



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**MAGISTER EN PEQUEÑAS Y MEDINAS EMPRESAS MENCIÓN**  
**FINANZAS**

**TEMA:**

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LA  
EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LOS  
INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PERÍODO JULIO 2013 –  
AGOSTO 2014.**

**AUTOR:**

**ADRIANA DE LAS MERCEDES FRAY MORÁN**

**TUTOR:**

**ING. STALIN ARGUELLO**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICADO

Riobamba, 05 de mayo del 2015.

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del grado en Magister en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas, con el tema *ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS "PROSERVITEC" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PERÍODO JULIO 2013 – AGOSTO 2014.*, ha sido elaborado por Adriana de las Mercedes Fray Morán, el mismo que ha sido revisado y analizado en un 25%, 50% y 100% con el asesoramiento personal de mi persona en calidad de Tutor por lo que se encuentra apto para la presentación y defensa representativas.

Es todo cuanto puedo certificar e informar en honor a la verdad.



---

**Ing. Stalin Arguello**

*Tutor*

## **AUTORÍA**

Yo, Adriana de las Mercedes Fray Morán, con Cédula de identidad N° 171552050-6, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en el presente trabajo de investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo, pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....  
**Firma:**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo investigativo a mi Padre Dios, por llenarme de sabiduría, paciencia y sobre todo mantenerme enfocada en el objetivo profesional propuesto y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, siendo mi gran motivación espiritual y personal.*

*Dedico a la mayor bendición que Dios me pudo dar, mis hijos Alejandro y Daniel, a mi esposo Javier, quienes fueron un gran apoyo emocional durante todo este tiempo, con su ternura y amor me motivaban a seguir adelante con este propósito, perseverando mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mis padres Mercedes y Raúl quienes me apoyaron incondicionalmente todo el tiempo, alentándome y dando todo el ánimo para concluir este objetivo profesional, porque aunque haya logrado graduarme, trabajar, y formar un nuevo hogar, ellos me han seguido brindando su apoyo y su amor.*

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer,  
alguien a quien amar y alguna cosa que esperar.  
Thomas Chalmer*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi Padre Dios, por permitirme llegar a cumplir otro de mis objetivos de vida y desarrollarme como una profesional, gracias por mantenerme firme y permitirme dejar mis problemas y adversidades en tus manos para que tú seas dando las mejores soluciones.*

*Agradezco a mis hijos preciosos Alejandro y Daniel, a mi amado esposo Javier, que iluminan mi vida y que han sido mi pilar fundamental constante e incondicional a pesar de haber sacrificado tiempo, el estar junto y disfrutar en esos momentos, permitieron que siga adelante, por esa razón les agradezco con todo mi corazón.*

*Agradezco a mis padres hermosos Mercedes y Raúl quienes siempre creyeron en mí, con mucho respeto, gracias por quererme tal y como soy...espero ser su orgullo y que todo mi esfuerzo sea triunfo de ustedes, gracias por apoyarme.*

*A mi tutor y maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.*

## **RESÚMEN**

El presente documento analiza e interpreta la información acerca de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, frente a la escasa oferta que existe de empresas que presten servicios en la ciudad, tales como: mantenimiento eléctrico, topográficos, planimetría, mantenimiento de redes en general en instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades y politécnicas), empresas públicas y privadas. De esta forma lo que actualmente hacen los demandantes es contratar a empresas de otras ciudades o personas no calificadas, lo cual amerita más gastos en recursos económicos, tiempo, el traslado mismo que da lugar a mayores particularidades en la contratación.

En sus inicios el Señor Edisón Javier Freire Ortega emprende un camino, en la que se veía reflejada la futura consolidación de la empresa, la cual intentó ingresar al mercado de la ciudad de Riobamba con los servicios de mantenimiento eléctrico y de redes, con una ideología empírica, actualmente no consta con una estructura administrativa – financiera, lo que ha permitido no estar totalmente estructurada. Sigue pasando el tiempo y la empresa va tomando forma, siendo así que va aumentando las personas que laboran en ella, personas que forman parte del vínculo familiar del señor propietario de la misma, toma el nombre de Multiservicios “PROSERVITEC”, el 3 de Abril del 2012, retomando así sus actividades y ampliando los servicios de planimetría y topografía, manteniendo los servicios bases de mantenimiento eléctrico y de redes y avizorando a corto plazo la implementación del circuito de instalación para las cocinas de inducción.



## SUMMARY

This document analyzes and interprets information about the Multiservicios "PROSERVITEC" Company, facing tight supply that there of companies that provide services in the city, such as: electric maintenance, topography, planimetry, network maintenance in general education institutions (schools, schools, universities and polytechnic), public and private companies. Thus, the plaintiffs do now to hire companies of other cities or non-qualified people, which deserve more expenses on economic resources, time, and movement which give rise to greater particularities contracting.

In the beginning Mr. Edison Javier will Fry Ortega it undertakes a way, in which the future consolidation of the company was reflected, which tried to enter the market in Riobamba city with electric maintenance services and network, with an empirical ideology, at the moment it doesn't consist with an administrative structure-financial, what it has not allowed to be completely structured. Time continues passing and the company goes taking form, being so it goes increasing people that work in it, people who part of the family relationship Mr. owner of it named after Multiservicios "PROSERVITEC", April 3<sup>th</sup> 2012, and resuming its activities and expanding the services of planimetry and topography, keeping bases electric maintenance services and networks and short- term envisioning circuit implementation of installation for induction stoves.

By. Dra. Nelly Moreano O.

X   
CENTRO DE IDIOMAS  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
COORDINACION

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad se ha visto la necesidad de que las empresas cuenten con diferentes servicios con el propósito de cumplir con las actividades básicas y primordiales dentro de toda organización, manifestando que la oferta de servicios es limitada hoy en día, por la falta de conocimientos y las ganas de arriesgarse y emprender, situación que motiva a la atención y desarrollo de estas necesidades que tiene la sociedad.

Hoy por hoy la empresa se dedica a prestar servicios de mantenimiento eléctrico, topográficos, planimetría, mantenimiento de redes en general para viviendas, edificios y empresas privadas; una de las metas empresariales es ampliar la cartera de servicios a ofertar, aplicando procesos de mejora continua en todas las acciones diarias, en la estructuración de la gestión administrativa y financiera; dotando de los recursos indispensables para desarrollar eficientemente la labor empresarial.

En el mundo actual para ser competitivos se debe brindar bienes y servicios de alta calidad. El concepto de calidad lo es todo en el beneficio. Si un bien o servicio encierra un beneficio preciso para el usuario, una buena calidad no hará sino incrementarlo. Si el beneficio no se acredita, la calidad no logrará crearlo, por muy bueno que sea el bien o servicio.



# ÍNDICE

|                                                           |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| <b>CARÁTULA</b> .....                                     | <b>I</b>    |
| <b>AUTORÍA</b> .....                                      | <b>III</b>  |
| <b>DEDICATORIA</b> .....                                  | <b>IV</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                               | <b>V</b>    |
| <b>RESÚMEN</b> .....                                      | <b>VI</b>   |
| <b>SUMMARY</b> .....                                      | <b>VII</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....                                | <b>VIII</b> |
| <br>                                                      |             |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                                   | <b>5</b>    |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL .....                 | 5           |
| 1.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....                       | 5           |
| 1.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....                       | 6           |
| 1.2.1 LAS EMPRESAS .....                                  | 6           |
| 1.2.1.1 Importancia .....                                 | 7           |
| 1.2.1.2 Tipos de empresas .....                           | 7           |
| 1.2.1.3 Clasificación de las empresas .....               | 8           |
| 1.2.1.4 La Empresa de Servicios .....                     | 10          |
| 1.2.2 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA ..... | 10          |
| 1.2.2.1 Definición de Modelo de Gestión .....             | 10          |
| 1.2.2.2 Definición de Gestión Administrativa.....         | 11          |
| 1.2.2.3 Definición de Gestión Financiera .....            | 11          |
| 1.2.2.4 La Administración en la actualidad.....           | 11          |
| 1.2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....                      | 12          |
| 1.2.3.1 Planeación. ....                                  | 12          |
| 1.2.3.3 Manual de Funciones .....                         | 15          |
| 1.2.3.4 Dirección. ....                                   | 16          |
| 1.2.3.5 Control.....                                      | 17          |
| 1.2.3.6 Control Interno.....                              | 18          |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.4 INDICADORES -----                                                   | 19        |
| 1.2.4.1 Indicadores de Gestión-----                                       | 20        |
| 1.2.4.2 Indicadores Financieros-----                                      | 22        |
| 1.2.4.2.1 Clasificación -----                                             | 22        |
| <br>                                                                      |           |
| 1.2.5 EL PRESUPUESTO-----                                                 | 25        |
| 1.2.5.1 Clasificación de los Presupuestos -----                           | 26        |
| 1.2.5.2 Objetivos del Presupuesto-----                                    | 26        |
| 1.2.5.3 Presupuesto de Operación-----                                     | 27        |
| 1.2.5.4 La Contabilidad -----                                             | 27        |
| 1.2.5.5 El Proceso Contable-----                                          | 28        |
| <br>                                                                      |           |
| 1.2.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----                                     | 28        |
| 1.2.6.1 Planificación Estratégica -----                                   | 29        |
| 1.2.6.2 Niveles de Planificación Estratégica-----                         | 29        |
| 1.2.6.3 Análisis del entorno de las empresas -----                        | 31        |
| 1.2.6.4 Análisis DAFO -----                                               | 32        |
| 1.2.6.4 Estrategias -----                                                 | 34        |
| <br>                                                                      |           |
| <b>1.3. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA-----</b>                            | <b>36</b> |
| 1.3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN -----                      | 36        |
| <br>                                                                      |           |
| <b>CAPÍTULO II -----</b>                                                  | <b>42</b> |
| <b>2. METODOLOGÍA-----</b>                                                | <b>42</b> |
| 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN -----                                      | 42        |
| 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN -----                                           | 42        |
| 2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN -----                                        | 43        |
| 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS -----               | 43        |
| 2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA -----                                             | 44        |
| 2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE<br>RESULTADOS----- | 45        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.7 HIPÓTESIS-----                                                                             | 45        |
| 2.7.1 Hipótesis General-----                                                                   | 45        |
| 2.7.2 Hipótesis Específicas-----                                                               | 45        |
| <b>2.7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS -----</b>                                             | <b>47</b> |
| <b>2.7.3.1 Operacionalización de la Hipótesis General -----</b>                                | <b>47</b> |
| 2.7.3.1.1 Cuadro n° 1.6 Operacionalización de la Hipótesis General -----                       | 47        |
| <b>2.7.3.2 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1 -----</b>             | <b>48</b> |
| 2.7.3.2.1 Cuadro n° 1.7 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1<br>----- | 48        |
| <b>2.7.3.3 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2 -----</b>             | <b>49</b> |
| 2.7.3.3.1 Cuadro n° 1.8 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2<br>----- | 49        |
| <b>2.7.3.4 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3 -----</b>             | <b>50</b> |
| 2.7.3.4.1 Cuadro n° 1.9 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3<br>----- | 50        |
| <b>CAPÍTULO III -----</b>                                                                      | <b>51</b> |
| <b>3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS -----</b>                                                      | <b>51</b> |
| PRESENTACIÓN-----                                                                              | 51        |
| OBJETIVOS -----                                                                                | 51        |
| FUNDAMENTACIÓN-----                                                                            | 51        |
| 1. PLANIFICACIÓN -----                                                                         | 51        |
| 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL-----                                                              | 52        |
| 3. DIRECCIÓN-----                                                                              | 52        |
| 4. CONTROL -----                                                                               | 53        |
| 5. OPERATIVIDAD-----                                                                           | 53        |
| 6. IMPACTOS-----                                                                               | 53        |
| BIBLIOGRAFÍA -----                                                                             | 53        |

|                                                                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                                                                                                                                                  | <b>55</b> |
| 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                                                                                                             | 55        |
| 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A<br>LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS<br>“PROSERVITEC” EJECUTADA EN JUNIO 2014 .....     | 55        |
| 4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A<br>LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS<br>“PROSERVITEC” EJECUTADA EN DICIEMBRE 2014 ..... | 59        |
| 4.3 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DE LA ZONA URBANA DE<br>LA CIUDAD DE RIOBAMBA .....                                                                               | 62        |
| 4.2 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....                                                                                                                       | 73        |
| 4.2.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS: .....                                                                                                                                    | 73        |
| 4.2.1.1 Hipótesis General .....                                                                                                                                           | 73        |
| 4.1.1.2 Comprobación de la hipótesis específica 1 .....                                                                                                                   | 73        |
| 4.1.1.3 Comprobación de la hipótesis específica 2 .....                                                                                                                   | 77        |
| 4.1.1.4 Comprobación de la hipótesis específica 3 (de ser el caso) .....                                                                                                  | 80        |
| 4.1.1.5 Comprobación Hipótesis General .....                                                                                                                              | 83        |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....                                                                                                                                                   | <b>83</b> |
| <b>5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                                                                                                                           | <b>83</b> |
| 5.1.- CONCLUSIONES .....                                                                                                                                                  | 83        |
| 5.2. RECOMENDACIONES .....                                                                                                                                                | 84        |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                                                        | 85        |
| ANEXOS .....                                                                                                                                                              | 87        |

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

### 1.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

El propósito principal es fundamentar el presente trabajo investigativo por lo que se ha visto la necesidad de indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.*, autora del tema investigativo es la Srta. Bertha Soledad Oto Topón, concluye que: *En la actualidad no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera con respecto a la reducción de morosidad, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos que estarán dotados de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.*

Al igual que la tesis titulada *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la Empresa Kawa Motors*, elaborada por: Srta. Adriana Elizabeth Barreiros Carrera, concluye lo siguiente: *En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá en la gestión para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.*

La tesis titulada *Análisis de la situación actual y planeación estratégica para una empresa de instalación y mantenimiento de equipos eléctricos de alta tensión*, autor del tema investigativo es el Sr. Alejandro Calderón Pontaza, concluye que: *La empresa Luz S.A posee diversas ventajas comparativas frente a sus competidores que no han sabido aprovechar, debido a la falta de ordenamiento administrativo, por tal razón el personal esta desmotivado por tal desventaja y por consiguiente carece de una planificación que gestione y direcciona sus actividades.*

A diferencia de la Tesis cuyo tema es: *Diseño de un Plan de Negocios en ENLINCOCIA. LTDA., durante el período (2010-2012)*, para obtener participación de mercado en el Parque Eléctrico del Ecuador que utiliza transformadores de potencia, cuyo autor es: el Sr. Liberio Paredes, concluye que: *El estudio realizado demuestra con claridad que en el mercado ecuatoriano, hay preferencia por los transformadores importados ya sea de Brasil o Japón, por tal razón la empresa en si es relativamente nueva y carece de una estructura organizada. Falta definir estrategias concisas de venta para captar el mercado potencial. No tiene personal adecuadamente capacitado en ciertas áreas, necesarias para ampliar el mercado. Hace falta una política general de difusión acerca de los transformadores de potencia en el mercado.*

Se puede determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión o una Planificación Estratégica dentro de cada empresa investigada pueden incidir de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de cómo disminuir referencias negativas de los consumidores, o que los clientes no conozcan, y que no se tenga una imagen corporativa adecuada hace que perdamos participación de mercado, clientes y hasta colaboradores insatisfechos por la gestión interna que se puede generar.

En cambio si existiera dicho modelo o una correcta planificación en la empresa puede guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan mitigar esas amenazas y disminuir las debilidades, de esa manera se puede generar un clima organizacional eficiente y garantizado tanto interna como externamente.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

### **1.2.1 LAS EMPRESAS**

Al hablar de las empresas es necesario exponer la importancia que estas tienen por las actividades que realizan y los recursos que utilizan, resultando conveniente que toda persona vinculada a una empresa conozca su concepto con la finalidad de tener un panorama más completo de lo que es en esencia una empresa.

Para (Chiavenato, 2006), la empresa: *Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.* Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa: *Es una organización social, por ser una asociación*

*de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.*

Según los autores (Palladares, Romero, & Herrera, 2005), la empresa se la puede considerar como: *Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.*

### **1.2.1.1 Importancia**

*El desarrollo de toda actividad productiva tiene relación directa con las empresas las cuales toman decisiones económicas tales como: qué y cuánto producir, qué técnicas utilizar, cómo organizar el manejo de la empresa o cuánto de cada factor de producción emplear.*

*Por constituirse en un ente materializador éste debe constar con una misión, una visión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación que le permitan alcanzar sus fines propuestos.*

De ahí la importancia de la empresa en la sociedad al constituirse en un ente autónomo cuyo objetivo es elaborar bienes o servicios que los consumidores demandan para obtener una ganancia.

### **1.2.1.2 Tipos de empresas**

Las podemos dividir en dos grupos las No Lucrativas y las Lucrativas.

***No lucrativas.**- son empresas del tercer sector de la economía cuyo propósito se orienta al cumplimiento de fines sociales, lo que significa que las utilidades generadas se reinvierten para mejorar la calidad de vida de los individuos y de la sociedad. Algunas de las actividades de éste sector se relacionan con cultura, arte, educación, investigación, salud, medioambiente, etc.*

***Lucrativas-** Se hace referencia a todas las empresas que tienen como propósito la obtención de utilidades, con el fin de satisfacer las necesidades de los stakeholders,*

como cliente interno y externo, inversionista, dueño, comunidad, proveedores, gobierno, gremios, competidores, medios de comunicación, etc.

