcanzar los mejores procedimientos que permitan mejorar su eficiencia y eficacia y de esta manera tomar decisiones acertadas.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la empresa, una gestión eficiente se propone aumentar el beneficio y financiar el

crecimiento del potencial humano estratégico, de tal manera que la productividad económica de la empresa puede repartirse en un incremento de los niveles de actividad e incluso en la apertura de nuevas actividades y en el desarrollo de acciones dirigidas a potenciar las capacidades humanas, que permiten salvaguardar los empleos y prepararlos para el futuro.

El sistema de control de gestión basado en los indicadores que se mencionan en esta propuesta son oportunos y efectivos, dado que son relevantes para la toma de decisiones, factibles de medir, conducen fácilmente información a la gerencia, justificables en su relación costo-beneficio, fáciles de interpretar y utilizables con otros indicadores.

Es de mencionar, que entre los diversos beneficios que aportará la implementación de esta propuesta en DISAMA están:

- **Satisfacción del cliente:** Dado que se identificarán las necesidades que los clientes tengan, las falencias y aciertos que la empresa presente, actividades prioritarias que se deben conocer a fin de establecer canales de comunicación e interrelación que permitan lograr los resultados deseados.
- **Monitoreo del proceso:** Por las mediciones continuas en las diferentes áreas de la entidad que proporcionará las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejoras, sino además para implementar las acciones.
- **Gerencia del cambio:** Al poseer un adecuado sistema de medición (indicadores) que permita que los integrantes de la empresa conozcan su aporte de valor agregado en los distintos departamentos de la empresa para el logro de las metas organizacionales y objetivos estratégicos.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión basado en indicadores con el propósito de medir los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Analizar la misión, visión, objetivos y valores corporativos.
- Identificar las áreas críticas de todos los departamentos de la entidad.
- Incrementar la productividad de los distintos procesos.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad Administrativa**

Se visualiza en la apertura y buena voluntad que los miembros directivos de la empresa demostraron al conocer la propuesta planteada en la presente investigación; todo esto en razón de que el sistema de control de gestión basado en indicadores será de mucha utilidad para el buen desempeño de la entidad. Además, el gerente está comprometido con la compañía para impulsarla al éxito y al liderazgo en el mercado.

- **Factibilidad Organizacional**

La propuesta planteada en este trabajo se aplicará en la entidad puesto que es totalmente necesaria para el buen funcionamiento de la misma.

- **Factibilidad Económica**

El costo que tiene la propuesta se encuentra al alcance de la empresa, tomando en cuenta que dicha inversión tendrá un gran retorno para la entidad.

- **Factibilidad Social**

Cada uno de los miembros de DISAMA está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en la conclusión de una meta que abarca al conjunto.

- **Factibilidad Legal**

Según el derecho privado no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Sistema de control de gestión

Según **Muñiz (2005)** manifiesta que: “El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización, cuyo objetivo final es dar información para controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los responsables para lograr resultados concretos en función de los objetivos previstos”.

El SCG es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto de la empresa y todo el personal estará implicado en su funcionamiento.

Las prioridades de los componentes del sistema de control de gestión son:

Cuadro 5. Prioridades del SCG

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		
El sistema de reporting de control de gestión como sistema de información.	X		
Sistema de análisis del reporting de control de gestión.	X		

Elaborado por: Paula Mera

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, calculando la gestión y el rendimiento de la empresa. Los indicadores de gestión son necesarios para mejorar. “Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar”.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. Un indicador de gestión debe ir más allá de relacionar lo ejecutado frente a lo programado, porque lo programado puede no estar bien elaborado.

Eficiencia

La eficiencia es la medida en la que coinciden los objetivos de un sistema con sus resultados efectivos. Un sistema es más eficiente que otro si obtiene más de las metas propuestas con menor derroche, es decir, con menos consecuencias no previstas o deseables.

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Eficacia

La eficacia es el grado en el que el conjunto de objetivos está incluido en el conjunto de resultados. Si se obtienen todos los fines buscados (aunque haya otros resultados no intencionales), el sistema es máximamente eficaz.

Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Productividad

La **productividad** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de control de gestión de la empresa trata de aumentar la productividad.

Balance Scorecard

Según **Robert Kaplan y David Norton** manifiestan que “la visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa”. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Evalúa la rentabilidad de la estrategia. Debido a que la reducción del costo respecto de los competidores y el crecimiento son las iniciativas estratégicas fundamentales, la perspectiva financiera se concentra en cuanto de la utilidad de operación del rendimiento sobre la inversión, es el resultado de reducir costos y vender más unidades.
- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** Identifica los segmentos meta del mercado y mide el éxito de la compañía en ellos. Para supervisar sus objetivos de crecimiento se utiliza medidas como la participación del mercado en el segmento de redes de comunicación, la cantidad de nuevos clientes y la satisfacción de los mismos.
- **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO DE LA EMPRESA:** Se concentra en operaciones internas que mejoran tanto la perspectiva del cliente al crear valor para ellos como la financiera al aumentar la riqueza de los accionistas. Comprende tres subprocesos principales:
 1. **El proceso de innovación:** Crear productos, servicios y procesos que satisfarán las necesidades de los clientes.
 2. **El proceso de operaciones:** Producir y entregar productos y servicios existentes a los clientes a través de:
 - a) mejorar la calidad de fabricación,

b) reducir el tiempo de entrega a los clientes,

c) cumplir con las fechas de entregas especificadas.

3. Servicio posterior a las ventas: Proporcionar servicios y soporte al cliente después de la venta o la entrega de un producto o servicio.

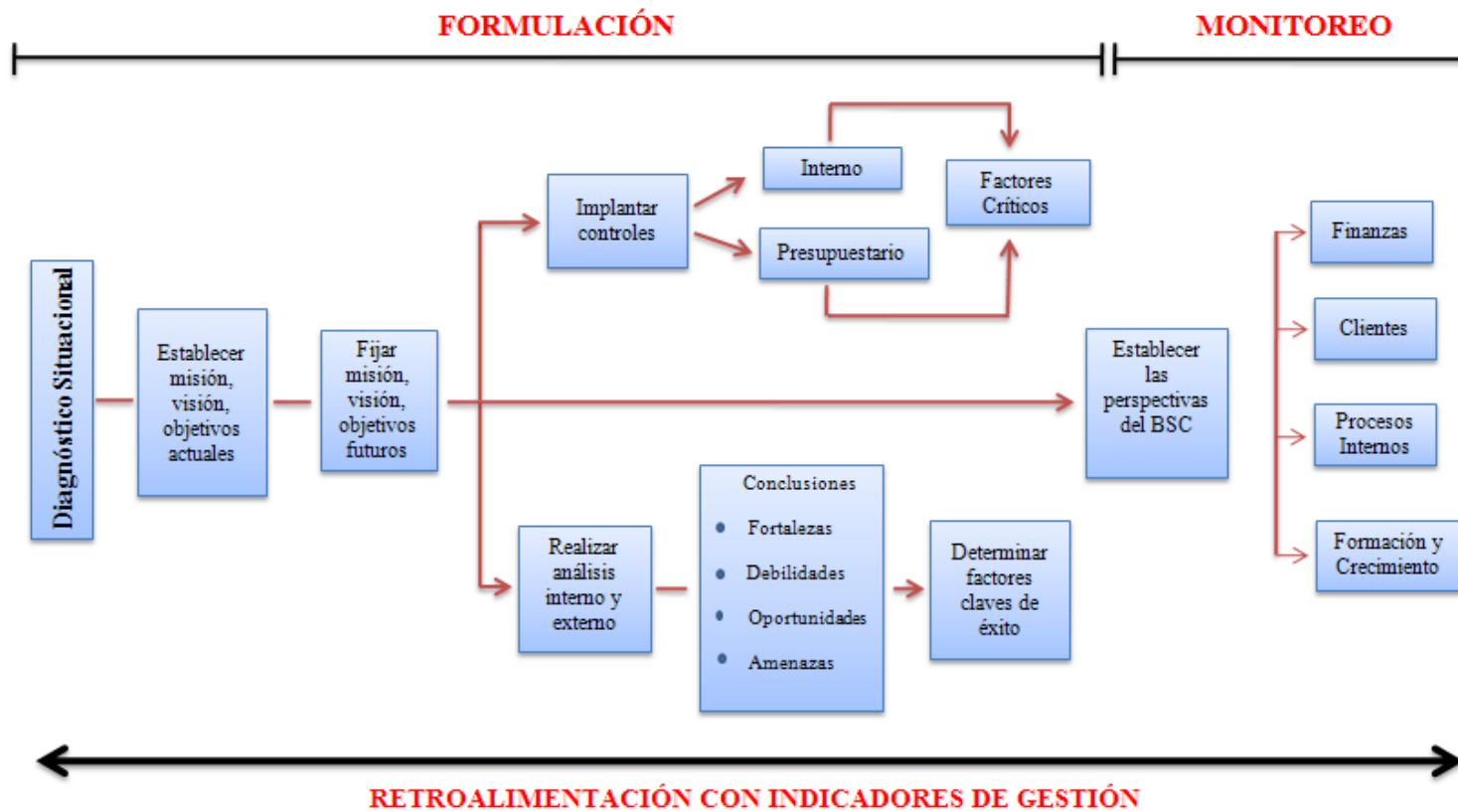
- **PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:** Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento, la gente es el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, está llegando a ser necesario que los trabajadores estén inmersos en un clima de aprendizaje continuo. Las entidades gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de emplear a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo, están mostrando una declinación en el nivel de entrenamiento de los empleados existentes.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Luego de la amplia investigación realizada a DISAMA y concluida la importancia de establecer en ella un sistema de control de gestión basado en indicadores, se plantea las el siguiente modelo conjuntamente con los pasos a seguir para desarrollarlo:

Gráfico 8: Sistema de control de gestión propuesto

Elaborado por: Paula Mera



PRIMER PASO: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es necesario tener un conocimiento global de la entidad con el propósito de asegurarnos que el sistema propuesto contribuirá positivamente al mejoramiento de su productividad.

