



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

VIII SEMINARIO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA.

Tema:

“La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010”

Autor: Gabriela Alejandra Navas Chérrez

Tutor: Dr. José Villacís

AMBATO – ECUADOR

2011

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Gabriela Alejandra Navas Chérrez, con C.I. # 180356497-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE JABOCENTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO 2010”**, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 4 de agosto del 20101

AUTORA

.....

Srta. Gabriela Alejandra Navas Chérrez

C.I. # 180356497-8

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, JOSÉ ALFREDO VILLACÍS YANK, con C.I. # 180176979-3 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE JABOCENTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO 2010”**, desarrollado por Gabriela Alejandra Navas Chérrez, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

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

Ambato, 4 de agosto del 2011

EL TUTOR

.....
JOSÉ ALFREDO VILLACÍS YANK

C.I. # 180176979-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema:
“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE JABOCENTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO 2010”
elaborado por Gabriela Alejandra Navas Chérrez, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....

DRA.PILAR GUEVARA

.....

DR.MAURICIO ARIAS

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me consintió la luz para prepararme y la fortaleza para seguir cada día adelante.

A mis padres José y Paulina, quienes no han dudado en ningún momento para ofrecerme su apoyo durante toda mi vida, han velado por mi bienestar y educación siendo mi guía en todo instante.

A mi abuelita, mis hermanos por su amor incondicional, sin duda es de ellos el mérito de hoy culminar una etapa más de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres que son siempre mi apoyo en todo momento, el pilar fundamental en mi vida, a mi abuelita Mercedes que con sus sabios consejos jamás dejó que me doblegue en los momentos de debilidad, a mis hermanos Josué y Andréa que con una sonrisa o una palabra de aliento han apoyado cada decisión de mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato por haber abierto sus puertas para forjar una carrera profesional exitosa en mi persona, a las personas que contribuyeron a que este trabajo de investigación se realice, de manera especial al señor Luis Castro (Gerente de Jabocentro Cía. Ltda.) por su apertura, paciencia y comprensión durante este laborioso trabajo.

A mis maestros y tutores Dr. José Villacís y Dr. Ángel López por haberme guiado con sus conocimientos técnicos y también con lecciones para el alma, a mi amiga Alejandra Aldas por su amistad sincera, por apoyarme siempre tanto en mi vida personal como profesional, a todas mis compañeras de aula con las cuales compartí momentos únicos de la vida universitaria.

ÍNDICE

Contenido	Página
Autoría.....	ii
Aprobación del Tutor.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice.....	vii
Resumen Ejecutivo	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Contenido	Página
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Macro Contextualización.....	2
1.2.1.2. Meso Contextualización.....	3
1.2.1.3. Micro Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	7

1.2.5. Preguntas Directrices	7
1.2.6. Delimitación del problema.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Especifico	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Contenido	Página
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	14
2.4.1. Visión dialéctica de las contextualizaciones.....	14
2.4.1.1. Superordinación de variables.....	14
2.4.1.1.1. Auditoría.....	15
2.4.1.1.2. Auditoría de Gestión.....	16
2.4.1.1.3. Control Interno.....	18
2.4.1.1.4. Evaluación del Talento Humano.....	19
2.4.1.1.5. Gestión del Talento Humano.....	20
2.4.1.1.4.1. Admisión de personas.....	22
2.4.1.1.4.1.1. Reclutamiento.....	22
2.4.1.1.4.1.2. Selección.....	23
2.4.1.1.4.2. Aplicación de personas.....	23
2.4.1.1.4.2.1. Diseños de cargos.....	23

2.4.1.1.4.2.2. Evaluación del desempeño.....	23
2.4.1.1.4.3. Compensación de personas.....	23
2.4.1.1.4.3.1. Remuneración	24
2.4.1.1.4.3.2. Beneficios.....	24
2.4.1.1.4.3.3. Incentivos.....	24
2.4.1.1.4.4. Desarrollo de personas.....	24
2.4.1.1.4.4.1. Entrenamiento.....	24
2.4.1.1.4.4.2. Comunicación.....	25
2.4.1.1.4.4.3. Capacitación.....	25
2.4.1.1.5. Análisis Financiero.....	25
2.4.1.1.6. Indicadores Financieros.....	25
2.4.1.1.7. Índices de Rentabilidad.....	26
2.4.1.1.8. Rentabilidad.....	27
2.4.1.1.8.1. Rentabilidad Económica.....	28
2.4.1.1.8.1.1. Rentabilidad sobre las ventas.....	28
2.4.1.1.8.1.2. Rentabilidad sobre los activos.....	29
2.4.1.1.8.1.3. Rentabilidad sobre las inversiones.....	29
2.4.1.1.8.2. Rentabilidad Financiera.....	29
2.4.1.1.8.2.1. Rentabilidad sobre el patrimonio.....	30
2.4.1.1.8.2.2. Rentabilidad sobre Capital Pagado.....	30
2.4.2. Términos conceptuales y operacionales.....	30
2.5. HIPÓTESIS.....	32
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	32

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Contenido	Página
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	34

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental.....	34
3.2.2. Investigación de Campo.....	34
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	35
3.3.2. Investigación Explicativa.....	35
3.3.3. Método Inductivo.....	35
3.3.4. Técnicas de Investigación.....	36
3.3.4.1. Entrevista.....	36
3.3.4.2. Encuesta.....	36
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4.1. Población.....	37
3.4.2. Muestra.....	37
3.4.2.1. Muestreo Aleatorio.....	38
3.4.2.2. Determinación y tamaño de la muestra.....	38
3.5. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES.....	39
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	42
3.7.1. Procesamiento de la información.....	43
3.7.2. Análisis e interpretación de resultados.....	45

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Contenido	Página
4.1. /4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	65
4.3.1 Tablas de Frecuencias.....	66
4.3.1.1. Tabla de Contingencia.....	66
4.3.1.2. Frecuencias Observadas.....	66
4.3.1.3 Frecuencias Esperadas.....	67

4.3.2	Formulación de la hipótesis.....	67
4.3.3	Elección de la Prueba Estadística.....	67
4.3.4	Nivel de significación.....	68
4.3.5	Distribución muestral.....	68
4.3.6	Zona de rechazo.....	68
4.3.7	Cálculo Matemático.....	69
4.3.8	Decisión	70
4.3.9	Conclusión.....	70

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Contenido	Página
5.1. CONCLUSIONES.....	71
5.2. RECOMENDACIONES.....	72

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Contenido	Página
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	74
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	74
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	75
6.4. OBJETIVOS.....	76
6.4.1. Objetivo General.....	76
6.4.2. Objetivos Específicos.....	76
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	76
6.5.1. Socio – Cultural.....	76

6.5.2. Tecnológico.....	76
6.5.3. Organizacional.....	77
6.5.4. Económico – Financiero.....	77
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	77
6.6.1. Fundamentación Legal.....	77
6.6.2. Fundamentación Teórica.....	78
6.6.2.1. Auditoría de Gestión.....	78
6.6.2.2. Auditoría de Gestión del Talento Humano.....	78
6.6.2.3. Determinación de Fases.....	79
6.6.2.3.1. FASE I: Análisis Preliminar.....	79
6.6.2.3.2. FASE II: Planificación.....	79
6.6.2.3.3. FASE III: Ejecución.....	79
6.6.2.3.4. FASE IV: Comunicación de resultados.....	79
6.6.2.3.5. FASE V: Seguimiento.....	79
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	80
6.7.1. FASE I: Análisis Preliminar.....	82
6.7.1.1. Visita de observación.....	82
6.7.1.2. Determinación de Indicadores.....	85
6.7.1.3 Evaluación del ambiente organizacional a través de F.O.D.A.....	87
6.7.1.4. Definición del objetivo y estrategia de la auditoría.....	90
6.7.2. FASE II: Planificación.....	92
6.7.2.1. Análisis de información y documentación.....	92
6.7.2.2. Elaboración del cronograma y presupuesto.....	92
6.7.2.2.1. Costo de la Auditoría.....	92
6.7.2.2.2. Cronograma de Actividades.....	94
6.7.2.3. Programa de Auditoría.....	95
6.7.2.3.1 Modelo para evaluar el control interno.....	96
6.7.2.4. Marcas de Auditoría.....	96
6.7.3. FASE III: Ejecución.....	98
6.7.3.1. Carta Compromiso.....	99
6.7.3.2. Evaluación del control interno de cada componente.....	100
6.7.3.2.1. Ambiente de Control.....	100
6.7.3.2.2. Evaluación de Riesgos.....	101

6.7.3.2.3. Actividades de Control.....	109
6.7.3.2.4. Información y Comunicación.....	112
6.7.3.2.5. Supervisión.....	114
6.7.3.3. Determinación del Riesgo y Confianza.....	119
6.7.3.3.1. Nivel de Riesgo y Confianza.....	119
6.7.3.3.2. Relación Riesgo y Confianza.....	120
6.7.3.4. Matriz de evaluación de riesgos.....	121
6.7.3.5. Estructura del informe.....	125
6.7.4. FASE IV: Comunicación de resultados.....	127
6.7.4.1. Informe Final.....	127
6.7.5. FASE V: Seguimiento.....	137
6.7.5.1. Cronograma para cumplimiento de recomendaciones.....	137
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	140
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
TABLANº1 Objetivos Organizacionales y de Capital Humano.....	21
TABLANº 2 Clasificación de los índices financieros.....	25
TABLANº 3 Resumen de la población a investigarse.....	37
TABLANº 4 Operacionalización de la variable independiente.....	40
TABLA Nº 5 Operacionalización de la variable dependiente.....	41
TABLANº 6 Plan de recolección de la información.....	42
TABLANº 7 Procesamiento de la información recolectada.....	44
TABLA Nº 8 Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.....	46
TABLA Nº 9 Gestión del departamento de ventas.....	48
TABLA Nº10 Visitas de los agentes de ventas.....	49
TABLA Nº11 Visitas del supervisor.....	50
TABLA Nº12 Disponibilidad del agente de ventas.....	51
TABLA Nº13 Gestión del talento humano.....	52
TABLANº 14 Equipo de ventas.....	53
TABLA Nº15 Quejas o inquietudes.....	54
TABLA Nº16 Pedidos oportunos.....	55
TABLANº17 Capacitación de los agentes de ventas.....	56
TABLA Nº18 Manejo de efectivo.....	57

TABLA N°19 Labor del equipo de ventas.....	58
TABLAN° 20 Visitas con el supervisor.....	59
TABLAN° 21 Control de cartera.....	60
TABLA N°22 Comisiones por las ventas	61
TABLA N°23Políticas de venta.....	62
TABLA N°24Poder de adquisición	63
TABLA N°25Entrevista a los directivos.....	64
TABLA N°26Tabla de contingencia.....	65
TABLA N°27Frecuencias observadas.....	66
TABLA N°28Frecuencias esperadas.....	66
TABLA N°29Cálculo matemático.....	69
TABLA N°30 Costo de la propuesta.....	73
TABLAN° 31Recurso humano.....	82
TABLAN° 32Diagnostico FODA.....	84
TABLA N°33Costo de la auditoría.....	88
TABLAN°34 Cronograma de actividades.....	89
TABLAN°35Responsables de la Propuesta.....	123
TABLAN°36Previsión de la Evaluación.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
GRÁFICO N°1 Respuesta en porcentajes de las encuestas realizadas	45
GRÁFICO N° 2 Gestión del departamento de ventas.....	48
GRÁFICO N° 3 Visitas de los agentes de ventas.....	49
GRÁFICO N° 4Visitas del supervisor.....	50
GRÁFICO N° 5Disponibilidad del agente de ventas.....	51
GRÁFICO N° 6Gestión del talento humano.....	52
GRÁFICO N° 7Equipo de ventas.....	53
GRÁFICO N° 8Quejas o inquietudes.....	54
GRÁFICO N° 9 Pedidos oportunos.....	55
GRÁFICO N° 10Capacitación de los agentes de ventas.....	56
GRÁFICO N° 11Manejo de efectivo.....	57
GRÁFICO N° 12Labor del equipo de ventas.....	58
GRÁFICO N° 13Visitas con el supervisor.....	59
GRÁFICO N° 14Control de cartera.....	60
GRÁFICO N° 15Comisiones por las ventas	61
GRÁFICO N° 16Políticas de venta.....	62
GRÁFICO N° 17Poder de adquisición	63
GRÁFICO N° 18 Entrevista a los directivos	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
FIGURA N°1 Árbol de problemas.....	5
FIGURA N° 2 Superordinación de variables.....	15
FIGURA N° 3 Subordinación de la variable independiente.....	19
FIGURA N° 4 Subordinación de la variable dependiente.....	27
FIGURA N° 5 Campana de Gauss.....	68
FIGURA N° 6 Descripción por etapas.....	79
FIGURA N° 7 Estructura orgánica.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación que se presenta en este documento, analiza la gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se encuentra el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio que se va a detallar.

El segundo capítulo denominado Marco Teórico resume toda la indagación ya que se refiere a antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema de la investigación, además la conceptualización sobre los términos básicos y más significativos empleados en la investigación. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto a superordinación y subordinación de cada una de las variables en estudio.

El tercer capítulo donde se menciona la Metodología de la Investigación puntualiza las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos aquí se define la población y muestra con la cual se va a trabajar.

En el cuarto capítulo hace mención al Análisis e Interpretación de Resultados donde se desarrolla la aplicación de las encuestas a la población previamente definida, así como la comprobación de hipótesis mediante la fórmula del chi cuadrado.

En el quinto capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones que se derivan de las encuestas aplicadas a las personas seleccionadas en la

muestra, dichas conclusiones y recomendaciones guardan relación con las preguntas emitidas en las encuestas aplicadas.

En el sexto capítulo se define la propuesta a la investigación, en base a los objetivos planteados, y a las variables de estudio que han sido analizadas en los capítulos anteriores, cabe resaltar que la propuesta está sujeta a modificaciones y queda a potestad de los directivos de la empresa el implementarla, mejorarla o modificarla.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador como en el resto del mundo se ha cambiado la percepción de que el recurso humano tenga la concepción de un hombre como un sustituible cuando se utiliza este término se toma a la persona como un instrumento más no se lo valora por sus habilidades y que este es capital principal que posee una empresa, en adelante se utilizará el término talento humano el cual es indispensable, por lo que Jabocentro Cía. Ltda. se preocupa por su personal para darle la capacitación adecuada y los medios necesarios para así llevar con éxito la labor que realiza la misma.

Jabocentro Cía. Ltda. a pesar de proporcionar capacitación a su personal presenta una inadecuada gestión del talento humano en el departamento de ventas dando lugar al no cumplimiento de las metas establecidas, provocando así una baja en las ventas y la poca cobertura a posibles clientes, dando como resultado un descenso en las utilidades de la empresa las cuales estarán reflejadas en el balance general y los estados de resultados.

En el presente trabajo se desarrolla la investigación de la gestión del talento humano en el departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad, debido a su gran importancia para la empresa ya que las ventas son el motor fundamental para que la misma pueda surgir, pues con los resultados se logrará obtener una rentabilidad significativa no solo para la empresa sino también para sus clientes.

El propósito de la investigación es implementar una auditoría de gestión del talento humano en el departamento de ventas para evaluar el desempeño del mismo, de esta manera mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, lo cual tendrá incidencia en la rentabilidad de la empresa dejando así un precedente a la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.2. Macro contextualización

La globalización en todos los sectores económicos ha tenido gran impacto establecido así normas de competencia que han sido de apoyo en las políticas sobre el talento humano en todas las empresas sin importar al sector al que pertenezcan. Ecuador no es la excepción por lo que es notable el cambio que se presenta en el talento humano y la atención no se centra en la asignación de las tareas hacia los empleados por lo contrario se toma en cuenta las competencias que estos poseen, al punto de que los trabajadores entreguen lo mejor de sí en sus funciones y se sientan satisfechos con su labor y la recompensa que reciben por realizarla.

En el Ecuador existe una poca capacitación para el talento humano de cada empresa , no se da la importancia necesaria a este factor que es fundamental para el desarrollo y el éxito de la misma ,a pesar de que se cuenta con la información necesaria no se la pone en práctica ,el pensamiento humano ha ido evolucionando por lo que ya es factible que este factor pueda moldearse y adaptarse a los cambios que se le

presenten, solo así se llegará a alcanzar los objetivos planteados en cada una de las empresas. Si las metas que son planteadas no se cumplen simplemente está al azar del destino el éxito o fracaso de la empresa, cada actividad debe ser planificada cuidadosamente para que se logren los objetivos establecidos. Al talento humano se considera de gran importancia por medio del cual se puede aumentar las capacidades del personal y mejorar sus actitudes.

La herramienta necesaria para tener éxito es la gestión por competencias, para generar que se involucre el capital humano y elevar al grado de excelencia de cada miembro que conforme la empresa, logrando en ellos una satisfacción personal generando así una gran comunicación entre las partes relacionadas entendiéndose por estas al trabajador y la empresa a la que pertenecen.

Es importante mencionar que al no existir una buena gestión del talento humano la rentabilidad de las empresas no siempre va a ser la esperada por los propietarios de las mismas, tomando en cuenta que la rentabilidad es comparar los resultados económicos con todos los esfuerzos realizados para obtenerlos y así saber el margen de beneficio que deja un producto, mediante los resultados arrojados se podrá determinar que si el resultado es positivo la empresa gana dinero y se cumplen los objetivos, caso contrario si es negativo se obtiene una pérdida lo que genera que no se cuente con una base sólida para una toma de decisiones en el momento adecuado, generando así el incumplimiento de metas y objetivos.

1.2.1.2. Meso contextualización

En la zona centro del país específicamente en la provincia de Tungurahua las empresas adquieren el compromiso de establecer y cumplir las metas para el éxito de las mismas y obtener una rentabilidad sólida para que

pueda seguir el funcionamiento de estas, con esto contribuyen a satisfacer las necesidades que presenta la población de la provincia, poniendo así todas las capacidades y aptitudes que poseen los empleados de las distintas empresas, se debe tomar en cuenta que es un sector comercial y en ocasiones no se le da la importancia requerida al talento humano, lo que en muchos de los casos genera la insatisfacción de los trabajadores provocando así que no se obtengan la rentabilidad esperada, no podemos olvidar que el talento humano es la parte fundamental de cada empresa.

Al no darse la capacitación necesaria los trabajadores no se sienten en un buen clima organizacional lo que provoca que su labor no la realicen al cien por ciento, y con el pasar del tiempo se convertirá en un mayor problema el incumplimiento de las metas y los objetivos planteados por cada una de las empresas, generándose despidos y bajas en la rentabilidad de las empresas lo que provoca insatisfacción a cada uno de los miembros de las distintas empresas que mantienen sus actividades en la provincia.

1.2.1.3. Micro contextualización

En la distribuidora Jabocentro Cía. Ltda. al igual que las empresas de la zona se plantean metas y objetivos que deben ser alcanzados en su totalidad con la ayuda de cada uno de los integrantes de la misma, las metas planteadas son económicas y también personales, para los accionistas es muy importante que las metas individuales se cumplan esto conlleva a alcanzar los objetivos grupales y como empresa, para lo cual es necesario contar con el talento humano adecuado específicamente en el departamento de ventas, en el cual se cumplan las competencias requeridas para llevar a la cima a la empresa, al existir una inadecuada gestión del talento humano está provocando una baja en las

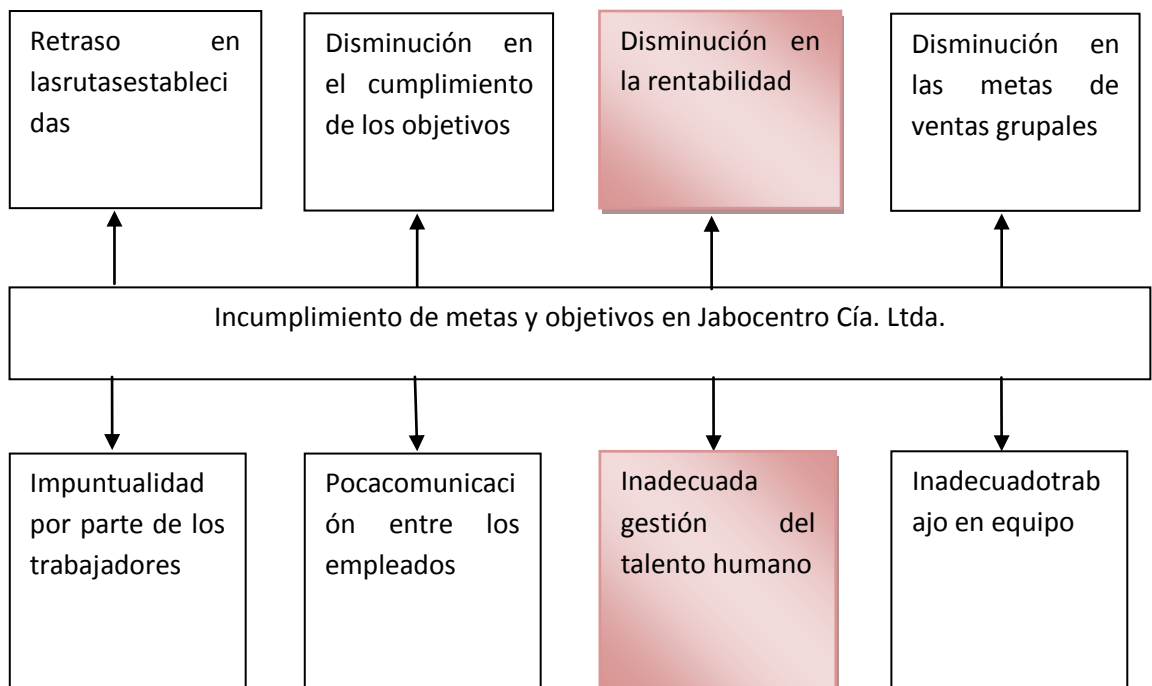
ventas, llevando al incumplimiento de metas y objetivos de la empresa para alcanzar una rentabilidad superior a la del resto de distribuidoras .