### 1.2.1.3 Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Cuadro No. 1.1**  
**Clasificación de las Empresas**

| CLASIFICACIÓN                | EMPRESAS       | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sector Económico</b>      | Mineras        | <i>Dedicada a explotar recursos naturales</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                              | Servicios      | <i>Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                              | Comercial      | <i>Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              | Agropecuaria   | <i>Explotación del campo y sus recursos</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              | Industrial     | <i>Transforma la materia prima en un producto terminado</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              | Financieras    | <i>Se dedican a la captación de dinero para luego negociarlo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>El origen del capital</b> | Público        | <i>Su capital proviene del Estado o Gobierno</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                              | Privado        | <i>Son aquellas que su capital proviene de particulares</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              | Economía Mixta | <i>El capital proviene del Estado y otra de particulares</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Su tamaño</b>             | Grande         | <i>Su constitución soporta grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                              | Mediana        | <i>Su capital, el número de personas y el volúmen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                              | Pequeña        | <p><i>Se dividen en:</i></p> <p><i><u>Pequeña</u>: su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no exceden de 20 personas</i></p> <p><i><u>Micro</u>: su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 personas</i></p> <p><i><u>Fami empresa</u>: es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva</i></p> |



|                                                        |                        |                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Por la explotación y conformación de su capital</b> | Multinacionales        | <i>En su mayoría el capital es extranjero y la actividad lo hacen en diferentes países del mundo (globalización)</i>                                                         |
|                                                        | Grupos Económicos      | <i>Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños</i>                                                                     |
|                                                        | Nacionales             | <i>La atención es en nuestro país normalmente tienen su principal ciudad y sus sucursales en otras</i>                                                                       |
|                                                        | Locales                | <i>Son aquellas en que su atención es dentro de la misma localidad</i>                                                                                                       |
| <b>El pago de impuestos</b>                            | Personas Naturales     | <i>Individuo profesional que ocupa algunas de las actividades mercantiles</i>                                                                                                |
|                                                        | Sucesiones indivisas   | <i>Este grupo corresponde a las herencias o legados que están en proceso de liquidación</i>                                                                                  |
|                                                        | Régimen Simplificado   | <i>Pertenecen los comerciantes que no están obligados a llevar contabilidad</i>                                                                                              |
|                                                        | Régimen Común          | <i>Legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad</i>                                          |
|                                                        | Contribuyente Especial | <i>Agrupar el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores</i>                                                                        |
| <b>El número de propietarios</b>                       | Individuales           | <i>Su dueño es la empresa, por lo que es sólo quien tiene el peso del negocio</i>                                                                                            |
|                                                        | Unipersonales          | <i>Conformada con la presencia de una sola persona jurídica o natural, que destina sus activos para actividades mercantiles.</i>                                             |
|                                                        | Sociedades             | <i>Para su constitución exigen la participación de más de una persona por lo general corresponden al régimen común y son regentadas por la Superintendencia de Compañías</i> |
| <b>La función social</b>                               | Con Ánimo de Lucro     | <i>La empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero</i>                                                                                                            |
|                                                        | Trabajo Asociado       | <i>Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes</i>                                                                                                       |
|                                                        | Sin fines de Lucro     | <i>Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.</i>                                                      |
|                                                        | Economía Solidaria     | <i>Las cooperativas sin importar a que actividad se dediquen lo importante es el bienestar de los asociados y de la familia.</i>                                             |

**FUENTE:** PALLARES, Zoilo., ROMERO, Diego., y HERRERA, Manuel., Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005

**ELABORADO POR:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

#### **1.2.1.4 La Empresa de Servicios**

Las empresas de servicios para (Cabrerizo, 2013) *son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio.* Pueden ser públicas o privadas.

El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí se puede observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permite llevar a cabo su contenido. En estas empresas, no se compra un producto ya hecho, como ocurre con un par de zapatos, sino que la prestación que contratamos consiste en un hacer y no en un dar.

Estas empresas, organizaciones con fines de lucro, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la carencia.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de la economía y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello, según el maestro Adam Smith.

### **1.2.2 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

#### **1.2.2.1 Definición de Modelo de Gestión**

Para el autor (Cabrerizo, 2013), un modelo de gestión *es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.*

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias

económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población,

#### **1.2.2.2 Definición de Gestión Administrativa**

*Abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, este proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control. (Riedi & Ibañez)*

#### **1.2.2.3 Definición de Gestión Financiera**

Para la autora (Novel Marti, 2010), *la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa.*

*La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.*

#### **1.2.2.4 La Administración en la actualidad**

La administración para el autor (Reyes Ponce, 2005) *se constituye en la base fundamental para el desarrollo de las empresas en la actualidad. Las diversas oportunidades que se presentan en la sociedad hacen que las organizaciones traten de adaptarse a este entorno de una forma flexible para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, procurando ser más rentables.*

*Es indispensable la aplicación de la administración en toda organización sea esta pequeña, mediana o grande, debido a que al instituir procesos y métodos para realizar cada tarea, le permite a la organización tener un mejor nivel de competitividad, porque se sistematizan todos los elementos y recursos en su interior, como lo son el recurso*

*humano, los recursos materiales y en general todos aquellos recursos que están involucrados en la cadena de valor de una empresa.*

**1.2.2.5 Caracterización de la administración.** (Reyes Ponce, 2005) Manifiesta que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar el éxito de las organizaciones, haciendo buen uso de la alineación del recurso humano con el conocimiento, las políticas y normas de la empresa, así como su capacitación constante.

- La administración se caracteriza por ser universal, esto se presenta donde exista un organismo social, que amerite aplicar una coordinación sistemática de los recursos. La administración comienza por el Estado, se evidencia en el orden de su ejército, en sus organizaciones tanto públicas como privadas, instituciones, agrupaciones religiosas entre otros, que en conjunto y organizados se hacen esenciales para el buen funcionamiento de la sociedad.
- Se caracteriza también porque la administración implica una labor específica y detallada a nivel individual y empresarial.
- En la administración se identifican etapas, fases y elementos de la administración, en toda etapa de vida de una empresa. Por lo que al hacer los planes, no por eso se deja de ordenar, de controlar, de organizar.
- Los jefes dentro de un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración y dentro de una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

### **1.2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se constituye en las cuatro etapas en la administración, las cuales se argumentan a continuación:

#### **1.2.3.1 Planeación.**

*La planeación hace parte de la fase estática del proceso administrativo. Nos indica la dirección que las diferentes organizaciones deben tener para responder eficazmente a los cambios que nos plantea la sociedad. (Evans & Linsay, 2008)*

*La planeación es el proceso de mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de las compañías. (Bernal , 2007)*

### **Importancia de la planeación:**

- Se anticipa a los problemas.
- Define el camino a seguir.
- Establece los cursos de acción que se llevaran a cabo.

### **Principios de la Planeación:**

- Definición de objetivos. La planeación se lleva a cabo a través de sus diferentes objetivos, sean estos estratégicos, tácticos y operativos, los mismos que deben ser logrables, claros, específicos y medibles para evitar la dispersión de los planes.
- Flexibilidad. La planificación debe dar lugar a las modificaciones que sean pertinentes, sea por situación de orden interno o externo, pero que permitan realizar los ajustes adecuados ante situaciones imprevistas.
- Unidad. La planeación establece un norte común en todas las áreas de la organización canalizando los esfuerzos en una misma dirección.

### **Elementos de la planeación.**

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

### **1.2.3.2 Organización.**

*En la organización se establece la estructura compuesta por una jerarquía, unos canales de comunicación, unas normas, políticas, procedimientos, líneas de autoridad y departamentos responsables por los objetivos básicos de la empresa. (Galindo & Martínez, 2005)*

*Organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de las metas estratégicas. El despliegue de los recursos se refleja en la división del trabajo hecha por una organización en base a departamentos y puestos específicos, a líneas formales de autoridad y a los mecanismos necesarios para la coordinación de las diversas tareas de la organización. (Daft, 2006)*

**Importancia de la organización:** Es muy importante porque es el punto que sigue a la estrategia, la estrategia define que hacer, el organizarse define como hacerlo. La

estructura organizacional es una herramienta que usan los administradores para utilizar y canalizar los recursos de tal modo que las cosas se hagan.

**Elementos de la organización:**

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

**1.2.3.3 Manual de Funciones**

Según el autor (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2005) el manual de funciones pretende: *proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.*

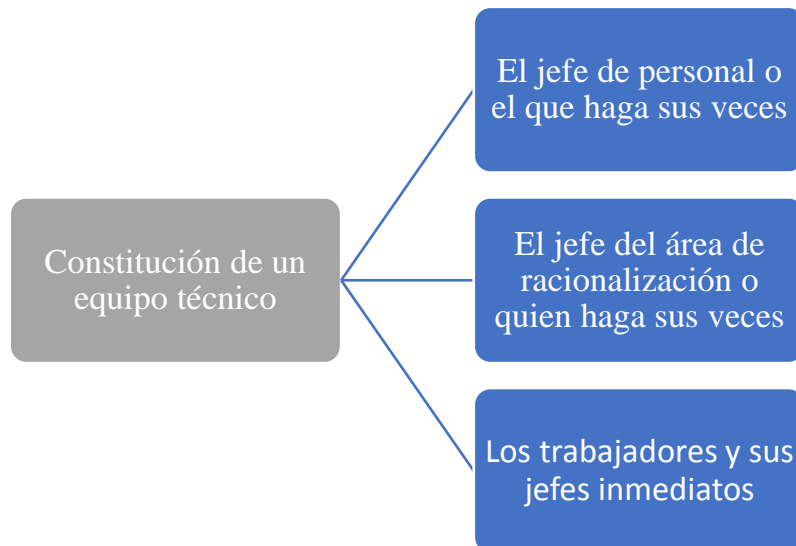
*Definir competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.*

El Manual de Funciones permite:

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales.

- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

**Gráfico nº 1.1**  
**Manual de Funciones**



**Fuente:** Acuña Zoila; Planas Sonia (2005), Manual de Organización y Funciones, PRODES

**Elaborado por:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

#### **1.2.3.4 Dirección.**

Para (Crespo Ramos & López Yépez, 2003), *la dirección, abarca la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.*



La dirección se puede considerar como la responsabilidad que se tiene sobre la coordinación de los recursos humanos y de capital de una organización, con el propósito de satisfacer al cliente, a los accionistas y al personal que la integra. (Rojas, 2008)

**Elementos de la Dirección:** (Crespo Ramos & López Yépez, 2003)

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### **1.2.3.5 Control.**

Para (Evans & Linsay, 2008), *el control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. El control implica la existencia de metas y planes, y ningún administrador puede controlar sin ellos. Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores.*

El control consiste en comparar un resultado dado, que surge de ejecutar, con respecto a una meta preestablecida, que surge de planificar y analizar desviaciones cuando se produzcan, dando lugar a la evaluación. El control debe ser independiente, oportuno y de un costo inferior o igual al beneficio que se pretende obtener.

#### **Elementos del control:**

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

#### **1.2.3.6 Control Interno**

La importancia de tener un buen control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a la necesidad de medir la eficiencia y la productividad en todas las actividades que se desarrollan cotidianamente en una organización, pues de ello depende para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas.

El control interno según varios autores:

Según (Santillana , 2005) *El control interno comprende el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su*

*información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.*

Según (Normas de Control Interno Componentes de control interno, 2010) tanto para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos nos menciona que el control interno es: *El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección, y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.*

Constituyen un componente de control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### **Objetivos del Control Interno** (Estupiñan, 2006)

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

#### **1.2.4 INDICADORES**

Para el autor (Salgueiro Anabitarte, 2001) los indicadores en general *son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Estos pueden ser: Cualitativos: En este caso pueden ser expresados en términos de logrado, “no logrado” o sobre la base*

*de alguna escala cualitativa, y; Cuantitativos: Son expresiones matemáticas, cuantitativas.*

Conocer, analizar y mejorar los procesos dentro de la organización es el objetivo de una excelente administración y una buena gerencia, procesos que se conocen y mejoran a través de la medición de la calidad y la productividad.

Toda organización se plantea la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Cuando se habla de medición no necesariamente se refiere a escalas o instrumentos reconocidos y usados, muchas veces es necesario construir escalas, instrumentos y mediciones propias. Por ejemplo al querer medir la insatisfacción del cliente, se podría hacer mediante una serie de preguntas que se refieran al acto de comprar.

Se debe considerar que para realizar la medición esta debe ser pertinente, precisa, oportuna, confiable y económica.

Conociendo que la gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. (Salgueiro Anabitarte, 2001)

#### **1.2.4.1 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema o proceso, para conocer cómo se está administrando la empresa.

### 1.2.4.1.1 Clasificación

Los indicadores de gestión se clasifican de acuerdo con el mecanismo de control para el cual se obtiene información del sistema y pueden ser de: Cumplimiento, Evaluación, Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

**Indicadores de cumplimiento.** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

**Cuadro No. 1.2**  
**Indicadores de cumplimiento**

| INDICADOR                                                                                                         | FÓRMULA                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador de Cumplimiento de entrega de pedidos.                                                                  | $\frac{\text{Número de Pedidos Entregados}}{\text{Número de Pedidos recibidos}}$                         |
| Indicador de Evaluación del proceso de ventas tomando en consideración la política para otorgamiento de créditos. | $\frac{\text{Número de créditos otorgados en base a la política}}{\text{Número de créditos}}$            |
| Indicador de grado de satisfacción de los clientes en la entrega de pedidos.                                      | $\frac{\text{Quejas en la entrega de pedidos}}{\text{Número de pedidos entregados}}$                     |
| Indicador de porcentaje de cumplimiento del cronograma de trabajo.                                                | $\frac{\text{Número de Tareas realizadas para el mes}}{\text{Número de tareas programadas para el mes}}$ |
| Indicador de Calidad de los Pedidos Generados.                                                                    | $\frac{\text{Productos Generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}}$                     |
| Indicador de Nivel de cumplimiento de Proveedores.                                                                | $\frac{\text{Pedidos Recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}}$                        |

**FUENTE:** Recuperado el 25/10/2014 de la página [http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm)

**ELABORADO POR:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Indicadores de evaluación.** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de Eficiencia.** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de eficacia.** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

#### **1.2.4.2 Indicadores Financieros**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros, y demás informes de la empresa con el propósito de formar una idea como acerca del comportamiento de la empresa.

Para (Galindo M, 2006) los indicadores financieros *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.*

Los estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

Criterio analista.- Comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.

- Los registros históricos de la empresa.- Es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

##### **1.2.4.2.1 Clasificación**

**Indicadores de Liquidez.** A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la liquidez, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.

**Cuadro No. 1.3**  
**Indicadores de Liquidez**

| INDICADOR                                               | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | FÓRMULA                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Capital de Trabajo.-</i>                             | Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo.                                                                                                                                                                                    | <i>Capital de trabajo =</i><br>Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias) |
| <i>Razón Corriente.-</i>                                | Tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos a corto plazo.                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Razón Corriente =</i><br>Activo Corriente / Pasivo Corriente                          |
| <i>Prueba Ácida (prueba de ácido o liquidez seca).-</i> | Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. | <i>Prueba Acida =</i><br>(Activos Corrientes – Inventario) / Pasivo Corriente            |

**FUENTE:** Galindo, M. Administración, Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas. 2006

**ELABORADO POR:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

En una empresa comercial para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la cuenta que mayor manejan, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto. Los factores a tener en cuenta para el estudio de la liquidez son:

- La calidad de los activos corrientes.- Es decir el termino de convertibilidad en efectivo.
- La flexibilidad de los pasivos corrientes.- Este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes.
- La estacionalidad de las ventas.- Se refiere a la fluidez del nivel de la Cartera.

**Indicadores de Endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento

de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los propietarios y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

### **Índices de Apalancamiento.**

- Índice de apalancamiento financiero: o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas o socios, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Total}$$

Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los interés que se adeudan. Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

- Índice de Apalancamiento Total.- Indica que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

- Apalancamiento a Corto Plazo.- Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$



- Apalancamiento Financiero Total.- Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

$$\text{Apalancamiento financiero total} = \text{Pasivo con entidades financieras} / \text{Patrimonio}$$

**Índices de Actividad.** Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

**Indicadores de Rendimiento.** Llamados también índices de rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son instrumentos que permiten analizar la forma cómo se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor.

Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el Capital.

### 1.2.5 EL PRESUPUESTO

Para el autor (Meyer, 1991) en su obra manifiesta: El Presupuesto es *"El conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por él"*.

Los presupuestos son útiles en la mayoría de empresas e instituciones como: Utilitaristas (compañías de negocios). No Utilitaristas (Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales). Grandes (Multinacionales, Conglomerados) pequeñas empresas, permitiendo: Ayudar a minimizar el riesgo en las operaciones de la entidad.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables, sirviendo además como mecanismo para la revisión de las políticas

y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Permiten cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción y las asignaciones del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas y proyectos en un determinado período de tiempo, permitiendo realizar comparaciones una vez que se hayan completado los planes y programas.

### **1.2.5.1 Clasificación de los Presupuestos**

#### **a) Según la flexibilidad**

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- Flexibles o variables

#### **b) Según el Período**

- A corto plazo
- A largo Plazo

#### **c) Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

- De operación o económicos
- Financieros(Tesorería y capital)

#### **d) Según el sector en el cual se utilicen**

- Público
- Privado
- Tercer Sector

### **1.2.5.2 Objetivos del Presupuesto**

- Coordinar las diferentes actividades con los recursos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el
- cumplimiento de las metas previstas.
- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe
- desarrollar en un período determinado

### **1.2.5.3 Presupuesto de Operación**

Está dirigido hacia las empresas del sector privado. Este presupuesto integra y coordina en términos financieros las actividades y recursos que se generan en el período de operación ya sea de una entidad por completo o de proyectos específicos, para lo cual se consideran todas las acciones que generan ingresos, costos operativos y gastos administrativos propios del proyecto u organismo. La elaboración de un presupuesto puede ayudar a solucionar anticipadamente las dificultades que se pueden presentar en un futuro cercano.