HISTORIA

La empresa fue fundada por un grupo societario familiar cuya unión, esfuerzo y trabajo arduo permitió mantenerla a flote, aportando de igual manera con un gran número de fuentes de trabajo en un ambiente dinámico y eficiente.

A través de escritura pública celebrada el 30 de junio de 1977, ante el Notario Público de este Cantón, Doctor Luis Eduardo Riofrío, se constituyó la Empresa bajo la denominación de DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA., y fue inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 213.

De acuerdo a los Estatutos Sociales, el domicilio es en la ciudad de Ambato pudiendo establecer sucursales y agencias dentro y fuera del país.

La Compañía inició con un capital de QUINIENTOS MIL SUCRES (\$/.500.000,00), dividido en quinientas (500) participaciones nominativas de UN MIL SUCRES (\$/.1.000,00) cada una. En la actualidad, el capital de la Compañía es de CUATROCIENTOS TRECE MIL NOVECIENTOS CINCUENTA DÓLARES AMERICANOS (USD. \$. 413.950,00), dividió en 413,950 participaciones iguales, acumulativas e indivisibles, cuyo valor nominal es de UN DÓLAR AMERICANO cada una.

ACTIVIDADES

Conforme al Registro Único de Contribuyentes (RUC), las actividades sociales de la empresa son:

- Elaboración de espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas sin cocer ni rellenos.

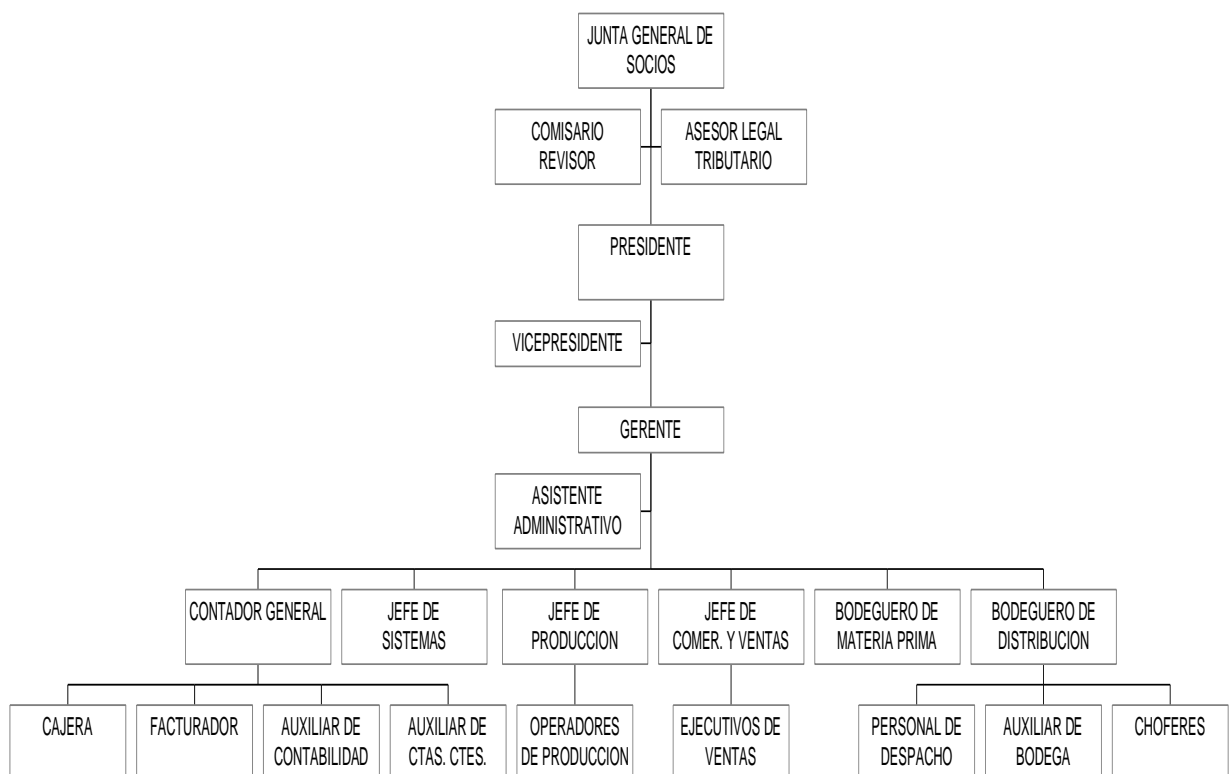
]

- Venta al por mayor y menor de alimentos en general.

ORGANIZACIÓN

Su organización estructural es la siguiente:

Gráfico 9. Organigrama estructural



Algunas de las funciones de las personas mencionadas en el gráfico 9, son:

- **GERENTE:** Responsable de dirigir la gestión de la entidad, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos generales. Planifica el crecimiento y desarrollo de la entidad a largo plazo de acuerdo con las políticas preestablecidas por el Directorio y las disposiciones vigentes.
- **CONTADOR:** Procesar y proveer a la empresa información contable confiable y oportuna para la toma de decisiones, asegurando el cumplimiento de sus obligaciones tributarias de conformidad con las normas legales vigentes y los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- **CAJERA:** Responsable por mantener actualizada la información de cobros y enviar para depósito los valores recaudados.
- **FACTURADOR:** Encargado de elaborar las facturas a los clientes y de entregarlas para que sean cobradas.
- **AUXILIAR DE CONTABILIDAD:** Prepara y asienta comprobantes contables de naturaleza rutinaria, realiza sumas de control, cuadro de cuentas y reconcilia cuentas contables. Además prepara informes rutinarios y analiza cuentas contables, de acuerdo a las indicaciones del nivel superior.
- **AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES:** Responsable por efectuar tareas administrativas como: Recibir y aprobar pedidos de los clientes, previo análisis de cartera, entregar facturas a ser cobradas, entregar material promocional, verificar retenciones en la fuente y notas de crédito.
- **JEFE DE SISTEMAS:** Responsable por garantizar la operación de los sistemas de la organización. Se ocupa de investigar nuevas tecnologías informáticas tanto

software como hardware y de informar a la Gerencia. Participa en los proyectos de evaluación e instalación de nuevos sistemas y equipos.

- **JEFE DE PRODUCCIÓN:** Responsable de elaborar programas de producción, controlar su desarrollo y ejecución, conforme a las metas y plazos prefijados. Controla los insumos físicos aplicados a la producción, prepara los informes de avance, los resultados del proceso productivo y demás requerido por el sistema de información de la empresa.
- **JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:** Responsable por la supervisión de un grupo de vendedores. Mantiene contacto permanente con clientes y dirige el equipo humano en relación con el logro de los presupuestos o metas de ventas. Analiza los informes que debe presentar cada vendedor, evalúa el desempeño individual y los asesora en las técnicas de ventas desarrolladas por la entidad.
- **VENDEDOR:** Responsable de la atención directa de los clientes de la entidad, ocupándose de visitarlos, cobrar facturas, colocar los pedidos correspondientes y asesorarlas respecto de los productos nuevos o promociones especiales.
- **BODEGUERO DE MATERIA PRIMA:** Responsable por dirigir las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de materia prima e insumos. Revisa e informa las existencias y consumos mensuales y comunica a Gerencia respecto de aquellos bienes que se encuentran con existencias mínimas o de seguridad. Responsable de las funciones administrativas de la bodega de planta.
- **OBRERO DE PRODUCCIÓN:** Responsable de controlar las líneas de producción asignadas cumpliendo las normas y políticas de la empresa.
- **BODEGUERO DE DISTRIBUCIÓN:** Responsable por dirigir las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de productos terminados. Revisa e informa las existencias y consumos mensuales y comunica a Gerencia respecto de aquellos

bienes que se encuentran con existencias mínimas o de seguridad. Responsable de las funciones administrativas de la bodega.

- **AYUDANTE DE BODEGA:** Responsable de las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de productos. Informa y revisa las existencias, consumos mensuales y emite solicitudes de compra respecto a aquellos bienes para los cuales se han definido existencias mínimas o de seguridad.
- **CHOFER:** Responsable por la movilización de los productos a los clientes y el apoyo en la entrega de los mismos.

6.7.1.4 ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los productos que DISAMA fabrica son:

1. Azúcar impalpable Bolognesa.
2. Cera pasta S & M.
3. Líquido limpiador abrillantador de pisos.
4. Fideo picado “Sopa DISAMA”.
5. Fideo enroscado “DISAMA”.
6. Fideo largo “DISAMA”.
7. Fideo prensado Cabello de Ángel.
8. Fideo enroscado “Bolognesa”.

9. Fideo Premium “Bolognesa”.

10. Fideo Regin.

Y algunas de las marcas que comercializa son:

1. Minerva.

2. Dispacific.

3. Loor rigail.

4. Maicena IRIS.

5. La Fabril.

6. Ortiz & Jácome.

7. La Universal.

8. Marte Industrias.

9. Proalco.

La empresa DISAMA Cía. Ltda., distribuye sus productos a diferentes provincias y cantones del país, como son:

Gráfico 10. Puntos de comercialización de la empresa



También, cabe recalcar que DISAMA comercializa sus productos a la empresa MULTIMARCA S.A de la ciudad de Manta, la cual exporta diferentes tipos de productos de consumo masivo, como caramelería, especias, aliños pastas, granos y cereales, etc.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo del Estado de Resultados por los años 2007, 2008 y 2009 de DISAMA:

Tabla 8. Cuadro comparativo, Estado de Resultados 2007, 2008, 2009

DETALLE	AÑO: 2007	AÑO: 2008	VAR. ABS	VR. RELA	AÑO: 2008	AÑO: 2009	VAR. ABS	VR. RELA
INGRESOS								
Ventas Gravadas	-1.867.679,94	-1.677.727,78	-189.952,16	-10%	-1.677.727,78	-607.001,32	-1.070.726,46	-64%
Devolución	91.098,96	98.800,31	-7.701,35	8%	98.800,31	41.141,77	57.658,54	-58%
Descuentos	30.334,96	29.040,82	1.294,14	-4%	29.040,82	1.696,50	27.344,32	-94%
Ventas Excentas	-1.610.367,02	-1.990.721,49	380.354,47	24%	-1.990.721,49	-749.199,92	-1.241.521,57	-62%
Devolución	83.900,00	106.024,71	-22.124,71	26%	106.024,71	62.252,67	43.772,04	-41%
Descuentos	23.727,74	72.854,19	-49.126,45	207%	72.854,19	2.237,46	70.616,73	-97%
Ventas Netas Comercial	-	-	-	-	-	-568.311,17	568.311,17	0%
Ventas Netas Producción	-	-	-	-	-	-273.176,43	273.176,43	0%
TOTAL INGRESOS	-3.248.985,30	-3.361.729,24	112.743,94	2,51	-3.361.729,24	-2.090.360,44	-2.112.856,40	-4,17
Menos: COSTO DE VENTAS	2.815.249,88	2.891.458,68	-76.208,80	3%	2.891.458,68	1.816.229,82	1.075.228,86	-37%
INGRESOS NETOS	-433.735,42	-470.270,56	36.535,14	2,54	-470.270,56	-274.130,62	-1.037.627,54	-4,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS	146.980,37	126826,24	20.154,13	-14%	126826,24	73.010,43	53.815,81	-42%
GASTOS DE VENTA	260.404,28	227.716,74	32.687,54	-13%	227.716,74	219.110,91	8.605,83	-4%
GASTOS FINANCIEROS	3.964,31	540,88	3.423,43	-86%	540,88	115,00	425,88	-79%
INGRESOS FINANCIEROS	-31.623,89	-64.222,97	32.599,08	103%	-64.222,97	-42.979,83	-21.243,14	-33%
INGRESOS - EGRESOS	-	-	-	-	-	-31.127,55	31.127,55	0%
TOTAL GASTOS	379.725,07	290.860,89	88.864,18	-0,10	290.860,89	218.128,96	41.604,38	-1,58
UTILIDAD LÍQUIDA	-54.010,35	-179.409,67	125.399,32	2,44	-179.409,67	-56.001,66	-996.023,16	-6,12
15% UTILIDADES						8.400,25		
UTILIDAD EJERCICIO						-47.601,41		

Fuente: DISAMA Cía. Ltda

Como se aprecia en el cuadro anterior, la empresa disminuye sus ingresos en los 3 años expuestos, 2007, 2008, 2009, mientras que sus gastos son variables, es decir aumentan y disminuyen constantemente.

SEGUNDO PASO: ESTABLECER MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ACTUALES

MISIÓN

Garantizar a los proveedores la continuidad en las compras de los productos, así como la oportunidad de los pagos, a fin de que permitan mantener el proceso de distribución y búsqueda de mayor mercado. Disponer los mecanismos adecuados para obtener seguridad y rentabilidad en la colocación de productos y la oportunidad en los cobros a fin de contar con la adecuada liquidez para el buen desenvolvimiento de la Compañía.

VISIÓN

Ser una empresa de distribución de excelencia, reconocida en el ámbito provincial, regional y con proyección Nacional, sustentada en el potencial humano tanto administrativo y productivo, con capacidad de diversificarse y de alcanzar una adecuada rentabilidad para beneficio de sus socios y empleados.

VALORES CORPORATIVOS

- **Integridad:** Las relaciones personales con la sociedad y sus organizaciones, con los proveedores y nuestros clientes las llevamos a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad.
- **Respeto:** En DISAMA Cía. Ltda., respetamos y apreciamos a nuestros colaboradores, a sus opiniones y a su trabajo, honramos y valoramos a las personas

y a la sociedad. Propiciamos iguales oportunidades para nuestro personal y proveedores.

- Unidad: Tenemos un compromiso firme para cumplir la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos, orientado a nuestro personal hacia el crecimiento y desarrollo permanentes, a la lealtad hacia nuestra organización y al trabajo en equipo.

OBJETIVOS

- Mostrar al mercado nuestra gran variedad de productos con el propósito que cautiven a nuestros clientes.
- Mejorar la imagen del negocio.
- Aumentar nuestros niveles de venta.
- Mejorar las actividades de capacitación de los empleados.

Como puede observarse, en la misión y la visión de la empresa no se reflejan las palabras de eficiencia y eficacia, elementos necesarios para alcanzar sus expectativas.

TERCER PASO: FIJAR LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS

Ante lo expuesto en el segundo paso, se propone la siguiente misión, visión, valores corporativos y objetivos futuros:

MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de calidad al menor costo de una manera eficiente y eficaz, trabajando con un equipo humano sólido que comprometido con la empresa mejore su desempeño personal permita satisfacer plenamente las necesidades de todos nuestros clientes y socios.

En el desarrollo de esta misión, se garantiza una adecuada y armoniosa relación con los proveedores y competidores.

VISIÓN

Será una empresa reconocida y posicionada a nivel provincial, regional y con proyección nacional por su excelente calidad de producción y distribución.

VALORES CORPORATIVOS

- **Excelencia:** Representan los conocimientos y habilidades para crear el máximo valor posible para los socios, empleados, clientes y sociedad. En tal sentido, permanentemente se busca las mejores soluciones para incrementar nuestra competitividad y productividad empresarial
- **Trabajo en Equipo:** Se comparte una única misión, visión, metas de desempeño y enfoque comunes para lograr la máxima eficiencia.
- **Satisfacción al cliente:** Atender a los clientes es el pilar del servicio.
- **Mejoramiento Continuo:** Para lograr el liderazgo se tiene que mejorar y aprender todos los días y estar dispuestos no resistirse a los cambios.

- **Comunicación Efectiva:** Continuamente se fomenta una comunicación abierta y fluida entre la gerencia, empleados y clientes.
- **Eficiencia:** Nuestros procesos se crean con valor agregado para optimizar los recursos y lograr rentabilidad, calidad en el servicio y mínimo costo.

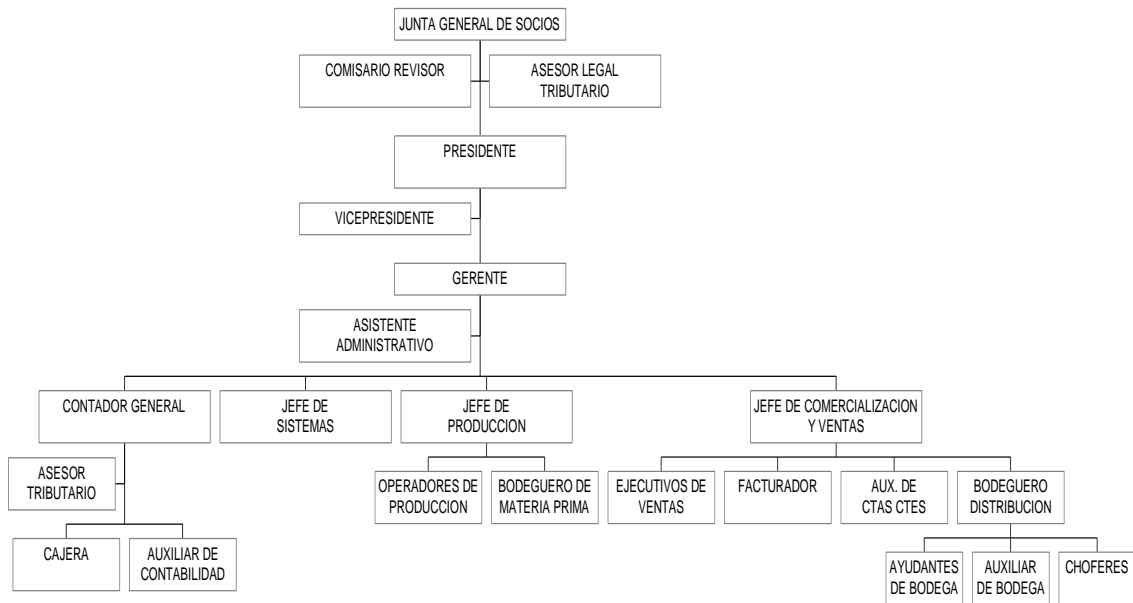
OBJETIVOS

- Implementar mejoras tecnológicas a través de la compra de maquinaria.
- Ser rentable para con los accionistas.
- Mantener un crecimiento económico en forma sostenida.
- Mejorar todos los procesos empresariales en miras de eficiencia y eficacia.
- Aumentar márgenes de utilidad.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Además, en razón de que el organigrama estructural vigente de DISAMA él no se ajusta a la realidad de su estructura física, se propone el siguiente organigrama en el que se evidencia que por su afinidad, las áreas de Facturación, Auxiliar de Cuentas Corrientes y la Bodega de Distribución son reubicadas bajo la Jefatura de Comercialización y Ventas y la Bodega de Materia Prima en la Jefatura de Producción.

Gráfico 11. Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Paula Mera

CUARTO PASO: ESTABLECER CONTROLES

De nada serviría establecer objetivos, cuantificarlos, periodificarlos en el tiempo, si posteriormente no evaluáramos su grado de cumplimiento. A continuación se presentan dos controles necesarios para el buen funcionamiento de DISAMA.

CONTROL INTERNO

Actualmente, DISAMA mantiene factores críticos en los procesos de: venta de productos, creación de nuevos clientes, compra de mercadería, elaboración de fideos y otros productos, administración de inventario de planta, materia prima y producto terminado, facturación de productos, obtención de costos de producción, administración de impuestos y rol de pagos; ante lo cual la única forma de medición del desempeño son los indicadores financieros.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que DISAMA cuente con controles internos y presupuestarios que se detallan a continuación.

CONCEPTO

El control interno comprende el plan de la organización y todos los medios y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO Y SU APLICACIÓN

Luego de analizadas globalmente las distintas áreas de DISAMA, se considera necesario que la empresa aplique básicamente los siguientes principios de control interno:

- 1. Responsabilidad delimitada:** La responsabilidad por la realización de cada una de las funciones desempeñadas por el personal de un organismo tienen que ser claramente definidas y delimitadas.
- 2. Segregación de funciones:** Principio que establece la necesidad de que las funciones de carácter financiero – administrativo deben ser controlables de tal manera que exista independencia entre las funciones de operación, de autorización, de registro y de custodia de los recursos y bienes de toda entidad o empresa.
- 3. Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** Cada área de la empresa debe utilizar procedimientos continuos de verificación, mediante el empleo de pruebas o prácticas de exactitud, sobre las operaciones, con el fin de manejar y salvaguardar sus recursos y del registro contable.