El talento humano del departamento de ventas al estar en un proceso de cambio continuo no puede adaptarse como grupo por lo que no se cumplen las metas establecidas, generando que las decisiones que se tomen acerca del talento humano tengan gran impacto en la eficacia y eficiencia en las labores que cada uno de los trabajadores tiene a su cargo y en conjunto conllevan al éxito o fracaso de la empresa.

Al no tomar una decisión adecuada sobre la gestión que realiza el talento humano del departamento de ventas seguirá provocando una baja en la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta que el área de ventas es el motor principal de la misma.

1.2.2. Análisis Crítico

Árbol de problemas



FIGURAN°01. Árbol de problemas.

¿Cuáles son las causas del incumplimiento de las metas y objetivos?

El incumplimiento de las metas y objetivos se debe a la falta de trabajo en equipo dentro de la empresa y la poca comunicación entre los miembros de la misma.

¿Cómo afecta a la rentabilidad el incumplimiento de las metas y objetivos?

El incumplimiento de las metas y objetivos afecta notablemente a la rentabilidad por la inadecuada gestión del talento humano no se puede llegar a las metas establecidas, provocando así una disminución en la misma.

¿Cómo afecta el ambiente organizacional con el incumplimiento de las metas y objetivos?

Afecta notablemente al no existir una buena relación entre los miembros de la compañía no se puede cumplir con las metas establecidas tanto individuales como grupales, provocando de esta manera que no se llegue con éxito a los objetivos planteados por la empresa.

1.2.3. Prognosis

Jabocentro Cía. Ltda. al no tomar medidas correctivas sobre la gestión del talento humano en el departamento de ventas provocará una baja en la rentabilidad que es de gran importancia dentro de la empresa , siendo el eje fundamental de la misma las ventas y al no existir un buen ambiente organizacional dentro de esta no se podrá llegar a las metas y objetivos planteados tanto individuales como grupales generando como resultado menores ventas y si estas no existen o no se dan de la manera adecuada poco a poco en la empresa seguirá bajando su rentabilidad, se generarán

despidos en el departamento de ventas por no tener resultados significativos que justifique el sueldo de los ejecutivos de ventas y de no dar una solución definitiva y oportuna para la gestión que realiza el talento humano del departamento de ventas la empresa no podrá seguir operando.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo la inadecuada gestión del talento humano en el departamento de ventas incide en la disminución de la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cómo afecta la gestión del talento humano en Jabocentro Cía. Ltda.?

¿Qué incidencia tiene en la rentabilidad la gestión del talento humano en Jabocentro Cía. Ltda.?

¿Cómo mejoraría la aplicación de una Auditoría de Gestión al talento humano en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por Jabocentro Cía. Ltda.?

1.2.6. Delimitación del problema

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Análisis de la gestión del talento humano del departamento de ventas

Temporal: Durante el año 2010

Espacial: Jabocentro Cía. Ltda. Ubicada en:

Provincia de Tungurahua

Cantón Ambato

Calle: Av. El Cóndor s/n y Junín

Sector: Mercado Mayorista

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación justifica su desarrollo, poniéndolo en práctica con los resultados obtenidos de la investigación se podrá resolver el problema que presenta la empresa que es el incumplimiento de metas y objetivos que se genera por la inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, lo que conlleva a una baja en la rentabilidad, además servirá como guía para las demás distribuidoras que presenten el mismo problema. La investigación planteada tendrá gran impacto porque obtendrán beneficios económicos y personales tanto para la empresa como para los ejecutivos de venta, por lo cual el porcentaje de rentabilidad aumentará y de esta manera habrá un mejor ambiente de trabajo facilitando así la realización de mismo por parte de los integrantes de la organización.

Este proyecto es factible y viable debido a que se cuenta con el tiempo suficiente para su ejecución, con la apertura por parte de la empresa a la información necesaria para desarrollar con éxito esta investigación, la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y la voluntad para dar solución al problema que presente la empresa.

La investigación programada se la realiza previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, dejando así un precedente a las futuras generaciones, de la investigación realizada y el impacto que tiene la misma de las empresas que presenten el mismo problema de investigación.

Para concluir la utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados alcanzados por el trabajo investigativo realizado en la empresa, la cual podrá adoptar nuestras sugerencias obteniendo así una mejor gestión del talento humano dando como resultado una mayor rentabilidad a la empresa en mención.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano en el departamento de ventas para determinar la incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

Evaluar la gestión del talento humano del departamento de ventas en Jabocentro Cía. Ltda.

Identificar la rentabilidad actual de Jabocentro Cía. Ltda. en base a los resultados del año 2010.

Realizar una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con el transitar del tiempo han existido varios autores que dedicaron su tiempo a realizar diferentes estudios de las distintas problemáticas que se presentan día a día en las empresas, como es el caso de la gestión del talento humano que poseen las instituciones ; por lo que es necesario realizar un estudio minucioso de este recurso tan importante para cualquier empresa ya que es el factor primordial para cumplir con los objetivos establecidos.

Por consiguiente se aplicó la técnica de observación en los archivos de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y se constató que no existe una investigación similar a la propuesta planteada, sin embargo existen investigaciones que servirán de base para el desarrollo de esta mencionando así lo siguiente:

Según la tesis “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño operativo en la empresa Maderas y Arquitectura MadeArq S.A.” autoría de: **Gabriela Verónica Vicente Ordoñez** concluye que:

- Los empleados en su mayoría no conocen la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- El gerente presta una mediana atención a sus empleados para acoger ideas y proyectos que podrían ser útiles en el crecimiento y progreso de la empresa.
- La empresa no motiva a los empleados ni hace sentir parte de ella si no que permiten que hagan de su trabajo una simple rutina, sin necesidad de conseguir algo.

A lo que recomienda:

- Que todos los empleados conozcan la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- Un mayor interés y un trato excelente hacia los empleados y sus cargos.
- Incentivos para motivar a los empleados a trabajar con gusto y sentir a la empresa como suya.

Según la tesis “La Evaluación del Personal basada en competencias y su impacto en la eficiencia del trabajo en la empresa Maquinaria Naranja Vásconez Maquinava S.A.” autoría de: **Luis Lenin Tisalema Jiménez** concluye que:

- Los problemas por falta de reclutamiento adecuado dan como origen a que el personal que ingrese no cubra las expectativas ni los requerimientos.
- El personal posee un conocimiento empírico logrando a través de la experiencia en el trabajo que a su vez se ha vuelto limitado.

A lo que recomienda:

- Al momento de reclutar el personal, este debe ser analizado mediante pruebas de conocimientos básicos, lógicos y técnicos.
- Identificas los candidatos idóneos para llenar los puestos que estén vacantes.

En base a las tesis antes mencionadas se determina que son de gran aporte para esta investigación siendo las mismas un pilar fundamental para el desarrollo del tema propuesto, tomando en cuenta que en ambos casos existe un bajo control del personal que se recluta y posteriormente se contrata así también la poca capacitación que se les brinda a los empleados, si se pone en prácticas las recomendaciones dadas las empresas pueden cumplir con los objetivos establecidos por cada una de ellas, con los antecedentes de estas investigaciones ayudará al desarrollo del tema planteado con anterioridad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación que se presenta se desarrollará en base a la normativa del paradigma interpretativo llamado también naturalista ya que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad así como los significados de las personas, percepciones, intenciones y acciones.

Según Luis Herrera y otros (2002:21) indica que este paradigma “plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.”

En el trabajo se propone una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas para el mejor manejo del dinero que reciben los ejecutivos de ventas para de esta manera mantener un buen ambiente organizacional y cumplir con las metas y objetivos planteados por la empresa.

En la investigación se aplica un criterio propositivo, adicional a este se aplicará criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transparencia, que permitan emplear técnicas e instrumentos de investigación cualitativos que faciliten el análisis de datos para una oportuna toma de decisiones.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo se debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, así el trabajo investigativo propuesto se desarrollará tomando como base la normativa que se detalla a continuación.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Formas de trabajo y su retribución

Art. 326. El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

2._ Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

4._ A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5._ Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

7._ Se garantizará el derecho a la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleados.

10._ Se adoptará el dialogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

Art.328. La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

Art. 330. Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleados implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Art.331. El estado garantizará a las mujeres igualdad al acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, la remuneración

equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo .Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en su trabajo.

CÓDIGO DEL TRABAJO

Art. 4. Irrenunciabilidad de derechos. _ Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

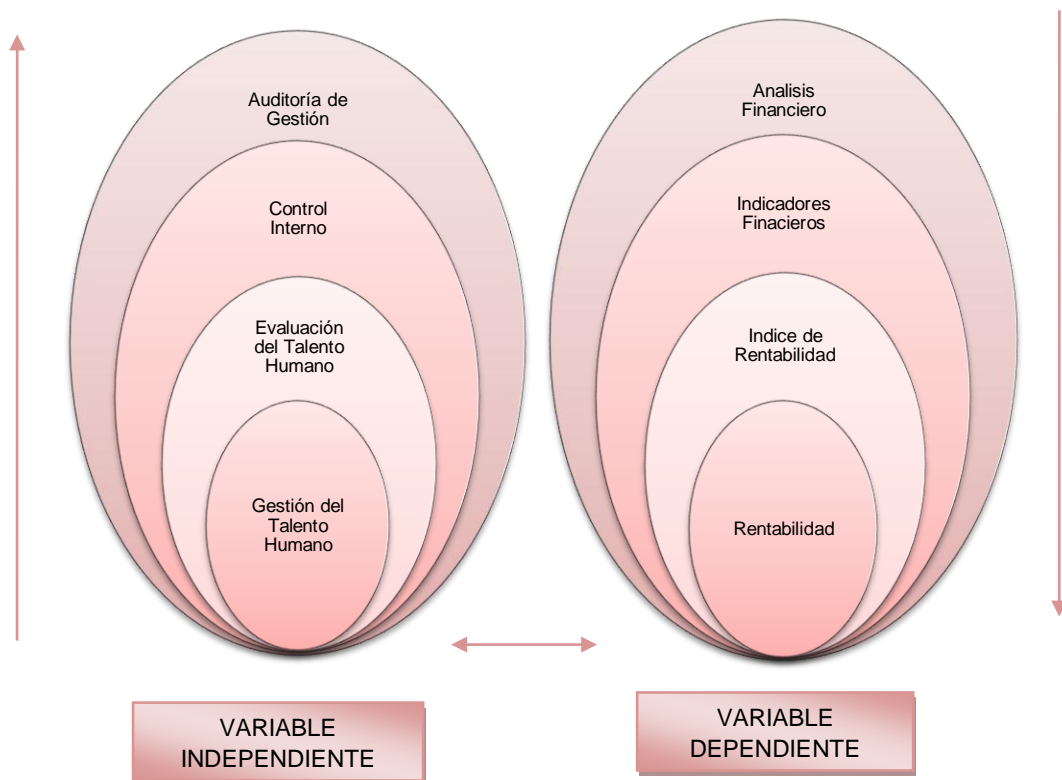
Art. 5. Protección judicial y administrativa._ Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 7.Aplicación favorable al trabajador._ En caso de deuda sobre el alcance de las disposiciones legales reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de las contextualizaciones

2.4.1.1. Superordinación de variables



FIGURAN°02. Superordinación de variables

2.4.1.1.1. Auditoría

Compartiendo el criterio de **ADALVERTO DE LA PEÑA GUTIÉRREZ** Auditoría viene de la mano con el auditor el cual era la persona que escuchaba las rendiciones de cuentas de los funcionarios en la antigüedad ya que por falta de preparación no podían realizarlo por escrito.

Auditoría también lo podemos definir como una manera de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y adquirir las evidencias sobre los registros o procesos que se den en las empresas.

En la actualidad la palabra auditoría está relacionada con los procesos de revisión o verificación que están vinculados con las funciones de las

empresa, se pueden diferenciar por su finalidad económica, se pueden clasificar en auditoría económica y auditorías especiales.

“La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas alas eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión”.**(En línea 30/03/2011)**

“La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables”. **(En línea 04/04/2011)**.

2.4.1.1.2.Auditoría de Gestión

Se puede definir a la Auditoría de Gestión como: “El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.**(En línea 30/03/2011)**

Compartiendo el criterio de **José Francisco Vilar** la auditoría de gestión es un examen detallado de la gestión, acciones y técnicas empleadas en una empresa para llegar a cumplir sus objetivos, mediante esta auditoría se puede recomendar las mejoras para superar los problemas que existen en ciertas áreas.

En una Auditoria de Gestión se puede determinar que se debe aprovechar los resultados de los estudios realizados, que apoyados con los indicadores de gestión faciliten la evaluación de desempeño.

Entre los indicadores de gestión podemos citar la capacitación que recibe el personal, la rotación que tiene el mismo y el ausentismo que presenta este.

Según el indicador de capacitación que tienen los empleados este podría ser medido utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total de horas de Capacitación}}{\text{Total de Trabajadores}} = \text{Horas por Trabajador}$$

Para la rotación se tomará en cuenta tres puntos por los cuales puede ser medida la rotación del personal, os cuales son:

1.- Análisis para planificación de personas: aquí se analizan tanto las entradas como las salidas de personas y la formula es:

$$\frac{\text{Ingresos + Salidas}}{2} \times 100 = \text{Tasa de Rotación 1}$$

Total de Trabajadores del periodo

2.- Análisis de desvinculaciones: se analizan las salidas, tanto las voluntarias del trabajador como las definidas por la empresa. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas} \times 100}{\text{Total de Trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación 2}$$

Total de Trabajadores del periodo

3.- Análisis de las salidas voluntarias: aquí importa conocer cuántas y cuáles son las causas de las renunciaciones voluntarias. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas por Renuncia Voluntaria X 100}}{\text{Total de Trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación}$$

Para el ausentismo que presenta el personal se puede originar por no solo por problemas del empleado sino también de la empresa, este es imposible de prever ya que no se puede saber con exactitud cuando un empleado no estará en su puesto de trabajo sea por falta, atrasos o permisos, generando así ya no solo un problema personal sino también un problema laboral.

Una de las técnicas para evaluar el desempeño del talento humano podemos mencionar que una de las maneras más importantes es el monitoreo ya que por medio de este se puede determinar si se está o no cumpliendo las rutas establecidas para cada agente vendedor.

2.4.1.1.3. Control Interno

Definición

Concepto Legal: Se entiende como “El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. (**En línea 30/03/2011**)

Es importante recalcar que para que exista un buen control interno se debe empezar por tener un buen control de cada miembro de la empresa para contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Compartiendo el criterio de **Coopers & Lybrand**al existir un buen control interno la empresa puede alcanzar sus objetivos de rentabilidad y prevenir pérdidas de recursos, en este caso el recurso humano para así lograr el éxito de la empresa y superar los problemas que se presenten en el transcurso para alcanzar dichos objetivos.

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables”. (En línea 30/03/2011)

Sin embargo el control interno no puede garantizar que se cumplan los objetivos que tiene cada empresa, ni los errores que puede cometer el factor humano como la predisposición a un fraude mediante un acuerdo entre dos o más personas, cualquier empresa siempre es vulnerable ante estas situaciones.

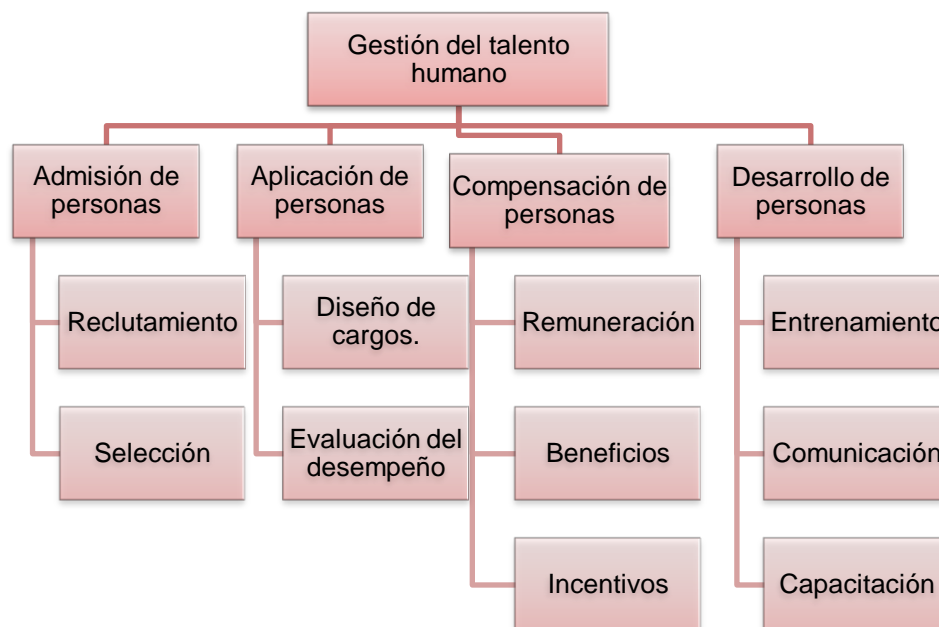
Compartiendo el criterio de **Adalberto de la Peña Gutiérrez**el control interno es un plan organizativo que en conjunto de métodos y procedimientos aseguren y garanticen la protección de los activos.

2.4.1.1.4. Evaluación del Talento Humano

“El mayor recurso de una empresa está en sus profesionales, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; es por eso que debemos de poner énfasis en la evaluación del talento”.(En línea 30/03/2011)

La evaluación del talento es un sistema de aplicación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Lo cual nos ayudará a obtener mejores resultados de las personas y por ende para la empresa.

2.4.1.1.5. Gestión del Talento Humano



FIGURAN°03. Subordinación de la variable independiente

Definición

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos”. **Inalberto Chiavenato** (Mc Graw Hill, Tercera Edición pag.6).

Citando el criterio de **Leibowics** (2001, pag.24) “Las competencias laborales, incorporadas en la gestión del recurso humano conforman un

eje central del trabajo organizacional al tiempo que se visualizan como el binario del funcionamiento en las organizaciones”.

En este sentido se resalta la importancia de los procesos participativos de empleadores y trabajadores en la gestión de un cambio organizacional.

Haciendo referencia el pensamiento de **William B. / Werther y Keit Davis** (Mc-Graw-Hill, Sexta Edición, pág. 11) para que “La gestión del talento humano pueda tener éxito debe cumplir con varios objetivos tanto organizacionales como del capital humano” los cuales están vinculados entre sí y se presentan en la siguiente tabla para una mejor comprensión.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
Objetivos Corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales. 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos Funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
Objetivos Personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

TABLA N° 01. Objetivos Organizacionales y de Capital Humano.

La gestión del talento humano para que tenga un buen desempeño debe contar con las dos partes fundamentales de esta que son las personas y las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las mismas para operar y alcanzar sus metas y objetivos para así tener el éxito esperado.