- Ingresos: Es la proyección de todos los ingresos (especialmente ventas) y recursos con lo que espera contar la empresa en un período futuro determinado, con base en estimaciones y cálculos matemáticos, mismos que servirá para la consecución de los objetivos institucionales
- Egresos: Constituyen todos los gastos que son necesarios para la misma generación de ingresos, su idónea asignación hace que la empresa no incurra en pérdidas.

### **1.2.5.4 La Contabilidad**

Según (Sarmiento, 2005) la contabilidad es *La técnica que registra, analiza e interpreta cronológicamente los movimientos o transacciones comerciales de una empresa.*

En toda actividad que nos proponemos realizar un factor muy importante a considerar es la contabilidad ya que esta permite llevar de una forma ordenada todo movimiento que realizamos financieramente en la empresa.

Mantiene informado de lo que debe la empresa así como lo que nos deben, ayuda a controlar los gastos y las inversiones, diferenciando los gastos de los propietarios con los de su negocio, también nos da a conocer oportunamente cuánto estamos ganando o perdiendo. En definitiva con una contabilidad organizada es más fácil conocer en períodos de tiempo determinados en base a las necesidades de la empresa o sus directivos, la situación financiera (BALANCE GENERAL) y situación económica

(ESTADOS DE RESULTADOS) del negocio, lo cual nos permitirá optimizar recursos y minimizar esfuerzos.

#### **1.2.5.5 El Proceso Contable**

El proceso contable no es más que la sucesión ordenada de pasos a seguir para el tratamiento de la información contable financiera, la cual consta de:

- Normalización: Es la acción que consiste en trasladar las actividades o transacciones que realiza la empresa u organización al diario general.
- Mayorización: Instrumento de gran utilidad al contador, en donde se registra todas las operaciones que constan en el diario general, en forma ordenada estableciendo un control de cada cuenta que presenta su saldo en un momento determinado según las necesidades de información. Se lo puede hacer de dos formas En T y en folio.
- Balance de Comprobación: Documento contable en donde se listan y verifican la exactitud aritmética de las sumas y saldos de las cuentas contables del diario general y la Mayorización. Comprobando que se cumpla el principio de partida doble.
- Estados Financieros: Informes que se construyen al finalizar un periodo contable, con el propósito de conocer la situación real financiera de la empresa. Tenemos: Estado de Resultados, Balance General o Estado de Situación Financiera, Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Superávit.

#### **1.2.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para los autores (Kotler, Cámara, & Grande, 2000) la planificación estratégica es: *El proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado.*

El objetivo de la planificación estratégica consiste en *modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.*

Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto al constituirse en un proceso, se debe planificar los objetivos, la estructura de su organización, dirección de las actividades a ejecutar para luego controlar el cumplimiento de lo propuesto y finalmente evaluar o medir ese desempeño.

Peter Drucker, asegura que las estrategias de marketing son tan básicas que no puede considerarse una función por separado, que es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final. Por todo ello, es esencial conocer los productos, el mercado, la distribución y los consumidores, tenga una idea muy clara del entorno en el que más directamente se encuentra inmersa la empresa.

Debe familiarizarse en el manejo administrativo de las organizaciones y es importante que conozca también: Los sistemas de fabricación, los procedimientos y exigencias en el control de calidad, composición de los costes, sistemas de pagos existentes en la empresa, etc.

El conocer todas estas áreas va a permitir al responsable de marketing descubrir lo que la empresa hace bien (mejor que la competencia), es decir, en lo que posee una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. (Marín, 2007)

### **1.2.6.1 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro. (Gómez, 1999)

### **1.2.6.2 Niveles de Planificación Estratégica**

- La Estrategia Corporativa. Consiste en decidir en qué actividades y en qué mercados geográficos quiere estar presente la empresa.
- La Estrategia Competitiva. Consiste en apostar por un rasgo básico por el que la empresa (o la marca) quiere ser preferida en el mercado, rasgo que va a constituir en buena medida su ventaja diferencial frente a la competencia. La estrategia

competitiva es la respuesta a la pregunta: ¿por qué razón el comprador ha de preferir tu producto o tú marca a los de la competencia?

- **El Marketing Operacional** (o marketing operativo). Persigue asegurar, día a día, que el actual producto o servicio es comunicado y llega a los clientes de los segmentos objetivos a través de los canales de distribución escogidos, en condiciones competitivas ventajosas para el comprador.

**Cuadro No. 1.4**  
**Sistema de Planificación Estratégica**

| ACTIVIDAD                                                                                                                                                     | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A) FASES                                                                                                                                                      | En la misión, se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y su razón de ser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. La filosofía de gestión constituida por, la misión, las estrategias, las directrices o lineamientos, los objetivos corporativos y las políticas generales. | Las estrategias, son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.                                                                                                                            |
| 2. Los Planes Funcionales o Tácticos                                                                                                                          | El conjunto de acciones expresadas en forma de metas de todas y cada una de las áreas funcionales de la organización configuran los planes funcionales.<br>Metas: es el conjunto de acciones tácticas definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo.                                                                                                                            |
| 3. Planes Operativos Anuales                                                                                                                                  | La desagregación de las acciones tácticas contenidas en los planes funcionales, en actividades específicas, mediante las cuales se logrará alcanzar las metas de dichos planes, detallada cronológicamente en lapsos según los cuales la GERENCIA lo determine (mensual, trimestral y semestral) o según como se hayan expresados; éstas constituirán los planes operativos anuales. |
| 4. Presupuestos Por Programas                                                                                                                                 | Es el detalle de las actividades contenidas en los planes operativos anuales, expresadas en tareas determinando su ejecución en el tiempo y el espacio, y asignándole recursos materiales y humanos y a su vez, éstos expresados en valores monetarios, constituirán los presupuestos por programas.                                                                                 |
| B) PROCESO<br>Proceso para la definición de la Filosofía de gestión.                                                                                          | Este proceso consiste en definir con precisión la razón de ser o cometido de la organización, expresando claramente los propósitos esenciales que la misma haya planteado a manera de "situación deseada" o "posible".                                                                                                                                                               |

**FUENTE:** GÓMEZ S., Humberto (1.999). "Gerencia Estratégica" Sexta Edición.3R Editores. Bogotá

**ELABORADO POR:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### 1.2.6.3 Análisis del entorno de las empresas

Para el autor (Kotler, Cámara, & Grande, 2000) opina que *en un marco global de rápidos cambios, la empresa debe controlar seis grandes fuerzas: demográficas, económicas, medioambientales, tecnológicas, político-legal y socio-cultural. Estas fuerzas deben ser analizadas una a una, deben prestar atención a sus efectos interrelacionados, configurando nuevas oportunidades, así como amenazas.*

Este análisis permitirá a la empresa conocer si es capaz de hacer frente a los actuales y futuros cambios y valorar el impacto de los mismos. Con el estudio de los siguientes factores, marketing podrá detectar situaciones de peligro para la compañía, tendencias y patrones de comportamiento de la sociedad, y prever futuras direcciones de cambio en el entorno.

- Macro entorno

- Factores económicos
- Factores político – legal
- Factores institucionales.
- Factores ecológicos.
- Factores culturales.

- Micro entorno

- Clientes
- Competencia
- Mercado
- Bien – Servicio

- Análisis del entorno interno

Para el autor (Kotler, Cámara, & Grande, 2000) que el objetivo principal de éste análisis *es la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores.*

*No es sencillo comprender el comportamiento del consumidor, como tampoco lo es conocerlo, los consumidores pueden decir una cosa, pero luego hacer otra, pueden ser*

*no ser consciente de sus motivaciones más profundas o puede reaccionar por influencias cambiando su opinión.*

Con el análisis del este entorno se pretende examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles y se tendrá una visión de qué es lo que la empresa hace mejor que los demás, de cuáles son sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Se analiza todo el sistema de la organización: capacidad, recursos, forma de hacer las cosas, así cómo se relaciona con el ambiente en el que se mueve.

No basta con tener mayores y mejores recursos que los competidores, lo importante es desarrollar la habilidad y capacidad de explotarlos de forma más eficiente que ellos, es decir lograr una optimización global de todos sus recursos.

#### **1.2.6.4 Análisis DAFO**

Para el autor (Zeithaml & Bitner, 2002) *las siglas que significan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es un método sencillo y estructurado para explorar los principales retos a los que se enfrenta la empresa.*

Para lo cual se debe plantear la pregunta ¿cuáles son las amenazas y las oportunidades clave en nuestro entorno actual?, cuyas respuestas se pueden anotar simplemente en listas, o se pueden agrupar en torno a temas.

Posteriormente se debe plantear toda una serie de preguntas relativas a los puntos fuertes y débiles percibidos en la empresa considerando su capacidad tecnológica, su personal, su ubicación, sus accesos a mercados especializados o preferidos, etc., y la contribución podría ser positiva o negativa.

Es importante estudiar los puntos anotados sistemáticamente en las cuatro celdas de la matriz formadas por estos dos tipos de información, para establecer una relación y aprovechar los puntos positivos y minimizar los negativos.



**Cuadro No. 1.5**  
**Matriz DAFO**

|                             |                      |                    |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|
|                             | <b>POSITIVO</b>      | <b>NEGATIVO</b>    |
| <b>ANÁLISIS<br/>INTERNO</b> | <b>Fortalezas</b>    | <b>Debilidades</b> |
| <b>ANÁLISIS<br/>EXTERNO</b> | <b>Oportunidades</b> | <b>Amenazas</b>    |

**FUENTE:** Albert Humphrey. Instituto de Investigación Stanford donde se creó el análisis SOFT y esto se convirtió en el análisis FODA.

**ELABORADO POR:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Fortalezas de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”**

- Comunicación efectiva entre los miembros del equipo
- Honestidad probada en las tareas de producción
- Nivel profesional alto del personal

**Debilidades de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”**

- La empresa no se encuentra constituida legalmente
- Filosofía empresarial no definida
- No existen políticas empresariales
- Equipo tecnológico insuficiente
- No se definen planes estratégicos, ni de acción
- No existe acción de mejora en la imagen empresarial
- La gestión de marketing es poco potenciada
- Las actividades contables y financieras no son documentadas.

**Oportunidades de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”**

- Nuevas tecnologías disponibles
- Cambio en la matriz productiva del país
- Fondos públicos para la inversión productiva

**Amenazas de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”**

- Competencia informal en alza

- Precios de la competencia por debajo de los costos
- Actividades no regularizadas de los competidores
- Falta de control en los sistemas de calidad del mercado
- Nuevas regulaciones laborales del Gobierno

#### **1.2.6.4 Estrategias**

La estrategia debe entenderse como la explicitación de las opciones de la empresa que orientarán de forma determinante sus decisiones sobre actividades y estructuras de la organización, fijando un marco de referencia en el cual deberán sentar todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo. Acción que concibe la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un espacio temporal.

*(Porter, 2009) Manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:*

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. Rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante

y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **1.2.6.4.1 Clasificación de las estrategias**

- Estrategias de Desarrollo: Una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando sus productos o marcas presentan unas características que le confieren una posición privilegiada con respecto a los competidores (Porter, 1980). Las podemos agrupar en dos grupos: Ventajas competitivas internas que se originan en los procesos e aprovisionamiento, de fabricación, de gestión o de distribución del producto, permitiendo bajar sus costes unitarios al de los competidores directos, permitiendo a la empresa situar el precio por debajo de los competidores y se la conoce como estrategia de liderazgo en costos. Las ventajas competitivas externas que se producen a raíz de una existencia propia del producto, que lo distingue de la competencia y que el consumidor es capaz de identificar y valorar como una ventaja.
- Estrategias de Competitivas: Definen la opción estratégica de la empresa a partir de la posición relativa que ocupa con respecto a las entidades competidoras que actúan en su mercado. (Kotler, Keller, 2005) las clasifican en cuatro tipologías: la estrategia del líder, la estrategia retadora, la estrategia del seguidor y la estrategia del nicho.

- Estrategias de Crecimiento: Pretenden contribuir a la expansión de la empresa. De acuerdo a Ansoff (1976), las clasifico por medio de la matriz de crecimiento de productos y mercados, se pueden agrupar según los productos en los que se basan (que pueden ser los actuales u otros nuevos) y los mercados a los que se dirigen (y que también pueden ser los actuales u otros nuevos).

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

#### **1.3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración como tal, se remonta al año 3000 A.C., con las primeras organizaciones gubernamentales creadas por los sumerios y los egipcios. (Chiavenato, 2006).

Posteriormente, en la antigüedad clásica y la Edad Media, se comienzan a vislumbrarse algunos de los elementos que fueron sumándose e interrelacionándose con el concepto de la administración, como sucedió con lo correspondiente al liderazgo, mismo que tuviera ya su primer sustento teórico con Platón en su obra titulada “La República” y con Aristóteles, en su Política. En dichos escritos se analiza con profundidad la relación entre el poder y los súbditos, pero sin cuestionar el origen del mismo, pues para ellos esto era sagrado, es decir, provenía de los dioses, y éstos eran los que revestían o no de liderazgo y autoridad al elegido, por lo que poco o nada podía hacer una persona para adquirirlo y formarlo si lo tenía. La concepción, en este sentido, era más bien de un don divino. (Sánchez Fuentes, 2003)

En aquel entonces y basado en esas concepciones, la administración era simplemente impuesta, no discutida y dependía exclusivamente del criterio y visión de la persona que gobernaba.

Esta visión continuó por la Grecia clásica, la Roma imperial y bizantina, así como en las distintas naciones europeas y del Medio Oriente, durante toda la Edad Media, que curiosamente prevaleció tanto en las civilizaciones cristianas y musulmanas como en aquellas monarquías precolombinas de Centro y Sudamérica, al igual que el imperio

chino y japonés, teniendo presente como dato al margen, que entre ellas, no necesariamente existió comunicación en aquel entonces.

Fue en el Renacimiento, con Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) en su obra de El Príncipe, que tras reflexionar sobre la conducta de los tiranos italianos de su época, propone “la búsqueda implacable de la prosperidad y la ruina directa de sus enemigos). En esta obra, él sugiere de prescindir de todo escrúpulo moral, pues para llegar y mantener el poder, así como para defender el status, era necesario luchar y eliminar a los contrapoderes sin importar los caminos, por ello, su obra sostiene que “el fin justifica los medios”.

A pesar de esta concepción parcial, pragmática y basada en la conveniencia y el fin inmediato, este tipo de gobierno fue el que prevaleció hasta el Siglo XVII, aunque despertó de manera natural la oposición de un grupo de teorizadores.

En 1576, el francés Bodín, en su República, define la monarquía absoluta y autoritaria, como detentora de todos los poderes proponiéndola como la mejor forma de gobierno. Fueron los Siglos XVI y XVII los siglos de consolidación de este tipo de administración y de liderazgo.

En 1689, la consciencia europea entró en crisis, y es en este año cuando Inglaterra logra derribar la monarquía absoluta y establecer la hegemonía del Parlamento en el país. Junto con su parlamentarismo y el empirismo de Locke y la física newtoniana, Inglaterra exporta al continente ideologías diversas al buen orden de las consciencias como lo fueron el deísmo o religión natural, la moral del placer se ostenta como contraria a toda doctrina tradicional basada en la moral del último fin. Es el momento cuando Europa se abre la puerta al pensamiento ilustrado.

Lo anterior respondía al hecho de que la sociedad quería ser más feliz, limpia, mejor educada. Y esta ansia de felicidad y bienestar coincide con la superación de la crisis económica, la expansión agraria e industrial, lo mismo que la necesidad del hombre por sentirse cada vez más seguro y feliz en su morada terrestre.

### **Importancia de la Administración por Adam Smith**

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo, por lo general se pierde al cambiar actividades y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo, la popularidad de la especialización de trabajo se deben a las ventajas económicas, los principales aportes son:

1. La diferenciación clara entre el valor de uso y el valor de cambio.
2. El reconocimiento de la división del trabajo entendida como especialización de tareas para la reducción de costos de producción.
3. La predicción de posibles conflictos entre propietarios y trabajadores mal asalariados.
4. La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico.
5. La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos.

Entre las más importantes innovaciones están los cambios en las organizaciones de la producción básica, en sentido estricto administrativo, la razón del sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo.

### **Las aportaciones de Frederick Taylor en el campo administrativo**

Frederick Taylor es calificado como el padre de la Administración y sus principales aportaciones son:

1. Tiempos y Movimientos.- consiste en analizar el tiempo que toma una máquina o un trabajador efectuar un proceso dado.
2. Principio de dirección de operaciones.-
  - a) Selección científica y preparación del operario: a cada trabajador se le debe asignar las tareas más elevadas que pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.
  - b) Establecimiento de cuotas de producción: cada trabajador deberá cubrir por lo menos con la cuota de producción establecida en su área.
3. Proporcionar incentivos salariales.- al trabajador que exceda con el mínimo de producción requerida se le deberá proporcionar un incentivo económico proporcional al excedente.
4. Planificación centralizada: Taylor sostenía que la planificación debería ser realizada exclusivamente por los directivos debido a su gran importancia, y el trabajo operativo a los obreros; menospreciando la creatividad de estos últimos.

5. Integración del obrero al proceso: En este principio Taylor rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario; puesto que no se logrará obtener la calidad esperada.
6. Supervisión Lineo-Funcional de la producción: Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que el sugirió, tales como el de Inspector.
7. Principio de Control: consiste en verificar que el trabajo se realice de acuerdo con lo planeado. Indica que el supervisor debe atender el problema de los trabajadores solo cuando se desvíen de lo planeado.