CASO: Al cotejar los saldos registrados en Cuentas por Cobrar que refleja el Balance General a nombre de los vendedores, con los libros mayores del sistema, se determinó las siguientes diferencias:

VENDEDOR	SALDO SEGÚN BALANCE	SALDO SEGÚN SISTEMA	DIFERENCIAS
Miltón Carrillo	\$ 114.969,98	\$ 114.896,13	\$ 73,85
Daniel López	\$ 110.490,78	\$ 110.386,02	\$ 104,76
Cecilia Pérez / Byron Yopez	\$ 20.375,04	\$ 20.373,66	\$ 1,38
Juan Ramón G.	\$ 59.879,34	\$ 59.864,71	\$ 14,63
Klever Zambrano	\$ 27.452,87	\$ 27.451,28	\$ 1,59
Edgar Gancino / Jaqueline Freire	\$ 3.732,61	\$ 3.702,85	\$ 29,76
Marco Sandoval	\$ 53.150,76	\$ 53.139,46	\$ 11,30
Juan Chanalata / Estefanía Maldonado	\$ 20.375,75	\$ 20.365,71	\$ 10,04
TOTAL	\$ 446.545,41	\$ 446.298,10	\$ 247,31

4. **Instrucciones por escrito:** Toda orden e instrucción que se den a los empleados y trabajadores de un organismo, deben ser dadas por escrito, así como los procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas.

5. **Fianza para el desempeño de cargos:** Relativo a la necesidad de afianzar, directa o indirectamente, a las personas que, dentro de un organismo, se hallan encargadas de la recepción, registro y custodia de sus fondos o bienes.

CASO: La empresa tiene una cuenta por cobrar al ex vendedor llamado Wilson Guevara quién tiene una deuda con la empresa por el valor de \$ 44.962.71, los fueron recaudados por este agente pero no entregados a la empresa. Dicho valor no ha sido recuperado aún por DISAMA.

- 6. Selección de personal idóneo:** Se debe mantener y reclutar a las personas más capaces, con el objeto de lograr los resultados deseados de la manera más eficiente y económica.

CONTROL PRESUPUESTARIO

El presupuesto constituye el instrumento básico para el control de los negocios. Para esto, se plantean modelos de presupuestos que permitirán detectar las desviaciones que los diferentes procesos de la empresa pueden presentar.

Tabla 9. Desviaciones en ventas y margen

SEGUIMIENTO: DESVIACIONES EN VOLÚMENES DE VENTAS Y VARIACIÓN DEL MARGEN

EMPRESA: DISAMA Cía. Ltda

PERÍODO: Julio

No.	CONCEPTO	PRESUPUESTO			DATOS REALES			DESVIACIONES		
		VOLUMEN DE VENTAS	VOLUMEN MARGEN COMERCIAL	% MARGEN COMERCIAL	VOLUMEN DE VENTAS	V. MARGEN COMERCIAL TEORICO	% MARGEN COMERCIAL TEORICO	VOLUMEN DE VENTAS	VARIACION MARGEN	TOTAL VARIACIÓN MARGEN
1	Grandes empresas									
2	Medianas empresas									
3	Pequeñas tiendas									

Elaborada por: Paula Mera

Tabla 10. Cantidades vendidas y precios aplicados

SEGUIMIENTO: CANTIDADES VENDIDAS Y PRECIOS APLICADOS

EMPRESA: DISAMA Cía.Ltda

PERÍODO: Julio

PRODUCTO	UNIDADES			PRECIOS DE VENTA			VENTAS		
	PREVISTO	REAL	%	PREVISTO	REAL	%	PREVISTO	REAL	%

MARGEN		DESVIACIONES EN MARGEN TOTAL	CANTIDADES	PRECIOS	MARGEN	
PREVISTO	TEORICO				PREVISTO	TEORICO

Elaborado por: Paula Mera

Tabla 11. Costos de comercialización

SEGUIMIENTO: Costos de comercialización

EMPRESA: DISAMA Cía.Ltda

PERÍODO: Julio

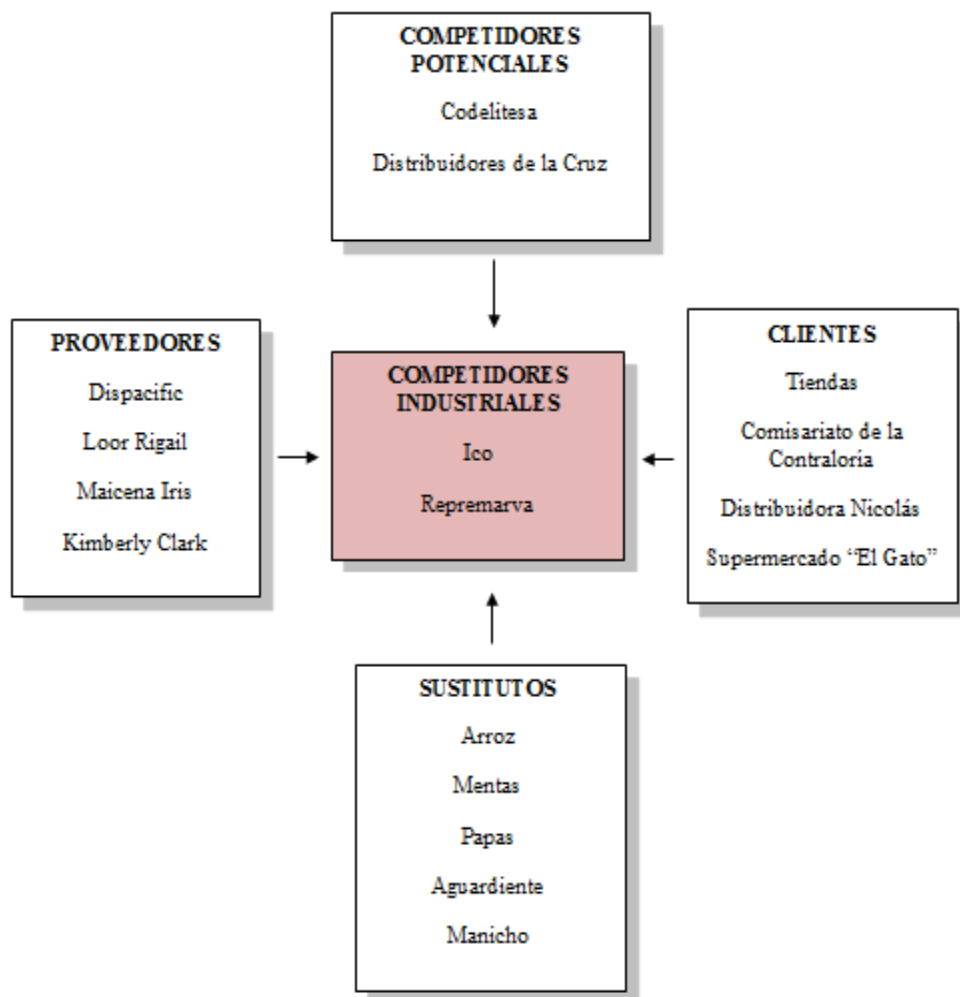
PRODUCTO	CANTIDAD VENDIDA	CANTIDAD VENDIDA POR COSTO UNITARIOS			DESVIACIONES			TOTAL DESVIACIÓN	% DESVIACIÓN
		DISTRIBUCIÓN	GESTIÓN COMERCIAL		DISTRIBUCIÓN	GESTIÓN COMERCIAL			
			COMISIONES	DCTO.CIAL		COMISIONES	DCTO.CIAL		

Elaborado por: Paula Mera

QUINTO PASO: REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS EXTERNO

Gráfico 12. Modelo de Michael Porter



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Paula Mera

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

Mercado creciente

Precios competitivos

Aumento de la demanda por crecimiento de la población

Aceptación del producto en el mercado

Clientes insatisfechos

AMENAZAS

Incremento de la competencia

Políticas económicas

Resistencia pasiva al cambio

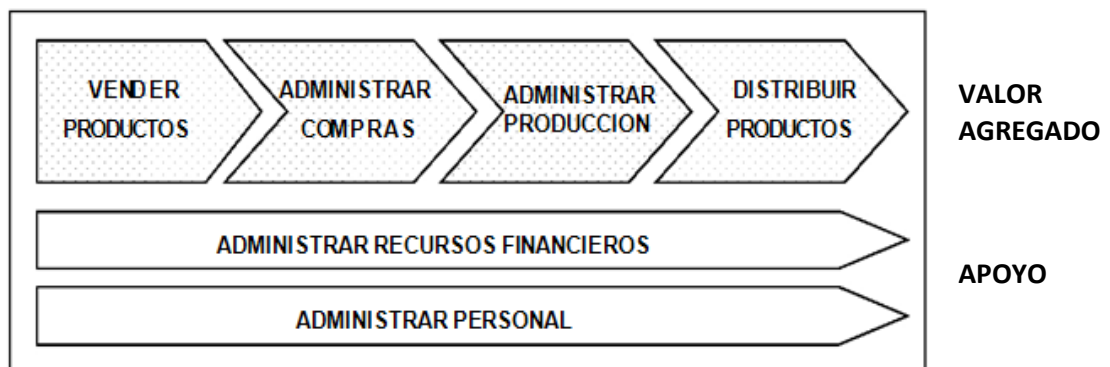
Incumplimiento de los objetivos de la empresa

Desmotivación de los empleados para realizar su trabajo

ANÁLISIS INTERNO

El total de los empleados que tiene la empresa es de 43 personas, las cuales están distribuidas en las distintas áreas tales como: producción, ventas y administrativo.