Es importante saber el papel que desempeñan cada una de las partes involucradas así como los accionistas y propietarios de la empresa aportan con su dinero para ser invertido esperan ganancias y dividendos representativos, los empleados por su parte entregan lo mejor de sí sus conocimientos, habilidades esperando obtener salarios y beneficios acorde al trabajo que desempeñan, por otro lado los clientes que son el eje fundamental de cualquier empresa de comercio esperan adquirir sus productos con precios justos y que genere un beneficio para ellos.

Hoy en día las personas son los elementos básicos para el éxito de una empresa puesto que ellos son los que ayudan a alcanzar sus objetivos, por lo tanto los empleados deben ser motivados no solo con dinero si no con una motivación humana de esta manera tendrán un desarrollo personal y laboral, lo cual genera un mejor desempeño en sus funciones.

2.4.1.1.4.1. Admisión de personas

Para **Inalberto Chiavenato**(Mc Graw Hill, Tercera Edición, pag.82) “La admisión de las personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización, representan la puerta de entrada, abierta a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización”

2.4.1.1.4.1.1. Reclutamiento

Es el proceso por el cual las empresas solicitan candidatos para cubrir determinados puestos, al mismo tiempo que les brinda oportunidades de trabajo también atrae a los candidatos que mediante un sistema de selección, se optará por los candidatos idóneos para el cargo que se está

ofertando, el reclutamiento se puede dar de manera interna o externa dependiendo el puesto que se quiera cubrir.

2.4.1.1.4.1.2. Selección

Es la manera más apropiada para llegar a la persona adecuada, que llene todas las expectativas de la empresa y que cumpla con las características que requiera el puesto que se oferte, así se puede mantener o aumentar la eficiencia del personal y la eficacia de la organización.

2.4.1.1.4.2. Aplicación de personas

Constituye en buscar y escoger los mejores candidatos, para ocupar los puestos de trabajo según el perfil del mismo, se trata de contar con el colaborador más idóneo para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, así también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa.

2.4.1.1.4.2.1. Diseños de cargos

Es el proceso por el cual se especifica el contenido del cargo, y todo lo que debe conocer el trabajador que ingrese a desempeñar dicho cargo para que pueda desenvolverse de la mejor manera y cumplir los requisitos tecnológicos, social y personales que poseen las distintas empresas.

2.4.1.1.4.2.2. Evaluación del desempeño

Como su nombre lo indica mide el desempeño que tienen los trabajadores en cada uno de sus puestos, para determinar si se alcanzó o no las metas y resultados preestablecidos.

2.4.1.1.4.3. Compensación de personas

Se puede decir que la compensación de las personas es una retribución por los servicios que las mismas prestan a una determinada empresa, es la parte fundamental de la gestión que realizan los trabajadores ya que se

lo puede definir también como un premio o un reconocimiento a las labores que día a día las realizan.

2.4.1.1.4.3.1. Remuneración

Cada trabajador dedica parte de su tiempo sus conocimientos y pone en práctica sus habilidades para alcanzar los objetivos por cual esperan ser retribuidos mediante un sueldo mensual o quincenal dependiendo las políticas de las empresas.

2.4.1.1.4.3.2. Beneficios

Son ciertas ventajas que se da a la totalidad o al parcial de los empleados, constituyen pagos o servicios adicionales que les ofrece la organización y estos pueden ser servicios sociales, de salud o descuentos en distintas cadenas de distribución.

2.4.1.1.4.3.3. Incentivos

No siempre es suficiente el solo hecho de que los trabajadores perciban un sueldo, al contrario es muy gratificante el que reciban un incentivo tanto económico como moral, de esta manera se sentirán motivados y cumplirán lo mejor posibles los objetivos planteados por las organizaciones.

2.4.1.1.4.4. Desarrollo de personas

El desarrollo que deben tener las personas dentro de las empresas debe ser individual y grupal de esta manera se aprovechara las habilidades y aptitudes que cada uno de los trabajadores poseen y se puede generar una mejor comunicación entre ellos, fortaleciendo así las relaciones interpersonales y conociendo más de mismo y de sus compañeros de trabajo para poder crecer como persona.

2.4.1.1.4.4.1. Entrenamiento

Se considera un medio para que los trabajadores se adapten tanto a la empresa como al cargo que desempeñan, al igual que es un medio para

desarrollar las competencias y habilidades de las personas para que puedan contribuir de la mejor manera a la empresa.

2.4.1.1.4.4.2. Comunicación

Es importante desarrollar una buena comunicación entre todos los miembros de la organización para así tener una mejor convivencia día a día y poder determinar falencias en el desempeño de sus funciones y lograr resolver las mismas de la manera más apropiada.

2.4.1.1.4.4.3. Capacitación

Con el avance de la tecnología es primordial estar acorde con esta y realizar las funciones de la mejor manera posible para poder alcanzar las metas establecidas, y no convertir el trabajo en una monotonía si no al contrario en un aprendizaje continuo.

2.4.1.1.5. Análisis Financiero

Es el estudio mediante índices o coeficientes de la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos de pago en un momento determinado. **Según Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002:13).**

“El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia”. **(En línea 30/03/11)**

2.4.1.1.6. Indicadores Financieros

Para definir un indicador financiero podemos decir que es una relación de los estados financieros que posee una empresa y todos los informes que posee la misma, con el fin de tener una idea clara sobre el comportamiento de la empresa, para la oportuna toma de decisiones.

La clasificación de los índices financieros se presenta en la siguiente tabla:

<p><u>Índice de Liquidez</u></p> <p>Se utilizan para determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo.</p>	<p><u>Índice de Endeudamiento</u></p> <p>Permite conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros. También proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.</p>
<p><u>Índices de Rentabilidad</u></p> <p>Permiten expresar las utilidades obtenidas en el período como un porcentaje de las ventas, de los Activos o del Patrimonio.</p>	<p><u>Capital de Trabajo</u></p> <p>Sin ser un índice propiamente tal, ayuda a la interpretación financiera y permite conocer la disponibilidad de capital operativo de la empresa.</p>

TABLA N°02. Clasificación de los índices financieros. (En línea 10/04/11)

2.4.1.1.7. Índices de Rentabilidad

Para hablar sobre los índices de rentabilidad se debe considerar que son un grupo de índices que indican el retorno sobre las ventas, los activos totales y el capital invertido en el cual se calcula el margen de rentabilidad (utilidad netas sobre las ventas), el retorno sobre los activos y el retorno sobre el patrimonio.

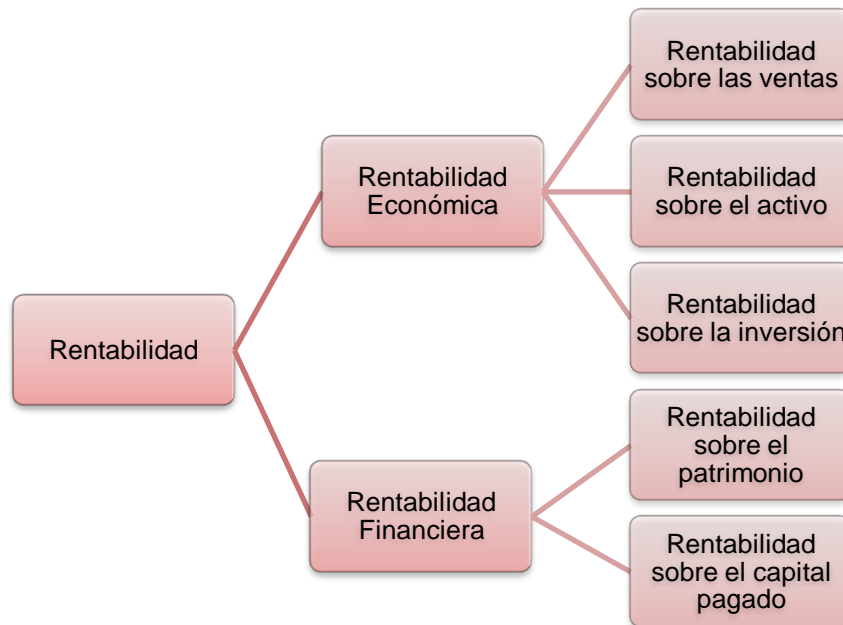
Según **PEDRO Y ORLANDO ESTUPIÑAN** (ECO Ediciones, Segunda Edición, pag.150) “El análisis de rentabilidad se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y los recursos disponibles para la empresa como se presentan en el balance general”.

Los principales análisis que se utilizan en la evaluación de la rentabilidad incluyen:

- Razón de ventas netas entre activos
- Tasa de rendimiento neto de sus activos
- Tasa de rendimiento operacional de sus activos
- Tasa de rendimiento del patrimonio
- Apalancamiento financiero

- Tasa de rendimiento del patrimonio de los accionistas comunes
- Utilidad por acción común
- Razón precio – utilidad.

2.4.1.1.8. Rentabilidad



FIGURAN°04. Subordinación de la variable dependiente

Definición

“La palabra "rentabilidad" es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas. Se hace necesario introducir algunos parámetros a fin de definir la rentabilidad. En general, el producto de las entradas de dinero por ventas totales (V) menos los costos totales de producción sin depreciación (C) dan como resultado el beneficio bruto (BB) de la compañía”. (En línea 24/03/2011).

Según **Sánchez Ballesta, Juan Pedro**(2002) “Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que semovilizan unos

medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados”.

Haciendo referencia el criterio de **Karin Gutiérrez** (2001) “Se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable ventas, capital, activos; la que permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero”.

2.4.1.1.8.1. Rentabilidad Económica

Para **Sánchez Ballesta, Juan Pedro** (2002) “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos”.

La rentabilidad económica se puede descomponer de la siguiente manera: como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

2.4.1.1.8.1.1. Rentabilidad sobre las ventas

Compartiendo el criterio de **ANTOINE FRANQUET**, rentabilidad es comparar los resultados económicos que se han obtenido en un periodo con los esfuerzos hechos para lograr el mismo. Se puede deducir que rentabilidad es el beneficio que se tiene por la venta de un producto determinado, tomando en cuenta el precio de venta menos el costo que se incurrió para la generación del producto.

2.4.1.1.8.1.2. Rentabilidad sobre los activos

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

2.4.1.1.8.1.3. Rentabilidad sobre las inversiones

Este método se basa en la comparación de los flujos netos de efectivo a cualquier nivel, contra la inversión inicial. En ocasiones también se emplea sacando los flujos netos promedio del proyecto y se comparan con la inversión inicial.

La regla de decisión es: se elige el que mayor rentabilidad presente de la relación siguiente:

$$\text{ROI} = \text{Suma de Flujos Netos} / \text{Número de años} / \text{Inversión Inicial}$$

2.4.1.1.8.2. Rentabilidad Financiera

Según **Sánchez Ballesta, Juan Pedro**(2002) “La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literaturaanglosajona return on equity(ROE), es una medida, referida a un determinado periodode tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente conindependencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puedeconsiderarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietariosque la rentabilidad económica, es por ello, un concepto de rentabilidad final que alcontemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el deinversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidadeconómica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones definanciación”.

2.4.1.1.8.2.1. Rentabilidad sobre el patrimonio

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

2.4.1.1.8.2.2. Rentabilidad sobre Capital Pagado

Citando el criterio de BRAVO, M. (2001, p. 327) la rentabilidad del capital pagado “Permite conocer el rendimiento del capital efectivamente pagado. Si el capital ha tenido variaciones durante el periodo se debe calcular el capital promedio.”

Haciendo referencia el pensamiento de BRISEÑO RAMIREZ, Hugo (2006; Pág. 10, 11) “Grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios. Rentabilidad del Capital Pagado = Utilidad Neta / Capital Pagado”.

2.4.2. Términos conceptuales y operacionales

AUDITORÍA: Es un proceso de revisión, verificación, obtención de evidencias de cualquier proceso, procedimiento o actuación.

AUDITORÍA FINANCIERA: Es una actividad constante en la revisión de cuentas anuales con

objeto de emitir una opinión sobre la fiabilidad de las mismas.

AUDITORÍA OPERATIVA:

Actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.

RENTABILIDAD:

Se puede deducir que rentabilidad es el beneficio que se tiene por la venta de un producto determinado, tomando en cuenta el precio de venta menos el costo que se incurrió para la generación del producto.

UTILIDAD:

Del latín “utilitas”, calidad de útil, provecho que se saca de algo. DESCARTES René (1 596-1650) El Método.

INVERSIÓN:

Emplear, colocar un capital en una entidad ya sea financiera o gubernamental con el fin de obtener rentabilidad o intereses en un tiempo determinado.

PATRIMONIO:

Patrimonio es un título que denota el interés de los socios o

accionistas de la empresa; representa los aportes iniciales de capital más la acumulación de Reservas, Superávit de capital y Utilidades no distribuidas.

2.5. HIPÓTESIS

La inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, incide en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente:	Gestión del Talento Humano
Variable dependiente:	Rentabilidad
Unidad de observación:	Jabocentro Cía. Ltda.
Términos de relación:	La, Inadecuada, Incide, durante el año 2010

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta se desarrollará en base a la normativa del paradigma interpretativo llamado también naturalista ya que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad así como los significados de las personas, percepciones, intenciones y acciones.

En la investigación se aplica un criterio propositivo, adicional a este se aplicará criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transparencia, que permitan emplear técnicas e instrumentos de investigación cualitativos que faciliten el análisis de datos para una oportuna toma de decisiones.

También la investigación se desarrolla en el enfoque cualitativo que orienta la investigación en base a técnicas cualitativas hacia la comprensión del problema, objeto de estudio; enmarcado en una observación naturalista, es una forma de describir e interpretar la realidad del problema, en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia fuera, lo que orienta hacia el descubrimiento de la hipótesis, pone énfasis en el proceso de investigación, formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajará con una muestra de la población total, facilitando el trabajo de campo con la intervención de todos quienes forman parte de la empresa y sus resultados no serán presentados en forma general debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla la empresa; con un criterio holístico y una posición dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema identificado.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizará en base a la combinación de las modalidades de investigación bibliográfica o documental e investigación de campo.

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

Citando el criterio de **Jonás Tudare** “Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes.” **(En línea 6/4/2011)**

La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación Científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos, la misma que me servirá para tener referencia documentada de la investigación planteada y analizar el problema en base a investigaciones realizadas con anterioridad sobre el tema propuesto.

3.2.2. Investigación de Campo

Tomando como referencia el criterio de **Jonás Tudare** “la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador”.

La investigación de campo debido al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, a través del contacto directo del investigador

con la realidad; teniendo como finalidad la recolección de datos primarios referentes al problema de estudio a través de la utilización de técnicas como son la entrevista y la encuesta, por medio de esta investigación se podrá tener contacto directo con los miembros de la empresa.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está enmarcada, en una investigación descriptiva y explicativa las cuales se detallan a continuación:

3.3.1. Investigación Descriptiva

Esta investigación permitirá estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan en la rentabilidad, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

3.3.2. Investigación Explicativa

Será también una investigación explicativa ya que se dará una respuesta al porqué de los hechos o problemas que se presentan en Jabocentro Cía. Ltda., determinando la relación causas y efectos que se presentan en la empresa mediante la comprobación de la hipótesis.

3.3.3. Método Inductivo

En la investigación a desarrollarse se utilizara la metodología inductiva que haciendo referencia al criterio de **Guzmán Villena Angelito, (internet: 2006)**, “El Método Inductivo es el razonamiento que, partiendo de los casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis.”

3.3.4. Técnicas de Investigación

Se utilizarán las técnicas de entrevista y encuesta; tomando en cuenta que se utilizara información oral o escrita que será facilitada por testigos de los hechos que se producen en la empresa, para de esta manera no interponerse en sus actividades diarias, y flexible para que se puedan hacer cambios según el estudio que se está ejecutando.

3.3.4.1. Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. **(En línea 17/04/2011).**

Por medio de esta técnica se podrá conocer los distintos criterios que tienen los directivos de la empresa en la cual se está desarrollando la presente investigación.

3.3.4.2. Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. **(En línea 17/04/2011).**

Aplicando la técnica de la encuesta a los distintos clientes de la empresa y agentes de venta de la misma se podrá conocer la opinión que tiene cada uno de ellos sobre la labor que realizar cada uno de sus miembros día a día.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

“Se denomina población a una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener una información.”

Según Ildelfonso Grande Esteban, Elena Abascal (10^a edición ESIC EDITORIAL)

Para el desarrollo de la investigación que se propone se trabajará con la población que se resume en la siguiente tabla:

POBLACIÓN	NÚMERO
Directivos	2
Agentes de Ventas	13
Supervisores de Ventas	2
Clientes zona centro Ambato - Mayoristas	86
TOTAL	103

TABLA N°03. Resumen de población a investigarse

3.4.2. Muestra

La muestra es una parte de la población y se utiliza cuando esta es muy amplia y no se puede investigar a todos sus miembros, tomando en cuenta que debe ser representativa y esta se la logra solo si tiene las mismas características de la población en general.

Es importante mencionar que el número de clientes citados corresponde al total de los mismos de la zona centro de la ciudad de Ambato tomando en cuenta únicamente los clientes mayoristas de la provincia de

Tungurahua, Cantón Ambato los cuales ascienden a 86 cifra que será la base para determinar la muestra de la población a ser encuestada.

3.4.2.1. Muestreo Aleatorio

Se considera una población finita, de la que deseamos extraer una muestra. “Cuando el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra, denominamos al proceso de selección”. (En línea 17/04/2011).

En la investigación se aplicará el muestreo al aleatorio ya que toda la población tiene la misma posibilidad de constituir la muestra, y será determinada indistintamente sin ninguna preferencia en especial.

3.4.2.2. Determinación y tamaño de la muestra

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1)+1}$$

Simbología

n = tamaño de la muestra

m= tamaño de la población

e = error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{86}{(0.05)^2 (86-1)+1}$$

$$n = \frac{86}{1.2125}$$

$$n = 70 \text{ ENCUESTADOS}$$

3.5. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis:La inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, incide en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

3.5.1. Variable Independiente.- Gestión del talento humano del departamento de ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Es el medio por el cual las organizaciones y las personas puedan cumplir los objetivos establecidos para así llegar al éxito.	Admisión de personas	Reclutamiento Selección	¿Cuáles son las herramientas para contratar el personal en la empresa?	Entrevista/ Supervisor de ventas Anexo N°3
	Aplicación de personas	Diseño de cargos Evaluación del desempeño	¿Mediante qué criterio se designan los cargos?	Entrevista/ Supervisor de ventas Anexo N°3
	Compensación de personas	Remuneración Beneficios servicios incentivos	¿Las remuneraciones percibidas son de acuerdo al desempeño de las funciones?	Encuesta/ Agentes de ventas Anexo N°3
	Desarrollo de personas	Entrenamiento Comunicación Capacitación	¿Qué sistema utiliza para medir la gestión del talento humano?	Entrevista/ Supervisor de Ventas Anexo N°3

TABLA N° 04. Operacionalización de la variable independiente.

3.5.2. Variable Dependiente.- Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas.	Rentabilidad Económica	Rentabilidad sobre las ventas	¿Qué políticas de crédito otorga la empresa?	Entrevista/ Clientes Anexo N°2
		Rentabilidad sobre el activo	¿Qué tipo de indicador se utiliza para determinar la rentabilidad del activo?	Entrevista/ Directivo de la empresa Anexo N°1
	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad sobre las inversiones	¿La empresa invierte su dinero fuera de la empresa?	Entrevista/ Directivo de la empresa Anexo N°1
		Rentabilidad sobre el patrimonio	¿Qué porcentaje de rentabilidad obtiene anualmente la empresa?	Entrevista/ Directivo de la empresa Anexo N°1

TABLA N°05. Operacionalización de la variable dependiente

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información requerida para el desarrollo de la investigación se recolectará a través de la técnica de la entrevista al personal de Jabocentro Cía. Ltda. para determinar el grado de relación, vinculación y veracidad de los datos a recolectarse y la observación de información contable con la que cuenta la distribuidora para el desarrollo correcto de la investigación.

Técnica de Investigación	Instrumento	Investigado
Entrevista	Guía de Entrevista	Directivos Supervisor del dep.de ventas.
Encuesta	Cuestionario	Clientes Agentes de ventas

TABLAN° 06.Plan de Recolección de la Información

Estas actividades se llevarán acabo personalmente por la investigadora a partir del 18 de Mayo de 2011 en Jabocentro Cía. Ltda.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información obtenida será de vital importancia para determinar la calidad, confiabilidad y veracidad de la misma. A la información procesada se la ordenará y presentará en gráficos estadísticos y resúmenes para facilitar su comprensión y análisis.