### **Henri Fayol define a la administración**

Henri Fayol el creador de la teoría clásica, dividió a la empresa en 6 grupos de funciones que son:

- Funciones técnicas: Relacionada con la producción de bienes y/o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta o intercambio.
- Funciones financieras: Relacionada con la búsqueda y la gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y personas.
- Funciones contables: Relacionada con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras 5 funciones. Coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Fayol define a la administración como:

**Planeación**: Implica evaluar el futuro y tomar previsiones futuras de él.

**Organización**: Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

**Dirección**: Pone en marcha a la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados.

**Coordinación**: Armoniza todas las actividades.

**Control**: Verifica si todas las etapas marchan conforme al plan trazado.

Para Fayol, los principios generales de la administración son:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.



12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se realizó una investigación de Campo cuanti-cualitativa, la misma que permitió estar en el lugar donde se desarrolló la investigación objeto de estudio, es decir abarca los hogares de la ciudad de Riobamba. El grupo al que está dirigido ésta investigación por ser extenso se lo segmentó por parroquias para llevar a cabo el estudio.

En este estudio se consideró las variables que intervienen con sus respectivas dimensiones e indicadores Una vez recabada la información se procedió a su clasificación, procesamiento, tabulación y análisis de los resultados.

#### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación en el que se basó este estudio, es de carácter exploratorio y descriptivo.

**La Investigación Exploratoria.** Nos ayudó a encontrar los procedimientos correctos mediante la recolección y análisis de la información relacionada con las actividades que proporcionaron los servicios de mantenimiento eléctrico y redes, de planimetría y topografía en general de manera clara y precisa. Es decir, establecer contacto con el objeto de estudio creando una visión general de lo que se desea averiguar, permitiendo explorar los problemas que existen dentro del campo de los servicios ofertados en la empresa PROSERVITEC, con el fin de tomar decisiones certeras para solucionar los problemas detectados.

**La Investigación Descriptiva.** Permitió identificar de manera específica propiedades, características y rasgos importantes sobre los servicios de mantenimiento eléctrico y de redes así como de planimetría y topografía que se ofrecen en el mercado de la ciudad de Riobamba; para su análisis se consideró la relación entre las variables así como la información obtenida en las fuentes primarias, secundarias y de estudios anteriores relacionados con empresas que ofertan servicios similares. Para recopilar la información se utilizó encuestas y entrevistas.

## **2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación científica son el método empírico y el método teórico ya que los dos sirvieron para corroborar los resultados obtenidos.

Se empleó el Método de la Observación, con el cual se buscó obtener información de la propia empresa para determinar las falencias y problemas existentes, elaborando una ficha para la indagación y recopilación de información, con los datos observados se analizó los resultados los cuales conduzcan a los propósitos deseados.

También se planteó la Hipótesis, la misma que consiste en una conjetura que propone la investigadora para explicar sí con la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC se optimizó la utilidad de los indicadores de gestión. Problema que debe resolverse mediante los hallazgos encontrados en la investigación.

Se utilizó el Método de Investigación Inductivo el cual permitió razonar en términos particulares las manifestaciones encontradas en los diferentes instrumentos aplicados para el efecto, es decir a través de las encuestas realizadas a las habitantes de la ciudad de Riobamba. Los resultados obtenidos determinaron cuánto están dispuestos a pagar los usuarios del servicio de mantenimiento eléctrico, de redes, topografía, planimetría.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

En esta investigación se aplicó la Entrevista, técnica que permitió obtener información mediante el diálogo entre el Gerente de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” y la investigadora para obtener datos sobre la empresa y todo lo relacionado a los servicios que esta ofrece en el mercado.

Para la población objeto de estudio se utilizó la Encuesta, en donde se obtuvo información relevante de los hogares de la ciudad de Riobamba; estas opiniones impersonales permitieron a la investigadora concretar información muy valiosa para responder a las hipótesis planteadas.

También se aplicó la Observación estructurada, la misma que consintió observar atentamente a la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” y a todos sus integrantes, procurando obtener el mayor número de datos que serán registrados minuciosamente para su posterior análisis.

Los instrumentos que se emplearon en esta investigación son los cuestionarios confeccionados, la ficha de observación así como equipos tecnológicos y audiovisuales.

## 2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población

El universo de estudio de la investigación es 61.921 hogares en la ciudad de Riobamba.

### Muestra

Para esta investigación se aplicó el cálculo de la muestra por tratarse de una población extensa, considerando las características homogéneas que no excluyan de estudio a ningún hogar. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplicaron la siguiente fórmula:

**Fórmula:**

$$n = \frac{(N * Z_2)^2 * p.q}{(Z_2)^2 * p.q + (N - 1) e_2}$$

$$n = \frac{((61921 * 3.8416)^2 * (0.9 * 0.1))}{(3.8416)^2 * (0.9 * 0.1) + (61921 - 1) 0.0025}$$

$$n = \frac{(237.875,71)^2 * 0.09}{(0,345744 + 154.80)}$$

$$n = \frac{21.408,8139}{155,146}$$

$$n = 137,9914 \quad \text{ó} \quad 138 \quad \text{encuestas}$$

### **Simbología:**

|                                          |                              |
|------------------------------------------|------------------------------|
| <b>N=</b> Total de la población          | <b>N=</b> 61.921             |
| <b>Z<sub>2</sub>=</b> Nivel de Confianza | <b>Z<sub>2</sub>=</b> 38,416 |
| <b>p=</b> Probabilidad                   | <b>p=</b> 0,9                |
| <b>q=</b> No probabilidad                | <b>q=</b> 0,1                |
| <b>n=</b> Tamaño de la muestra           | <b>e<sub>2</sub>=</b> 0,0025 |
| <b>e<sub>2</sub>=</b> Error muestral     |                              |

Las encuestas estuvieron dirigidas a los usuarios que requieren del servicio, especialmente a las personas de ambos sexos, hombres o mujeres de más de 18 años de edad, propietarios o arrendatarios de las viviendas de la ciudad de Riobamba.

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para la presentación y análisis de resultados se utilizó cuadros, tablas y gráficos que contienen toda la información que se recopiló en el trabajo de campo mediante los diferentes instrumentos, lo cual permitió ordenar, clasificar, procesar analizar e interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos e hipótesis planteadas.

## **2.7 HIPÓTESIS**

### **2.7.1 Hipótesis General**

Con la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC se mejorará los indicadores de gestión.

### **2.7.2 Hipótesis Específicas**

- Analizar el diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidirá en el uso de los indicadores de gestión.
- Una correcta planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión adecuados para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial.

- Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC fortalecerá la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en cada proceso organizacional.

## 2.7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

### 2.7.3.1 Operacionalización de la Hipótesis General

#### 2.7.3.1.1 Cuadro n° 1.6 Operacionalización de la Hipótesis General

| VARIABLE                                                                  | CONCEPTO                                                                                                                                                                                              | CATEGORIA                   | INDICADOR                                                                        | TÉCNICA E INSTRUMENTO                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDEPENDIENTE</b><br><br>Modelo de Gestión Administrativa – Financiera | Según CHIAVENATO, Idalberto:<br><br>“Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo .” | Planeación                  | Misión y Visión<br>Políticas<br>Valores<br>Objetivos<br>Resultados y Estrategias | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta<br><br><u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Organización                | Tipo de estructura<br>Funciones<br>Procesos y procedimientos                     |                                                                                                                                                               |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Dirección                   | Desarrollo personal<br>Capacitación<br>Trabajo en Equipo                         |                                                                                                                                                               |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Control                     | Leyes, normas y reglamentos<br>Sistemas de control y auditoria                   |                                                                                                                                                               |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Estados Financieros         | Balances<br>Flujos de Caja<br>Conciliaciones                                     |                                                                                                                                                               |
| <b>DEPENDIENTE</b><br><br>Indicadores de gestión                          | Según TARANTINO, Salvatore.<br><br>“Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.                                                                               | Indicadores de cumplimiento | Tareas y trabajos                                                                | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta<br><br><u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de evaluación   | Fortalezas<br>Debilidades<br>Oportunidades<br>Amenazas                           |                                                                                                                                                               |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de Eficiencia   | Tiempo invertido en tareas y trabajos                                            |                                                                                                                                                               |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de eficacia     | Capacidad de acierto en tareas y trabajos                                        |                                                                                                                                                               |

ELABORADO POR: Autora

### 2.7.3.2 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1

#### 2.7.3.2.1 Cuadro n° 1.7 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1

| VARIABLE                                            | CONCEPTO                                                                                                                                                                                    | CATEGORIA                   | INDICADOR                                                  | TÉCNICA E INSTRUMENTO                                                                         |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDEPENDIENTE</b><br><br>Diagnóstico Situacional | Según SÁNCHEZ, Joaquín “Es la descripción detallada de los aspectos, que aunque no tienen relación directa con la estructura de mercado, afecta a sus políticas y la capacidad de gestión”. | Análisis                    | Interno<br>Externo                                         | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta                                      |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Necesidades                 | Satisfacción                                               |                                                                                               |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Estrategia                  | Precios<br>Comunicación<br>Distribución<br>Servicios       | <u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Organización                | Estructura<br>Funciones<br>Responsabilidad                 |                                                                                               |
| <b>DEPENDIENTE</b><br><br>Indicadores de Gestión    | Según TARANTINO, Salvatore. “Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.                                                                            | Indicadores de cumplimiento | Productividad<br>Horas Trabajadas<br>Horas producidas      | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta                                      |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Indicadores de evaluación   | Producción<br>Rentabilidad<br>Flujogramas                  |                                                                                               |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Indicadores de Eficiencia   | Volumen de Ventas<br>Utilidades                            | <u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                     |                                                                                                                                                                                             | Indicadores de eficacia     | Capacidad de producción<br>Unidades producidas<br>Despacho |                                                                                               |

ELABORADO POR: Autora



### 2.7.3.3 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2

#### 2.7.3.3.1 Cuadro n° 1.8 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2

| VARIABLE                                         | CONCEPTO                                                                                                                                                                                              | CATEGORIA                   | INDICADOR                                                  | TÉCNICA E INSTRUMENTO                                                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDEPENDIENTE</b><br><br>Planificación        | Según Terry:<br><br>“La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.” | Misión                      | Fin de la empresa                                          | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta                                      |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Visión                      | Como se ve la empresa                                      |                                                                                               |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Objetivos                   | Metas                                                      | <u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Acción                      | Tácticas<br>Estrategias                                    |                                                                                               |
| <b>DEPENDIENTE</b><br><br>Indicadores de gestión | Según Tarantino, Salvatore.<br><br>“Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.                                                                               | Indicadores de cumplimiento | Productividad<br>Horas<br>Trabajadas<br>Horas producidas   | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta                                      |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de evaluación   | Producción<br>Rentabilidad<br>Flujogramas                  |                                                                                               |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de Eficiencia   | Volumen de Ventas<br>Utilidades                            | <u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                       | Indicadores de eficacia     | Capacidad de producción<br>Unidades producidas<br>Despacho |                                                                                               |

ELABORADO POR: Autora

### 2.7.3.4 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3

#### 2.7.3.4.1 Cuadro n° 1.9 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3

| VARIABLE                                             | CONCEPTO                                                                                                                                    | CATEGORIA                   | INDICADOR                                                  | TÉCNICA E INSTRUMENTO                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDEPENDIENTE</b><br><br>Alternativas presentadas | Según Sánchez. Joaquín. “Es la necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia”. | Necesidad                   | Satisfacción<br>Percepción<br>Lealtad                      | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta<br><br><u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                      |                                                                                                                                             | Ventaja competitiva         | Calidad del servicio                                       |                                                                                                                                                               |
|                                                      |                                                                                                                                             | Sostenibilidad              | Ventas<br>Posicionamiento                                  |                                                                                                                                                               |
|                                                      |                                                                                                                                             | Competencia                 | Estrategias                                                |                                                                                                                                                               |
| <b>DEPENDIENTE</b><br><br>Indicadores de gestión     | Según Tarantino, Salvatore. “Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.                            | Indicadores de cumplimiento | Productividad<br>Horas Trabajadas<br>Horas producidas      | <u>TÉCNICAS</u><br>Observación<br>Entrevista<br>Encuesta<br><br><u>INSTRUMENTOS</u><br>Fichas de observación<br>Guía o esquema de entrevista<br>Cuestionarios |
|                                                      |                                                                                                                                             | Indicadores de evaluación   | Producción<br>Rentabilidad<br>Flujogramas                  |                                                                                                                                                               |
|                                                      |                                                                                                                                             | Indicadores de Eficiencia   | Volumen de Ventas<br>Utilidades                            |                                                                                                                                                               |
|                                                      |                                                                                                                                             | Indicadores de eficacia     | Capacidad de producción<br>Unidades producidas<br>Despacho |                                                                                                                                                               |

**ELABORADO POR:** Autora

## **CAPÍTULO III**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **PRESENTACIÓN**

#### **OBJETIVOS**

Objetivo General

Objetivo Específicos

#### **FUNDAMENTACIÓN**

##### **1. PLANIFICACIÓN**

1.1. Análisis y Diagnóstico Situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

1.1.1 Diagnóstico Externo

1.1.1.1 Macro entorno

1.1.1.2 Indicadores tecnológicos y productivos

1.1.1.3 Indicadores sociales y laborales

1.1.1.4 Indicadores de Riesgo País

1.1.1.5 Indicadores culturales

1.1.1.6 Nivel de atractivo del micro entorno.

1.1.1.7 Grado de rivalidad entre los competidores.

1.1.1.8 Poder de negociación de los proveedores

1.1.2 Diagnóstico Interno

1.1.2.1 Posición Competitiva – Análisis Interno

1.1.2.1.1. Composición del Negocio

1.1.2.1.2. Definición de Objetivos Generales

1.1.2.1.3 Factores Clave de Éxito

1.1.2.1.4 Estrategia Genérica

1.1.2.1.5 Coherencia de las Estrategias

1.1.2.1.6 Modelo de Organización

1.1.3 ANÁLISIS FODA

1.1.3.1. Fortalezas de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

1.1.3.2. Debilidades de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

1.1.3.3. Oportunidades de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

1.1.3.4. Amenazas de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

Cuadro n°1. Factores Internos Claves

Cuadro n°2. Factores Externos Claves

Cuadro n°3. Matriz Interna y Externa IE.

Cuadro n°4. Matriz del Perfil Competitivo

1.1.4 IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES SOBRE LA CADENA DE VALOR

1.1.4.1. Procesos Corporativos

1.1.4.2. Procesos Vitales

1.1.4.3. Procesos de apoyo

## **2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Objetivos de la Organización

2.4 Valores Organizacionales

2.5 Políticas

2.6. Organigrama

Gráfico n° 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico n° 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

2.7 Descripción de Puestos

2.7.1 Manual de Funciones del Gerente

2.7.2 Manual de Funciones de Gerente Administrativa

2.7.3 Manual de Funciones de la Secretaria

2.7.4 Manual de Funciones de Asistente Eléctrico

2.7.5 Manual de Funciones del Asistente Informático

2.7.6 Manual de Funciones del Asistente Gráfico

2.7.7 Manual de Funciones de la Contadora o Contador

## **3. DIRECCIÓN**

3.1. El *Gerente General*

3.2. La *Gerente Administrativa Financiera*

3.3 Reportes Administrativos

Cuadro n° 5 Registro y control de Asistencia

Cuadro n° 6 Adquisición de materiales, herramientas y suministros

Cuadro n° 7 Entrega – Recepción de Materiales, Herramientas y Suministros

## **4. CONTROL**

4.1 El control interno administrativo

4.2 Los procedimientos específicos del control interno

4.3 Elementos del Control Interno

4.4 El control interno contable

4.4.1 Plan Financiero

4.4.2 Estado de Situación Inicial

Cuadro n° 8 Estado de Situación Inicial

4.4.3 Libro Diario

Cuadro n° 9 Libro Diario

4.4.4 El Libro Mayor

Cuadro n° 10 Libro Mayor a doble folio

4.4.5 Balance de Comprobación

Cuadro n° 11 Balance de Comprobación

4.4.6 Balance General

Cuadro n° 12 Balance General

4.4.7 Balance de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro n° 13 Estado de Pérdidas y Ganancias

4.4.8 Estado de Flujos de Efectivo

Cuadro n° 14 Estado de Flujos de Efectivo

4.4.9 Indicadores Financieros

Cuadro n° 15 Indicadores Financieros

Cuadro n° 16 Indicadores Financieros

Cuadro n° 17 Indicadores Financieros

Cuadro n° 18 Indicadores Financieros

4.10 Los indicadores no financieros

Cuadro n° 19 Indicadores No Financieros

## **5. OPERATIVIDAD**

5.1 Diagrama de Gantt

## **6. IMPACTOS**

6.1 Impacto Económico

6.2 Impacto Social

6.3 Impacto Político

6.4 Impacto General

## **BIBLIOGRAFÍA**



## CAPÍTULO IV

### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio está basado en una muestra de 7 personas, tanto directivos como el personal que labora en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, las mismas que respondieron al cuestionario n°1 y n°2 de preguntas elaborados para tal efecto en donde se exterioriza el análisis de la información obtenida en la encuesta, la cual fue aplicada a todo los colaboradores que se desempeñan dentro de la empresa.

Información que se presenta en tablas y gráficas para una mejor comprensión de los resultados, en el orden establecido en el instrumento de recolección de los datos.