Gráfico 13. Cadena de valor



FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

Calidad del producto
Tradición del producto
Variedad de productos
Precios competitivos
Logística fortificada
Producto de primera necesidad

DEBILIDADES

Inaplicación de indicadores de gestión
No están definidas las estrategias de crecimiento
Software contable no satisface necesidades de la empresa
Poca comunicación entre clientes internos
Falta de publicidad para dar a conocer a la empresa y productos

El FODA es una herramienta de análisis gerencial que permite detectar las relaciones entre las variables internas y externas de la empresa.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Gráfico 14. FODA



Elaborado por: Paula Mera

Dentro del SCG, el FODA es una herramienta importante puesto que de éste se obtendrán las pautas necesarias para diseñar estrategias adecuadas. Su utilización debe ser constante y renovada mensualmente.

SEXTO PASO: ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

En la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cía. Ltda., se ha identificado claramente las cuatro perspectivas:

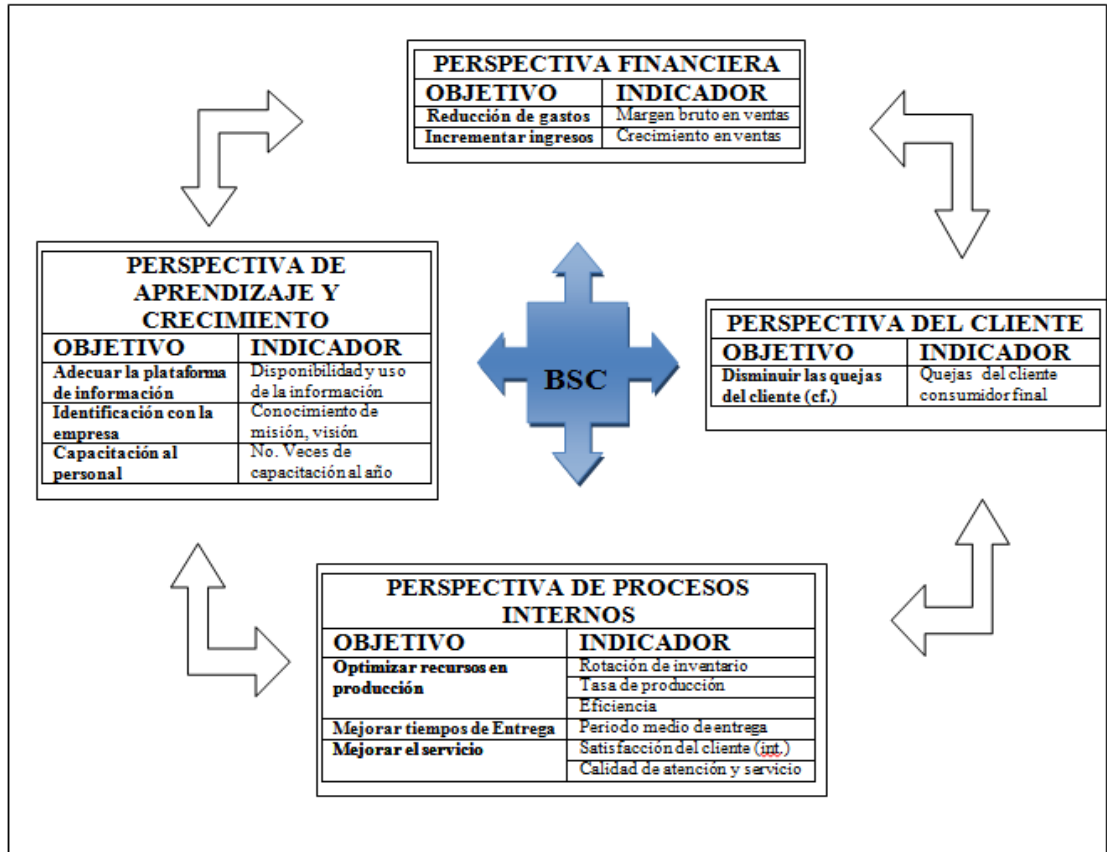
- ✓ La perspectiva financiera que tiene relación con la contabilidad y la gestión financiera.
- ✓ La perspectiva de clientes que tiene relación con el mercado y la competencia.

- ✓ La perspectiva de procesos internos que tiene relación con la productividad de la empresa.
- ✓ Y finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento con el recurso humano.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES PARA TENER ÉXITO

1. Misión, visión, objetivos con planteamiento estratégico.
2. Identificación del personal con la empresa.
3. Software contable integrado y eficiente.
4. Adecuado nivel de satisfacción al cliente.
5. Planta moderna con tecnología de punta.
6. Capacitación constante al personal.
7. Fuerte análisis de mercado y marketing.

Gráfico 15. Balanced ScoreCard



SÉPTIMO PASO: RETROALIMENTACIÓN CON INDICADORES DE GESTIÓN

La estructura de los indicadores se toma de acuerdo a lo que muestra el cuadro a continuación:

Cuadro 6. Estructura de los indicadores de gestión

ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
Código	Representa la identificación del indicador.
Nombre	La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
Naturaleza	Consiste en especificar la naturaleza del indicador, es decir, si es un indicador para medir eficacia o eficiencia
Vigencia	Según la vigencia los indicadores se clasifican temporales o permanentes.
Fórmula	Presenta la fórmula que se utilizará para obtener los resultados deseados para la toma de decisiones.
Rango de Desempeño	Referido a los valores máximos y mínimos que puede tomar el indicador.
Valores de Análisis	Los indicadores permiten diseñar alarmas o alertas a partir de los cuales se toman las decisiones.

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 1

Tabla 12. Indicador de gestión No 1

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₁
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de qq de harina utilizados}}{\text{Número de qq de harina requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 2

Tabla 13. Indicador de gestión No. 2

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₂
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Litros de agua utilizados}}{\text{Litros de agua requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 3

Tabla 14. Indicador de gestión No. 3

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₃
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de huevos utilizados}}{\text{Número de huevos requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 4

Tabla 15. Indicador de gestión No. 4

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₄
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de litros de colorante utilizados}}{\text{Cantidad de litros de colorante requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 5

Tabla 16. Indicador de gestión No. 5

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₅
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	<u>Cantidad de gramos de homogel utilizados</u> Cantidad de gramos de homogel requeridos
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 6

Tabla 17. Indicador de gestión No. 6

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-F ₆
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Total de libras de harina desperdicio}}{\text{Total de libras de harina utilizadas}}$
8	Valor de análisis	Verificar la representación del desperdicio frente a los procesos de producción
9	Rango de desempeño	$\leq 10\%$ Eficiente $\geq 1,01$ Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 7

Tabla 18. Indicador de gestión No. 7

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	CPF-F ₁
2	Área	Producción
3	Producto	Fideo
4	Nombre del Indicador	Calidad en la producción del fideo
5	Naturaleza	Eficiencia en la calidad de la producción del fideo
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de pacas de fideo defectuosas}}{\text{Número de pacas de fideo fabricadas}}$
8	Valor de análisis	Verificar la proporción de pacas de fideos fabricadas que cumplen con los requerimientos exigidos por los clientes
9	Rango de desempeño	= 0 Eficiente > 0 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 8

Tabla 19. Indicador de gestión No. 8

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-A ₁
2	Área	Producción
3	Producto	Azúcar impalpable
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de qq de azúcar utilizados}}{\text{Número de qq de azúcar requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 9

Tabla 20. Indicador de gestión No. 9

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-A ₂
2	Área	Producción
3	Producto	Azúcar impalpable
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de libras de maicena utilizadas}}{\text{Número de libras de maicena requeridas}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 10

Tabla 21. Indicador de gestión No. 10

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-C ₁
2	Área	Producción
3	Producto	Cera pasta
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de galones de diesel utilizados}}{\text{Número de galones de diesel requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 11

Tabla 22. Indicador de gestión No. 11

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-C ₂
2	Área	Producción
3	Producto	Cera pasta
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de galones de diesel utilizados}}{\text{Número de galones de diesel requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 12

Tabla 23. Indicador de gestión No. 12

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-C ₃
2	Área	Producción
3	Producto	Cera pasta
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de kilos de parafina utilizados}}{\text{Número de kilos de parafina requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 13

Tabla 24. Indicador de gestión No. 13

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	UMP-C ₄
2	Área	Producción
3	Producto	Cera pasta
4	Nombre del Indicador	Utilización de la materia prima
5	Naturaleza	Eficiencia en la utilización de la materia prima
6	Vigencia	Permanente
7	Fórmula	$\frac{\text{Número de mililitros de colorante utilizados}}{\text{Número de mililitros de colorante requeridos}}$
8	Valor de análisis	Fallas en la manipulación de materiales Inadecuado uso de los materiales
9	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
10	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 14

Tabla 25. Indicador de gestión No. 14

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	TIP
2	Área	Producción
3	Nombre del Indicador	Tiempo invertido en la producción
4	Naturaleza	Eficiencia en el tiempo invertido en la producción
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Total horas hombre utilizadas en la producción}}{\text{Total horas hombre planificadas en la producción}}$
7	Valor de análisis	Verificar la optimización del recurso humano en la producción Insuficiencia de recursos humanos
8	Rango de desempeño	$\geq 0,90 \leq 1$ Eficiente $\geq 1,01 \leq 1,20$ Regular $\geq 1,21 \leq \infty$ Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 15

Tabla 26. Indicador de gestión No. 15

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	MDM ₁
2	Área	Producción
3	Nombre del Indicador	Mantenimiento de maquinaria
4	Naturaleza	Eficacia en el rendimiento de la maquinaria
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	Número de veces que se brinda mantenimiento preventivo o <u>correctivo a todas las maquinarias</u> Número de maquinarias
7	Valor de análisis	Verificar el buen desempeño de la maquinaria en la producción Mantenimiento esporádico
8	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 0,60 ≤ 0,99 Bueno ≥ 0,30 ≤ 0,59 Regular ≥ 0,01 ≤ 0,29 Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 16

Tabla 27. Indicador de gestión No. 16

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	MDM ₂
2	Área	Producción
3	Nombre del Indicador	Mantenimiento de maquinaria
4	Naturaleza	Eficacia en el rendimiento de la maquinaria
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de maquinarias cuya vida útil es mayor a 15 años}}{\text{Número de maquinarias}}$
7	Valor de análisis	Verificar el buen desempeño de la maquinaria en la producción Mantenimiento esporádico
8	Rango de desempeño	$\geq 0,25 \leq 0,15$ Bueno
		$\geq 0,01 \leq 0,14$ Regular
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 17