Para el análisis se tomará en cuenta la población que integra el universo de estudio de Jabocentro Cía. Ltda.

3.7.1. Procesamiento de la información

Es la revisión crítica de la información recogida; es decir la depuración de la información recolectada la misma que puede ser: defectuosa, contradictoria e incompleta. Por lo que es necesaria la tabulación de la información según las variables de la hipótesis de esta manera realizar un estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174 – 178 y 183 - 185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos.

- φ Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Las personas a ser investigadas son todos los agentes vendedores de la empresa con sus respectivos clientes ya que ellos tienen que ver directamente con la gestión que realiza el departamento de ventas. El objeto a ser investigado es la gestión del talento humano del departamento de ventas ya que por medio del cual se puede determinar ciertas falencias que incidan en la rentabilidad de la empresa.
- φ Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. se realizará una entrevista que es un diálogo entablado entre dos o más personas el entrevistador interroga al entrevistado y este le contesta. En este caso será a Luis Castro Gerente General y Luis Villacís Supervisor de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.
- φ Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Los instrumentos a ser utilizados en esta investigación es el cuestionario, el mismo que tendrá dos

modelos tanto para los clientes como para los agentes de ventas y la ficha de observación.

- φ Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)
- φ Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, entre otros.

Las respuestas obtenidas serán tabuladas con el programa Excel, como se detalla a continuación:

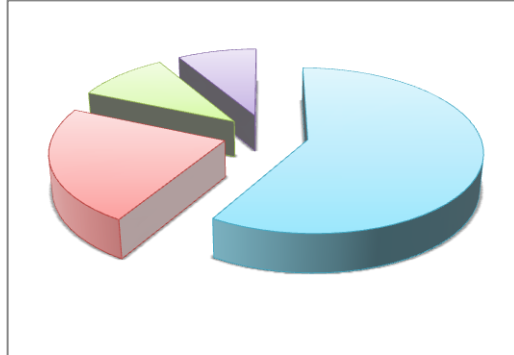
No.	PREGUNTA	SI	NO	%	OBSERVACIONES

TABLAN° 07. Procesamiento de la información recolectada

- φ Representaciones Gráficas

En el presente estudio se utilizará el gráfico de pasteles para representar los resultados de las encuestas aplicadas, el cual es un gráfico en el que a cada valor o modalidad le reasigna un sector circular de área proporcional a la frecuencia que representan.

GRÁFICO 01. Respuestas en porcentajes de las encuestas realizadas en Jabocentro Cía. Ltda.



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Gabriela Navas

3.7.2. Análisis e interpretación de resultados

Al analizar los resultados arrojados de las encuestas y las entrevistas realizadas en la empresa se debe destacar las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- φ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- φ Comprobación de hipótesis, para la comprobación de la misma se utilizará el método chi-cuadrado, ya que éste se aplica cuando las variables de estudio son cualitativas.

Fórmula

La hipótesis de la investigación será comprobada utilizando el método de Chi - Cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En donde:

X²:Notación para Chi 2

F_o:Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

φ Expresar conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Evaluar la gestión del talento humano del departamento de ventas en Jabocentro Cía. Ltda.		
Identificar la rentabilidad actual de Jabocentro Cía. Ltda. en base a los resultados del año 2010.		
Realizar una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.		

TABLA N°08.Establecimiento de Conclusiones y Recomendaciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Navas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. /4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber aplicado las encuestas a una muestra de la población total de Jabocentro Cía. Ltda. se procede a la tabulación de los datos mediante el programa Microsoft Excel, y de esta manera efectuar el análisis de las preguntas realizadas tanto a los clientes como a los agentes de ventas, basados en el porcentaje arrojado de cada uno de los gráficos, de esta manera se puede establecer conclusiones y posteriormente las recomendaciones necesarias.

Conjuntamente en este capítulo consta la verificación de la Hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de las encuestas aplicadas a los clientes y agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda., en primer lugar se procedió a la codificación de los resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos en porcentajes, mediante una síntesis para el análisis.

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Jabocentro Cía. Ltda.

PREGUNTA 1.

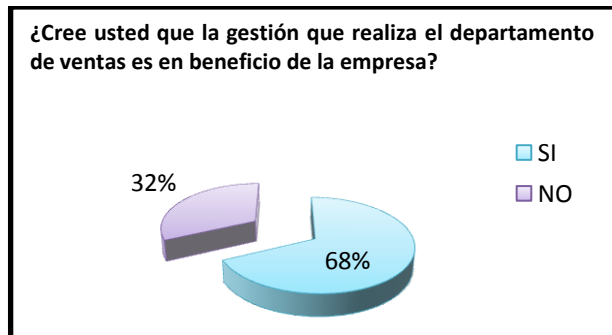
¿Cree usted que la gestión que realiza el departamento de ventas es en beneficio de la empresa?

TABLAN° 09.Gestión del departamento de ventas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	68%
NO	22	32%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 02.Gestión del departamento de ventas



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 68% de los encuestados considera que la gestión del departamento de ventas es en beneficio de la empresa y un 32% está en desacuerdo con la opinión antes citada.

Interpretación.-La mayoría de los clientes manifiestan que la gestión realizada por el departamento de ventas es en beneficio de la empresa, considerando que las ventas son el motor de la empresa la gestión que realiza este departamento es de vital importancia.

PREGUNTA 2.

¿Recibe usted visitas permanentes por parte de los agentes de ventas?

TABLAN° 10.Visitas de los agentes de ventas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	81%
NO	13	19%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 03.Visitas de los agentes de ventas.



Fuente: Tabla N°10

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 81% de los encuestados coincide que recibe visitas permanentes de los agentes de ventas, mientras que el 19% de los clientes manifiesta lo contrario es decir no recibe visitas permanentes por parte de los agentes de ventas.

Interpretación.- Al ser la mayoría de los clientes los que concuerdan que reciben visitas permanentes por parte de los agentes de ventas, lo cual para el giro de su negocio es de vital importancia, el porcentaje que no comparte el criterio antes citado debe poner mayor atención para que así sus ventas incrementen.

PREGUNTA 3.

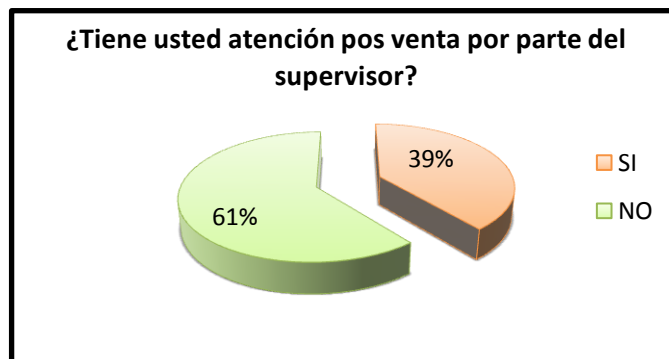
¿Tiene usted atención pos venta por parte del supervisor?

TABLAN° 11.Visitas del supervisor.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	39%
NO	43	61%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 04.Visitas del supervisor.



Fuente: Tabla N°11

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 61% de clientes coincide en el criterio de que no tienen una visita pos venta por parte de los supervisores de la empresa y tan solo un 39% manifiesta que recibe la visita de los supervisores luego de la venta y visita realiza por los agentes de ventas.

Interpretación.- Al no existir una visita pos venta por parte del supervisor a la mayoría de los clientes no se puede tener un control exacto de la gestión que realiza cada uno de los agentes de ventas.

PREGUNTA 4.

¿El agente de ventas tiene la disponibilidad para atenderlo/a cuando usted lo requiera?

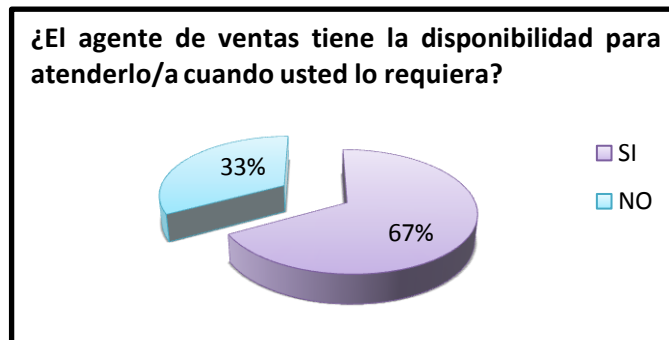
TABLAN° 12.Disponibilidad del agente de ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	67%
NO	23	33%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 05.Disponibilidad del agente de ventas



Fuente: Tabla N°12

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 67% de los encuestados siendo estos la mayoría manifiesta que tiene una oportuna atención de los agentes de ventas cuando ellos así lo requieren, y el 33% no comparte el criterio antes mencionado.

Interpretación.-Al tener como resultado de las encuestas que la mayoría de los clientes manifiesta que los agentes de ventas tienen disponibilidad para atenderlos cuando ellos lo requiera , se obtiene como resultado más ventas para la empresa y satisfacción por parte de los clientes al ser atendidos cuando lo necesiten.

PREGUNTA 5.

¿Considera que la gestión del talento humano del departamento de ventas influye en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.?

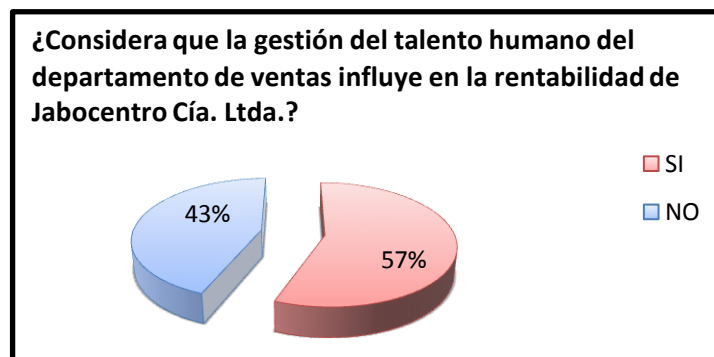
TABLA N° 13.Gestión del Talento Humano

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	57%
NO	30	43%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°06.Gestión del Talento Humano



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 57% de los clientes coinciden en el criterio que la gestión que realiza el departamento de ventas influye directamente con la rentabilidad de la misma, y un 43% no comparte el criterio antes mencionado.

Interpretación.-Mediante las encuestas aplicadas se pudo determinar que la mayoría de los clientes considera que la gestión del departamento de ventas influye directamente con la rentabilidad que la empresa obtenga, tomando en cuenta que las ventas son el motor fundamental de la misma.

PREGUNTA 6.

¿Considera usted que se debería realizar una reingeniería del equipo de ventas?

TABLAN° 14.Equipo de ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	74%
NO	18	26%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 07.Equipo de ventas



Fuente: Tabla N°14

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 74% de los clientes considera que se debe realizar una reingeniería del equipo de ventas, y tan solo un 26% comparten el criterio de que no es necesario realizar una reingeniería del equipo de ventas.

Interpretación.-Al obtener como resultado de las encuestas que la mayoría de clientes considera que se debe realizar una reingeniería del equipo de ventas, se determina que la gestión que ellos realizan no es la más adecuada para el éxito de la empresa.

PREGUNTA 7.

¿Ha sido oportuna la respuesta que la empresa le ha brindado a sus quejas o inquietudes?

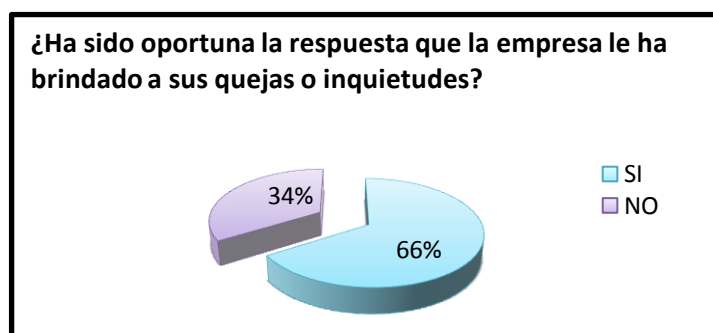
TABLA N°15.Quejas o inquietudes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	66%
NO	24	34%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 08.Quejas o inquietudes



Fuente: Tabla N°15

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-Un 66% de los clientes comparten el criterio que es oportuna la respuesta que la empresa brinda a todas las quejas e inquietudes que estos presentan y un 34% de los clientes manifiestan que no se les dá una respuesta rápida y oportuna a las quejas o inquietudes que tienen.

Interpretación.-La mayoría de los clientes consideran que tienen una respuesta positiva por parte de la empresa a todas las quejas e inquietudes que ellos presenten, esto garantiza a la misma que todos sus clientes estén satisfechos con la gestión que esta realiza.

PREGUNTA 8.

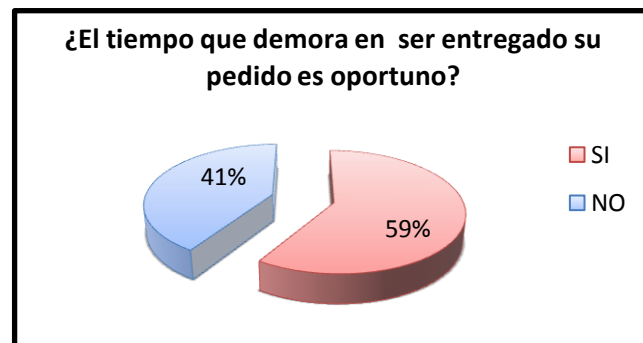
¿El tiempo que demora en ser entregado su pedido es oportuno?

TABLAN° 16.Pedidos oportunos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	59%
NO	29	41%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 09.Pedidos oportunos



Fuente: Tabla N°16

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.- 41 clientes que representa el 59% de encuestados manifiestan que el tiempo en que se entrega el producto es el oportuno, y 29 de ellos comparten un criterio de que no es oportuna la entrega de los pedidos que ellos realizan.

Interpretación.-el tiempo de entrega del pedido solicitado por el cliente debe ser el más oportuno para así garantizar ventas posteriores, un cliente feliz es un cliente fiel a la empresa.

Encuesta dirigida a los agentes de ventas de la empresa Jabocentro Cía. Ltda.

PREGUNTA 1.

¿Recibe capacitación permanente por parte de la empresa?

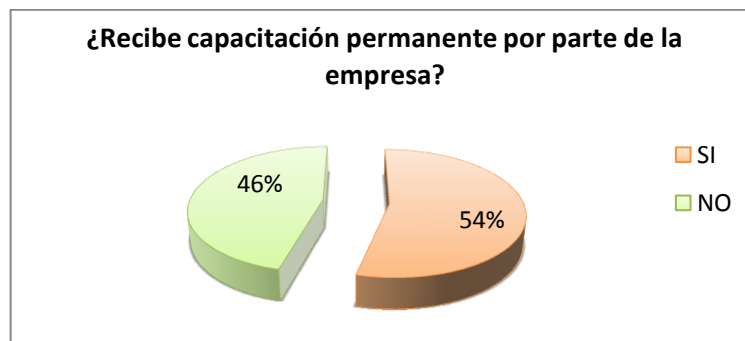
TABLA N°17.Capacitación de los agentes de ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	54%
NO	6	46%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°10.Capacitación de los agentes de ventas



Fuente: Tabla N°17

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-Al ser aplicadas las encuestas a todo el equipo de ventas se obtuvo como resultado que el 54% de los agentes de ventas manifiestan que reciben una capacitación permanente, y un 46% de ellos presenta un criterio opuesto al de sus compañeros.

Interpretación.-Considerando que la mayoría de los agentes de ventas comparten el criterio de que tienen una capacitación permanente, se debe centrar la atención en cubrir al cien por ciento las aspiraciones en cuanto a capacitación de los agentes de ventas.

PREGUNTA 2.

¿Maneja usted efectivo diariamente?

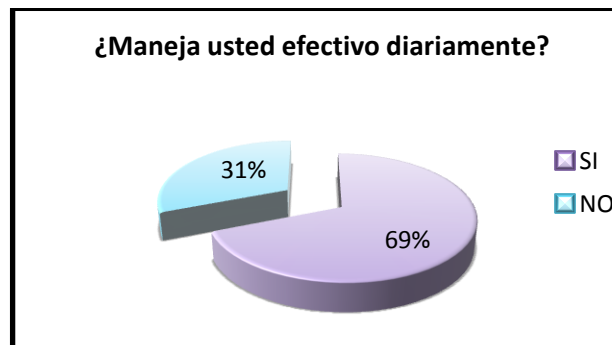
TABLAN° 18.Manejo de efectivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 11.Manejo de efectivo



Fuente: Tabla N°18

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 69% de los agentes de ventas que representa a nueve de ellos comparten el criterio de que manejan diariamente efectivo, mientras que un 31% que representa tan solo a cuatro de ellos manifiesta lo contrario.

Interpretación.-Al determinar que la mayoría de los agentes de ventas manejan efectivo diariamente se debe considerar el valor que ellos perciben diariamente por parte de los clientes, de esta manera tomar las precauciones necesarias para el manejo del mismo.

PREGUNTA 3.

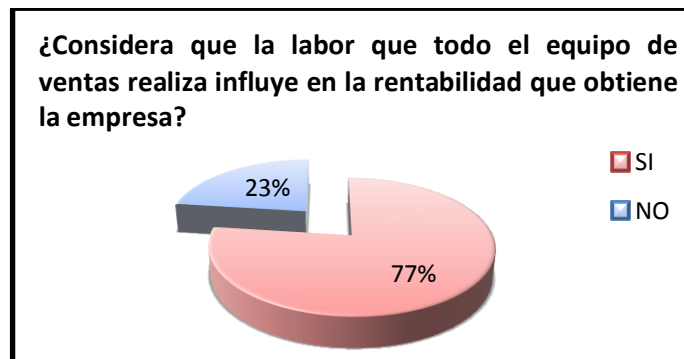
¿Considera que la labor que todo el equipo de ventas realiza influye en la rentabilidad que obtiene la empresa?

TABLAN° 19.Labor del equipo de ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	77%
NO	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 12.Labor del equipo de ventas



Fuente:Tabla N°19
Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-De las personas que conforman el equipo de ventas el 77% coincide en el criterio de que la labor que ellos realizan influye en la rentabilidad que obtiene la empresa, y el 23% manifiesta un criterio opuesto al de sus compañeros.

Interpretación.- Considerando que diez de los agentes de ventas siendo estos la mayoría considera que la labor que ellos realizan influye directamente en la rentabilidad de la empresa, se puede determinar que se debe poner más atención a la gestión que estos realizan dentro de la empresa.

PREGUNTA 4.

¿Realiza visitas a sus clientes con la compañía del supervisor?

TABLA N° 20.Visitas con el supervisor

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	46%
NO	7	54%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°13.Visitas con el supervisor



Fuente: Tabla N°20

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 46% de los agentes de ventas coinciden que realizan visitas a sus respectivos clientes en compañía del supervisor y el 54% siendo la mayoría de los agentes de ventas manifiestas que realizan las visitas a los clientes solos sin ninguna supervisión.

Interpretación.-Al determinar que la mayoría de las visitas que realizan los agentes de ventas sin compañía del supervisor, se genera un bajo control a los mismos y su forma de trabajar con cada uno de los clientes, lo que podría generar quejas por parte de estos.

PREGUNTA 5.

¿Tiene un control permanente de la cartera de sus clientes?

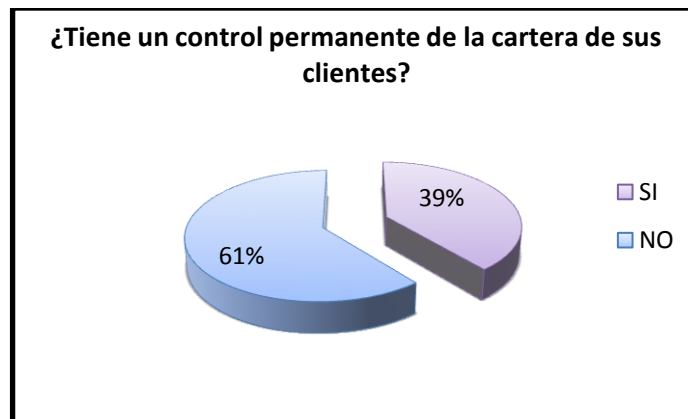
TABLA N°21.Control de cartera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	39%
NO	8	61%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°14.Control de cartera



Fuente: Tabla N°21

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 61% de los agentes de ventas comparte el criterio de que no tienen un control permanente de la cartera de sus clientes, y tan solo el 39% manifiesta que existe un control permanente de la cartera de los clientes.

