



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

VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

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

TEMA:

**“EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS
Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA EN
EL AÑO 2010”**

Autor: Edwin Fabián Ortiz Villacís

Tutor: Dr. César Salazar

AMBATO – ECUADOR

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. César Salazar, con C.I. N° 180259229-3 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema " **EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA EN EL AÑO 2010**", desarrollado por Edwin Fabián Ortiz Villacís, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría , considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

Dr. César Salazar

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Edwin Fabián Ortiz Villacís con C.I N° 180415522-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: " **EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA EN EL AÑO 2010**", es original, auténtico y personal , en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma 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, 04 de Agosto del 2011

AUTOR

Edwin Fabián Ortiz Villacís

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema " **EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA EN EL AÑO 2010**", elaborado por el Sr. Edwin Fabián Ortiz Villacís, 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, 13 de Octubre del 2011

Para constancia firma

PROFESOR CALIFICADOR

Dr. José Villacís

PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Santiago Flores

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres por su abnegado trabajo por brindarme siempre lo mejor, por darme ánimos en momentos en que pensaba renunciar y por ser la luz que me guía hacia el buen camino.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría para seguir adelante y por darme la oportunidad de ser una persona de bien.

A la Universidad Técnica de Ambato por ser los partícipes en la culminación de mi vida estudiantil.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada	i
Aprobación por el Tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de contenidos	vii
Índice cuadros	xii
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.	Tema de investigación	2
1.2.	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2.	Análisis Crítico	4
1.2.3	Prognosis	6
1.2.4.	Formulación del Problema	6
1.2.5.	Preguntas Directrices	6
1.2.6.	Delimitación del problema	7
1.3	Justificación	7
1.4	Objetivos	8
1.4.1	Objetivo General	8
1.4.2	Objetivos Específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes investigativos	9
2.2.	Fundamentación filosófica	11
2.3.	Fundamentación legal	11
2.4.	Categorías Fundamentales	13
2.4.1	Control de Gestión	13
2.4.2	Rentabilidad	20
2.4.3	Supraordinación de Variables	34
2.4.4	Infraordinación de la variable independiente	35
2.4.5	Infraordinación de la variable dependiente	36
2.5	Hipótesis	37
2.6	Señalamiento de Variables	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	Modalidad básica de la investigación	38
3.1.1	Investigación de Campo	38
3.1.2	Investigación documental-bibliográfica	38
3.2	Nivel o tipo de Investigación	39
3.2.1	Investigación Exploratoria	39
3.2.2	Investigación Descriptiva	39
3.2.3	Investigación de Asociación de Variables	40
3.3	Población y Muestra	40
3.3.1	Población	40
3.3.2	Determinación de la Muestra	41
3.4	Operacionalización de Variables	43
3.4.1	Operacionalización de Variable independiente	43
3.4.2	Operacionalización de Variable dependiente	44
3.5	Recolección de la Información	45
3.5.1	Plan de recolección de información	45
3.6	Plan de procesamiento de la Información	46

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de Resultados	48
4.2	Interpretación de Resultados	48
4.3	Verificación de la Hipótesis	69
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis	69
4.3.2	Determinación del Nivel de Significancia	70
4.3.3	Fórmula	70
4.3.4	Cálculo Estadístico	74
4.3.5	Condición	75
4.3.6	Gráfico Hipótesis	75
4.3.7	Conclusión	76

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	77
5.2	Recomendaciones	77

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos Informativos	79
6.1.1	Título	79
6.1.2	Institución Ejecutora	79
6.1.3	Beneficiarios	79
6.1.4	Ubicación	79
6.1.5	Tiempo estimado para Ejecución	80
6.1.6	Equipo Técnico	80
6.1.7	Costo	80
6.2	Antecedentes	81

6.3	Justificación	81
6.4	Objetivos	82
6.4.1	Objetivos Generales	82
6.4.2	Objetivos Específicos	83
6.5	Análisis de Factibilidad	83
6.5.1	Socio Cultural	83
6.5.2	Tecnológica	83
6.5.3	Organizacional	83
6.5.4	Económico Financiero	84
6.6	Fundamentación Científica Técnica	84
6.6.1	Control de Gestión	84
6.6.2	Gestión	85
6.6.3	Indicadores de Gestión	88
6.6.4	Diagramas de Flujo	89
6.7	Metodología	91
6.7.1	Modelo Operativo	91
6.7.1.1	Grafico Operacional	92
6.7.1.2	Plan de Acción	93
6.7.2	Primera Fase	94
6.7.3	Segunda Fase	101
6.7.4	Tercera Fase	109
	Bibliografía	114
	Anexos	115
	Encuesta	116