Tabla 28. Indicador de gestión No. 17

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	GIC
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Grado de insatisfacción del cliente
4	Naturaleza	Calidad del producto
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Total de productos devueltos}}{\text{Total de productos vendidos}}$
7	Valor de análisis	Verificar el nivel de satisfacción del cliente frente al producto recibido
8	Rango de desempeño	$\geq 0,01 \leq 0,10$ Eficiente $\geq 0,11 \leq 0,30$ Bueno $\geq 0,31 \leq 0,40$ Regular $\geq 0,40 \leq \infty$ Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 18

Tabla 29. Indicador de gestión No. 18

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	RDC ₁
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Recuperación de cartera
4	Naturaleza	Eficacia en el cobro de ventas
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de ventas cobradas}}{\text{Número de ventas a crédito 30 días}}$
7	Valor de análisis	Concesión de crédito a clientes morosos
8	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 19

Tabla 30. Indicador de gestión No. 19

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	RDC ₂
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Recuperación de cartera
4	Naturaleza	Eficacia en el cobro de ventas
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de ventas cobradas}}{\text{Número de ventas a crédito 60 días}}$
7	Valor de análisis	Concesión de crédito a clientes morosos
8	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 20

Tabla 31. Indicador de gestión No. 20

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	RDC ₂
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Recuperación de cartera
4	Naturaleza	Eficacia en el cobro de ventas
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de ventas cobradas}}{\text{Número de ventas a crédito 90 días}}$
7	Valor de análisis	Concesión de crédito a clientes morosos
8	Rango de desempeño	=1 Eficiente ≥ 1,01 Ineficiente
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 21

Tabla 32. Indicador de gestión No. 21

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	RTDC
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Rentabilidad del cliente
4	Naturaleza	Grado de solvencia de los clientes
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Valor en dólares de cobros realizados al contado}}{\text{Valor en dólares de cobros realizados}}$
7	Valor de análisis	Otorgamiento de crédito a clientes morosos
8	Rango de desempeño	$\geq 0,50 \leq 0,25$ Bueno $\geq 0,001 \leq 0,01$ Regular
9	Frecuencia de uso del indicador	Mensual

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 22

Tabla 33. Indicador de gestión No. 22

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	IDC
2	Área	Ventas
3	Nombre del Indicador	Incremento de clientes
4	Naturaleza	Calidad del producto y eficiencia en la atención al cliente
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes}}$
7	Valor de análisis	Buen servicio de venta y posventa
8	Rango de desempeño	$\geq 0,02 \leq 0,03$ Bueno $\geq 0,001 \leq 0,01$ Regular
9	Frecuencia de uso del indicador	Trimestral

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 23

Tabla 34. Indicador de gestión No. 23

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	IDECE ₁
2	Área	Administrativa
3	Nombre del Indicador	Identificación del empleado con la empresa
4	Naturaleza	Eficacia en la comunicación dentro de la empresa
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de empleados que conocen la misión de la empresa}}{\text{Número de empleados}}$
7	Valor de análisis	Bajo conocimiento de la misión de la empresa por parte de los empleados
8	Rango de desempeño	$\geq 0,85 \leq 1$ Muy buena $\geq 0,45 \leq 0,84$ Buena $\geq 0,30 \leq 0,44$ Baja $\geq 0,1 \leq 0,29$ Mala
9	Frecuencia de uso del indicador	Trimestral

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 24

Tabla 35. Indicador de gestión No. 24

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	IDECE ₂
2	Área	Administrativa
3	Nombre del Indicador	Identificación del empleado con la empresa
4	Naturaleza	Eficacia en la comunicación dentro de la empresa
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de empleados que conocen la visión de la empresa}}{\text{Número de empleados}}$
7	Valor de análisis	Bajo conocimiento de la visión de la empresa por parte de los empleados
8	Rango de desempeño	$\geq 0,85 \leq 1$ Muy buena $\geq 0,45 \leq 0,84$ Buena $\geq 0,30 \leq 0,44$ Baja $\geq 0,1 \leq 0,29$ Mala
9	Frecuencia de uso del indicador	Trimestral

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 25

Tabla 36. Indicador de gestión No. 25

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	IDECE ₃
2	Área	Administrativa
3	Nombre del Indicador	Identificación del empleado con la empresa
4	Naturaleza	Eficacia en la comunicación dentro de la empresa
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Número de empleados que conocen los objetivos de la empresa}}{\text{Número de empleados}}$
7	Valor de análisis	Bajo conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los empleados
8	Rango de desempeño	$\geq 0,85 \leq 1$ Muy buena $\geq 0,45 \leq 0,84$ Buena $\geq 0,30 \leq 0,44$ Baja $\geq 0,1 \leq 0,29$ Mala
9	Frecuencia de uso del indicador	Trimestral

Elaborado por: Paula Mera

Perfil del indicador No. 26

Tabla 37. Indicador de gestión No. 26

No.	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
1	Código	CAE
2	Área	Administrativa
3	Nombre del Indicador	Capacitaciones a empleados
4	Naturaleza	Eficiencia
5	Vigencia	Permanente
6	Fórmula	$\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
7	Valor de análisis	Pocos cursos de capacitación que permitan mejorar el desempeño de los empleados
8	Rango de desempeño	$\geq 0,65 \leq 1$ Muy buena $\geq 0,30 \leq 0,64$ Buena $\geq 0,1 \leq 0,29$ Baja
9	Frecuencia de uso del indicador	Trimestral

Elaborado por: Paula Mera

6.8. ADMINISTRACIÓN

Con la aplicación del sistema de control de gestión basado en indicadores que midan los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa propuesto.

Para que el diseño del sistema propuesto sea implementado eficazmente y arroje resultados efectivos, el cargo administrativo debe considerarlo con alta prioridad y aplicarlo en todas las áreas de la empresa, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia de la entidad.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO (MESES)						COSTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
				01	02	03	04	05	06		
Gestión Empresarial	Elaborar un sistema de control de gestión.	Gerente	Todas las áreas de la empresa Equipos de Cómputos Materiales de oficina	X	X					\$ 950,00	Control de gestión a todas las áreas de la empresa a través de indicadores.
Liderazgo	Definir políticas de liderazgo participativo Eleva el nivel de compromiso mediante reuniones de trabajo.	Gerente	Todas las áreas de la empresa Equipos de Cómputos Materiales de oficina			X				\$ 350,00	Fomentar una fuerza laboral integral dirigido a la participación organizacional.
Dirección	Implantar el sistema de control de gestión conjuntamente con indicadores de gestión	Gerente	Todas las áreas de la empresa Equipos de Cómputos Materiales de oficina				X			\$ 400,00	Medir los niveles de eficiencia y eficacia de todas las áreas de la empresa
Comunicación	Comunicar resultados. Reuniones de trabajo y capacitación para analizar temas de interés, colectivo, social y de unidades administrativas y técnicas.	Gerente	Todas las áreas de la empresa Equipos de Cómputos Materiales de oficina					X		\$ 500,00	Generación de compromiso de los empleados con la organización y viceversa.

Elaborado por: Paula Mera

BIBLIOGRAFÍA

- **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA (AECA)** (1997). “Indicadores de Gestión para las entidades públicas”.
- **BAIN, David** (1987). “Productividad, la solución a los problemas de la empresa”. Mc Graw Hill. 3-5 pp.
- **BONTA, Patricio y FARBER M.** "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad".
- **CHARLES, T., HORNGREN, GEORGE, F., y otros** (2002). “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” Décima edición. 466 pp.
- **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO** (2003). “Manual de Auditoría de Gestión”.
- **D`ALESSIO, Franklin** (2008). “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia”. 149-325 pp.
- **FRANKLIN, Enrique** (2005). “Auditoría Administrativa”. 94-149 pp.
- **KOONTZ, H. y WEILRICH, H.** “Una perspectiva global”. Cap. 1. Mc Graw Hill. 13 pp.
- **NEVADO, Domingo** (1999). “El control de gestión renovado”. 186 pp.
- **PACHECO J., CASTAÑEDA W. y CAICEDO, C.** (2002). “Indicadores Integrales de Gestión”. 39-60 pp.

- **REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA** (2003). “En busca de la competitividad” Stace Lindsay, Vicepresidente OTF.
- **ROBBINS, S. y DeCenzo D.** (2008). “Supervisión”. México. 162-165 pp.
- **ROGER, G. y Schroeder.** “Administración de Operaciones”. MCGRAW Hill. 533 pp.
- **SERNA, George** (2001). “Índices de Gestión”. 3R Editores. Bogotá-Colombia.
- **SERRA S.V., VERCHER B.S. y ZAMORANO B.V.** (2005). “Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación”. España. 315 pp.
- **UGO Fea** (1993). “Competitividad es calidad total, manual para salir de la crisis y generar empleo”. 80 pp.
- **CÁMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA** (2010). (On line): <http://www.cit.org.ec/pages/socios.php>
- **ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS** (2010). (On line): <http://ide.edu.ec/WebApp/index.aspx>.
- **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD** (2010). (On line) http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=123
- **Pagina web:** <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- **Pagina web:** <http://www.rcm2-soporte.com/>

ANEXOS

ANEXO 1

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

DISAMA Cía. Ltda.



ANEXO 2

RUC DE LA EMPRESA

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890066573001
RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CIA. LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:


No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 25/08/1981
NOMBRE COMERCIAL: DISAMA		FEC. CIERRE:
		FEC. REINICIO:


ACTIVIDADES ECONÓMICAS:


ELABORACION DE ESPAGUETIS, MACARRONES, FIDEOS Y OTRAS PASTAS SIN COCER NI RELLENOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: AMERICAN PARK Calle: VIA A TANGAICHE Número: S/N Intersección: AV. EL CONDOR Referencia: JUNTO A REPRESENTACIONES LEONARDO SORIA
Telefono Trabajo: 032850796 Apartado Postal: 18010677 Telefono Trabajo: 032850783 Fax: 032850798 Celular: 092742752
Email: ventas@disama.ec Telefono Trabajo: 032850762


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



Usuario: VALN030907 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 16/10/2009
Página 2 de 2

SRI.gov.ec

ANEXO 3

ENCUESTA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Dirigido a: Clientes internos y externos de DISAMA

Fecha:.....