Interpretación.-Al no tener un control permanente de la cartera de los clientes, no se puede saber con exactitud cuánto es el monto que se debe recaudar a determinada fecha, o quiénes son los clientes que más adeudan a la empresa.

PREGUNTA 6.

¿Recibe comisiones por parte de la empresa según el monto de ventas?

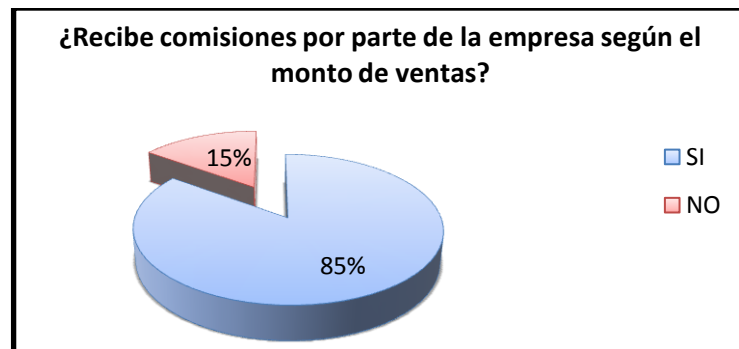
TABLAN° 22.Comisiones por las ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	85%
NO	2	15%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°15.Comisiones por las ventas



Fuente: Tabla N°22

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 85% de los agentes de ventas que representa a once de ellos manifiesta que las comisiones que ellos perciben son de acuerdo al monto de ventas y un 15% que representa a dos de los agentes de ventas comparte un criterio opuesto al de sus compañeros.

Interpretación.- Los agentes de ventas al recibir comisiones por el monto de ventas motiva a que pongan más énfasis en sus ventas, no solo en beneficio de ellos sino también para la empresa.

PREGUNTA 7.

¿Tiene claras las políticas de venta establecidas en los convenios de distribución?

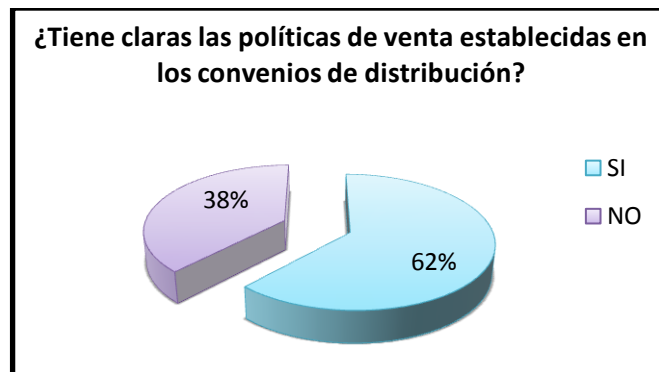
TABLAN° 23.Políticas de venta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	62%
NO	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON° 16.Políticas de venta



Fuente:Tabla N°23

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.- El 62% de los agentes de ventas coinciden en que tienen claro todas las políticas de ventas en los convenios de distribución y tan solo un 38% de ellos manifiesta que no tienen claras las políticas establecidas por la empresa.

Interpretación.-Tomando en cuenta que la mayoría de los agentes de ventas tienen claro las políticas de distribución, se debe centrar la atención para el resto de los agentes para que conozcan las políticas de venta de esto dependen futuras ventas.

PREGUNTA 8.

¿Los precios han sido establecidos considerando el poder de adquisición del cliente?

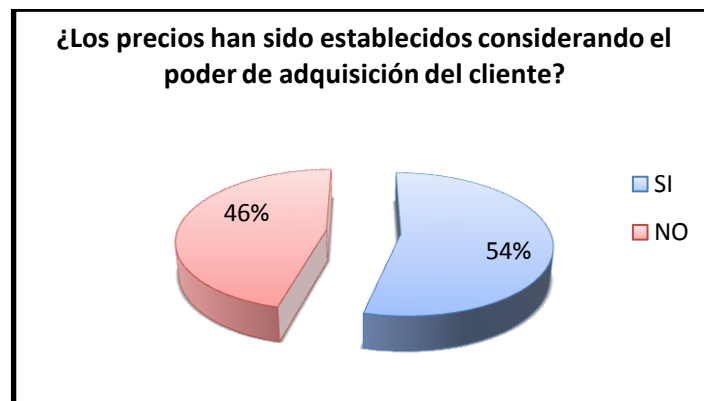
TABLA N° 24.Poder de adquisición

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	54%
NO	6	46%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°17.Poder de adquisición



Fuente:Tabla N°24

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-El 54% de los agentes de ventas consideran que los precios están establecidos según el poder de adquisición que tiene el cliente, mientras un 46% de ellos difiere con el criterio de sus compañeros.

Interpretación.-La mayoría de los agentes de ventas consideran que los precios son establecidos según el poder de adquisición del cliente, esto es favorable para las ventas porque tendrán precios establecidos según el tipo de cliente sea este mayorista o minorista, tomando en cuenta que a mayor capacidad de compra menor es el precio que está determinado.

Entrevista realizada a los directivos de la empresa Jabocentro Cía. Ltda.

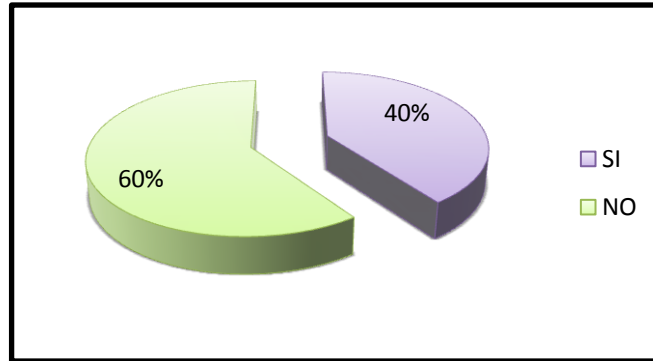
TABLAN° 25:Entrevista a los Directivos

PREGUNTAS	GERENTE	CONTADORA	SI	NO
¿Cuál es su opinión sobre la rentabilidad obtenida en el año 2010?	Considero que se obtuvo una buena rentabilidad más no la esperada, se puede logra un mayor porcentaje de rentabilidad con la gestión adecuada.	Pienso que fue un buen año a comparación de los anteriores, pero a pesar de ello no fue la esperada por los directivos	0	2
¿Cuál es el trato que mantiene usted con los agentes de ventas?	Se podría decir que es un buen trato porque todos buscamos un mismo objetivo que es el éxito de la empresa	Es bueno porque todos somos amigos y de esta manera el trabajo se hace más llevadero	2	0
¿Qué disposición tiene el manejo de la cartera de clientes que mantiene cada uno de los agentes de ventas?	Que sea recuperada en el menor tiempo posible y en su totalidad.	Esta debe ser recuperada en el menor tiempo y está bajo el control del supervisor de ventas.	0	2
¿Cómo tiene usted un permanente control sobre la gestión de los agentes de ventas?	Con los reportes e informes que presentan los supervisores de ventas	Con los informes de ventas que se presentan al final de la jornada de trabajo.	1	1
¿De qué manera realiza un análisis de la labor de cada vendedor en las distintas zonas?	Se analiza según el monto de ventas que acumule en el mes	Según la capacidad de cobro que tenga el agente de ventas y el monto total de sus ventas	1	1
TOTAL			4	6

Fuente: Entrevistas aplicadas.

Elaborado por: Gabriela Navas

GRÁFICON°18.Entrevista a los Directivos



Fuente: Tabla N°25

Elaborado por: Gabriela Navas

Análisis.-En el 60% de las preguntas los directivos consideran que se está realizando una buena gestión en beneficio de la empresa y en un 40% de las preguntas no comparten el mismo criterio las dos personas entrevistadas.

Interpretación.-Como resultado de las entrevistas aplicadas se determina que la gestión que realizan los agentes de ventas no es la adecuada para alcanzar la rentabilidad esperada por los directivos.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes de Jabocentro Cía. Ltda., para ello se utilizará el método Chi – cuadrado. Para el cálculo de la tabla de contingencia, se lo realiza a partir de los valores cuantitativos de la preguntas # 5 y # 6 aplicada en la encuesta las cuales guardan relación con las variables estudiadas.

4.3.1 Tablas de Frecuencias

4.3.1.1. Tabla de Contingencia

TABLAN° 26. Tabla de Contingencia

PREGUNTAS	SI	NO	SUMATORIA
5.- ¿Considera que la gestión del talento humano del departamento de ventas influye en la rentabilidad de la empresa?	39	31	70
6.- ¿Considera usted que se debería realizar una reingeniería del equipo de ventas?	52	18	70

Fuente:Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Gabriela Navas

4.3.1.2. Frecuencias Observadas

TABLA N°27. Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 5.	39	31	70
PREGUNTA 6.	52	18	70
TOTAL	91	49	140

Fuente:Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Gabriela Navas

4.3.1.3 Frecuencias Esperadas

TABLAN° 28. Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 5.	46	24	70
PREGUNTA 6.	46	24	70
TOTAL	92	48	140

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Gabriela Navas

4.3.2 Formulación de la hipótesis

Ho: La inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, no incide en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

H1: La inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, incide en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

Modelo matemático

Ho: O -E

H1: O ≠E

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

4.3.3 Elección de la Prueba Estadística

φ Chi – cuadrado.

4.3.4 Nivel de significación

φ 0.05 equivalente al 5 %

4.3.5 Distribución muestral

$$Gl = K - 1$$

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

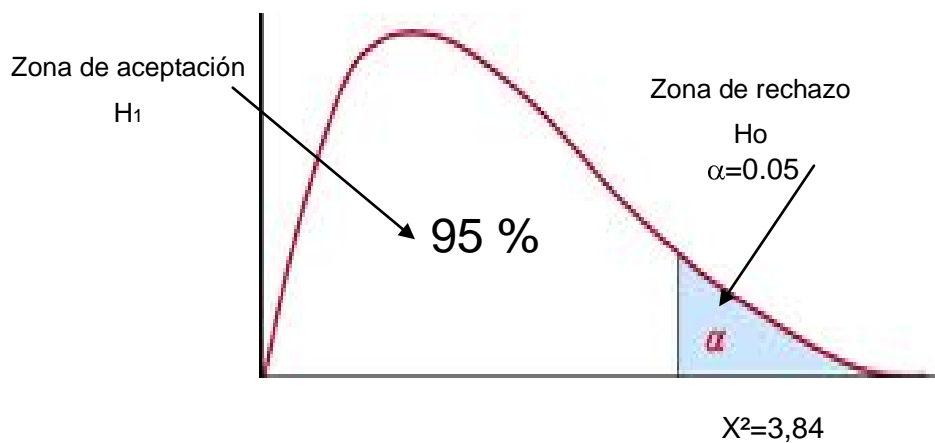
$$Gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

Por tanto, con 1 Grados de Libertad, tenemos un valor de la tabla Estadística de 3.84

4.3.6 Zona de rechazo



FIGURAN°05. Campana de Gauss

Elaborado por: Gabriela Navas

4.3.7 Cálculo Matemático

PREGUNTAS	FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	(Fo - Fe) ² /Fe
5.- ¿Considera que la gestión del talento humano del departamento de ventas influye en la rentabilidad de la empresa?	40	46	-6,00	36,00	0,78
6.- ¿Considera usted que se debería realizar una reingeniería del equipo de ventas?	52	46	6,00	36,00	0,78
5.- ¿Considera que la gestión del talento humano del departamento de ventas influye en la rentabilidad de la empresa?	30	24	6,00	36,00	1,50
6.- ¿Considera usted que se debería realizar una reingeniería del equipo de ventas?	18	24	-6,00	36,00	1,50
TOTAL	140	140			4,56

TABLA N°29. Cálculo Matemático

Elaborado por: Gabriela Navas

4.3.8 Decisión

Si X^2 calculado $\geq X^2$, se rechaza la hipótesis nula (H_0)

$4,56 > 3,84$, por lo que se rechaza H_0 i se acepta H_1

4.3.9 Conclusión

La inadecuada gestión del talento humano del departamento de ventas, **incide** en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ϕ La labor que realizan los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. no esta acorde a la necesidad de la empresa, por lo cual no se obtiene la rentabilidad esperada.

- ϕ La cartera de los clientes no tiene un control permanente, lo cual ocasiona que no se establezca con exactitud el monto que adeuda cada cliente y los abonos que realiza a determinada fecha.

- ϕ La gestión del talento humano del departamento de ventas tiene influencia directa con la rentabilidad de la empresa, considerando que las ventas son el eje principal de la misma.

- ϕ Los precios de los productos son establecidos según el poder de adquisición de los clientes sean mayoristas o minoristas, tomando en cuenta que cuando las ventas son mayores tendrán un precio preferencial.

- ϕ Los agentes de ventas no tienen la capacitación adecuada para el manejo del dinero que estos perciben diariamente, provocando que se dé un jineteo del dinero y que no se tenga un control adecuado del mismo.

- ϕ Al seleccionar el equipo de ventas, y al ser incorporados a la empresa no reciben una capacitación para el desempeño óptimo del puesto asignado, lo que provoca falencias en la gestión que realizan por lo cual se dá una baja en las ventas generando así una disminución de la rentabilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

- φ Es necesario compilar todos los criterios de los agentes de ventas y de los clientes para contribuir de una manera adecuada a Jabocentro Cía. Ltda., y así obtener una mejor rentabilidad para la empresa.
- φ Se debe analizar la gestión del departamento de ventas y determinar en qué grado influye en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. la baja en las ventas que provoca la gestión que realiza cada agente de ventas.
- φ Es importante determinar políticas para el manejo del dinero que reciben a diario los vendedores y de esta manera prevenir posibles robos o desfalcos del mismo.
- φ Es primordial establecer los precios según la cantidad de la compra por parte del cliente, sin tomar en cuenta el poder de adquisición es decir sin considerar que estos sean mayoristas o minorista.
- φ Una reingeniería en el departamento de ventas se considera al no obtener el resultado esperado por la gestión que realizan los agentes de ventas.
- φ Se debe realizar una auditoría de gestión al talento humano del departamento de ventas, para determinar si la gestión que ellos realizan dentro de la empresa influye significativamente en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Ejecución de una Auditoría de Gestión al talento humano del departamento de ventas.

Institución Ejecutora: Jabocentro Cía. Ltda.

Beneficiarios: Jabocentro Cía. Ltda. – Departamento de ventas

Ubicación: En la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, Av. El Cóndor s/n y Junín

Tiempo estimado para la ejecución: seis meses

Inicio: Enero 2011

Fin: Julio 2011

Equipo técnico responsable: Contadora de Jabocentro Cía. Ltda., Supervisor del área de ventas, Investigadora

Costo: 245.30

TABLA N°30. Costo de la Propuesta

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Movilización	15	2,00	30,00
Alimentación	40	2,00	80,00
Copias	250	0,02	5,00
Internet	70 horas	1,00	70,00
Empastado	1	20,00	20,00
Impresiones	180	0,10	18,00
Subtotal			223
10% Imprevistos			22.30
TOTAL			245.30

Elaborado por: Gabriela Navas

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

A través de las conclusiones determinadas en el capítulo anterior, se pudo determinar que la gestión que realizan los agentes de ventas influye con la rentabilidad de la empresa.

Según la tesis “Auditoria de Gestión al Departamento de Recursos Humanos De La Aviación Del Ejército”. Autoría de **Miguel Ángel Avalos Zambrano** concluye que:

- La Brigada de Aviación, ha hecho un gran esfuerzo por contratar la realización de cursos de capacitación para su personal, pero por falta de cumplimiento de la empresa contratista, no se dio cumplimiento en su totalidad a la planificación en el campo de capacitación y entrenamiento para el año 2008.
- Los Indicadores de Gestión, siendo la base para la medición de resultados y el avance en el cumplimiento de sus funciones, no se encuentran actualizados en el departamento de personal de la empresa, la empresa contratista encargada de la elaboración de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas, no ha entregado hasta la presente fecha el objeto contratado para este departamento.

A lo que recomienda:

- Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que para futuras contrataciones se cumpla con el objeto del mismo.
- Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice una inspección para verificar el grado de cumplimiento de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas.

En base a la tesis antes mencionada se determina que es de gran aporte para la investigación que se desarrolla.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo justifica su desarrollo en su importancia práctica, ya que por medio del informe final se tomará correcciones en el departamento de ventas para fortalecer los puntos que se encuentre débiles para mejorar la gestión de los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.

Por medio de la aplicación de la auditoría de gestión permitirá mejorar la gestión de talento humano del departamento de ventas, por medio de una capacitación permanente a los agentes de ventas, y supervisores para un mejor control de la labor que brindan en la empresa.

Con la propuesta planteada el departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. tomará en cuenta varios aspectos para la selección del personal que se va a incorporar al grupo de trabajo, siendo este un factor importante y de gran aporte para un mejoramiento de la rentabilidad.

Mediante la aplicación de la propuesta citada con anterioridad permitirá aplicar los conocimientos adquiridos a nivel universitario, con lo cual ayudará directamente al desarrollo personal y profesional de quien lo realiza.

Este trabajo contribuye con la institución al determinar las recomendaciones, que ayuden a que el departamento de ventas para mejorar la gestión que realizan dentro de la empresa y de esta manera en forma conjunta llegar al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la misma.

Finalmente esta propuesta es factible y viable porque se cuenta con el tiempo necesario para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de información y colaboración por parte de los integrantes de Jabocentro Cía. Ltda.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda., para mejorar la gestión que realizan los agentes de ventas y de esta manera tener una rentabilidad mayor a la del año 2010.

6.4.2. Objetivos Específicos

Determinar la gestión actual del departamento de ventas.

Analizar la información recolectada sobre la gestión actual del talento humano del departamento de ventas con el fin de determinar si la misma es a favor o en contra de la empresa.

Identificar en qué grado influye la gestión de los agentes de ventas en la rentabilidad que obtiene Jabocentro Cía. Ltda.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Socio – Cultural

Teniendo en cuenta que mejorando el servicio de ventas, incrementa el nivel socio económico interno de la empresa y la satisfacción del cliente, a la vez que las condiciones de vida de la sociedad a la que sirve la empresa.

6.5.2. Tecnológico

Tomando en consideración que la empresa cuenta con todos los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la propuesta es factible que la misma se dé sin ninguna contrariedad porque esto permitirá una mayor facilidad en el procesamiento de la información y la puesta en práctica de la propuesta.

6.5.3. Organizacional

Porque permitirá evaluar la gestión que realiza todo el equipo de ventas, para cambiar o enmendar los errores que se producen en esta área, así también conocer si los clientes se sienten satisfechos con la labor que los agentes de ventas realizan día a día.

6.5.4. Económico - Financiero

Es viable desde el punto de vista económico, porque si se logra mantener la armonía entre el cliente y la empresa, cumpliendo con los pedidos realizados por los clientes a tiempo, optimizando tiempo y recursos, se incrementarán las ventas y por ende las utilidades, ayudando a un crecimiento productivo y sostenible.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Fundamentación Legal

Todo proyecto de investigación para su desarrollo se debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, así que la propuesta a desarrollarse se tomara como base la normativa que se detalla a continuación.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

CAPITULO 3

DEL SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

Sección 1: Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental

Art. 21.-Auditoría de gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se

está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante

La auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

6.6.2. Fundamentación Teórica

6.6.2.1. Auditoría de Gestión

Se puede definir a la Auditoría de Gestión como: “El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”. **(En línea 30/03/2011)**

6.6.2.2. Auditoría de Gestión del Talento Humano

“El conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” **(Laverde Vanegas, 2001)**.

6.6.2.3. Determinación de Fases

6.6.2.3.1.FASE I: Análisis Preliminar

- φ Visita a la empresa para conocer los procesos, cuanto personal mantiene la misma, la gestión que realiza el departamento de ventas.
- φ Determinar indicadores
- φ Detectar el F.O.D.A.
- φ Plan de trabajo, ejecución y diagnóstico.

6.6.2.3.2.FASE II: Planificación

- φ Análisis de información y documentación.
- φ Elaboración del presupuesto y cronograma.
- φ Elaboración de planes y programas.
- φ Establecer marcas de auditoría a utilizarse

6.6.2.3.3.FASE III: Ejecución

- φ Emitir carta compromiso.
- φ Aplicación de programas
- φ Preparación de papeles de trabajo.
- φ Matriz de evaluación de riesgos.
- φ Definición de estructura del informe.