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
1 Operacionalización variable independiente	43
2 Operacionalización variable dependiente	44
3 Recolección de la información	45

TABLAS

1 Productividad	18
2 Detalle de Población	40
3 Determinación de la cuota de muestreo	42
4 Ventas	49
5 Recursos	51
6 Mercadería	53
7 Control de Gestión	55
8 Servicio Clientes	57
9 Vendedores	59
10 Distribución de Mercadería	61
11 Rentabilidad	63
12 Inversiones	65
13 Nueva Mercadería	67
14 Frecuencias Observadas	72
15 Frecuencias Esperadas	72
16 Datos	73
17 Costo de la Propuesta	80
18 Venta segundo semestre 2010	98
19 Devoluciones segundo semestre 2010	106

GRÁFICOS

1	Árbol del problema	5
2	Control de Gestión	13
3	Indicadores de Gestión	15
4	Planificación Estratégica	17
5	Rentabilidad	21
6	Supraordinación de variables	34
7	Infraordinación Variable independiente	35
8	Infraordinación Variable dependiente	36
9	Ventas	49
10	Recursos	51
11	Mercadería	53
12	Control de Gestión	55
13	Servicio Clientes	57
14	Vendedores	59
15	Distribución de Mercadería	61
16	Rentabilidad	63
17	Inversiones	65
18	Nueva Mercadería	67
19	Verificación de la Hipótesis	75
20	Grafico operacional	92
21	Plan de Acción	93
22	Autorización de Pedido	95
23	Facturación y Distribución	97
24	Organigrama CORPAL	100
25	Reestructuración de autorización de pedido	102
25	Reestructuración de facturación y distribución	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos.

Capítulo I.- **El Problema de Investigación:** aquí se encuentra el tema de investigación, planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación, interrogantes de la investigación, unidades de observación, justificación, objetivos donde se explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Capítulo II.- **Marco teórico:** compendia toda la indagación ya que se refiere a antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya analizada.

Capítulo II.- **Marco Metodológico:** 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.

Capítulo IV.- **Análisis de Resultados:** es instrumento de investigación fue aplicada a través de cuestionarios, los mismos que fueron entregados a la población determinada por muestreo, como es al personal administrativo y contribuyentes, luego se procedió al procesamiento y análisis de datos e información.

Posteriormente fue planteada la Hipótesis, la cual luego de su cálculo y análisis, llegamos a la conclusión de que se acepta la hipótesis alterna tanto para el personal administrativo como para los contribuyentes.

Capítulo V.- **Conclusiones y Recomendaciones:** se define claramente de la propuesta y se recomendará como ejecutarla.

Capítulo VI.- **La Propuesta:** resume toda la información que se refiere a los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación es el soporte teórico que sustente la propuesta, modelo operativo que viabilizara el financiamiento externo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación **“El control de gestión en los departamentos de ventas y bodega y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.”** propone realizar un control de procesos en los departamentos de ventas como de bodega ya que estos influyen directamente en la rentabilidad de la empresa, este control permite en periodos muy cortos, lograr resultados significativos en la institución, busca resultados verídicos, logrando que todos los miembros se integren y sean partícipes de los cambios.

El control de procesos es una herramienta moderna, orientada al mejoramiento de las actividades y procedimientos. Su adecuada aplicación, seguida de la innovación y mejoramiento continuo permitirá mantenernos en un constante crecimiento para cumplir los objetivos.

Este sistema ayudará a reducir costos, tiempos por procesos, mejorar la atención al cliente, participación del personal, alcanzando servicios de calidad para los clientes internos y externos, esto permitirá que la empresa tenga resultados verídicos en la rentabilidad que incurre la empresa al momento de comercializar y distribuir sus diferentes mercaderías.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El control de gestión en los departamentos de ventas y bodega y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

Según Juan Carlos Sánchez de Lamadrid Director Administrativo Financiero nos dice en la página web www.eltallerdigital.com. Muchos expertos en control de gestión consideraron que limitarse a indicadores estrictamente económicos resultaba insuficiente para responder y visualizar la situación real de la empresa, debido, entre otros motivos, a la cada vez mayor importancia de los aspectos intangibles, limitaciones en la información contable, etc. Por ejemplo, la contabilidad proporciona información de datos históricos, no sobre el futuro.