Objetivo: Determinar la incidencia que tienen los indicadores de gestión sobre la productividad de DISAMA Cía. Ltda.

Lea detenidamente las preguntas planteadas, escoja una sola opción y marque con una (X) su respuesta. Su opinión es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

PREGUNTAS

1. ¿Las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿De qué manera los indicadores de gestión que utiliza la administración de DISAMA contribuyen al crecimiento empresarial?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>

3. Los indicadores que calcula la empresa son socializados:

Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Regularmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

4. El desempeño de los empleados de los departamentos productivos es considerado:

Óptimo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Mediocre	<input type="checkbox"/>
		Débil	<input type="checkbox"/>

5. Los cambios que la organización ha tomado han sido producto de:

Una visión distinta	<input type="checkbox"/>	Establecimiento de nuevos objetivos y metas	<input type="checkbox"/>
Requerimientos del mercado	<input type="checkbox"/>	Estudios de mejoramiento administrativo	<input type="checkbox"/>

6. La capacitación que se brinda a los equipos de trabajo de la empresa para incrementar la productividad organizacional es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el nivel de conciencia organizacional sobre la productividad y competitividad de la empresa?

Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>
Mediano	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál es el porcentaje estimado de productos defectuosos al mes?

0.5%	<input type="checkbox"/>	2.0%	<input type="checkbox"/>
1.0%	<input type="checkbox"/>	3.0%	<input type="checkbox"/>

9. Los catálogos y lista de precios de los productos son actualizados:

Diariamente	<input type="checkbox"/>	Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Semanalmente	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	<input type="checkbox"/>

10. ¿Los manuales de funciones de los distintos departamentos de la empresa se encuentran actualizados?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

ANEXO 4

ENTREVISTA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Dirigida a: Ing. Giovanni Vivanco, Gerente de DISAMA.

Fecha:.....

Objetivo: Conocer el grado de control que la administración de DISAMA ejecuta en la entidad.

PREGUNTAS

1. El sistema contable con el que la empresa cuenta, le permite desarrollar su trabajo de manera:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Exige reporte de actividades ejecutadas a las distintas áreas de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3. La información obtenida en los reportes de los departamentos de la empresa, para la toma de decisiones es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Irrelevante	<input type="checkbox"/>
Relevante	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
		No hay informes	<input type="checkbox"/>

4. El elemento básico que contempla el proceso de control en las distintas áreas de la empresa, es:

Mantener sin cambio las acciones	<input type="checkbox"/>	Corregir el desempeño	<input type="checkbox"/>
Cambios en estrategias, estructuras	<input type="checkbox"/>	Recalibrar metas	<input type="checkbox"/>
		Otras	<input type="checkbox"/>

5. El proceso de la toma de decisiones considera supuestos como:

Objetividad y Lógica

Tener metas específicas

Definir claramente

los problemas

ANEXO 5

NÓMINA DE LOS CLIENTES INTERNOS DE DISAMA

No	C.I	NOMBRES
1	1802683563	Analuisa Napoleón
2	1802073872	Cahuana Luis
3	1802699312	Cahuana Miguel
4	1803835485	Calderón Carlos
5	1801756527	Camacho Absalón
6	1801633189	Carrillo Edgar
7	1802503332	Chicaiza José
8	1801452994	Córdova Luis
9	1801756477	Espín Luis
10	1800161489	Freire Ernesto
11	1801704873	Freire Ethelw
12	1803322344	Olivia Gallegos
13	1802170629	Gamboa Edwin
14	1802270544	García Ramiro
15	0200702967	Jiménez Esther
16	1803084837	Llagua Ricardo
17	1804018818	Lluga Luis
18	02011836343	Lucintuña Miguel
19	1803686219	Maisanche Luis
20	1804131371	Manya Olga
21	1800891051	Mayorga Juan
22	0400412946	Mejía Clara
23	1721637567	Moreno Antonio
24	1804240297	Muyulema Julio
25	0201666252	Núñez Romel

26	1802765543	Núñez Edison
27	0503576795	Oña Wilmer
28	1803925161	Pérez Verónica
29	1802930659	Ponce Verónica
30	1802893949	Freddy Ramos
31	1803148772	Sailema Judith
32	1803637055	Sailema Laura
33	1802531184	Sailema Jorge
34	1802263861	Salazar Hernán
35	1803012002	Mónica Sandoval
36	1802166296	Solís Luis
37	1801146034	Tibán César
38	1803406865	Veintimilla Andrea
39	1803800711	Villacís Víctor
40	1802921104	Villegas Henry
41	1803614203	Yaucan Luz María
42	1802532232	Zambrano Klever
43	0502322050	Zurita José

ANEXO 6

NÓMINA DE ALGUNOS CLIENTES EXTERNOS DE DISAMA

Lugar: Ambato

No.	LOCAL	CLIENTE
1	Panificador Pan Nuestro	Efrén Silva
2	Tienda	Flor Espinoza
3	Minimercado	Gloria Jurado
4	Tienda	El Ponche Suizo
5	Comisariato de la Contraloría	
6	Distribuidora Nicolás	
7	Supermercado “El Gato”	

Lugar: Latacunga

No.	LOCAL	CLIENTE
1	Comercial “El Ahorro”	Washintong Galarza
2	Tienda	Carmelina Corrales
3	Viveres Lorenita	Lorena Banda
4	Despensa	María Alpusig
5	Micro “La Estación”	Martha Cerda
6	Panadería	Marcelo Quingatuña
7	Frutería	José Vargas

Lugar: Saquisilí

No.	LOCAL	CLIENTE
1	Tienda	Bertha Zapata
2	Tienda	Carmen Mena
3	Panadería “Sabor Saquilisense”	
4	Farmacia	Margarita Tejada

Lugar: Machachi

No.	LOCAL	CLIENTE
1	Panadería “The Sandwich Loco”	
2	Viveres Lilia	Alfredo Arias
3	Tienda	Luisa Caiza
4	Supermercados Andinos	

ANEXO 7

BALANCE GENERAL

JULIO 2010

CODIGO	NOMBRE	SALDO FINAL
		vauangen.rpt
		USD
1	ACTIVO	798,784.84
11	ACTIVO CORRIENTE	748,262.79
111	ACTIVO DISPONIBLE	71,528.86
11101	CAJA GENERAL	53,437.30
1110101	CAJA VINFACA	52,837.30
1110102	CAJA CHICA	600.00
11102	BANCOS	18,091.56
1110201	BANCOS CUENTAS CORRIENTES	18,091.56
112	ACTIVO EXIGIBLE	357,362.20
11201	CUENTAS POR COBRAR	354,213.03
1120101	CLIENTES - MATRIZ	343,285.08
1120101001	CLIENTES - VINFACA	362,961.41
1120101003	PROVISION POR INCOBRABLES	-19,676.33
1120102	ANTICIPOS POR COBRAR EMPLEADOS	1,345.19
1120103	PRESTAMOS POR COBRAR EMPLEADOS	8,729.16
1120104	RESPONSABILIDAD EMPLEADOS	853.60
11202	ANTICIPO A PROVEEDORES	936.88
1120201	PROVEEDORES NACIONALES	936.88
11204	DEUDORES VARIOS	2,212.29
1120401	PERSONAS NATURALES	1,753.99
1120402	PERSONAS JURIDICAS	458.30
113	REALIZABLE	273,168.26
11301	INVENTARIOS	273,168.26
1130101	INV. MERCADERIA - VINFACA	188,576.50
1130102	INV. MERCADERIA - PRODUCCION	84,591.76
1130102010	MATERIA PRIMA E INSUMOS - INVENTARIOS	45,826.76
1130102030	MATERIAL EMPAQUE - INVENTARIOS	33,898.58
1130102040	OTROS INSUMOS - INVENTARIOS	775.47
1130102060	MATERIALES - REPUESTOS-ACCESORIOS - INVENT	4,090.95
115	GASTOS E IMPUESTOS PREPAGADOS	46,203.47
11501	IMPUESTOS POR ANTICIPADO	44,572.90
1150101	IMPUESTO A LA RENTA POR ANTICIPADO	35,606.41
1150102	RETENCIONES IMPUESTO A LA RENTA	7,016.77
1150103	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	1,949.72
11502	PAGOS POR ANTICIPADO	1,630.57
1150201	GTS. PREPAGADOS - SEGUROS	1,548.57
1150203	GTS. PREPAGADOS - DISTRIBUCION	82.00
12	ACTIVO FIJO	49,853.93
121	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	2,866.15
12101	TERRENOS	2,866.15
1210101	TERRENOS - AMBATO	2,866.15
125	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	46,987.78
12501	COMERCIAL	18,380.29
1250101	ADMINISTRACION	18,257.22
1250101001	INMUEBLES	8,296.26
1250101002	MUEBLES Y ENSERES	893.59
1250101003	EQUIPOS DE OFICINA	2,818.41
1250101004	EQUIPOS DE COMPUTACION	2,037.13
1250101006	SISTEMAS DE COMPUTACION	4,171.59
1250101009	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	40.24
1250102	VENTAS	123.07