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” EJECUTADA EN JUNIO 2014

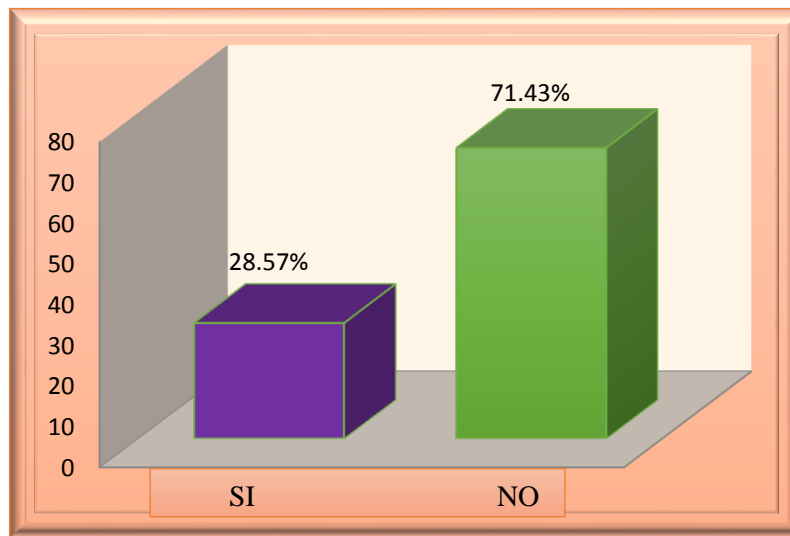
**Objetivo de la Encuesta:** Determinar el grado de sustentabilidad y aplicabilidad del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

1. ¿Al realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidirá en el uso de los indicadores de gestión?

**Tabla No. 4.1**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

| <b>Variable</b>                                                                         | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|
| Si                                                                                      | 2        | 28.57       |
| No                                                                                      | 5        | 71.43       |
| <b>TOTAL</b>                                                                            | <b>7</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo<br><b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |          |             |

**Gráfico No. 4.1**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**



**FUENTE:** Tabla nº 4.1

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**ANÁLISIS:**

Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta la realización de un diagnóstico situacional para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, de las personas encuestadas respondieron, en un 28.57% que SI se debe realizar como un beneficio para la empresa, mientras que el 71.43% opinan que NO es necesario realizar este estudio. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que por desconocimiento del tema no creen conveniente realizar el diagnóstico.



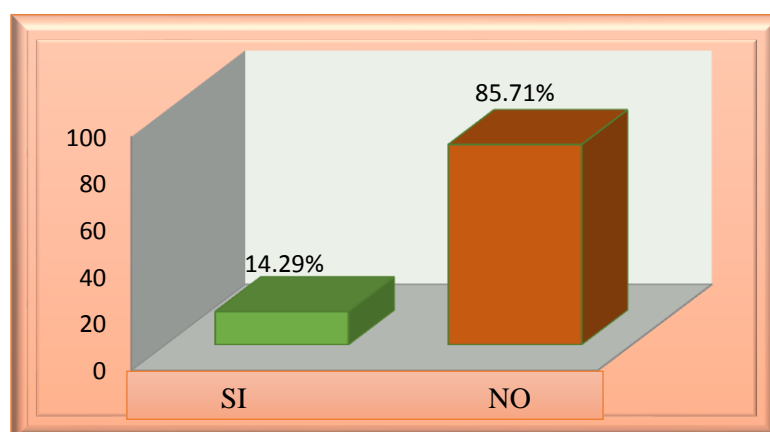
**2. ¿La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial?**

**Tabla No. 4.2**  
**MODELO DE GESTIÓN**

| <b>Variable</b> | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|-----------------|----------|-------------|
| Si              | 1        | 14.29       |
| No              | 6        | 85.71       |
| <b>TOTAL</b>    | <b>7</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.2**  
**MODELO DE GESTIÓN**



**FUENTE:** Tabla nº 4.2

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**ANÁLISIS:**

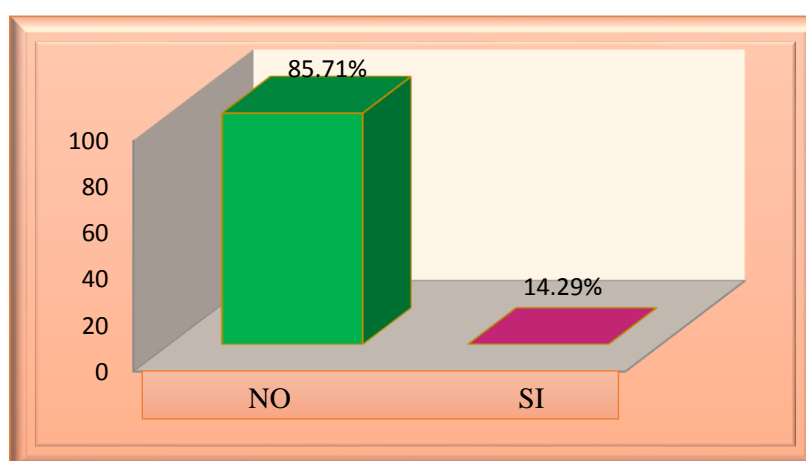
Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta sí la planificación permitirá utilizar indicadores de gestión para lograr el reconocimiento y crecimiento empresarial para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, de las personas encuestadas respondieron, en un 14.29% opinaron que SI se debe realizar como un beneficio para la empresa, mientras que el 85.71% opinan que NO es necesario realizar este estudio. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que no se debe realizar una planificación y continuar el trabajo que se ha estado realizando.

3. ¿Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC fortalecerán la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional?

**Tabla No. 4.3**  
**ALTERNATIVAS PARA EFECTIVIDAD**

| Variable                                             | f        | %           |
|------------------------------------------------------|----------|-------------|
| Si                                                   | 1        | 14.29       |
| No                                                   | 6        | 85.71       |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>7</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |          |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |          |             |

**Gráfico No. 4.3**  
**ALTERNATIVAS PARA EFECTIVIDAD**



**FUENTE:** Tabla n° 4.3

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### **ANÁLISIS:**

Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta sí las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa – Financiera fortalecerán la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional, de las personas encuestadas respondieron, en un 14.29% opinaron que SI se debe aplicar el modelo fortalecer la empresa, mientras que el 85.71% opinan que NO es necesario aplicar ninguna alternativa. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que NO las alternativas que el modelo de gestión proponga no serían importantes.

## 4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” EJECUTADA EN DICIEMBRE 2014

**Objetivo de la Encuesta:** Determinar el grado de sustentabilidad y aplicabilidad del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

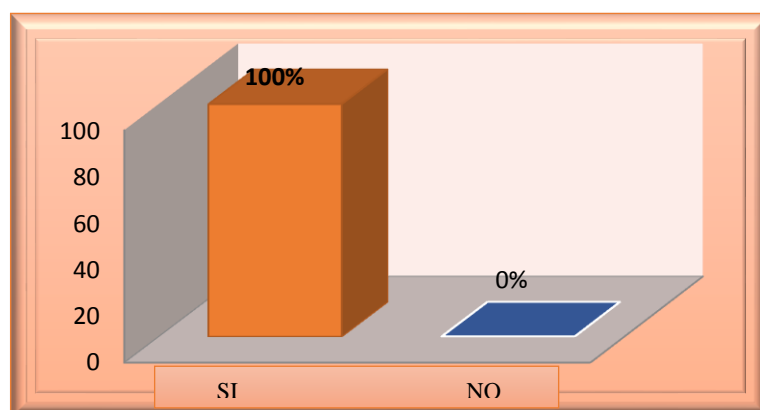
1. ¿Al realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidió en el uso de los indicadores de gestión?

**Tabla No. 4.4**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

| Variable     | f        | %           |
|--------------|----------|-------------|
| Si           | 7        | 100         |
| No           | 0        | 0           |
| <b>TOTAL</b> | <b>7</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.4**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**



**FUENTE:** Tabla n° 4.4

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### ANÁLISIS:

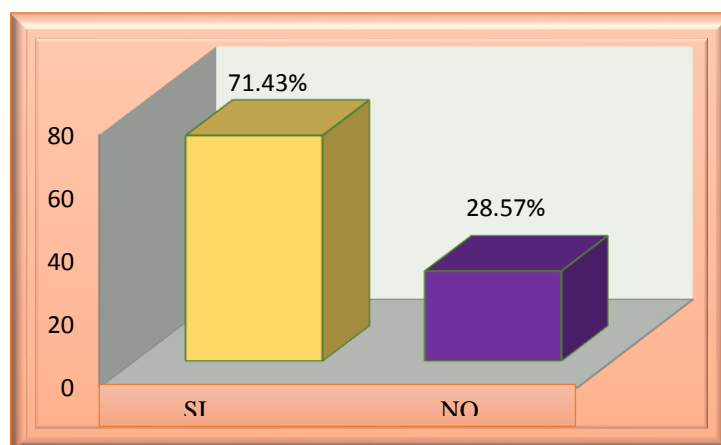
Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta la realización de un diagnóstico situacional para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, de las personas encuestadas respondieron, en un 100% que SI incidió en el uso de los indicadores de gestión, mientras que el 0% No contestaron porque están de acuerdo que se realice el diagnóstico. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que por desconocimiento no se implementó antes, y es necesario y saludable hacerlo.

**2. ¿La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitió utilizar indicadores de gestión para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial?**

**Tabla No. 4.5**  
**MODELO DE GESTIÓN**

| Variable                                             | f        | %           |
|------------------------------------------------------|----------|-------------|
| Si                                                   | 5        | 71.43       |
| No                                                   | 2        | 28.57       |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>7</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |          |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |          |             |

**Gráfico No. 4.5**  
**MODELO DE GESTIÓN**



**FUENTE:** Tabla nº 4.5

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**ANÁLISIS:**

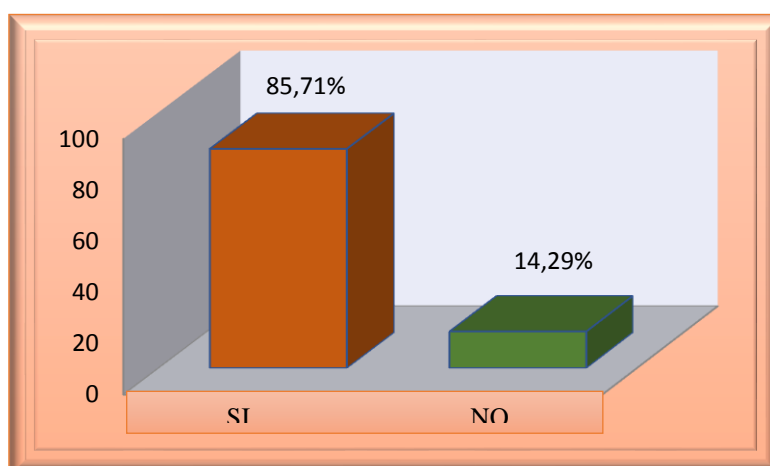
Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta sí la planificación permitirá utilizar indicadores de gestión para lograr el reconocimiento y crecimiento empresarial para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, de las personas encuestadas respondieron, en un 71.43% opinaron que SI se debe realizar la planificación en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial, mientras que el 28.57% opinan que NO es necesario realizar este estudio. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que se debe realizar una correcta planificación para conocer el estado de la empresa y tomar los correctivos.

3. ¿Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC fortalecieron la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional?

**Tabla No. 4.6**  
**ALTERNATIVAS PARA EFECTIVIDAD**

| Variable                                             | f        | %           |
|------------------------------------------------------|----------|-------------|
| Si                                                   | 6        | 85.71       |
| No                                                   | 1        | 14.29       |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>7</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |          |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |          |             |

**Gráfico No. 4.6**  
**ALTERNATIVAS PARA EFECTIVIDAD**



**FUENTE:** Tabla nº 4.6

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### **ANÁLISIS:**

Del total de 7 personas encuestadas tanto directivos como el personal que corresponde al 100%; en la pregunta sí las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa – Financiera fortaleció la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional, de las personas encuestadas respondieron, en un 85.71% opinaron que SI se debe aplicar el modelo con la finalidad de fortalecer la empresa en todos sus áreas, mientras que el 14.29% opinan que NO es necesario aplicar ninguna alternativa y seguir con el ritmo de trabajo. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que con aplicación del modelo de gestión se ha fortalecido los procesos organizacionales.

### 4.3 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

**Objetivo de la Encuesta:** Determinar con el grupo seleccionado de usuarios el grado de aceptación que tiene la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” y la factibilidad de ampliar el servicio de cableado e instalación de las cocinas de inducción en sus hogares.

#### 1. ¿Conoce o ha escuchado hablar de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”?

Tabla No. 4.7

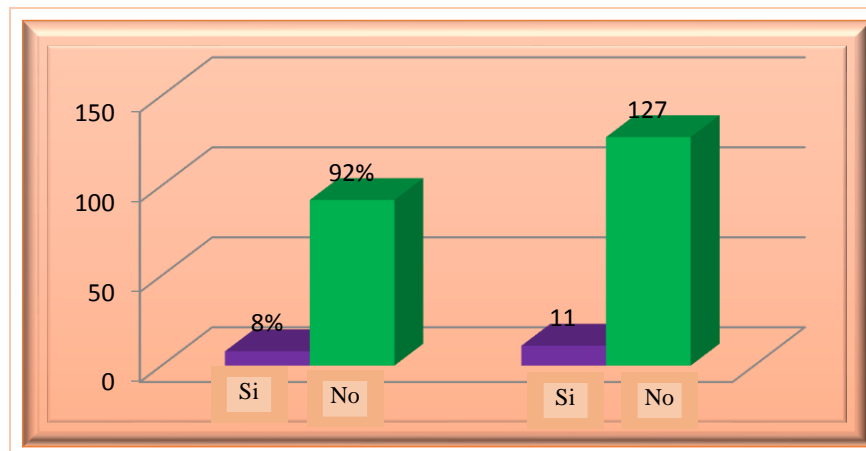
#### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS "PROSERVITEC"

| Variable     | f          | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 11         | 8           |
| No           | 127        | 92          |
| <b>TOTAL</b> | <b>138</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: Trabajo de Campo  
ELABORADO: Adriana de las Mercedes Fray Morán

Gráfico No. 4.7

#### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS "PROSERVITEC"



FUENTE: Tabla n° 4.7

ELABORADO: Adriana de las Mercedes Fray Morán

#### ANÁLISIS:

Del total de 138 personas encuestadas que corresponde al 100%; en la pregunta sobre el conocimiento de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, las personas encuestadas respondieron, en un 8% que si conocen o han escuchado hablar de la empresa, mientras que el 92% no conocen ni han escuchado hablar de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”. Lo que significa que la población en su mayoría sostiene que se debe realizar una campaña de publicidad y dar a conocer la empresa y los servicios que oferta.

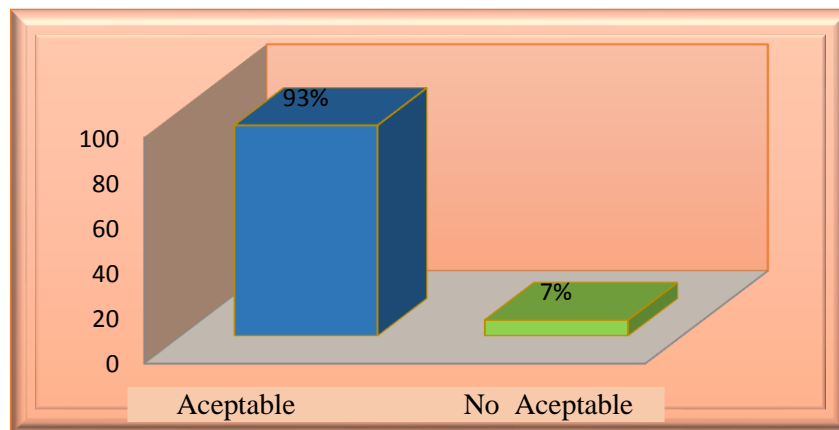
2.- ¿Qué opina Ud. que la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” oferte servicios como: Instalación y mantenimiento eléctrico, de redes, planimetría y topografía?

**Tabla No. 4.8**  
**OFERTA DE SERVICIOS**

| Variable     | f          | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Aceptable    | 128        | 93          |
| No aceptable | 10         | 7           |
| <b>TOTAL</b> | <b>138</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.8**  
**OFERTA DE SERVICIOS**



**FUENTE:** Tabla n° 4.8  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**ANÁLISIS:**

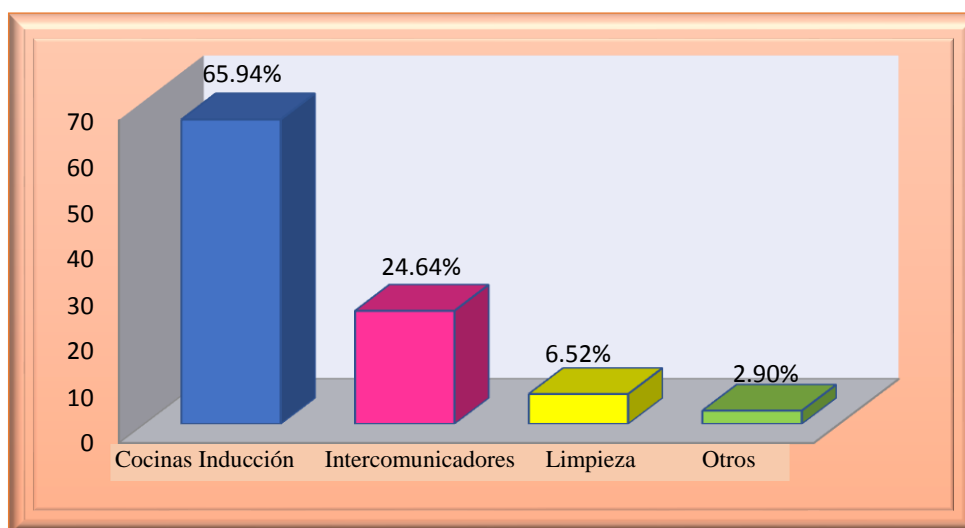
En la pregunta a la población sobre que opina de que la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” oferte servicios como: instalación y mantenimiento eléctrico, de redes, planimetría y topografía, se obtuvo los siguientes resultados: el 93% respondió que es ACEPTABLE, el 7% respondió que NO ES ACEPTABLE. Lo que significa que las personas en su mayoría que es el 93% aceptan que se siga ofertando los servicios que actualmente la empresa brinda a los usuarios.