A nivel mundial la comercialización de repuestos automotrices es un mercado altamente competitivo y consumista ya que la mayoría de empresas dedicadas a este mercado tienen la misma problemática, como es el no contar con un adecuado control de gestión lo cual afecta directamente al precio de repuestos automotrices y siendo el asiático el principal continente que se caracteriza por contar con un gran número de

empresas dedicadas al mercado automotriz, es normal que afronte graves problemas de cálculo de costos de comercialización y distribución de sus diferentes mercaderías por lo cual tomaron decisiones importantes para solucionar este tipo de problemas como implantar un adecuado control de gestión a nivel que abarquen a toda la empresa para obtener una gran rentabilidad.

1.2.1.2 Contexto Meso

Ecuador es un país que se caracteriza por tener un aumento en la compra de vehículos razón por la cual se han creado empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices para toda clase de vehículos para satisfacer la gran demanda que tiene el país y que se centra principalmente en Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca siendo las principales ciudades en las que se ha visto un gran incremento en la creación de empresas de este tipo lo cual genera grandes problemas por no contar con un adecuado control de gestión al momento de comercializar todas las mercaderías. En muchas empresas que se encuentran en proceso de crecimiento no toman los correctivos necesarios, lo cual influye directamente en la rentabilidad, sea por no tener conocimientos de cómo implantar un control a los diferentes departamentos o por seguir guiados por políticas caducas.

Fuente: tesis “Diseño e Implantación de un Sistema De Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una Empresa de Servicios” de Ginger Solórzano García y Ramón Pactong Asán

1.2.1.3 Contexto Micro

La empresa CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA. Se encuentra ubicada en la Panamericana Norte km 7 ½, Vía a Samanga, Barrio el Cisne, como Gerente General tenemos al Ing. Diego Iván Alvarado Lascano y como Presidenta a la Lcda. Gladys Ana Alvarado Lascano, su misión, a través de su talento humano, sus recursos organizacionales y materiales brinda productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente ecuatoriano y como su visión, potenciará su talento humano, sus recursos organizacionales y materiales, con una solidez financiera y tecnológica proyectada al liderazgo a nivel nacional en la importación y distribución que lideren el mercado nacional de repuestos automotrices hasta el año 2015. La empresa se dedica a la comercialización de repuestos automotrices al por mayor y menor en los diferentes rincones del país, razón por la cual afronta un gran problema al momento de comercializar y distribuir los repuestos ya que muchas de las veces no se sabe si el control de gestión es el adecuado en los departamentos de ventas y bodega, lo cual no les permite tener los resultados exactos de que si la empresa gana o pierde con relación a los precios de adquisición de mercadería, razón por la cual surge una gran incertidumbre entre quienes conforman la institución, respecto a la rentabilidad que esta obtiene .

1.2.2 Análisis Crítico

La empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., no cuenta con un control de gestión eficiente de comercialización y distribución de mercaderías lo cual provoca que la empresa no sepa con certeza todos los costos que asume la misma al momento de vender cualquier repuesto, lo cual provoca que se den altibajos en la rentabilidad.

El no contar con un control adecuado de mercaderías influye a que se originen graves pérdidas económicas dentro de la entidad que las asume sin darse cuenta que aunque no los afecta directamente estas provocan perdidas que a largo plazo suman una cifra significativa.

Los cambios constantes de personal, es una razón más para que surjan inconvenientes como perdidas de mercadería así también económicas para la empresa.