6.6.2.3.4.FASE IV: Comunicación de resultados

- φ Contempla las observaciones y oportunidades de mejora.
- φ Estructura, contenido y presentación del informe final.

6.6.2.3.5. FASE V: Seguimiento

- φ Implantación de recomendaciones
- φ Evaluación de cumplimiento de responsabilidades

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

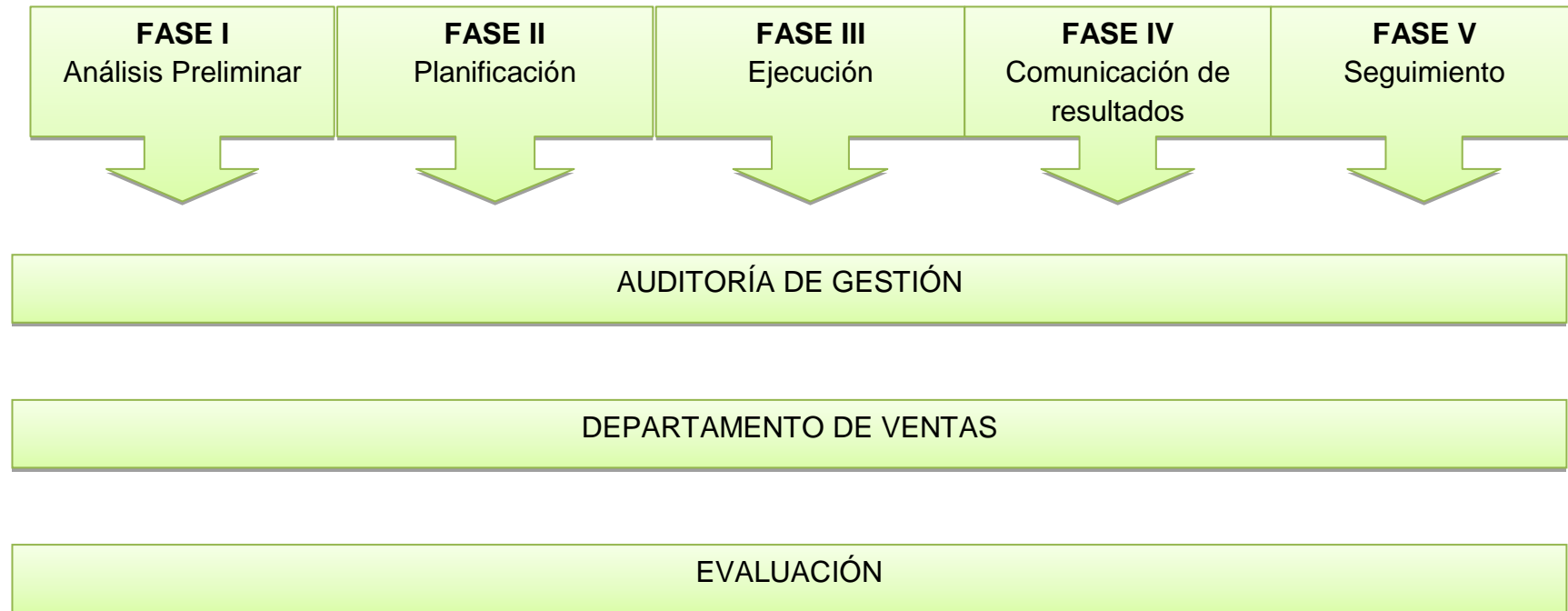


FIGURA N°06. Descripción por Etapas

Elaborado por: Gabriela Navas

FASE 1: ANÁLISIS PRELIMINAR

6.7.1.FASE I: Análisis Preliminar

- φ Visita de observación a la entidad
- φ Determinar indicadores
- φ Evaluación del ambiente de la organización mediante la matriz F.O.D.A.
- φ Definición del objetivo y estrategia de la auditoría.

OBJETIVOS

- φ Conocimiento general de Jabocentro Cía. Ltda.
- φ Establecer la gestión que realizan los agentes de ventas en beneficio de Jabocentro Cía. Ltda.
- φ Establecer los objetivos de la auditoría

PROCEDIMIENTOS

6.7.1.1. Visita de observación

El lunes 4 de abril del año en curso, se realiza una visita a oficinas de Jabocentro Cía. Ltda., ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en la Av. El Cóndor s/n y Junín sector Mercado Mayorista, en la cual se pudo recopilar la siguiente información:

Reseña Histórica

Jabocentro Cía. Ltda., pese a su corto tiempo en el mercado ha sido de gran aporte para la comunidad por su diversidad de productos que oferta considerando a la gran mayoría de estos como de primera necesidad por lo cual se ha podido llegar en su totalidad a la provincia de Tungurahua y Cotopaxi, al pasar de los años el mercado va creciendo y por ende la empresa.

Es importante mencionar que la Distribuidora Castro Londoño con su nombre comercial Jabocentro Cía. Ltda. Se considera una empresa

familiar, tiene como proveedor exclusivo a Unilever Andina S.A. por lo cual es la única empresa que oferta los productos de esta compañía en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi, en las cuales tiene un gran posicionamiento.

Las oficinas de Jabocentro Cía. Ltda. están ubicadas en la Av. El Cóndor s/n y Junín sector Mercado Mayorista, mismas que se las mantiene mediante alquiler bajo un contrato de arriendo que es renovado periódicamente, en donde funcionan los departamentos Financiero (Gerencia, Contabilidad, Tesorería), Ventas (Supervisión, Ventas y Facturación), Publicidad y Despacho, además de ello en el mismo predio se cuenta con la bodega de los productos que se oferta, adicional a ello cuenta con una propiedad de su posesión ubicada en el Parque Industrial.

Jabocentro Cía. Ltda. al 4 de abril del 2011, cuenta con el siguiente recurso humano:

TABLAN° 31.Recurso Humano

CARGO	NÚMERO
Directivos	2
Agentes de Ventas	13
Supervisores de Ventas	2
Contadora	1
Colaboradores	7

Elaborado por: Gabriela Navas

ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se detalla el organigrama estructural que mantiene la empresa:

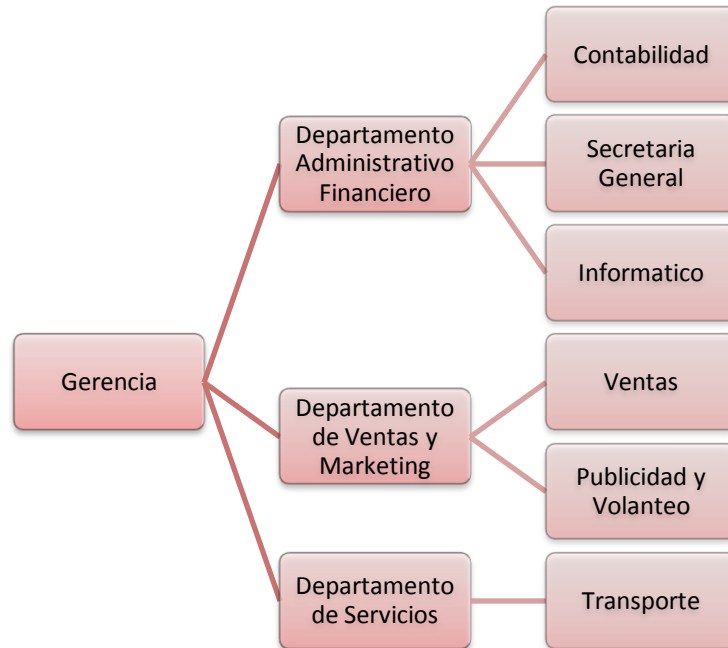


FIGURA N°07. Estructura Orgánica. ¥ (pág 100.106.110)

Según las políticas de Jabocentro Cía. Ltda. su Misión y Visión es: ¥(pág.100)

Misión:

"Distribuir en forma eficaz, competitiva, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad."

Visión:

"Ser la Distribuidora reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo masivo, a través de las mejores técnicas de ventas, teniendo como pilar el talento humano."

6.7.1.2. Determinación de Indicadores

Indicadores de Gestión

Capacitación

$$\frac{\text{Total de horas de Capacitación}}{\text{Total de Trabajadores}} = \text{Horas por Trabajador}$$

Rotaciones

Planificación de personas:

$$\frac{\text{Ingresos + Salidas}}{2} \times 100 = \text{Tasa de Rotación 1}$$

Total de Trabajadores del periodo

Desvinculaciones:

$$\frac{\text{Salidas} \times 100}{\text{Total de Trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación 2}$$

Indicadores Financieros

Rentabilidad sobre las ventas

Margen de utilidad Bruta

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Margen de utilidad Neta

Utilidad Neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

6.7.1.3. Evaluación del ambiente organizacional a través de F.O.D.A.

TABLA N°32. DIAGNÓSTICO F.O.D.A

JABOCENTRO CÍA. LTDA. Área: Departamento de Ventas			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Cuenta con la infraestructura requerida para cumplir con sus actividades.</p> <p>Dispone de un personal responsable y flexible al cambio.</p> <p>Cuenta con normas y regulaciones, establecidas para el área de ventas.</p> <p>Mantiene un talento humano suficiente para el área de ventas y con la experiencia necesaria.</p>	<p>No existe un control permanente del dinero que manejan los agentes de ventas. Ω(pág.88)</p> <p>La asignación de viáticos no está establecida según las rutas que mantienen cada agente de ventas. Ω(pág.89)</p> <p>Falta de motivación al personal.</p> <p>Los indicadores de gestión y financiamiento no se aplican.</p>	<p>Capacitación por parte de su proveedor.</p> <p>Conocimiento total de los nuevos productos antes de ser lanzados al mercado.</p> <p>Premios logrados mediante el trabajo en equipo, para toda la distribuidora.</p>	<p>Creación de una distribuidora para el mercado de Tungurahua y Cotopaxi.</p>

Elaborado por: Gabriela Navas

PT 1/2

Manejo del dinero por parte de los agentes de ventas ¥ (pág.87)

Fecha:		
Ruta:		
Clientes visitados:		
Vendedor:		
Billetes		
Denominación	Cantidad	Total
\$50		
\$20		
\$10		
\$5		
\$1		
Total		
Monedas		
Denominación	Cantidad	Total
\$1.00		
\$0.50		
\$0.25		
\$0.10		
\$0.05		
\$0.01		
Total		
Cheques		
Total		
TOTAL		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 15/04/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Pago de Viáticos ¥ (pág.87)

Para la cancelación de los viáticos se toma en cuenta los siguientes valores detallados en la tabla que se presenta a continuación, considerando a estos valores diarios:

Ruta	Km	Valor de Combust.	Valor de Peaje	Valor Aliment.	Total a pagar
Amb-Lat-Amb	110	\$5	\$2	\$2	\$9
Amb-Sal-Amb	90	\$3	\$2	\$2	\$7
Amb-Lazo-Amb	125	\$7	\$2	\$2	\$11
Amb-Rio-Amb	110	\$7	--	\$2	49
Ambato		\$5	--	\$2	\$7

Elaborado por: G.A.N.CH	Fecha: 15/04/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.1.4. Definición del objetivo y estrategia de la auditoría

Objetivos de la Auditoría

General

La auditoría de gestión en el departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. su objetivo principal es evaluar la gestión que realizan los agentes de ventas y en qué grado influye en la rentabilidad de la misma.

Específicos

- φ Determinar si la gestión que realizan los agentes de ventas está acorde con las políticas establecidas por la empresa.
- φ Comprobar que la gestión de los agentes de ventas es la adecuada para llegar a las metas establecidas y a una rentabilidad superior a la obtenida el año anterior.
- φ Comprobar la eficiencia, eficacia de todo el departamento de ventas para cumplir con las metas asignadas por la empresa.

Estrategias

- φ Tomando como referencia el estudio permanente basado en de la metodología establecida en el Manual de Auditoría de Gestión aprobado por la Contraloría General.
- φ Comunicación constante con los colaboradores de Jabocentro Cía. Ltda. para cumplir con las fases de auditoría.

FASE 2: PLANIFICACIÓN

6.7.2.FASE II: Planificación

- φ Análisis de información y documentación.
- φ Elaboración del presupuesto y cronograma.
- φ Elaboración de programas.
- φ Establecer marcas de auditoría a utilizarse.

Objetivos

- φ Examinar la información recolectada en la visita preliminar a la empresa.
- φ Elaborar el presupuesto de la auditoría y el cronograma de actividades.
- φ Elaborar el programa de auditoría
- φ Establecer los modelos de los cuestionarios para evaluar el control interno que serán aplicados.
- φ Definir marcas de auditoría.

6.7.2.1.Análisis de información y documentación

Mediante la revisión de la información recolectada en la visita preliminar a la empresa se puede determinar que existe una falencia en el departamento de ventas por lo cual se realizará la evaluación del control interno utilizando el método de cuestionario.

6.7.2.2. Elaboración del cronograma y presupuesto

6.7.2.2.1. Costo de la Auditoría

El valor que tiene la ejecución de la Auditoría de Gestión al Talento Humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. en el tiempo establecido, asume a la cantidad de \$ 491,00 para lo que se toma en cuenta los siguientes recursos:

TABLA N°33. Costo de la Auditoría

DETALLE	VALOR
Honorarios	400,00
Flash memory	12,00
Suministros de oficina	2,50
Copias	2,00
Impresiones	4,50
Traslado	10,00
Alimentación	20,00
Imprevistos	50,00
TOTAL	491,00

Elaborado por: Gabriela Navas

6.7.2.2 cronograma de Actividades

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión se estima un tiempo de 27 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO	ABRIL 2011				MAYO 2011				JUNIO 2011			
			4-9	11-15	18-22	25-29	2-6	9-13	16-20	23-27	6-10	13-17	20-24	27-30
Análisis Preliminar	Visita a la empresa. Evaluación del ambiente de la organización mediante la matriz F.O.D.A. Evaluación preliminar de la estructura de control interno. Determinar componentes y subcomponentes. Definición del objetivo y estrategia de la auditoría.	2 días												
Planificación	Análisis de información y documentación. Evaluación de control interno por componentes. Elaboración de plan y programas.	4 días												
Ejecución	Aplicación de programas. Preparación de papeles de trabajo. Matriz de evaluación de riesgos. Definición de estructura del informe.	18 días												
Comunicación de resultados	Contempla las observaciones y oportunidades de mejora. Estructura, contenido y presentación del informe final. Síntesis y memorando de antecedentes.	3 días												

TABLA N°34. Cronograma de Actividades

Elaborado por: Gabriela Navas

6.7.2.3. Programa de Auditoría

JABOCENTRO CÍA.LTDA. PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS ADMINISTRATIVO				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno. • Determinar la eficiencia, eficacia, y competitividad del departamento de ventas. • Identificar los procesos de selección del Talento Humano que se estén llevando a cabo en el departamento de ventas. 				
No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Aplicar el cuestionario de control interno.		G.A.N.CH	17/05/2011
2	Evaluar el sistema de control interno.	CI 1/1	G.A.N.CH	17/05/2011
3	Determinar el nivel de riesgo.	NR 1/1	G.A.N.CH	18/05/2011
4	Realizar una matriz de riesgos y su efecto.	MR1/2	G.A.N.CH	06/06/2011
5	Emitir Informe	IF1/9	G.A.N.CH	20/06/2011

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 18/04/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.2.3.1. Modelos para evaluar el Control Interno

Para la evaluación del control interno se utilizará el método de cuestionario, el cual se detalla a continuación:

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión					
COMPONENTE: Ambiente de Control					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/ A	
1					
2					
3					
4					
5					

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha:
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.2.4. Marcas de Auditoría

Chequeado

Ω Documentación sustentada

¥ Información cruzada

© Confirmado

FASE 3: EJECUCIÓN

6.7.3.FASE III: Ejecución

- φ Emisión carta compromiso
- φ Aplicación de programas.
- φ Preparación de papeles de trabajo.
- φ Matriz de evaluación de riesgos.
- φ Definición de estructura del informe.

Objetivos

- φ Evaluar el control interno de cada componente
- φ Aplicación de los papeles de trabajo por medio de los cuestionarios para definir el nivel de confianza y de riesgo.
- φ Elaborar una matriz de riesgos por cada componente.
- φ Definir la estructura del informe que será presentado a los directivos de la empresa.

6.7.3.1. Carta Compromiso

La carta compromiso es un documento mediante la cual los auditores y la empresa definen los términos en lo concerniente a: objetivo del trabajo, responsabilidades de auditores y directivos, limitaciones del trabajo. Todo contrato de auditoría es menester dejar por escrito.

CARTA COMPROMISO

*Sr. Luis Castro
Gerente General de Jabocentro Cía. Ltda.
Ambato.*

De mis consideraciones.

Mediante la presente, estoy confirmando la realización de la Auditoría de Gestión del Talento Humano en el departamento de ventas, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

El área a ser auditada es el departamento de ventas que lleva su acertada dirección.

La Auditoría lo realizaremos de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, las que determinan que se obtenga una seguridad razonable, por lo que la auditoría no puede identificar todos los errores, como tampoco se puede detectar fraudes que pudieran encontrarse.

Como es de doctrina, la Auditoría incluirá una evaluación de control interno, pero no se propone garantizar la seguridad de los controles internos ni detectar condiciones reportables.

La auditoría está programada de la siguiente manera:

Inicio del trabajo 4 de abril del 2011

Terminación del trabajo 24 de junio del 2011

Entrega del informe de auditoría 30 de junio del 2011.

A fin de no tener ningún inconveniente, es necesario que el personal que labora en las diferentes áreas a ser auditadas nos entregue la documentación necesaria a más tardar el 18 de abril.

De cualquier novedad existente estaremos comunicando a la brevedad posible.

Agradeceré que si la presente carta está de acuerdo a los términos tratados, se digne aceptar la presente carta y hacer llegar al equipo auditor.

Atentamente.

Gabriela Navas.

Aceptado por:

*Luis Castro
Gerente General de Jabocentro Cía. Ltda.*

6.7.3.2. Evaluación del control interno de cada componente

AC 1/1

6.7.3.2.1. Ambiente de Control

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda. TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión COMPONENTE: Ambiente de Control					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/ A	
1	¿Tiene conocimiento el personal sobre la misión, visión de la empresa y los objetivos del departamento?		X		Al ingreso de nuevos empleados no se les da a conocer la misión y visión de la empresa. ¥(pág84)
2	¿Realizan los supervisores evaluaciones periódicas al personal a su cargo para medir el progreso de las metas planteadas?		X		La supervisión se realiza una vez al mes para cada agente de ventas
3	¿Existe confianza entre jefes y subordinados en el Departamento de Ventas?	X			
4	¿Los jefes inmediatos consideran el criterio de los agentes de ventas en las decisiones que se toman dentro del departamento?		X		Las decisiones del departamento las realizan los jefes Inmediatos.
5	¿El trabajo que se realiza diariamente permite un crecimiento personal, y la aplicación de sus habilidades y destrezas?	X			
6	¿Existe un organigrama estructural definido?	X			Ω(pág.84)
7	¿Se confía en la integridad de los agentes de ventas y quienes manejan dinero?	X			Al momento del ingreso a la empresa se les solicita el record policial actualizado.
TOTAL		4	3		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.2.2. Evaluación de Riesgos

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda. TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión COMPONENTE: Evaluación de Riesgos					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El talento humano del departamento de ventas recibe capacitación en cuanto al servicio al cliente?	X			<input type="checkbox"/> (pág.102)
2	¿El sistema que maneja el departamento de ventas es eficiente?	X			Reporte del proveedor para verificar el funcionamiento del sistema
3	¿Se cuenta con un plan de seguridad en el caso de accidentes laborales?	X			Ω (pág.103)
4	¿La formación del personal está orientada al logro de los objetivos, y metas planteadas?	X			
5	¿La empresa implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la institución?		X		¥ (pág.122)
6	¿Existe alguna garantía sobre el dinero que maneja cada agente de ventas?		X		
7	¿Se aplican indicadores para medir el desempeño de los agentes de ventas?		X		¥ (pág.104)
8	¿Se aplican indicadores para medir la rentabilidad de la empresa?		X		¥ (pág.105)
TOTAL		4	4		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Cronograma de capacitación al personal (pág.101)

La empresa cuenta con un plan de capacitación trimestral en donde se toma en cuenta los siguientes aspectos:

Tema	Enero Marzo	Abril Junio	Julio Agos.	Sept. Dic.
Servicio al Cliente	X			
Detección de billetes falsos	X			X
Liderazgo en grupos		X		
Estrategias de Publicidad			X	

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Seguridad del Personal ¥(pág.101)

La empresa cuenta con un plan de seguridad en caso de accidentes de laborales, un seguro médico.