3. ¿La Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” desea ampliar su cartera de servicios, cuál de estos usted recomendaría?

**Tabla No. 4.9**  
**AMPLIAR CARTERA DE SERVICIOS**

| Variable                                             | f          | %           |
|------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Cableado e instalación de las cocinas de inducción   | 91         | 65.94       |
| Instalación de intercomunicadores                    | 34         | 24.64       |
| Limpieza y mantenimiento de edificios                | 9          | 6.52        |
| Otros                                                | 4          | 2.90        |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>138</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |            |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |            |             |

**Gráfico No. 4.9**  
**AMPLIAR CARTERA DE SERVICIOS**



**FUENTE:** Tabla nº 4.9

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### **ANÁLISIS:**

La respuesta a la pregunta sobre la rapidez en la cocción de los alimentos en el uso de las cocinas de inducción, los encuestados respondieron: el 65.94% COCINA DE INDUCCIÓN, el 24.64% INTERCOMUNICADORES, el 6.52% LIMPIEZA y el 2.90% OTROS, lo que equivale a que en su mayoría de la población constituida por el 65.94% confirma que el nuevo servicio a implementar en nuestra cartera de ventas es la instalación y cableado de las cocinas de inducción.



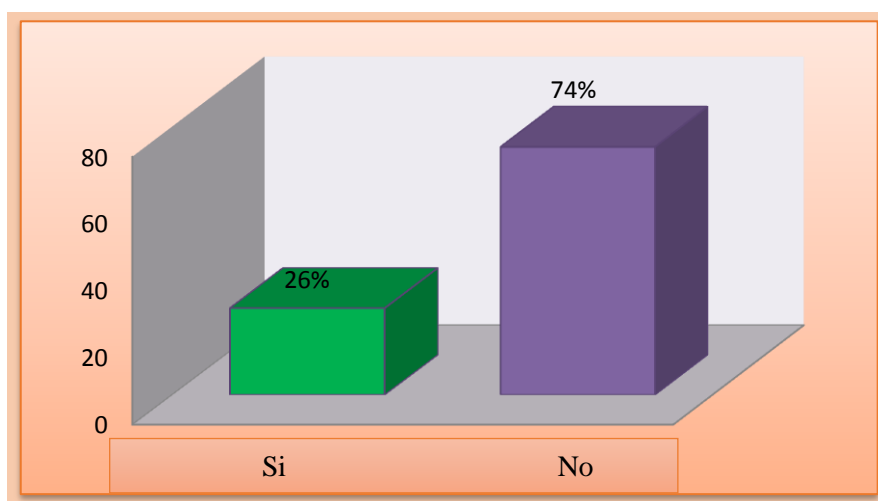
4.- ¿Conoce usted alguna empresa que se dedica hacer asistencia técnica e instalación de las cocinas de inducción?

**Tabla No. 4.10**  
**CONOCE EMPRESAS DE INSTALACIÓN**

| Variable     | f          | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 37         | 26          |
| No           | 101        | 74          |
| <b>TOTAL</b> | <b>138</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.10**  
**CONOCE EMPRESAS DE INSTALACIÓN**



**FUENTE:** Tabla nº 4.10  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

#### **ANÁLISIS:**

Respondiendo a la pregunta sobre si la población conoce de alguna empresa que se dedica a hacer asistencia técnica e instalación de las cocinas a inducción, su respuesta en un 26% que Si conoce y entre las más conocidas está La Empresa Eléctrica Riobamba, mientras que el 74% aseguran No conocer empresas que realicen este trabajo. En definitiva el 74% de la población que es la mayoría expresa que no tiene conocimiento de empresas que brindan este servicio.

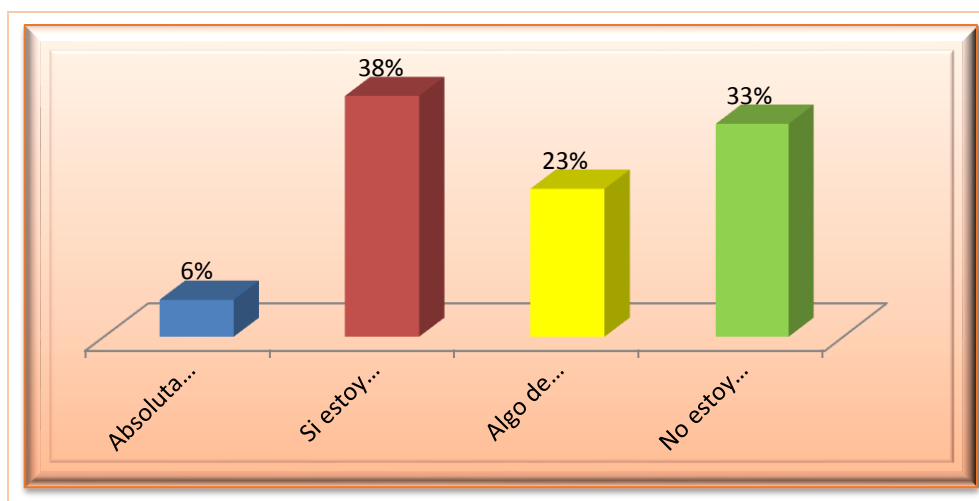
## 5.- ¿Estaría de acuerdo a instalar las cocinas a inducción en su hogar?

**Tabla No. 4.11**  
**ACEPTACIÓN DE LA INSTALACIÓN**

| Variable            | f          | %           |
|---------------------|------------|-------------|
| Absolutamente       | 8          | 6           |
| Si estoy de acuerdo | 52         | 38          |
| Algo de acuerdo     | 32         | 23          |
| No estoy de acuerdo | 46         | 33          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>138</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.11**  
**ACEPTACIÓN DE LA INSTALACIÓN**



**FUENTE:** Tabla n° 4.11

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### ANÁLISIS:

La respuesta a la pregunta sobre la aceptación para instalar las cocinas a inducción en su hogar, los encuestados respondieron: el 6% ABSOLUTAMENTE, el 38% SI ESTAN DE ACUERDO, el 23% ALGO DE ACUERDO y el 33% NO ESTA DE ACUERDO, lo que equivale a que en su mayoría de la población constituida por el 38% opina que si están de acuerdo en instalar una cocina de inducción en su hogar, pero a la par con el 33% de los encuestados dicen no estar de acuerdo con aquello.

## 6.- ¿Las cocinas de inducción tienen alguna ventaja sobre las cocinas a gas?

Tabla n° 4.12

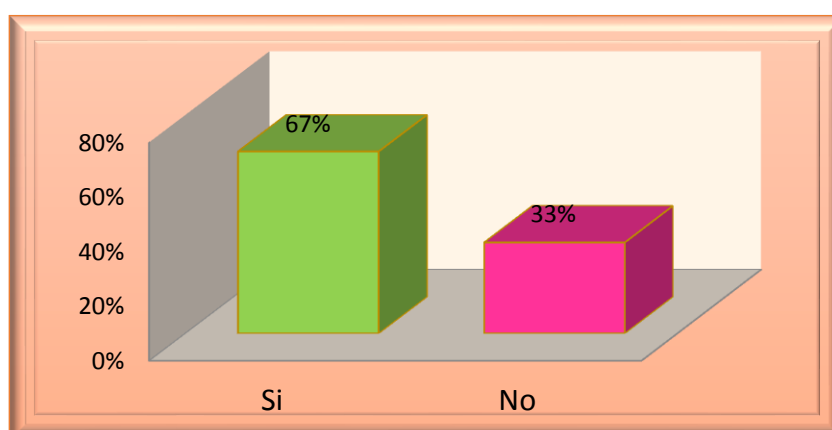
### VENTAJA DE LA COCINA DE INDUCCIÓN

| Variable     | f          | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 92         | 67          |
| No           | 46         | 33          |
| <b>TOTAL</b> | <b>138</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

Gráfico No. 4.12

### VENTAJA DE LA COCINA DE INDUCCIÓN



**FUENTE:** Tabla n° 4.12

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### ANÁLISIS:

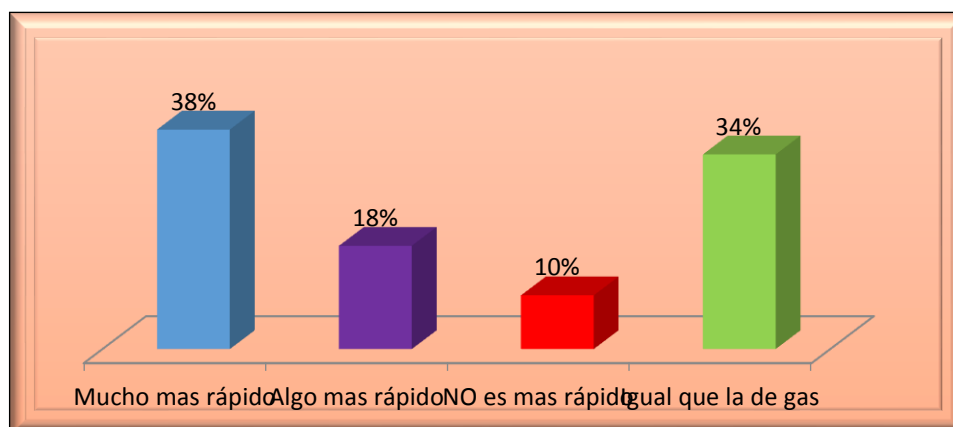
La respuesta a la pregunta sobre si las cocinas de inducción tienen alguna ventaja sobre las cocinas a gas, los encuestados respondieron: el 67% que SI tiene muchas ventajas frente a la cocina a gas, mientras que el 33% opinan que NO, lo que equivale a que en su mayoría de la población constituida por el 67% opina que tiene más ventajas que desventajas por lo que satisface la utilización de la cocina de inducción.

7.-¿Considera que las cocinas de inducción serán mucho más rápido la cocción de los alimentos?

**Tabla No. 4.13**  
**RAPIDEZ DE LA COCINA**

| Variable                                             | f          | %           |
|------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Mucho más rápido                                     | 53         | 38%         |
| Algo más rápido                                      | 25         | 18%         |
| NO es más rápido                                     | 13         | 10%         |
| Igual que la de gas                                  | 47         | 34%         |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>138</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |            |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |            |             |

**Gráfico No. 4.13**  
**RAPIDEZ DE LA COCINA**



**FUENTE:** Tabla n° 4.13

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### **ANÁLISIS:**

La respuesta a la pregunta sobre la rapidez en la cocción de los alimentos en el uso de las cocinas de inducción, los encuestados respondieron: el 38% MUCHO MAS RAPIDA, el 34% IGUAL QUE LA DE GAS, el 18% ALGO MAS RAPIDO y el 10% NO ES MAS RAPIDO, lo que equivale a que en su mayoría de la población constituida por el 56% opina que hay diferencia en el tiempo de cocción de los alimentos, el 10% lo considera que es menos rápido en la cocción, en tanto que el 34% considera a tiempo de cocción de los alimentos igual que el gas.

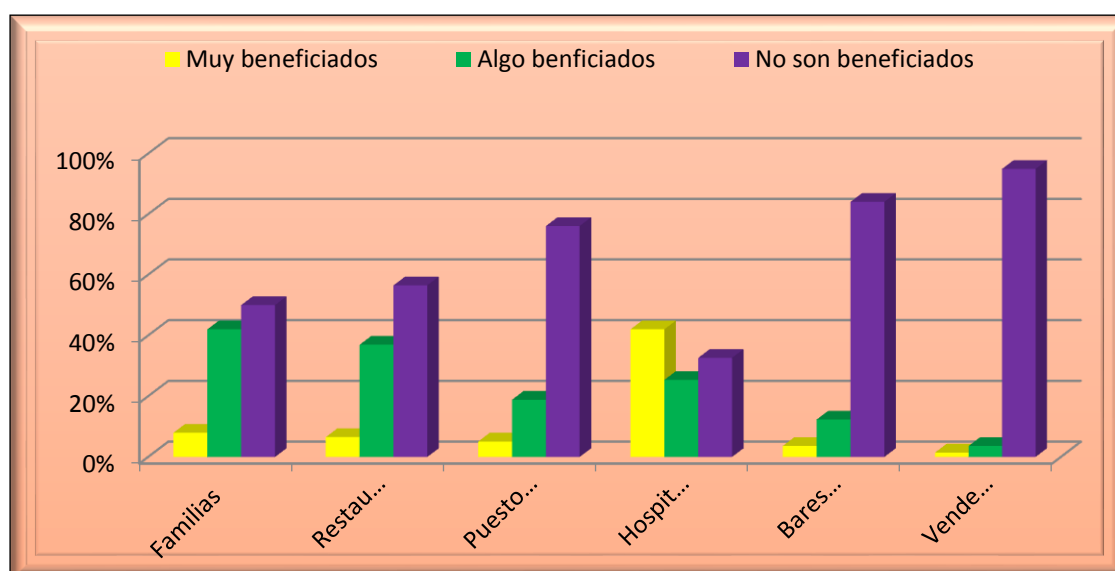
8.- ¿Con el cambio de cocinas de gas a inducción, los siguientes grupos sociales cómo serán beneficiados?

**Tabla No. 4.14**  
**GRUPOS SOCIALES**

| BENEFICIADOS             | Muy beneficiados |     | Algo beneficiados |     | No son beneficiados |     | TOTAL |      |
|--------------------------|------------------|-----|-------------------|-----|---------------------|-----|-------|------|
|                          | f                | %   | f                 | %   | f                   | %   |       |      |
| Familias                 | 11               | 8%  | 58                | 42% | 69                  | 50% | 138   | 100% |
| Restaurantes             | 9                | 7%  | 51                | 37% | 78                  | 57% | 138   | 100% |
| Puestos de comida rápida | 7                | 5%  | 26                | 19% | 105                 | 76% | 138   | 100% |
| Hospitales               | 58               | 42% | 35                | 25% | 45                  | 33% | 138   | 100% |
| Bares escolares          | 5                | 4%  | 17                | 12% | 116                 | 84% | 138   | 100% |
| Vendedores ambulantes    | 2                | 1%  | 5                 | 4%  | 131                 | 95% | 138   | 100% |

**FUENTE:** Trabajo de Campo  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Gráfico No. 4.14**  
**GRUPOS SOCIALES**



**FUENTE:** Tabla n° 4.14  
**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

## **ANÁLISIS:**

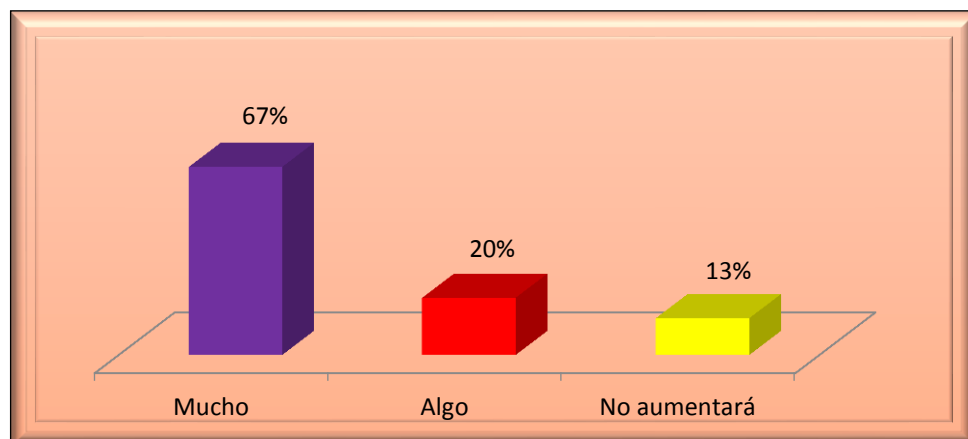
Los encuestados respondieron a la pregunta cuál será el beneficio de los siguientes grupos sociales con el cambio de cocinas de gas a inducción, en donde en un 50% las FAMILIAS responden que NO SON BENEFICIADOS, el 42% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 8% MUY BENEFICIADOS, en el grupo de RESTAURANTES se obtuvo los siguientes resultados: 57% NO SON BENEFICIADOS, el 37% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 7% MUY BENEFICIADOS, en el grupo de PUESTOS DE COMIDA RAPIDA se obtuvo los siguientes resultados: 76% NO SON BENEFICIADOS, el 19% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 5% MUY BENEFICIADOS; en el grupo HOSPITALES, se obtuvo los siguientes resultados: 33% NO SON BENEFICIADOS, el 25% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 42% MUY BENEFICIADOS; en el grupo de BARES ESCOLARES, se obtuvo los siguientes resultados: 84% NO SON BENEFICIADOS, el 12% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 4% MUY BENEFICIADOS, y en el grupo de VENDEDORES AMBULANTES se obtuvo los siguientes resultados: 95% NO SON BENEFICIADOS, el 4% expresa que ALGO BENEFICIADOS y en un 1% MUY BENEFICIADOS.