Árbol del problema

Grafico N.- 1

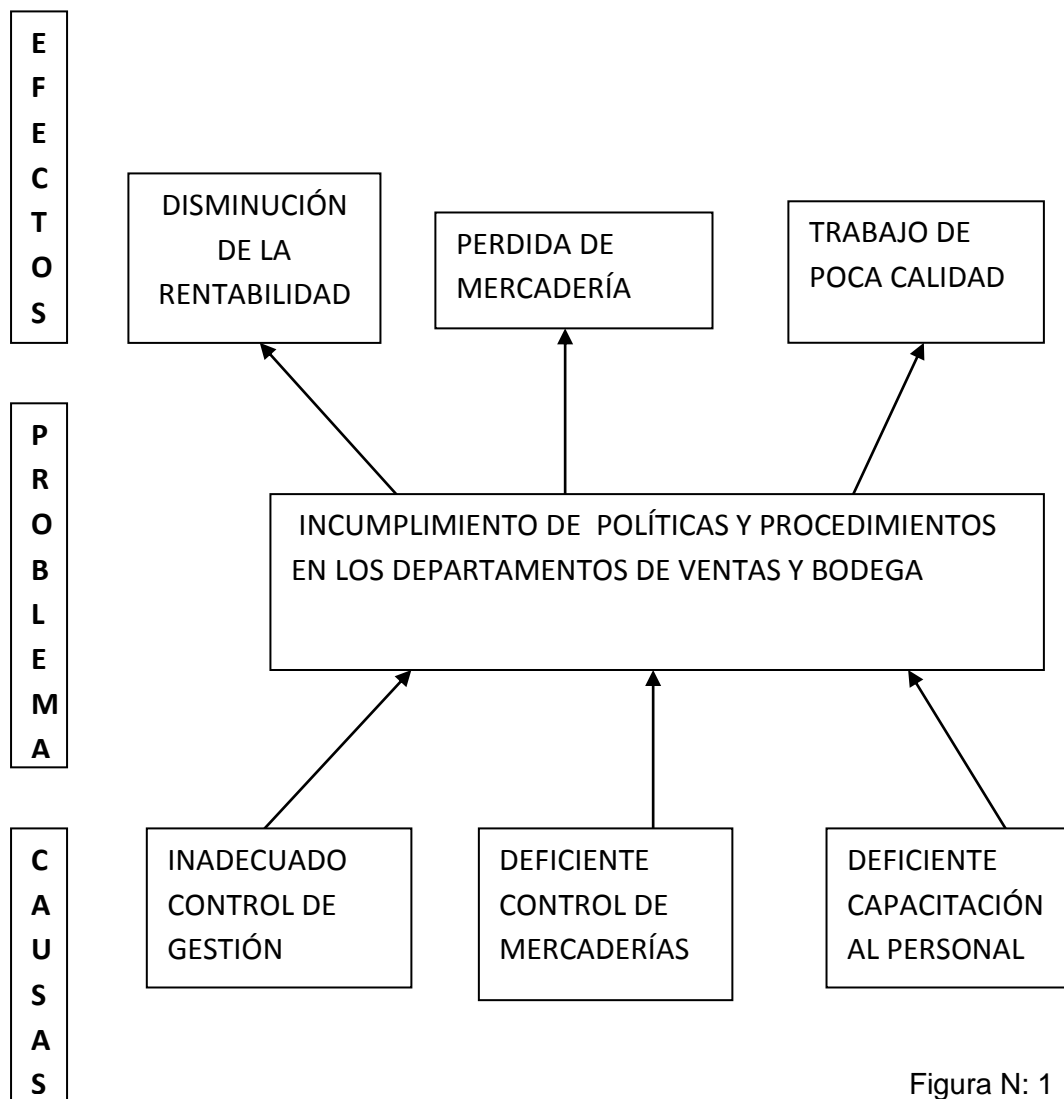


Figura N: 1

Elaborado por: Edwin Ortiz

1.2.3 Prognosis

La no corrección de los errores dentro del control de gestión en los departamentos de ventas y bodega en un futuro no muy lejano provocará que se produzcan graves pérdidas económicas en la empresa, ya que este tipo de errores dentro de este control son muy comunes pero que no se los toma muy en cuenta porque en muchos de los casos son valores pequeños, ya que la entidad se mantiene en un constante crecimiento, estas cifras se vuelven constantes y a la vez grandes, por tal razón se debe aplicar los correctivos necesarios para que la institución tenga un buen control de la comercialización y distribución de mercaderías.

Por tales argumentos Corporación Automotriz Alvarado debe utilizar todos sus recursos tanto humano como material, fusionarlos para resolver estos problemas y así obtener resultados óptimos acorde a lo que todos los miembros de gerencia buscan, demostrando que es una empresa estable financieramente.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el control de gestión de los departamentos de ventas y bodega en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cómo se encuentra estructurado el control de gestión en los departamentos de ventas y bodega?

¿De qué manera afecta el control de gestión en la rentabilidad de la empresa?