El seguro contra accidentes laborales existe un convenio con la Asegura del Sur.

El seguro médico se firmó un convenio con el Hospital Milenium el cual es extensible para sus familiares cercanos entendiéndose por cercanos a padres en caso de ser soltero/a, y esposa/o e hijos en caso de tener un matrimonio legalmente constituido.

Este tipo de seguro se aplica a los empleados que laboren por seis meses en adelante en la empresa.

Nombre del trabajador	Seguro Médico	Seguro Laboral
Luis Castro	X	X
Fernanda Castro	X	
Mónica Echeverría	X	
José Luna	X	X
Luis Sasig	X	X
Pablo Villa Marín	X	X
Diego Pérez	X	X
Ney Guerra	X	X
Patricio Herrera	X	X
Oscar Ocaña	X	X
Cesar Gavilánez	X	X
Nelly Panimboza	X	X
Israel Sánchez	X	X
Carlos Morales	X	X
José Navas	X	X
Diego Castro	X	
Luis López	X	

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Indicadores de Gestión *(pág.101)

E.R
4/6

Capacitación

Total de horas de Capacitación
_____ = Horas por Trabajador
Total de Trabajadores

$$32/13=2.46$$

2.5 = Horas por Trabajador

Rotaciones

Planificación de personas:

Ingresos + Salidas
_____ X 100
2
_____ = Tasa de Rotación 1

Total de Trabajadores del periodo

$$((4+2/2)*100)/13 = 23.07$$

23.07 = Tasa de Rotación 1

Desvinculaciones:

Salidas X 100
_____ = Tasa de Rotación 2
Total de Trabajadores del periodo

$$(2*100)/13 = 15.38$$

15.38 = Tasa de Rotación 2

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Indicadores Financieros ¥(pág.101-131)

Rentabilidad sobre las ventas

Valores tomados del Estado de Resultados de Enero a Junio del 2010

Margen de utilidad Bruta

Ventas – Costo de ventas

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = ((983554.43 - 678313.40) / 983554.43) * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = 0.310344 * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \mathbf{31.0344}$$

Margen de utilidad Neta

Utilidad Neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = (283598.73 / 983554.43) * 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \mathbf{28.834}$$

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Valores tomados del Estado de Resultados proyectado de Enero a Junio del 2011

Margen de utilidad Bruta

Ventas – Costo de ventas

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = ((1018347.26 - 702308.46) / 1018347.26) * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = 0.310344 * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \mathbf{31.0344}$$

Margen de utilidad Neta

Utilidad Neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = (294.004,57 / 1018347.26) * 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \mathbf{28.87}$$

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Estado de Resultados de Enero a Junio 2010

Jabocentro Cía. Ltda.

VENTAS		983.554,43
Tarifa 12%	983.554,43	
- COSTO DE VENTAS		678.313,40
Inv. Inicial de Mercaderías	46.748,93	
+ <u>Compras Netas</u>	744.780,32	
Compras 12%	746548,64	
- Devolución compras	1768,32	
= Mercadería Disponible para Venta	791.529,25	
- Inv. Final de Mercaderías	113.215,85	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		305.241,03
+ INGRESOS NO OPERACIONALES		
Otros Ingresos		
UTILIDAD NO OPERACIONAL		305.241,03
- GASTOS		21.042,30
Gasto Sueldos	4.850,00	
Aportes IESS	540,78	
Gsto XII sueldo	2.425,00	
Gasto XIV sueldo	2.280,00	
Gasto Suministros y Materiales	45,75	
Servicios Basicos	605,77	
Gasto Depreciación	625,00	
Gasto Comisiones por ventas	9.670,00	
= UTILIDAD DEL EJERCICIO		284.198,73

Estado de Resultados Poyectado de Enero a Junio 2011

Jabocentro Cía. Ltda.

VENTAS		1.018.347,26
Tarifa 12%	1.018.347,26	
- COSTO DE VENTAS		702.308,46
Inv. Inicial de Mercaderías	37.846,58	
+ <u>Compras Netas</u>	961.439,74	
Compras 12%	962738,38	
- Devolución compras	1298,64	
= Mercadería Disponible para Venta	999.286,32	
- Inv. Final de Mercaderías	296.977,86	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		316.038,80
+ INGRESOS NO OPERACIONALES		
Otros Ingresos		
UTILIDAD NO OPERACIONAL		316.038,80
- GASTOS		22.034,23
Gasto Sueldos	4.850,00	
Aportes IESS	540,78	
Gsto XII sueldo	2.425,00	
Gasto XIV sueldo	2.508,00	
Gasto Suministros y Materiales	65,30	
Servicios Basicos	784,15	
Gasto Depreciación	625,00	
Gasto Comisiones por ventas	11.246,00	
= UTILIDAD DEL EJERCICIO		294.004,57

6.7.3.2.3. Actividades de Control

ACC 1/3

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda. TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión COMPONENTE: Actividades de Control					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las metas de la empresa?	X			□ (pág. 110)
2	¿La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado?	X			Mediante Indicadores de Rentabilidad. ¥ (pág.105)
3	¿Se tiene un control adecuado del efectivo que maneja cada uno de los agentes de ventas?		X		Los agentes de ventas son los responsables del dinero recaudado de los pedidos entregados a los clientes
4	¿Existe una segregación de funciones dentro de la empresa?	X			Ω(pág. 84)
5	¿Se tiene una supervisión de las actividades que realizan los agentes de ventas?	X			¥(pág. 111)
TOTAL		4	1		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Metas de la empresa ¥(pág. 109)

La empresa aprovecha al máximo las competencias y habilidades de sus agentes de ventas para así lograr las metas planteadas mes a mes.



Las metas expresadas en valores monetarios son variables mes a mes , dependiendo del mercado y de los productos que se ofertan.

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Hoja de control de visitas a los clientes por parte de los agentes de ventas. ¥(pág. 109)

Vendedor	Visita	Pos. visita	Cobro	Entrega Publicidad	Verificación de productos
Luis Castro	X	X	X	X	
José Luna	X		X		X
Luis Sasig	X	X	X	X	X
Pablo Villa Marín	X		X	X	
Diego Pérez	X		X		X
Ney Guerra	X	X	X		
Patricio Herrera	X	X	X		X
Oscar Ocaña	X		X	X	
Cesar Gavilánez	X		X		X
Nelly Panimboza	X		X		X
Israel Sánchez	X	X	X		
Carlos Morales	X		X	X	
José Navas	X	X	X		X

El control de las actividades que realiza cada agente de ventas está a cargo de los supervisores.

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.2.4. Información y Comunicación

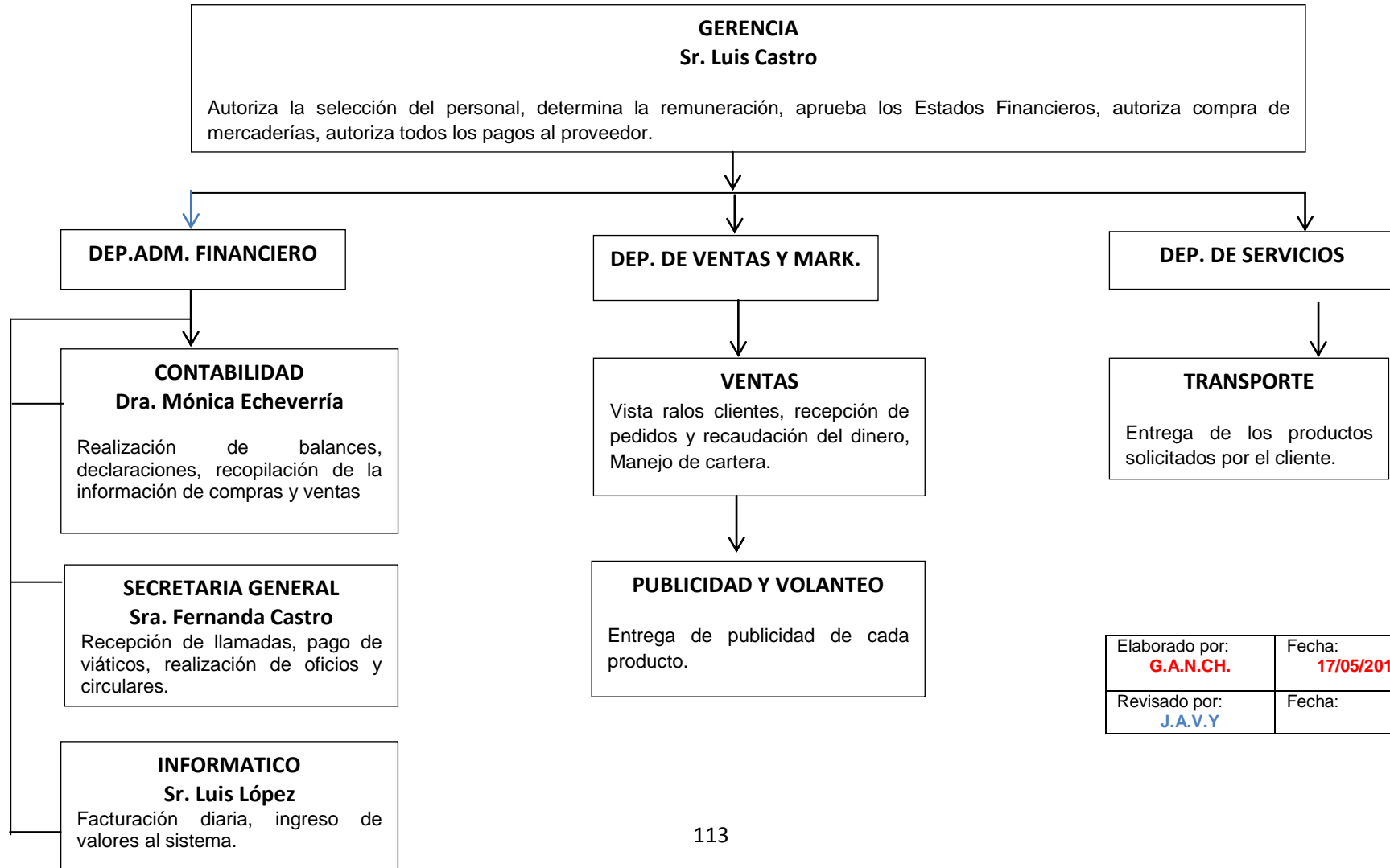
IC 1/2

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda. TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión COMPONENTE: Información y Comunicación					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La forma como está organizada la empresa contribuye a la comunicación entre el personal?	X			Ω (pág. 84)
2	¿Existe en la empresa manual donde se especifique las funciones y responsabilidades que cada uno de los colaboradores debe cumplir?		X		Ω (pág. 113)
3	¿Se mantiene un vínculo de confianza entre los trabajadores y sus dirigentes?	X			
4	¿El personal cuenta con la información necesaria para desarrollar sus actividades sin ningún contratiempo?	X			
5	¿Existe una buena comunicación entre los directivos y los subalternos?	X			
6	¿Se comunica alguna irregularidad al supervisor en el momento de su ocurrencia?		X		Se emite un informe al supervisor al final de la jornada, o al momento de encontrarse en la oficina.
TOTAL		4	2		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Organigrama Funcional de Jabocentro Cía. Ltda. (pág. 112-122)

IC
2/2



Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.2.5. Supervisión

S 1/5

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO ENTIDAD: Jabocentro Cía. Ltda. TIPO DE EXAMEN: Auditoria De Gestión COMPONENTE: Supervisión					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una persona encargada de la inspección de las carpetas seleccionadas para la contratación de personal?	X			Ω (pág.115)
2	¿Se realiza una verificación de la cartera total que mantiene cada agente vendedor referente a sus clientes?		X		La verificación de la cartera se realiza una vez al mes. ¥ (pág.116-117-118)
3	¿Las visitas que se realizan a los clientes por parte de los agentes de ventas cuentan con una supervisión constante?		X		Los supervisores realizan visitas a los clientes una vez al mes junto a los agentes de ventas.
4	¿Se realizan reuniones habituales para despejar dudas e inquietudes por parte del personal?	X			
5	¿Se comprueba que el saldo por cobrar que mantiene cada cliente este paralelo con el que mantiene la empresa?		X		©(pág.116-117-118)
TOTAL		2	3		

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Requisitos para el puesto de agente de ventas ~~¥~~(pág.114)

S 2/5

Nombre del postulante:Patricio Herrera

Aspiración Salarial:\$350

REQUISITO	SI	NO	OBSREVACIONES
Contar con un bachillerato o carrera universitaria.	X		
Título de Administración o carreras afines	X		
Experiencia de dos años en cargos similares	X		
Record Policial actualizado		X	Por entregar
Contar con vehículo propio	X		
Presentar tres certificados de honorabilidad		X	Presenta solo dos certificados

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN

Distinguido Señor

Miguel Ángel Mejía

Me dirijo a usted como Supervisor de la zona, para solicitarle de la manera más comedida una confirmación del importe adeudado en la fecha indicada. Tenga la bondad de comparar el saldo que se muestra a continuación con sus registros, anotando al dorso los detalles de las irregularidades existentes en caso de haberlas, a continuación firme en esta carta en el espacio correspondiente y envela directamente a nuestras oficinas, para su comodidad se adjunta un sobre de contestación a franquear en destino.

Esto no es una solicitud de pago y no deberá enviar ninguna remesa.

Le saluda atentamente

Luis Villacís

Supervisor

Fecha de emisión: 17/005/2011

El Sr. Miguel Ángel Mejía adeuda \$3218.65

El saldo que se menciona es correcto en la fecha señalada. Si no es correcto indicar el valor adeudado al dorso de este escrito.

SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN

Distinguida Señora

Ma. Elena Medina

Me dirijo a usted como Supervisor de la zona, para solicitarle de la manera más comedida una confirmación del importe adeudado en la fecha indicada. Tenga la bondad de comparar el saldo que se muestra a continuación con sus registros, anotando al dorso los detalles de las irregularidades existentes en caso de haberlas, a continuación firme en esta carta en el espacio correspondiente y envela directamente a nuestras oficinas, para su comodidad se adjunta un sobre de contestación a franquear en destino.

Esto no es una solicitud de pago y no deberá enviar ninguna remesa.

Le saluda atentamente

Luis Villacís

Supervisor

Fecha de emisión: 17/005/2011

La Sra.Ma. Elena Medina adeuda \$1843.21

El saldo que se menciona es correcto en la fecha señalada. Si no es correcto indicar el valor adeudado al dorso de este escrito.

SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN

Distinguida Señora

Ma. del Carmen Celi

Me dirijo a usted como Supervisor de la zona, para solicitarle de la manera más comedida una confirmación del importe adeudado en la fecha indicada. Tenga la bondad de comparar el saldo que se muestra a continuación con sus registros, anotando al dorso los detalles de las irregularidades existentes en caso de haberlas, a continuación firme en esta carta en el espacio correspondiente y envela directamente a nuestras oficinas, para su comodidad se adjunta un sobre de contestación a franquear en destino.

Esto no es una solicitud de pago y no deberá enviar ninguna remesa.

Le saluda atentamente

Luis Villacís

Supervisor

Fecha de emisión: 17/005/2011

El Sr Ma. del Carmen Celi adeuda \$7421.68

El saldo que se menciona es correcto en la fecha señalada. Si no es correcto indicar el valor adeudado al dorso de este escrito.

6.7.3.3. Determinación del Riesgo y Confianza

CI
1/1

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS

COMPONENTE	SI	NO	TOTAL
Ambiente de Control	4	3	7
Evaluación de Riesgos	4	4	8
Actividades de Control	4	1	5
Información y Comunicación	4	2	6
Supervisión	2	3	5
TOTAL	18	13	31
PORCENTAJE	58.06%	41.94%	100%

6.7.3.3.1. Nivel de Riesgo y Confianza

CALIFICACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% al 50%	Alto	Bajo
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 95%	Bajo	Alto

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 17/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.3.2. Relación Riesgo y Confianza

COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO	TIPO DE RIESGO
Ambiente de Control	Moderado	Moderado	Inherente
Evaluación de Riesgos	Bajo	Alta	Inherente
Actividades de Control	Alta	Bajo	Inherente
Información y Comunicación	Moderado	Moderado	Inherente
Supervisión	Bajo	Alto	Inherente

Determinación del Riesgo

La evaluación al sistema de Control Interno en el departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. podemos determinar el siguiente nivel de riesgo está basado en los papeles de trabajo como son los cuestionario de evaluación de control interno y calificación del riesgo.

Área: Departamento de Ventas

Riesgo: Moderado

Confianza: Moderada

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 18/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.4. Matriz de evaluación de riesgos.

MR
1/2

COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	TIPO DE ENFOQUE	TÉCNICA O INSTRUMENTOS
Ambiente de Control	<p>Desconocimiento de misión y visión de la empresa por parte de los colaboradores</p> <p>Los supervisores no realizan evaluaciones periódicas al personal a su cargo para medir el progreso de las metas planteadas.</p> <p>Los jefes inmediatos no consideran el criterio de los agentes de ventas en las decisiones que se toman dentro del departamento.</p>	Inherente	Sustantivo	Indagación ¥ (pág. 84)
			Sustantivo	Evaluación
			Sustantivo	Indagación
Evaluación de Riesgos	<p>La empresa no implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la institución.</p> <p>No se cuenta con garantías sobre el dinero que maneja cada agente de ventas.</p> <p>No se aplican indicadores de</p>	Inherente	Cumplimiento	Programa Ω (pág122)
			Sustantivo	Firma de documentos

	gestión y financieros	Inherente	Sustantivo	Aplicación de Indicadores ¥ (pág. 104-105)
Actividades de Control	No se mantiene un control adecuado del efectivo que maneja cada uno de los agentes de ventas.	Inherente	Sustantivo	Arqueo de Caja Ω (pág123)
Información y Comunicación	No existe en la empresa manual donde se especifique las funciones y responsabilidades que cada uno de los colaboradores debe cumplir. No se comunica alguna irregularidad al supervisor en el momento de su ocurrencia.	Inherente	Sustantivo	Especificación de funciones ¥ (pág. 113)
			Sustantivo	Observación
Supervisión	No se realiza una verificación de la cartera total que mantiene cada agente vendedor referente a sus clientes. No se comprueba que el saldo por cobrar que mantiene cada cliente este paralelo con el que mantiene la empresa.	Inherente	Sustantivo	Verificación ¥ (pág.116-117-118)
			Sustantivo	Confirmación ¥ (pág.116-117-118)

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 18/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Competencias personales e institucionales* (pág. 121)

PT MR
1/2

Todas las actividades que se detallan a continuación están enfocadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales que mantienen los trabajadores de Jabocentro Cía. Ltda.

Actividad	C. Personal	C. Institucional
Charlas Motivacionales	Reflexión	Amor al trabajo
Mañana deportiva	Trabajo en equipo	Comunicación
Mañanas Familiares	Empatía	Respeto
Campeonato Deportivo	Fortalecer relaciones	Comunicación

Las actividades mencionadas se llevaran a cabo de manera trimestral y su organización estará a cargo de los trabajadores de la empresa divididos en comisiones.

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 18/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

Arqueo de Caja (pág. 122)

PT MR
2/2

Fecha: 18 de mayo del 2011		
Vendedor: José Luna		
Supervisor: Luis Villacís		
Billetes		
Denominación	Cantidad	Total
\$50	6	300
\$20	143	2860
\$10	76	760
\$5	62	310
\$1	27	27
Total		4257
Monedas		
Denominación	Cantidad	Total
\$1.00	38	38
\$0.50	15	7.5
\$0.25	42	10.5
\$0.10	21	2.1
\$0.05	0	0
\$0.01	0	0
Total		58.10
Cheques		
3 Banco Pichincha	1850.26	
4 Banco del Pacifico	3241.64	
1 Banco Produbanco	721.65	
1 Banco Internacional	384.72	
Total		6238.27
TOTAL RECAUDADO	10553.37	

Elaborado por: G.A.N.CH.	Fecha: 18/05/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.7.3.5. Estructura del informe

El informe que se presentara consta de tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

- φ Capítulo I Enfoque De La Auditoría
- φ Capítulo II Información De La Entidad
- φ Capítulo III Resultados Específicos Por Componente

FASE 4:

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

6.7.4.FASE IV: Comunicación de resultados

- φ Contempla las observaciones y oportunidades de mejora.
- φ Estructura, contenido y presentación del informe final.