CODIGO	NOMBRE		SALDO FINAL
1250102003	EQUIPOS DE OFICINA	123.07	
12502	PRODUCCION		28,607.49
1250203	FIDEOS		28,470.02
1250203001	INMUEBLES	22,488.02	
1250203003	EQUIPOS DE OFICINA	46.03	
1250203006	SISTEMAS DE COMPUTACION	805.61	
1250203007	MAQUINARIA Y EQUIPO	5,080.51	
1250203009	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	49.85	
1250205	EMBALAJE DE GRANOS		137.47
1250205007	MAQUINARIA Y EQUIPO	137.47	
131	CARGOS DIFERIDOS		2,451.97
13102	GASTOS DESARROLLO MARCAS Y PATENTES		2,451.97
1310202	GTS. DESARROLLO HARINA DE PLATANO	36.19	
1310206	GTS. DESARROLLO MARCA RAPUZI	76.12	
1310207	GTS. DESARROLLO MARCA EL TRIGAL	844.22	
1310208	GTS. DESARROLLO LA AMERICANA	330.08	
1310209	GTS. DESARROLLO GOYA	297.18	
1310290	GTS. DESARROLLO VARIOS	868.18	
132	AMORTIZACION		-2,451.97
13202	AMORTIZACION GTS DESAR MARCAS PATEN		-2,451.97
1320202	AMORT. GTS.DESARROLLO HARINA PLATAN	-36.19	
1320206	AMORT. GTS.DESAR.MARCA RAPUZI	-76.12	
1320207	AMORT. GTS.DESAR.MARCA EL TRIGAL	-844.22	
1320208	AMORT. GTS.DESAR.LA AMERICANA	-330.08	
1320209	AMORT. GTS.DESAR.GOYA	-297.18	
1320290	AMORT. GTS.DESAR.VARIOS	-868.18	
15	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		668.12
151	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		668.12
15101	INVENTARIO PARA LA BAJA		668.12
<hr/>			
2	PASIVO		315,328.12
21	PASIVO CORRIENTE		294,522.73
212	OBLIGACIONES A PROVEEDORES		241,060.85
21201	PROVEEDORES NACIONALES		241,060.85
2120101	PROVEEDORES VINFACA	183,306.59	
2120102	PROVEEDORES PLANTA	50,556.25	
2120103	PROVEEDORES SERVICIOS	7,198.01	
213	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL		43,824.01
21301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		43,824.01
2130101	ROL DE PAGOS	8,929.38	
2130102	PROVISION DE BENEFICIOS SOCIALES	27,807.48	
2130103	APORTES AL I.E.S.S. Y OTROS	3,706.00	
2130104	OTROS DESCUENTOS PERSONAL	2,413.21	
2130105	OTROS VALORES A PAGAR EMPLEADOS	967.94	
214	IMPUESTOS Y RETENCIONES		1,841.37
21401	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR		1,841.37
2140102	RETENCIONES IVA PROVEEDORES	511.35	
2140103	RETENCIONES EN LA FUENTE PROVEEDORES	1,330.02	
215	OTROS PASIVOS CORRIENTES		7,796.50
21501	CUENTAS POR PAGAR		7,796.50
2150101	PERSONAS NATURALES	5,584.03	

CODIGO	NOMBRE		SALDO FINAL
2150102	PERSONAS JURIDICAS	50.79	
2150103	CLIENTES VARIOS	2,143.38	
2150105	PARTIDAS POR LIQUIDAR	18.30	
22	PASIVO A LARGO PLAZO		22,467.44
222	OTRAS OBLIGACIONES		22,467.44
22201	JUBILACIONES	22,359.61	
22202	INDEMNIZACIONES	107.83	
26	COSTOS DIFERIDOS		-1,662.05
<hr/>			
3	PATRIMONIO		483,456.72
31	CAPITAL		483,456.72
311	CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		413,950.00
31101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	413,950.00	
3110101	APORTE ACCIONISTAS	413,950.00	
312	RESERVAS		23,915.92
31201	RESERVAS LEGALES	12,858.29	
31203	RESERVAS FACULTATIVAS	4.05	
31204	RESERVA VOLUNTARIA	11,053.58	
314	RESULTADOS		45,590.80
31401	PERDIDAS Y GANANCIAS	45,590.80	
3140102	UTILIDADES	45,590.80	
<hr/>			
ACTIVO =		PASIVO +	PATRIMONIO
798,784.84		315,328.12	483,456.72
<hr/>			
*** BALANCE CUADRADO			
<hr/>			
GERENTE	CONTADOR	AUDITOR	

ANEXO 8

ESTADO DE RESULTADOS

JULIO 2010

30/Ago/2010		ENERO - JULIO - 2010		Pág. 6
				balanres.rpt
CODIGO	NOMBRE	SALDO FINAL		USD %
5230114	Gts.Vts. - Mantenimiento Edificios	108.42		0.01
5230116	Gts.Vts. - Materiales Aseo y Limpieza	23.87		0.00
5230119	Gts.Vts. - Transporte y Fletes	392.65		0.03
5230120	Gts.Vts. - Combustible y Lubricante	3,089.18		0.23
5230128	Gts.Vts. - Repuestos y Accesorios.	3,216.18		0.24
5230129	Gts.Vts. - Estibaje	334.58		0.03
5230131	Gts.Vts. - Matriculación Vehicular	618.07		0.05
5230132	Gts.Vts. - Miscelaneos	169.87		0.01
52302	IMPUESTOS Y OTROS		66.17	0.01
5230203	Gts.Vts. - Permisos	66.17		0.01
7		9,992.18		0.76
INGRESOS - EGRESOS NO OPERACIONALES				
71	INGRESOS	10,156.84		0.77
713	OTROS INGRESOS	10,156.84		0.77
71301	OTROS INGRESOS	10,156.84		0.77
7130101	Ots.Ing. - Indemnizacion Seguros	270.00		0.02
7130102	Ots.Ing. - Diferencia Caja	0.19		0.00
7130103	Ots.Ing. - Dif.Cancel.Facturas	508.81		0.04
7130105	Ots.Ing. - Por Gastos Administs	127.50		0.01
7130106	Ots.Ing. - Por Otros Cargos	6,565.28		0.54
7130109	Ots.Ing. - Dif.Recálculo Costos	0.07		0.00
7130110	Ots.Ing. - Dif.Valorac.Sob.Falt	2,684.99		0.21
72	EGRESOS	164.66		0.01
721	GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS	136.54		0.01
72102	INTERESES SOBREGIROS BANCARIOS	21.00		0.00
7210202	Gts.Fin. - Int.Sobgiros Ocasionales	21.00		0.00
72103	INTERESES COMISION BANCARIA Y OTROS	115.54		0.00
7210301	Gts.Fin. - Int.Com.Bac.Uso De Fondo	34.84		0.00
7210302	Gts.Fin. - Int.Com.Bac.Certif.Cheqs	20.00		0.00
7210303	Gts.Fin. - Mantenimientos Bancarios	60.70		0.00
722	OTROS EGRESOS FINANCIEROS	28.12		0.00
72201	OTROS EGRESOS POR VENTAS	28.12		0.00
7220101	Ots.Egs. - Dif.Cancelación Facturas	28.12		0.00
INGRESOS		1,318,960.34	100.00 %	
COSTOS		1,129,851.66	85.66 %	
UTILIDAD BRUTA		189,108.68	14.34 %	
GASTOS		188,850.21	14.32 %	
I/E NO OPERACIONALES		9,992.18	0.76 %	
UTILIDAD NETA		10,250.65	0.78 %	

GERENTE

CONTADOR

AUDITOR

ANEXO 9

ALGUNAS AREAS DE LA EMPRESA

Área: Producción



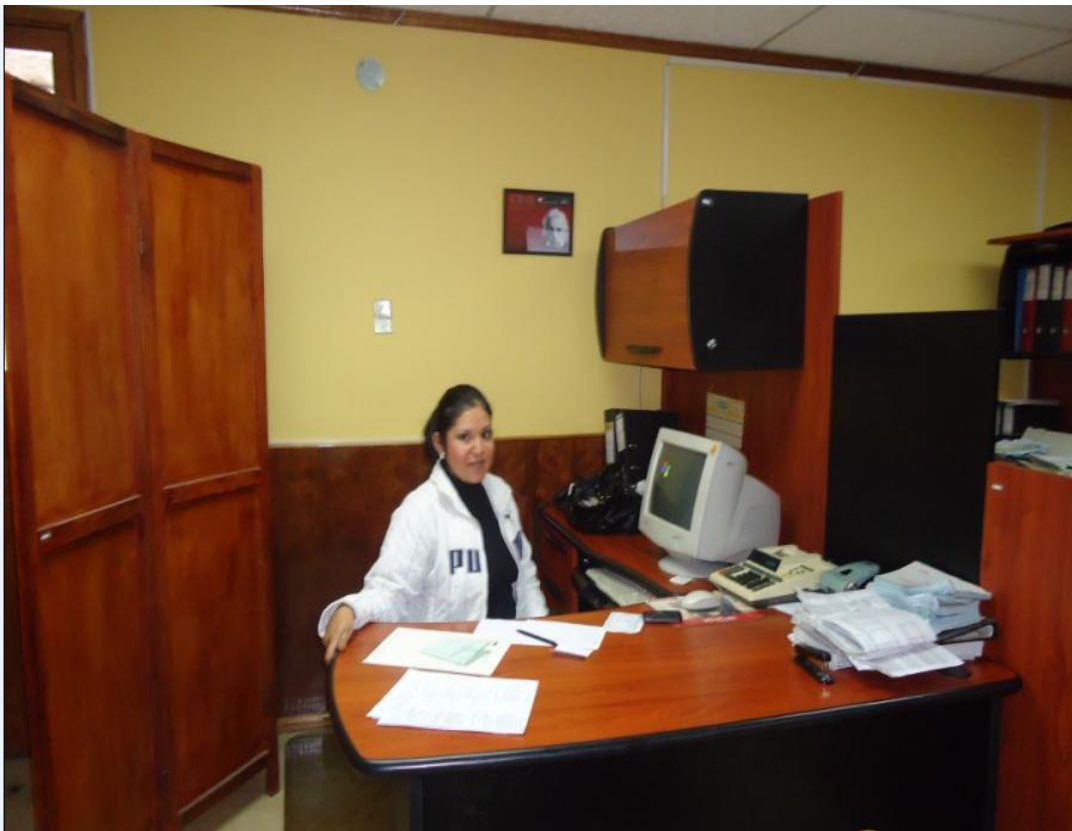
Elaboración de fideo

Área: Producción



Elaboración de fideo

Área: Administrativa



Personal administrativo

Lugar: Patios de DISAMA Cía. Ltda



Verónica Pérez, Auxiliar de Contabilidad