¿Qué cambios se debe proponer para mejorar el control de gestión en los departamentos de ventas y bodega?

1.2.6 Delimitación del problema

La presente investigación está delimitada por lo siguiente:

Campo: Auditoría

Área: Control de Gestión

Aspecto: Rentabilidad

Delimitación Temporal: Será llevada a cabo en el segundo semestre del año 2010 (Julio - Diciembre)

Delimitación Espacial: La investigación será llevada a cabo en la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la Panamericana Norte Km. 7 ½ Vía a Samanga, Barrió El Cisne.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto justifica su creación por la importancia que este representa, ya que la reestructuración del control de gestión en los departamentos de ventas y bodega, ayudará a que la empresa tenga una solidez en su rentabilidad al realizar una venta de cualquier repuesto automotriz y que en muchos de los casos no se toma muy en cuenta este control lo que provoca costos adversos a este.

La investigación que se propone es original pues el problema se ha presentado por mucho tiempo y no ha sido solucionado, además genera un gran impacto, debido a que los beneficios económicos que se van alcanzar con el mejoramiento del control de gestión van a ayudar a los departamentos de ventas y bodega a comercializar y distribuir las diferentes mercaderías que influyen directamente en la rentabilidad de la empresa la cual se verá reflejada con el incremento de valores

económicos, lo cual ayudará a tener una estabilidad económica y social a la organización.

Es factible su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, ya que se tiene acceso a las fuentes de información que dispone la empresa, así como la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, se cuenta con la disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo la voluntad para cumplir con el presente trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Indagar el control de gestión en los departamentos de ventas y bodega para establecer la incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el control de gestión en los departamentos de ventas y bodega para tomar correctivos necesarios.
- Evaluar los procesos de gestión con la finalidad de medir el impacto en la rentabilidad.
- Proponer un esquema de control de gestión para los departamentos de ventas y bodega para mejorar la eficiencia de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se considera que existen otros tipos de investigación relacionados, revisando en los archivos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y en otras instituciones, se ha tomado como un apoyo a documentos anteriores que ayudaran a la presente investigación.

Según **Sandra Margarita Rodrigo Pazmiño, María Paulina Vélez Álava y Luis Fernando Yépez Marcillo, ESPOL, (2007:9)** en su investigación **“Diseño de un sistema de gestión de indicadores basado en la metodología del Balanced Scorecard de una empresa que se dedica a la venta de café en grano al 31 de diciembre de 2007”** tomada una de sus conclusiones: “La creación de valor a todos los clientes internos y externos de la organización y la identificación de sus necesidades permitirá tener buenas relaciones que conjuntamente con el trabajo continuo y calidad de servicio se lograrán resultados trascendentales” y recomiendan: “Comunicar por parte de la gerencia la importancia del sistema de gestión a toda la empresa con el fin de que esta herramienta forme parte para la toma de decisiones.”

Nos es de gran utilidad porque nos recomienda aplicar un sistema de gestión ya que así este forme parte del control y a la vez se convierta en una herramienta para la toma de decisiones de la empresa.

Según nos cuenta el **Dr. José Luis Viteri, UTA, 2008, Pág. 64 y 65** en su trabajo **“Los indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Gutman de la Ciudad de Ambato”** una

de sus conclusiones es: “Diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación” y recomienda “Establecer un direccionamiento estratégico a la gestión financiera con la finalidad de obtener una mejor distribución de recursos.

Esta investigación se relaciona con mi trabajo, porque si queremos tener un adecuado control de gestión debemos tener en cuenta que se debe tener indicadores de gestión, los cuales ayudarán a la investigación.

El Dr. Luis Alfredo Jaramillo, 2008, Pág. 130, nos dice en su investigación “El control de la gestión empresarial y la situación económica financiera en la empresa Cabaro Cía. Ltda.” nos dice en unas de sus conclusiones lo siguiente: “El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión” y recomienda “La puesta en marcha inicial de esta herramienta de gestión, debe ser continua y permanentemente evaluada, a fin de determinar posibles cambios o mejoras en cada uno de los indicadores de las diferentes perspectivas, en su visión y en la estrategia empresarial, en función de la realidad de la empresa y su entorno”.