**9.- ¿Usted conoce cuáles son los requerimientos técnicos para instalar en su hogar las cocinas a inducción?**

**Tabla No. 4.15  
CONSUMO DE ENERGÍA**

| Variable                                             | F          | %           |
|------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Mucho                                                | 92         | 67%         |
| Algo                                                 | 28         | 20%         |
| No aumentará                                         | 18         | 13%         |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>138</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo                      |            |             |
| <b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |            |             |

**Gráfico No. 4.15  
CONSUMO DE ENERGÍA**



**FUENTE:** Tabla n° 4.15

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### **ANÁLISIS:**

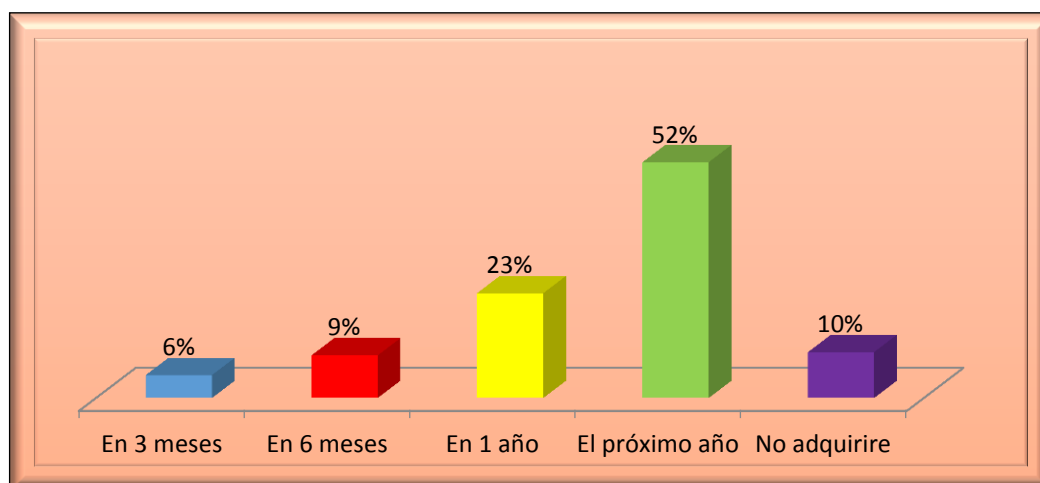
En respuesta a la pregunta sobre si el uso de cocinas de inducción aumentará el consumo de energía eléctrica, la población encuestada responde en un 67% que aumentara MUCHO, 20% expresa que ALGO aumentará y el 13% manifiesta que NO AUMENTARÁ, lo que permite deducir que la mayoría de la población que es el 67% opina que existirá un incremento alto en el consumo de energía.

**10.- ¿En qué tiempo usted pensaría en adquirir una cocina a inducción?**

**Tabla No. 4.16**  
**TIEMPO DE ADQUISICIÓN**

| Variable                                                                                | f          | %           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| En 3 meses                                                                              | 7          | 6%          |
| En 6 meses                                                                              | 13         | 9%          |
| En 1 año                                                                                | 32         | 23%         |
| El próximo año                                                                          | 72         | 52%         |
| No adquiriré                                                                            | 14         | 10%         |
| <b>TOTAL:</b>                                                                           | <b>138</b> | <b>100%</b> |
| <b>FUENTE:</b> Trabajo de Campo<br><b>ELABORADO:</b> Adriana de las Mercedes Fray Morán |            |             |

**Gráfico No. 4.16**  
**TIEMPO DE ADQUISICIÓN**



**FUENTE:** Tabla nº 4.16

**ELABORADO:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**ANÁLISIS:**

En respuesta a la pregunta sobre el tiempo que usted pensaría en adquirir una cocina a inducción, la población encuestada responde, en un 52% EL PROXIMO AÑO, en un 23% expresa EN UN AÑO, el 10% manifiesta que NO ADQUERIRA, el 9% responde en SEIS MESES y el 6% manifiesta que en TRES MESES. Lo que significa que la mayoría de la población adquiriría en el próximo año, en tanto que en un 15% lo adquirirá en el transcurso de este año.



## **4.2 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.2.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS:**

#### **4.2.1.1 Hipótesis General**

Con la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC se optimizará la utilidad de los indicadores de gestión.

En la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, los procesos se encuentran relacionados entre sí constituyéndose fundamentales dentro de la organización. La función financiera dentro de la empresa es la que impacta directamente para el desarrollo de la misma, en razón de que es la encargada de integrar todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de sus recursos financieros; por ello la importancia de determinar y analizar los problemas financieros que pudieren presentarse para dar una solución inmediata a los mismos. En tanto que la función administrativa permite analizar los factores desempeño, desarrollo y crecimiento de la organización, los mismos que influyen en las decisiones administrativas.

#### **4.1.1.2 Comprobación de la hipótesis específica 1**

Analizar el diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidirá para el uso de los indicadores de gestión.

**Ht:** El diagnóstico de la situación de la gestión administrativa y financiera, incide para el uso de los indicadores de gestión en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”

**Hø:** El diagnóstico de la situación de la gestión administrativa y financiera, no incide para el uso de los indicadores de gestión en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”.

Para la comprobación de esta hipótesis se utilizó la pregunta número uno realizada a los directivos y personal de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” que dice:

**¿Al realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidirá en el uso de los indicadores de gestión?**

Según la publicación realizada por (Monje Ivars & Pérez, 2013) donde se indica que:

El estadístico de contraste será:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Con  $k - 1$  grados de libertad.

Para lo cual hay que calcular cada frecuencia esperada (teórica) multiplicando el número total de pruebas  $n$  por la probabilidad de ocurrencia asociada, es decir:

$$E_i = n * p_i \quad i = 1, \dots, k$$

$$P_i = \frac{px}{n}$$

#### Cuadro n° 4.1 Resultados de las Encuestas a la Pregunta N°1

| Encuestas a Empleados y Socios | Resultados de las Frecuencias observadas pregunta N°1 |                |           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|
|                                | Alternativa Si                                        | Alternativa No | Total     |
| ANTES                          | 2                                                     | 5              | 7         |
| DESPUÉS                        | 7                                                     | 0              | 7         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>9</b>                                              | <b>5</b>       | <b>14</b> |

**Fuente:** Trabajo de Campo (tabla n°4.1 y n°4.4)

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

#### Cálculo de la Frecuencia Esperada:

$$E_{11} = 7 * \frac{9}{14} = 7 * 0,64285714 = 4,5$$

$$E_{12} = 7 * \frac{9}{14} = 7 * 0,64285714 = 4,5$$

$$E_{21} = 7 * \frac{5}{14} = 7 * 0,35714286 = 2,5$$

$$E_{22} = 7 * \frac{5}{14} = 7 * 0,35714286 = 2,5$$

#### Cuadro n°4.2 Frecuencias Esperadas

|              | ALTERNATIVA SI | ALTERNATIVA NO | TOTAL     |
|--------------|----------------|----------------|-----------|
| ANTES        | 4,5            | 2,5            | 7         |
| DESPUÉS      | 4,5            | 2,5            | 7         |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b>       | <b>5</b>       | <b>14</b> |

**Fuente:** Encuestas Realizadas

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

Para calcular el estadístico de contraste se utilizó la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\chi^2 = \frac{2 - 4,5}{4,5} + \frac{7 - 4,5}{4,5} + \frac{5 - 2,5}{2,5} + \frac{0 - 2,5}{2,5}$$

$$\chi^2 = \frac{2,5}{4,5} + \frac{2,5}{4,5} + \frac{2,5}{2,5} + \frac{2,5}{2,5}$$

$$\chi^2 = 1.39 + 1.39 + 2.5 + 2.5$$

$$\chi^2 = 7,78$$

#### a. Grado de libertad

Para calcular el grado de libertad se realiza  $\chi^2$  tabulado = (filas-1) x (columnas-1)

$\chi^2$  tabulado = (f-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad (gl)

#### b. Nivel de significancia

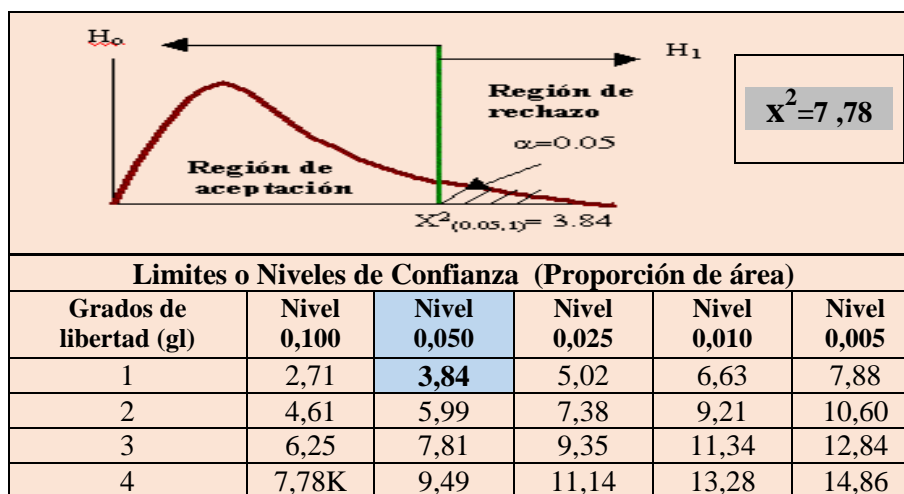
Para el error que se puede cometer al rechazar la hipótesis siendo verdadera. En el caso el chi-cuadrado se utilizó con un nivel de significancia de 5%. Entonces se tiene un nivel de significancia del 0.05.

Si este valor lo cotejamos con el percentil  $\chi^2_{0.95}(1) = 3,84$

#### Cuadro n° 12 Valores de Chi- Cuadrado

"No rechazar si  $\chi^2 \leq 3,84$  Rechazar si  $\chi^2 > 3,84$ "

**TABLA n° 4.17 DISTRIBUCIÓN DE CHI-CUADRADO**



**Fuente:** Leonard J. Kazmier. Estadística Aplicada a Administración y Economía.

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

### c. Decisión Estadística

Luego del cálculo realizado el valor del chi cuadrado de 7,78 es mayor que el valor crítico de 3,24; por lo que concluimos que se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis planteada.

Por lo tanto queda **aceptada** la hipótesis 1: El diagnóstico de la situación de la gestión administrativa y financiera incide en el uso de los indicadores de gestión en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”.

Es evidente que el análisis situacional de la empresa ayuda a conocer el estado real en que se encuentra, la gerencia tiene capacidad para consolidarse en el mercado y lograr posicionamiento, mediante una comunicación apropiada en donde todos conozcan los objetivos claros y una adecuada toma de decisiones para beneficio de la misma.

#### 4.1.1.3 Comprobación de la hipótesis específica 2

Una correcta planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión adecuados para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial.

**Ht:** La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permite utilizar indicadores de gestión adecuados para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial.

**H<sub>0</sub>:** La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, no permite utilizar indicadores de gestión adecuados para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial.

Para la comprobación de esta hipótesis se utilizó la pregunta número dos realizada a los directivos y personal de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” que dice:

**¿La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial?**

Según la publicación realizada por (Monje Ivars & Pérez, 2013) donde se indica que:

El estadístico de contraste será:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}. \quad \text{Con } k - 1 \text{ grados de libertad.}$$

Para lo cual hay que calcular cada frecuencia esperada (teórica) multiplicando el número total de pruebas  $n$  por la probabilidad de ocurrencia asociada, es decir:

$$E_i = n * p_i \quad i = 1, \dots, k$$

$$p_i = \frac{px}{n}$$

**Cuadro n° 4.3 Resultados de las Encuestas a la Pregunta N°2**

| Encuestas a Empleados y Socios | Resultados de las Frecuencias observadas pregunta N°2 |                |           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|
|                                | ALTERNATIVA SI                                        | ALTERNATIVA NO | TOTAL     |
| ANTES                          | 1                                                     | 6              | 7         |
| DESPUÉS                        | 5                                                     | 2              | 7         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>6</b>                                              | <b>8</b>       | <b>14</b> |

Fuente: Trabajo de Campo (tabla n°4.2 y n°4.5)

Elaborado: Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Cálculo de la Frecuencia Esperada:**

$$E_{11} = 7 * \frac{6}{14} = 3$$

$$E_{12} = 7 * \frac{6}{14} = 3$$

$$E_{21} = 7 * \frac{8}{14} = 4$$

$$E_{22} = 7 * \frac{8}{14} = 4$$

**Cuadro n° 4.4 Frecuencias Esperadas**

|              | ALTERNATIVA SI | ALTERNATIVA NO | TOTAL     |
|--------------|----------------|----------------|-----------|
| ANTES        | 3              | 4              | 7         |
| DESPUÉS      | 3              | 4              | 7         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>       | <b>8</b>       | <b>14</b> |

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado: Adriana de las Mercedes Fray Morán

Para calcular el estadístico de contraste se utilizó la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$x^2 = \frac{1 - 3^2}{3} + \frac{5 - 3^2}{3} + \frac{6 - 4^2}{4} + \frac{2 - 4^2}{4}$$

$$x^2 = \frac{-2}{3} + \frac{2}{3} + \frac{2}{4} + \frac{-2}{4}$$

$$x^2 = 1.333 + 1.333 + 1 + 1$$

$$\chi^2 = 4,67$$

**a. Grado de libertad**

Para calcular el grado de libertad se realiza  $\chi^2$  tabulado = (filas-1) x (columnas-1)

$\chi^2$  tabulado = (f-1) (c-1)= (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad (gl)

**b. Nivel de significancia**

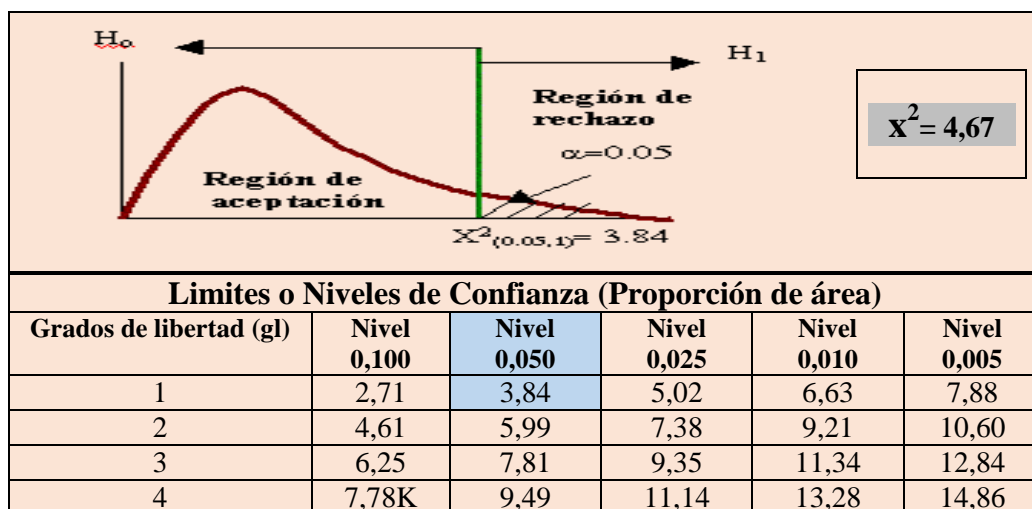
Para el error que se puede cometer al rechazar la hipótesis siendo verdadera. En el caso el chi-cuadrado se utilizó con un nivel de significancia de 5%. Entonces se tiene un nivel de significancia del 0.05.

Si este valor lo cotejamos con el percentil  $\chi^2_{0.95(1)} = 3,84$

**Cuadro n° 15 Valores de Chi- Cuadrado**

"No rechazar si  $\chi^2 \leq 3,84$  Rechazar si  $\chi^2 > 3,84$ "

**TABLA nª 4.18 DISTRIBUCIÓN DE CHI-CUADRADO**



**Fuente:** Leonard J. Kazmier. Estadística Aplicada a Administración y Economía.

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**c. Decisión Estadística**

Luego del cálculo realizado el valor del chi cuadrado de 4,67 es mayor que el valor crítico de 3,84; por lo que concluimos que se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis planteada.

Por lo tanto queda **aceptada** la hipótesis 2: Una correcta planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión adecuados para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial.

Al emplear una planificación correcta en efecto sí permite utilizar los indicadores de gestión más idóneos los cuales ayudaran a mejorar, controlar y evaluar el desarrollo de la empresa y elevar la eficiencia y eficacia en la misma.

#### **4.1.1.4 Comprobación de la hipótesis específica 3 (de ser el caso)**

Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” fortalecerá la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en cada proceso organizacional.

**Ht:** Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” fortalece la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en cada proceso organizacional.

**H $\emptyset$ :** Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” no fortalece la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en cada proceso organizacional.