Objetivos

- φ Realizar el informe final de la auditoria elaborada

6.7.4.1. Informe Final



CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la Auditoría:La auditoría de gestión al talento humano del departamento de ventas, se practicó como un trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, sobre el tema;Ejecución de una Auditoría de Gestión al talento humano del departamento de ventas, con el fin de determinar la gestión que realizan los agentes de ventas y su impacto que esta tiene en la rentabilidad.

Objetivo: Realizar una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda., para mejorar la gestión que realizan los agentes de ventas y de esta manera tener una rentabilidad mayor, con la finalidad de identificar falencias en el proceso de selección del personal para el departamento de ventas y emitir recomendaciones que sean de utilidad para la empresa.

Alcance.

La presente Auditoría de Gestión tiene como finalidad, la de evaluar al talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 4 de abril al 30 de junio del 2011.

Enfoque

La presente Auditoría de Gestión está enfocada a determinar el grado en el que influye la gestión de los agentes de ventas en la rentabilidad de la empresa.

Componente auditado

Departamento de ventas

Subcomponentes.

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control

Información y Comunicación

Supervisión

CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión:

"Distribuir en forma eficaz, competitiva, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad."

Visión:

"Ser la Distribuidora reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo masivo, a través de las mejores técnicas de ventas, teniendo como pilar el talento humano."

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**Fortalezas**

- φ Cuenta con la infraestructura requerida para cumplir con sus actividades.

- φ Dispone de un personal responsable y flexible al cambio.
- φ Cuenta con normas y regulaciones, establecidas para el área de ventas.
- φ Mantiene un talento humano suficiente para el área de ventas y con la experiencia necesaria.

Oportunidades

- φ Capacitación por parte de su proveedor.
- φ Conocimiento total de los nuevos productos antes de ser lanzados al mercado.
- φ Premios logrados mediante el trabajo en equipo, para toda la distribuidora.

Debilidades

- φ No existe un control permanente del dinero que manejan los agentes de ventas.
- φ La asignación de viáticos no está establecida según las rutas que mantienen cada agente de ventas.
- φ Falta de motivación al personal.
- φ Los indicadores de gestión no se encuentran definidos.

Amenazas

- φ Creación de una distribuidora para el mercado de Tungurahua y Cotopaxi.

Base Legal

- φ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.

Estructura Orgánica.

Jabocentro Cía. Ltda., está organizada en dos niveles, que son el nivel Directivo y el nivel Operativo.

Nivel de Dirección.

Gerente General

Nivel Operativo

Departamento Administrativo Financiero de Personal

Departamento de Ventas y Marketing

Departamento de Servicios

CAPÍTULO III**RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE****COMPONENTE DEPARTAMENTO DE VENTAS DE JABOCENTRO CÍA. LTDA.**

El departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda., viene trabajando en el cumplimiento de los objetivos establecidos por su proveedor Unilever S.A. en todos los productos que estos ofertan, por medio de la revisión realizada se puede evidenciar lo siguiente:

SUBCOMPONENTES**Ambiente de Control**

200-03 Políticas y prácticas de talento humano.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético y desarrollado el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección

de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

Conclusión 1 Ω (pág. 84)

El personal de la empresa desconoce la misión y visión de la misma.

Recomendación 1

A la Srta. Secretaría

Al momento del ingreso de un nuevo trabajador entregar por escrito la misión y visión de la empresa.

Conclusión 2 Ω (pág. 104,105)

Los supervisores no realizan evaluaciones periódicas al personal a su cargo para medir el progreso de las metas planteadas.

Recomendación 2

Al Sr. Supervisor

Se sirva realizar las evaluaciones pertinentes al cierre de fin de mes para determinar el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada producto que se oferta.

Conclusión 3

Los jefes inmediatos no consideran el criterio de los agentes de ventas en las decisiones que se toman dentro del departamento.

Recomendación 3

Al Sr. Supervisor

Se digne tomar en cuenta el criterio de los agentes de ventas ya que ellos son los que día a día conviven con los clientes y saben de qué manera pueden mejorar las relaciones con los mismos.

Evaluación de Riesgos

300 Evaluación del riesgo

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

Conclusión 4 (pág. 122)

La empresa no implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la institución.

Recomendación 4

Al Sr. Gerente.

Se sirva realizar e implementar un programa que este alineado tanto las competencias de la empresa como las personales de cada miembro de la misma, de esta manera se conseguirán buscar un solo fin en el que las dos partes cumplan con los objetivos deseados.

Conclusión 5

La empresa no pide ningún tipo de garantía a los agentes de ventas por el dinero que ellos manejan, considerando que son montos muy altos.

Recomendación 5

Al Sr. Gerente

Tomar las medidas necesarias para garantizar el buen manejo del dinero que está en manos de los agentes de ventas, siendo una de ellas la firma de documentos de garantía.

Actividades de Control

400 Actividades de Control

Las actividades de control se dan en toda organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos de, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Conclusión 6 Ω (pág123)

No se mantiene un control adecuado del efectivo que maneja cada uno de los agentes de ventas.

Recomendación 6

Al Sr. Supervisor

Se sirva realizar un arqueo de caja sorpresivo a los agentes de ventas para verificar el dinero en efectivo recaudado en el día con el ingresado en el sistema.

Información y Comunicación

Conclusión 7 Ω (pág113)

No se cuenta con un manual donde se especifique las funciones y responsabilidades que cada uno de los colaboradores debe cumplir.

Recomendación 7

A la Srta. Secretaría

Se entrega por escrito las funciones que cada trabajador desempeña o va a desempeñar en la empresa.

Conclusión 8

No se comunica alguna irregularidad al supervisor en el momento de su ocurrencia.

Recomendación 8

Al Sr. Supervisor

Se digno establecer medidas de control para que los agentes de ventas comuniquen de cualquier irregularidad tanto del sistema informático que maneja la empresa como de las quejas o inquietudes por parte de los clientes, en el momento de su ocurrencia.

Supervisión

401-03 Supervisión

La supervisión de los procesos de los procesos y operaciones se lo realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico, comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

Conclusión 9 Ω (pág.116-117-118)

No se realiza una verificación de la cartera total que mantiene cada agente vendedor referente a sus clientes.

Recomendación 9

Al Sr. Gerente

Se digno realizar verificaciones periódicas de la cartera que maneja cada agente de ventas y cotejarla con los valores pagados por parte de los clientes ingresados al sistema.

Conclusión 10 (pág.116-117-118)

No se comprueba que el saldo por cobrar que mantiene cada cliente este paralelo con el que mantiene la empresa.

Recomendación 10

A la Sra. Contadora y/o Contador

Se digne realizar una verificación del saldo adeudado que mantienen los clientes con los que valores ingresados en el sistema informático, esta verificación se la puede realizar mediante confirmaciones de saldo emitidas a los clientes que tengan mayor crédito con la empresa.

FASE 5: SEGUIMIENTO










6.7.5. FASE V: Seguimiento













- φ Implantación de recomendaciones





Objetivos

- φ Plantear un cronograma con el tiempo estimando para el cumplimiento de las recomendaciones establecidas.
- φ

6.7.5.1. Cronograma para cumplimiento de recomendaciones

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA	TIEMPO PARA LA EJECUCION		
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Al momento del ingreso de un nuevo trabajador entregar por escrito la misión y visión	Secretaría	Permanente			
Se sirva realizar las evaluaciones pertinentes al cierre de fin de mes para determinar el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada producto que se oferta.	Supervisor	Permanente			
Se digne tomar en cuenta el criterio de los agentes de ventas ya que ellos son los que día a día conviven con los clientes y saben de qué manera pueden mejorar las relaciones con los mismos.	Supervisor	Permanente			

Se sirva realizar e implementar un programa que este alineado tanto las competencias de la empresa como las personales de cada miembro de la misma, de esta manera se conseguirán buscar un solo fin en el que las dos partes cumplan con los objetivos deseados.	Gerente	Anual			
Tomar las medidas necesarias para garantizar el buen manejo del dinero que está en manos de los agentes de ventas.	Gerente	Permanente			
Se sirva realizar un arqueo de caja sorpresivo a los agentes de ventas para verificar el dinero en efectivo recaudado en el día con el ingresado en el sistema.	Supervisor	Semanal			
La entrega por escrito de las funciones que cada trabajador desempeña dentro de la empresa.	Secretaría	Permanente			
Se digne establecer medidas de control para que los agentes de ventas comuniquen de cualquier irregularidad tanto del sistema informático que maneja la empresa como de las quejas o inquietudes	Supervisor	Permanente			

por parte de los clientes, en el momento de su ocurrencia.					
Se digne realizar verificaciones periódicas de la cartera que maneja cada agente de ventas y cotejarla con los valores pagados por parte de los clientes ingresados al sistema.	Gerente	Mensual			
Se digne realizar una verificación del saldo adeudado que mantienen los clientes con los que valores ingresados en el sistema informático, esta verificación se la puede realizar mediante confirmaciones de saldo emitidas a los clientes que tengan mayor crédito con la empresa.	Contador/a	Trimestral			

Elaborado por: G.A.N.CH	Fecha: 20/06/2011
Revisado por: J.A.V.Y	Fecha:

6.8 ADMINISTRACIÓN

La unidad operativa que administrará la propuesta es el departamento financiero exclusivamente su Contadora y en el departamento de ventas el Supervisor de Ventas, con el apoyo del Investigador, se lo hará de esta manera ya que dichas áreas son las que directamente se relacionan con la gestión que realizan los agentes de ventas, así como de la evaluación del desempeño de los mismos.

TABLA 35. Responsables de la Propuesta

Responsable	Cargo	Departamento
Srta. Mónica Echeverría	Contadora	Financiero
Srta. Gabriela Navas	Investigador	
Ing. Juan Villacís	Supervisor de Ventas	Ventas

Elaborado por: Gabriela Navas

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Es necesario un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta realizada, para que se pueda precisar una toma de decisiones adecuada, que permita mejorar o modificar la gestión del departamento de ventas, para obtener una rentabilidad adecuada al giro del negocio en Jabocentro Cía. Ltda.

TABLA 36. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación es solicitada por gerente y empleados de Jabocentro Cía. Ltda.

2. ¿Por qué evaluar?	Para cumplir los objetivos y metas establecidas por la empresa, y poder corregir las falencias existentes, para poder tomar las decisiones adecuadas.
3. ¿Para qué evaluar?	Para optimizar, tiempo, recursos y productividad, por tanto, mejorar la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.
4. ¿Qué evaluar?	La gestión del talento humano del departamento de ventas para determinar el impacto en la rentabilidad.
5. ¿Quién evalúa?	Las personas encargadas de evaluar serán la Contadora y el Supervisor de Ventas.
6. ¿Cuándo evaluar?	El tiempo de evaluación, será partir del mes de agosto del año 2011.
7. ¿Cómo evaluar?	La presente propuesta se va a evaluar, a través de una Auditoría de Gestión al talento humano del departamento de ventas.
8. ¿Con que evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> φ Recursos humanos φ Recursos económicos φ Recursos tecnológicos

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- φ **Inalberto Chiavenato**, Gestión Del Talento Humano, Mc Graw Hill. Tercera edición, pág.6.
- φ **Leibowics**, Administración De Recursos Humanos, 2001, pág.24
- φ **William B. / Werther y Keit Davis**, Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las empresas, Mc-Graw-Hill, Sexta Edición pág. 11.
- φ **Adalberto de la Peña Gutiérrez**, Auditoria un enfoque práctico, adaptado al plan general de contabilidad 2007. real decreto 1514/2007, Paraninfo Cengage Learning 2008, pág. 5.
- φ **Coopers & Lybrand**, los nuevos conceptos del control interno informe COSO, Ediciones Diaz de Santos, pág. 7
- φ **Pedro y Orlando Estupiñan** ,ECOE Ediciones, Segunda Edición, pág.150)
- φ **José Francisco Vilar Barrio**, Auditoría de los sistemas de gestión de calidad, pág. 33
- φ **Ildefonso Grande Esteban, Elena Abascal**, Población Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial ,10ma edición, esic editorial, pág. 253.

Sitios Web

- φ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/-internos.shtml>. (30/03/2011)
- φ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.
- φ <http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>
- φ http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable 4/4/2011
- φ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/manual_de_contabilidad_basica-clasificacion_de_los_indices_financieros/12594-10.
- φ <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

- φ <http://boards4.melodysoft.com/cienciaysociedad/modalidades-de-la-investigacion-cientifica-1729.html>.
- φ <http://www.bioestadistica.uma.es/libro/node88.htm>.

ANEXOS

ANEXO N°1

Entrevista dirigida a los Directivos y Supervisores del departamento de ventas de Jabocentro Cía.Ltda.

FECHA :

LUGAR :Jabocentro Cía. Ltda.

ENTREVISTADO/A:

CARGO :

Objetivo.- Conocer la información con la que cuenta la empresa respecto al talento humano del departamento de ventas.

¿Es posible grabar esta entrevista? Si..... No.....

1. ¿Cuál es su opinión sobre la rentabilidad obtenida en el año 2010?
2. ¿Cuál es el trato que mantiene usted con los agentes de ventas?
3. ¿Qué disposición tiene el manejo de la cartera de clientes que mantiene cada uno de los agentes de ventas?
4. ¿Cómo tiene usted un permanente control sobre la gestión de los agentes de ventas?
5. ¿De qué manera realiza un análisis de la labor de cada vendedor en las distintas zonas?

Le agradezco por su tiempo brindado, por su ayuda y colaboración para permitir que el presente trabajo de investigación alcance el éxito esperado.

ANEXO N°2

Encuesta dirigida a los Clientes de la empresa Jabocentro Cía.Ltda.

FECHA :

CLIENTE :

Objetivo.- Conocer la información con la que cuenta la empresa respecto al talento humano del departamento de ventas.

Instrucciones: - Lea detenidamente las preguntas y conteste con sinceridad.

CUESTIONARIO

1. ¿Cree usted que la gestión que realiza el departamento de ventas es en beneficio de la empresa?

SI.....

NO.....

2. ¿Recibe usted visitas permanentes por parte de los agentes de ventas

SI.....

NO.....

3. ¿Tiene usted atención pos venta por parte del supervisor?

SI.....

NO.....

4. ¿El agente de ventas tiene la disponibilidad para atenderlo/a cuando usted lo requiera?

SI.....

NO.....

5. ¿Considera que la gestión del talento humano del departamento de ventas influye en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.?

SI.....

NO.....

6. ¿Considera usted que se debería realizar una reingeniería del equipo de ventas?

SI.....

NO.....

7. ¿Ha sido oportuna la respuesta que la empresa le ha brindado a sus quejas o inquietudes?

SI.....

NO.....

8. ¿El tiempo que demora en ser entregado su pedido es oportuno?

SI.....

NO.....

Elaborado por: Gabriela Navas Chérrez

Gracias por su colaboración

ANEXO N°3

Encuesta dirigida a los Agentes de ventas de la empresa Jabocentro Cía.Ltda.

FECHA :

ENTREVISTADO/A:

CARGO :

Objetivo.- Conocer la información con la que cuenta la empresa respecto al talento humano del departamento de ventas.

Instrucciones: - Lea detenidamente las preguntas y conteste con sinceridad.

CUESTIONARIO

1. ¿Recibe capacitación permanente por parte de la empresa?

SI.....

NO.....

2. ¿Maneja usted efectivo diariamente?

SI.....

NO.....

3. ¿Considera que la labor que todo el equipo de ventas realiza influye en la rentabilidad que obtienen la empresa?

SI.....

NO.....

4. ¿Realiza visitas a sus clientes con la compañía del supervisor?

SI..... NO.....

5. ¿Tiene un control permanente de la cartera de sus clientes?

SI..... NO.....

6. ¿Recibe comisiones por parte de la empresa según el monto de ventas?

SI..... NO.....

7. ¿Tiene claras las políticas de venta establecidas en los convenios de distribución?

SI..... NO.....

8. ¿Los precios han sido establecidos considerando el poder de adquisición del cliente?

SI..... NO.....

Elaborado por: Gabriela Navas Chérrez

Gracias por su colaboración

ANEXO N°4

RUC de la empresa

IR2 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1830132820001

RAZON SOCIAL: PROVEEDORA CASTRO-LONDOÑO JASOCENTRO CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCIONES: CASTRO ORTIZ LUIS RAMUNDO

CONTADOR: ECHEVERRIA ROFFINO MONICA GABRIELA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 07/10/1999 **FEC. CONSTITUCION:** 07/10/1999

FEC. INSCRIPCION: 07/10/1999 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 10/04/2007



ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ITA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: AMERICAN PARK Calle: AV EL CONDOR Número: SIN Intercación: JUNIN Edificio: COMPLEJO COMERCIAL ZAMBRANO Piso: 1 Referencia Ubicación: FRENTE AL MERCADO MAYORISTA Teléfono Trabajo: 032641606 Email: jascocentro@stulinknet.net Teléfono Trabajo: 032641282 Teléfono Trabajo: 097597404 Fax: 032644070

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del SRI de: ABIERTOS: 1

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA CERRADOS: 0

[Firma] **SRI** *[Firma]*
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL CENTRO SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ubicación: MIRECALDE Lugar de emisión: AMBATO, TUNGURAHUA RUC: Fecha y hora: 19/03/2013

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890152828001
RAZON SOCIAL: PROVEEDORA CASTRO-LONDOÑO JABOCENTRO CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 01 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 07/10/1999
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. RENICIO:
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: AMERICAN PARK Calle: AV. EL CONDOR Número: 511 Correo: JUMIN Referencia: FRENTE AL MERCADO MAYORISTA Edificio: COMERCIAL ZAMBRANO Piso: 1 Teléfono Trabajo: 032841839 Email: jabocentro@jandinanet.net Teléfono: 032848282 Teléfono Trabajo: 097597404 Fax: 032844070



CERTIFICO QUE LA PRESENTE COPIA
GUARDA CONFORMIDAD CON
SU ORIGINAL

03 ENE 2011

Ambato de 2011

EL NOTARIO

Dr. Rodrigo Naranjo Garces
NOTARIO SEPTIMO
CASTILLO 6 18 Y Av. CEVALLOS
TELF: 2825790 - AMBATO

[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



[Handwritten signature]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MRECALDE

Lugar de emisión: AMBATO, AV. AMBATO

Fecha y hora: 10:03:29

ANEXO N°5

Resolución del Consejo Directivo



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Av. Los Chasquis y Río Payamino – Campus
Teléfonos Fax: 2848487 – 2844362
Ambato – Ecuador

Ambato, 09 de Junio del 2011
Resolución FCAUD-CD-670-2011

Licenciado Msc.
Claudio Hidalgo
COORDINADOR DE SEMINARIOS DE
GRADUACION
DR. JOSE VILLACIS
TUTOR
Sr. NAVAS CHERREZ GABRIELA ALEJANDRA
ALUMNO DEL VIII SEMINARIO DE GRADUACION
Presente

De mi consideración:

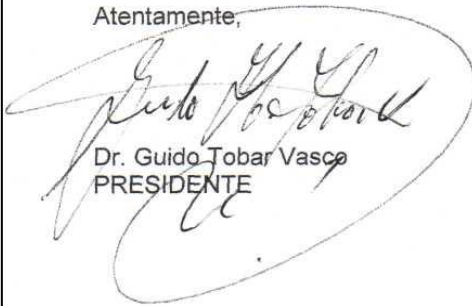
Consejo Directivo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría en sesión ordinaria realizada el jueves 09 de junio del 2011, en conocimiento del oficio FCAUD-CS-071-2011 suscrito por el Lic. Msc. Claudio Hidalgo Coordinador de Seminarios, solicitando se aprueben los planes de investigación y se autorice el desarrollo de los estudiantes del VIII Seminario de Graduación.

RESUELVE:

APROBAR EL TEMA Y EL PLAN DEL TRABAJO DE GRADUACION: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE JABOCENTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO 2010" PRESENTADO POR EL SR. (LA SRTA) NAVAS CHERREZ GABRIELA ALEJANDRA, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO (A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA POR LA MODALIDAD DE SEMINARIOS

AUTORIZAR EL DESARROLLO Y SOLICITAR A L^o DR. JOSE VILLACIS TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACION, PRESENTE UN INFORME BIMENSUAL DEL AVANCE Y UNO FINAL (Art. 14 Reglamento de Graduación para obtener el título Terminal de tercer Nivel de la UTA).

Atentamente,



Dr. Guido Tobar Vasco
PRESIDENTE

Ivonne S.