Lo cual nos dice que debemos tener en cuenta las diferencias que hay entre indicadores de gestión y sistema de gestión, para poder realizar un control de gestión adecuado ya que los indicadores después de ser aplicados se transforman en un sistema de gestión. Lo que me ayudara a analizar un adecuado control de gestión para el mejoramiento de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Analizada la contextura de la investigación el siguiente estudio se fundamenta en las premisas del paradigma Crítico Propositivo, lo que nos permite comprender y explicar ciertos aspectos, tiene como finalidad descubrir, analizar, interpretar y proponer soluciones al problema en estudio, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

Se aplicará el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida será la información otorgada por los miembros de la institución.

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, será de observancia procurando que los valores del investigador influya lo estrictamente necesario.

En la investigación se aplicarán criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferencia, que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación que facilitarán el análisis de datos.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Toda investigación debe respaldarse en leyes o normas que respalde su desarrollo; la presente investigación se fundamentará en:

**LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y
REGLAMENTO**

Art. 8.- Objeto del sistema de control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las

siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

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.

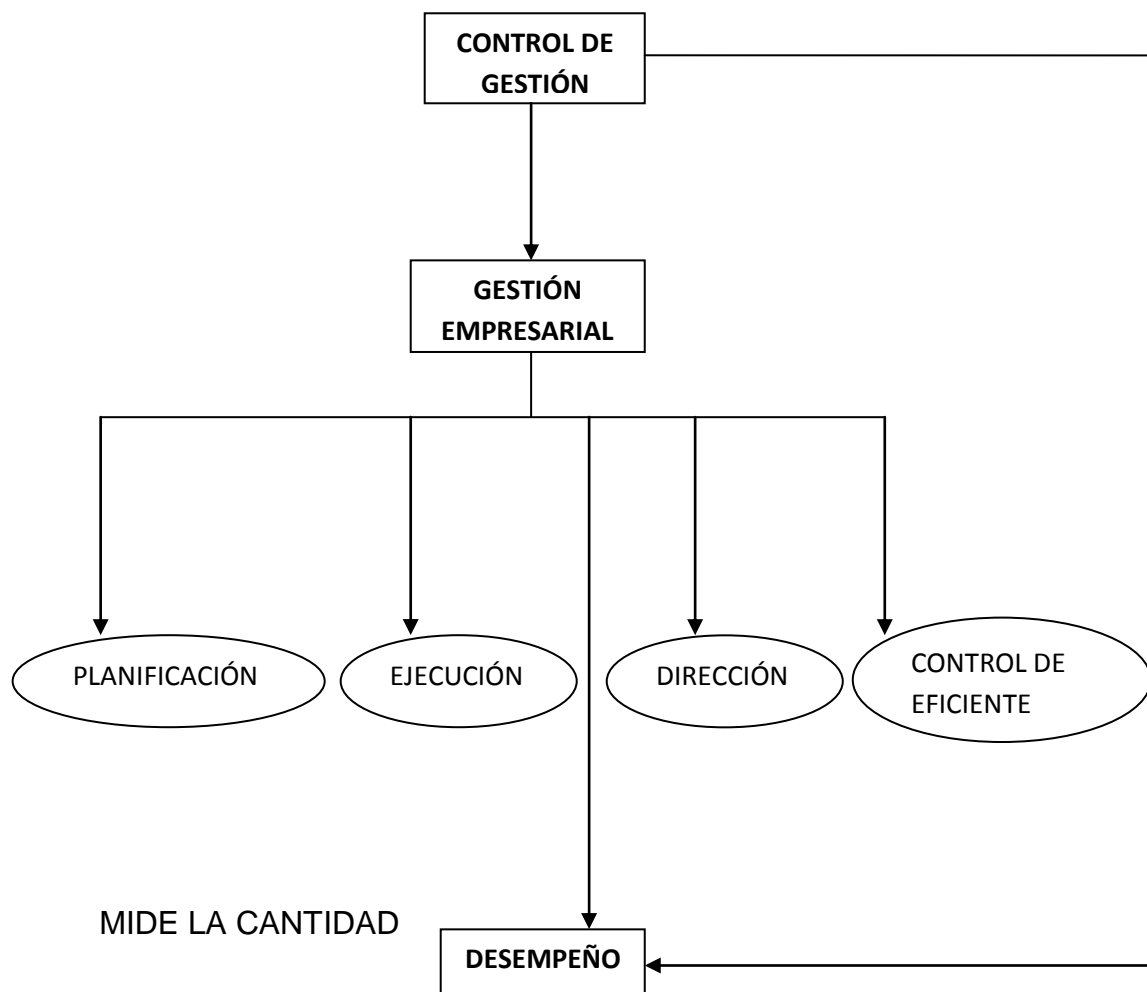
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. CONTROL DE GESTIÓN