Para la comprobación de esta hipótesis se utilizó la pregunta número tres realizada a los directivos y personal de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” que dice:

**¿Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” fortalecerán la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional?**

Según la publicación realizada por (Monje Ivars & Pérez, 2013) donde se indica que:

El estadístico de contraste será:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad \text{Con } k - 1 \text{ grados de libertad.}$$

Para lo cual hay que calcular cada frecuencia esperada (teórica) multiplicando el número total de pruebas n por la probabilidad de ocurrencia asociada, es decir:

$$E_i = n * p_i \quad i = 1, \dots, k$$

$$p_i = \frac{px}{n}$$



**Cuadro n° 4.6 Resultados de las Encuestas a la Pregunta N°3**

| Encuestas a Empleados y Socios | Resultados de las Frecuencias observadas pregunta N°3 |                |           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|
|                                | ALTERNATIVA SI                                        | ALTERNATIVA NO | TOTAL     |
| ANTES                          | 1                                                     | 6              | 7         |
| DESPUÉS                        | 6                                                     | 1              | 7         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7</b>                                              | <b>7</b>       | <b>14</b> |

**Fuente:** Trabajo de Campo (tabla n°4.3 y n°4.6)

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**Cálculo de la Frecuencia Esperada:**

$$E_{11} = 7 * \frac{7}{14} = 3.5$$

$$E_{12} = 7 * \frac{7}{14} = 3.5$$

$$E_{21} = 7 * \frac{7}{14} = 3.5$$

$$E_{22} = 7 * \frac{7}{14} = 3.5$$

**Cuadro n° 4.7 Frecuencias Esperadas**

|              | ALTERNATIVA SI | ALTERNATIVA NO | TOTAL     |
|--------------|----------------|----------------|-----------|
| ANTES        | 3.5            | 3.5            | 7         |
| DESPUÉS      | 3.5            | 3.5            | 7         |
| <b>TOTAL</b> | <b>7</b>       | <b>7</b>       | <b>14</b> |

**Fuente:** Encuestas Realizadas

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

Para calcular el estadístico de contraste se utilizó la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\chi^2 = \frac{1 - 3.5^2}{3.5} + \frac{6 - 3.5^2}{3.5} + \frac{6 - 3.5^2}{3.5} + \frac{1 - 3.5^2}{3.5}$$

$$\chi^2 = \frac{6.25}{3.5} + \frac{6.25}{3.5} + \frac{6.25}{3.5} + \frac{6.25}{3.5}$$

$$\chi^2 = 1.79 + 1.79 + 1.79 + 1.79$$

$$\chi^2 = 7.14$$

**a. Grado de libertad**

Para calcular el grado de libertad se realiza  $\chi^2$  tabulado = (filas-1) x (columnas-1)  
 $\chi^2$  tabulado = (f-1) (c-1)= (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad (gl)

**b. Nivel de significancia**

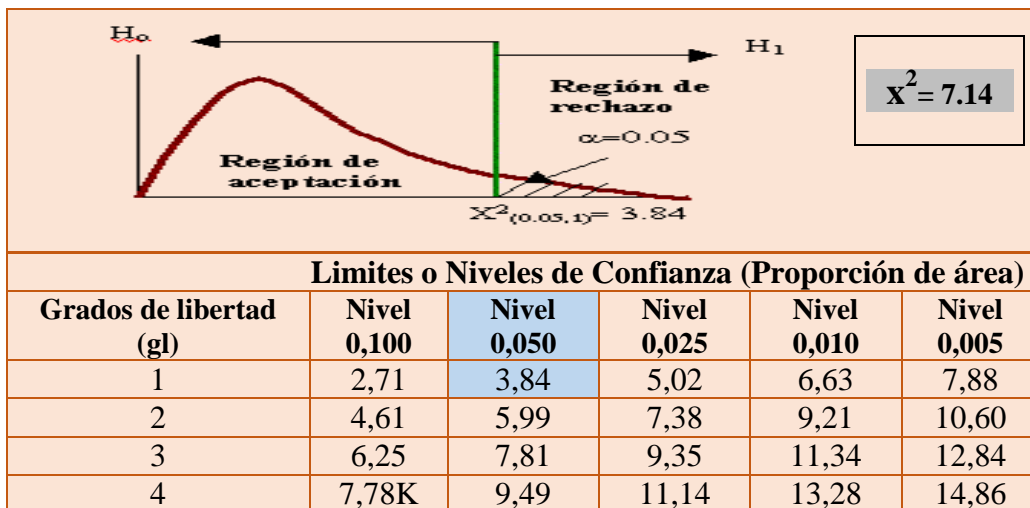
Para el error que se puede cometer al rechazar la hipótesis siendo verdadera. En el caso el chi-cuadrado se utilizó con un nivel de significancia de 5%. Entonces se tiene un nivel de significancia del 0.05.

Si este valor lo cotejamos con el percentil  $\chi^2_{0.95(1)} = 3,84$

**Cuadro n°18 Valores de Chi- Cuadrado**

"No rechazar si  $\chi^2 \leq 3,84$  Rechazar si  $\chi^2 > 3,84$ "

**TABLA n° 4.19 DISTRIBUCIÓN DE CHI-CUADRADO**



**Fuente:** Leonard J. Kazmier. Estadística Aplicada a Administración y Economía.

**Elaborado:** Adriana de las Mercedes Fray Morán

**c. Decisión Estadística**

Luego del cálculo realizado el valor del chi cuadrado de 7.14 es mayor que el valor crítico de 3,84; por lo que concluimos que se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis planteada.

Por lo tanto queda *aceptada* la hipótesis 3: Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para la Empresa Multiservicios "PROSERVITEC" fortalecerá la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en cada proceso organizacional.

Al implementar el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios PROSERVITEC, se inicia un proceso de innovación, el mismo que permite la identificación de las necesidades de la empresa lo cual permitirá establecer sistemas centrales de control de mejora en los procesos administrativos y financieros.

#### **4.1.1.5 Comprobación Hipótesis General**

##### **Hipótesis General**

**Ht:** Con la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC se optimizará la utilidad de los indicadores de gestión.

**H<sub>0</sub>:** Con la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC no se optimizará la utilidad de los indicadores de gestión.

##### **Decisión de la hipótesis general**

Según se pudo confirmar que se cumplen las hipótesis específicas 1, 2 y 3, queda demostrada la hipótesis de la investigación que dice:

*La elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa – Financiera, ha permitido optimizar la utilidad de los indicadores de gestión en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”; permitiendo tomar decisiones oportunas y eficaces para mejorar la gestión.*

En la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, los procesos se encuentran relacionados entre sí constituyéndose fundamentales dentro de la organización. La función financiera dentro de la empresa es la que impacta directamente para el desarrollo de la misma, en razón de que es la encargada de integrar todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de sus recursos financieros; por ello la importancia de determinar y analizar los problemas financieros que pudieren presentarse para dar una solución inmediata a los mismos. En tanto que la función administrativa permite analizar los factores desempeño, desarrollo y crecimiento de la organización, los mismos que influyen en las decisiones administrativas.

## **CAPÍTULO V**

### **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

- Al elaborar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, ha permitido incidir directamente en los indicadores de gestión que impactan en el desarrollo de la misma, pudiendo determinar y analizar los problemas administrativos y financieros logrando dar solución inmediata de manera oportuna y eficiente.
- La realización de un diagnóstico base con el fin de recolectar la información necesaria de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, ha permitido reconocer las debilidades y fortalezas que la empresa, así como las oportunidades de consolidarse y posicionarse en el mercado y de esta manera mantenerse firme frente a las amenazas.
- La correcta planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, ha permitido reconocimiento y crecimiento empresarial, de tal que ha permitido utilizar los indicadores de gestión más idóneos que ayudaran a mejorar, controlar y evaluar el desarrollo de la empresa.
- Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” han logrado fortalecer la efectividad de los indicadores de gestión que son aplicados en cada actividad del proceso organizacional, información que servirá de provecho tanto para la propia empresa como para los colaboradores de la misma.

## 5.2.RECOMENDACIONES

- Mantener periódicamente un análisis y diagnóstico de los problemas y logros administrativos y financieros con la finalidad de tomar los debidos correctivos de manera oportuna y eficiente, para seguir avanzando en el logro de objetivos empresariales.
- Identificar y reconocer las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que se presenten en el día a día, y proponer estrategias que nos sirvan para corregir o aprovechar cada propósito de mejoramiento empresarial.
- Mantener una correcta planificación interna en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, con el propósito de mejorar, controlar y evaluar el desarrollo organizacional y del recurso esencial que es el ser humano para encaminar a un horizonte lleno de oportunidades para la empresa.
- Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera deben ser aplicados en cada actividad del proceso organizacional, permitiendo una mejor toma de decisiones y socializar esta herramienta que simplifica y homogeniza la gestión dentro de la empresa con todo el personal, instituyendo compromiso para el cumplimiento de lo detallado en el documento para alcanzar y desarrollar ventajas competitivas en el mercado Riobambeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Normas de Control Interno Componentes de control interno.* (10 de noviembre de 2010). Obtenido de <http://www.normasdecontrolinterno.ec>
- Acuña Castellanos, Z., & Planas Ravenna, S. (2005). *Instructivo Manual de Organización y funciones.* Lima, Perú: Programa Pro Descentralización - PRODES.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones.* México : Pearson, pág.96.
- Cabrerizo, M. (2013). *Gestión Económica y Financiera de la Empresa.* S.A Marcombo.
- Chiavenato, I. (2006). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.* España: Madrid: McGraw-Hill; Pág. 4.
- Crespo Ramos, T., & López Yépez, J. (2003). *Administración de Empresas Vol. II.* . España: Editorial Mad, 590 p.26.
- Daft, R. (2006). *Introducción a la administración.* México: Thomson, pág:234.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes.* Colombia: Digiprint Editores, segunda edición.
- Evans, J., & Linsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad.* México : 7ª Edición.
- Galindo M, L. (2006). *Administración, Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas.* México: Ed Trillas. 2da Edición.
- Galindo, L., & Martínez, J. (2005). *Administración de empresas .* México : McGraw-Hill, segunda edición, págs.114-123.25.
- Gómez, H. (1999). *"Gerencia Estratégica"* . Bogotá : 3R Editores, Sexta Edición.
- Kotler, P., Cámara, D., & Grande, I. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.* España: Pearson educación S.A.
- Marín, S. (2007). *Fundamentos de marketing estratégico.* DELTA.
- Meyer, J. (1991). *Gestión Presupuestaria.* Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Novel Marti, G. (2010). *Mediación Organizacional: Desarrollando Un modelo de éxito compartido.* Editorial REUS.
- Palladares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto.* Fondo Editorial Nueva Empresa, Cuarta Edición, Pág. 41.

- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas 2. Teoría y Práctica*. México: Limusa. pág:390.
- Riedi, D., & Ibañez, F. (s.f.). *La organización como sistema. Un enfoque hacia la gestión tecnológica*.
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZAYuAZAuZGznblGI.php>  
Consulta:11 de diciembre del 2009.
- Rojas, M. ( 2008). *Administración para Ingenieros*. Bogotá: Ecoe, pág:111.
- Root, S. (s.f.). *Control Interno. EnhanceCorporateGovernance*.
- Salgueiro Anabitarte, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Editorial: Díaz De Santos.
- Sánchez Fuentes, F. (2003). *Desarrollo y Formación de Líderes*. Editor de Contenidos de formación integral.
- Santillana , J. (2005). *Establecimientos de sistemas de Control Interno* . México: primera edición.
- Sarmiento, R. (2005). *Contabilidad General*. Ecuador: Editorial Voluntad.
- [http://www.academia.edu/7411511/Cual\\_es\\_la\\_importancia\\_de\\_la\\_propuesta\\_de\\_Adam\\_Smith\\_para\\_la\\_administracion](http://www.academia.edu/7411511/Cual_es_la_importancia_de_la_propuesta_de_Adam_Smith_para_la_administracion). Recuperado el 16 de diciembre de 2014,  
[http://www.academia.edu/7411511/Cual\\_es\\_la\\_importancia\\_de\\_la\\_propuesta\\_de\\_Adam\\_Smith\\_para\\_la\\_administracion](http://www.academia.edu/7411511/Cual_es_la_importancia_de_la_propuesta_de_Adam_Smith_para_la_administracion)
- unmsm. (s.f.). <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México : McGraw -Hill.

**ALEXOS**



**ENCUESTA DESTINADA PARA LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA  
EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” EJECUTADA EN JUNIO  
2014**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**ENCUESTA DESTINADA PARA LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA  
MULTISERVICIOS “PROSERVITEC”  
Junio 2014**

**ENCUESTADO:..... CARGO:.....  
FECHA DE LA ENCUESTA:.....**

**Objetivo**

Determinar el grado de sustentabilidad y aplicabilidad del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”. Lea detenidamente las preguntas:

1. ¿Al realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidirá en el uso de los indicadores de gestión?  
**Si.....**  
**No.....**
2. ¿La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitirá utilizar indicadores de gestión para lograr reconocimiento y crecimiento empresarial?  
**Si.....**  
**No.....**
3. ¿Las alternativas presentadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” fortalecerán la efectividad de los indicadores de gestión aplicables en el proceso organizacional?  
**Si.....**  
**No.....**

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ENCUESTA DESTINADA PARA LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA  
EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” EJECUTADA EN  
DICIEMBRE 2014**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**ENCUESTA DESTINADA PARA LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA  
MULTISERVICIOS “PROSERVITEC”  
Diciembre 2014**

**ENCUESTADO:**..... **CARGO:**.....  
**FECHA DE LA ENCUESTA:**.....

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                       |
| Determinar el grado de sustentabilidad y aplicabilidad del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”. Lea detenidamente las preguntas: |

1. ¿Al realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, incidió en el uso de los indicadores de gestión?  
**Si.....**  
**No.....**
  
2. ¿La planificación del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”, permitió utilizar indicadores de gestión que lograron el reconocimiento y crecimiento empresarial?  
**Si.....**  
**No.....**
  
3. ¿Las alternativas implementadas en el Modelo de Gestión Administrativa - Financiera en la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC fortalecieron con efectividad de los indicadores de gestión en el proceso organizacional?  
**Si.....**  
**No.....**

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**FORMATO DE ENCUESTA PARA USUARIOS DE LA  
EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**ENCUESTAS PARA LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA E  
INSTALACIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC” Y LA  
FACTIBILIDAD DE AMPLIAR EL SERVICIO DE CABLEADO E INSTALACIÓN DE LAS  
COCINAS DE INDUCCIÓN EN LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA PERIODO 2014.**

**ENCUESTADO:**..... **FORMULARIO N.- 1**  
**FECHA DE LA ENCUESTA:**.....

**Objetivo**

Determinar con el grupo seleccionado de usuarios el grado de aceptación que tiene la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” y la factibilidad de ampliar el servicio de cableado e instalación de las cocinas de inducción en sus hogares. Lea detenidamente las preguntas:

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar de la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC”?  
Si..... No.....
  
2. ¿Qué opina Ud. que la Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” oferte actualmente servicios como: Instalación y mantenimiento eléctrico, de redes, planimetría y topografía?  
Aceptable..... No aceptable.....
  
3. ¿La Empresa Multiservicios “PROSERVITEC” desea ampliar su cartera de servicios, cuál de estos recomendaría usted?
  - a) Cableado e instalación de las cocinas de inducción.....
  - b) Instalación de intercomunicadores.....
  - c) Limpieza y mantenimiento de edificios.....
  - d) Otros. ¿Cuál?.....
  
4. ¿Conoce usted alguna empresa que se dedique hacer asistencia técnica e instalaciones eléctricas para las cocinas de inducción?  
Si ..... No.....  
Cuál?.....
  
5. ¿Estaría de acuerdo a instalar las cocinas a inducción en su hogar?
  - a) Absolutamente .....
  - b) Si estoy de acuerdo .....
  - c) Algo de acuerdo .....
  - d) No estoy de acuerdo .....

6. ¿Las cocinas de inducción tienen alguna ventaja sobre las cocinas a gas?

Si.....

No.....

7. ¿Considera que las cocinas de inducción serán mucho más rápido la cocción de los alimentos?

- a) Mucho más rápido .....
- b) Algo más rápido .....
- c) No es más rápido .....
- d) Igual que la de gas .....

8. ¿Con el cambio de cocinas de gas a inducción, los siguientes grupos sociales cómo serán beneficiados?

|                        | Familias | Restaurantes | Hospital | Bares | Comida Rápida | Vendedores Ambulantes |
|------------------------|----------|--------------|----------|-------|---------------|-----------------------|
| a) Muy beneficiados    | .....    | .....        | .....    | ..... | .....         | .....                 |
| b) Algo beneficiados   | .....    | .....        | .....    | ..... | .....         | .....                 |
| c) No son beneficiados | .....    | .....        | .....    | ..... | .....         | .....                 |

9. ¿Usted conoce cuáles son los requerimientos técnicos para instalar en su hogar las cocinas a inducción?

- a) Mucho .....
- b) Poco .....
- c) Nada .....

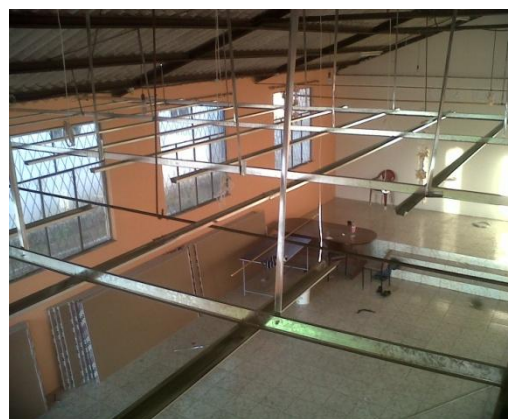
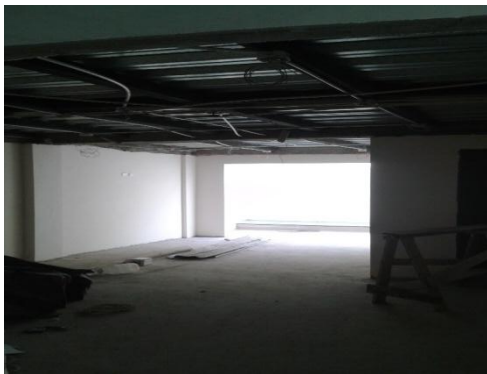
10. ¿En qué tiempo Ud. pensaría en adquirir una cocina de inducción?

- a) En 3 meses .....
- b) En 6 meses .....
- c) En un año .....
- d) El próximo año .....
- e) No adquiriré .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# FOTOGRAFÍAS DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA MULTISERVICIOS “PROSERVITEC”

## MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN ELÉCTRICA



## CABLEADO PARA INSTALACIÓN DEL CALENTADOR ELÉCTRICO



## CIRCUITOS DE CABLEADO PARA COCINAS DE INDUCCIÓN