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Control de Gestión

Gráfico N.-2



Elaborado por: Edwin Ortiz

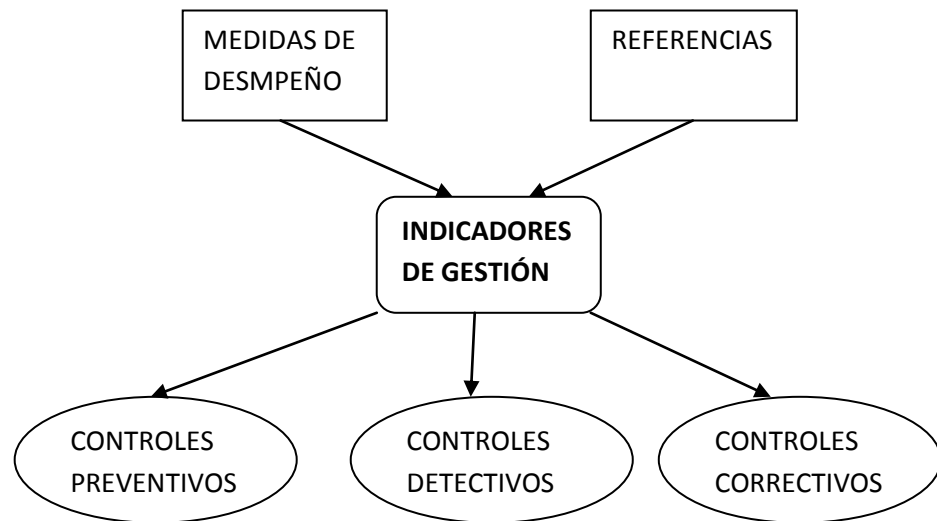
Objetivos

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad)
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

Indicadores de Control de Gestión

Indicadores de Gestión

Gráfico N.-3



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

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de

calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Proceso de Control de Gestión

El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

Planificación Estratégica

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el micro entorno.

El macro entorno y el micro entorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

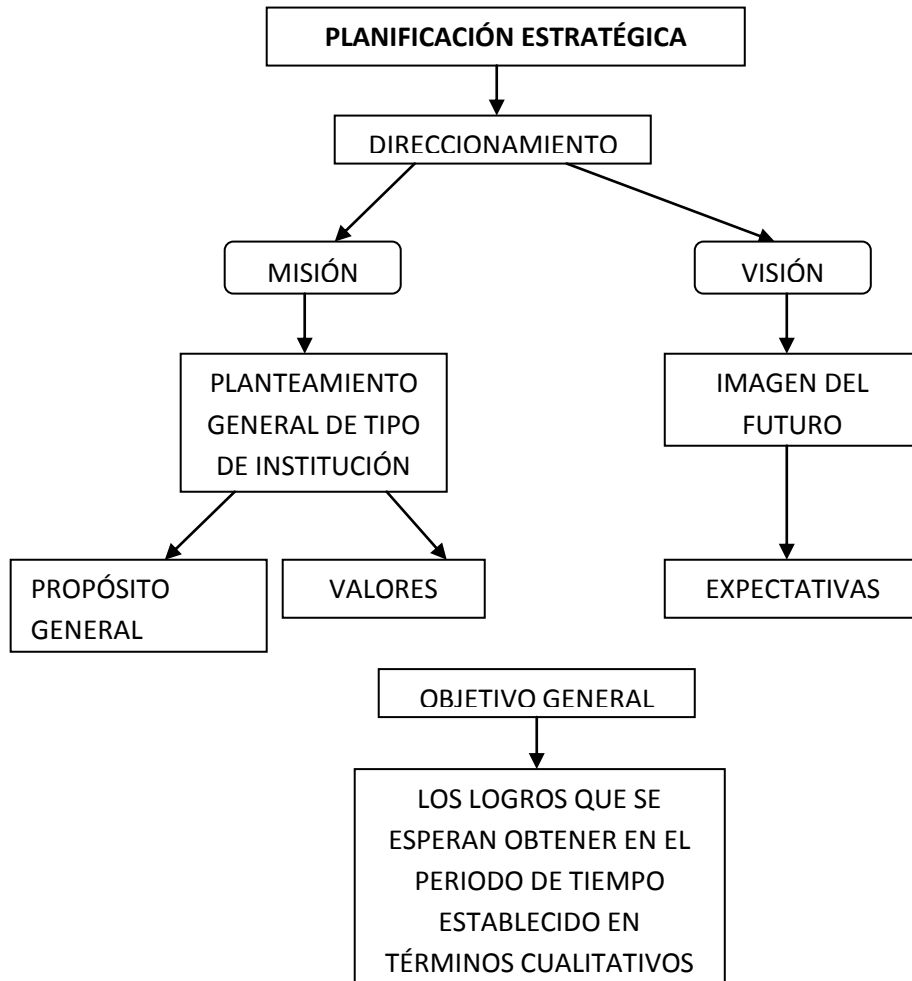
La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir los objetivos y evaluar los resultados.

Planificación estratégica permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

En el siguiente flujo grama se demuestra cómo se encuentra estructurada la planificación estratégica.

Planificación Estratégica

Grafico N.-4



Elaborado por: Edwin Ortiz

Productividad

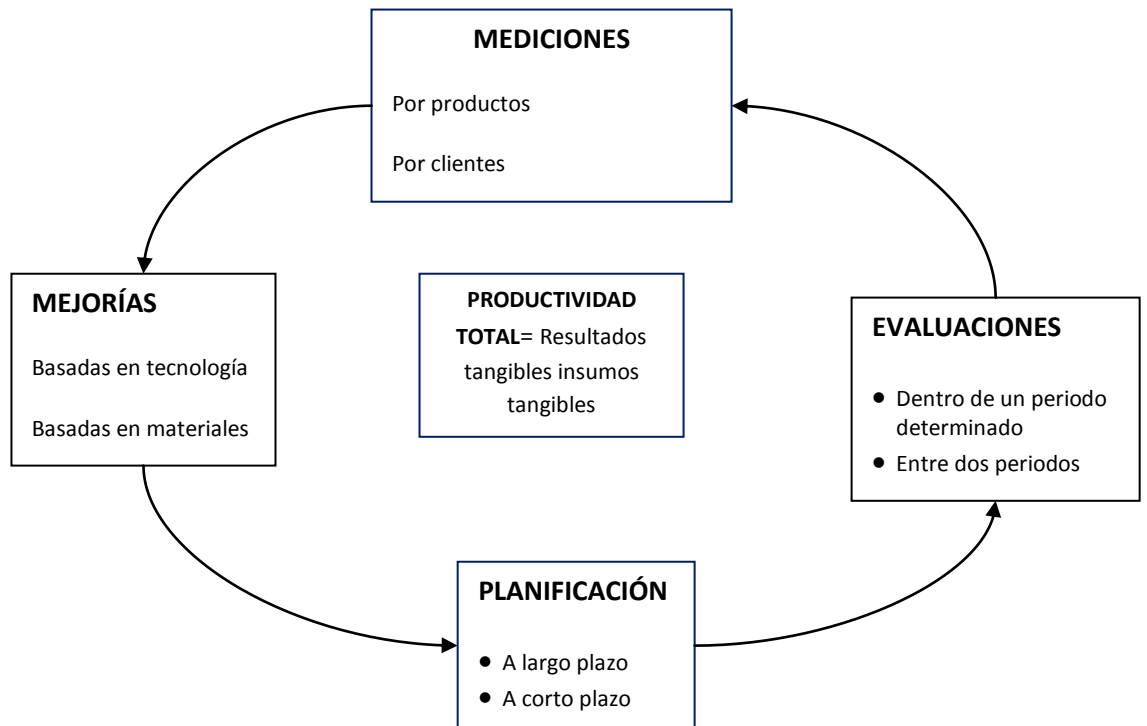


TABLA 1. La perspectiva de la productividad a través del ciclo de la productividad

Bases del Control de Gestión

La gestión y estrategias de las empresas dependen de las herramientas e instrumentos tecnológicos existentes en un momento dado, de igual forma que las estrategias militares dependen de los diversos tipos de armas e instrumentos tecnológicos vigentes. Ello nos lleva no sólo a meditar acerca del mejor uso que de los instrumentos tecnológicos puedan hacerse, sino además analizar la situación de determinada empresa en función del uso o no que haga de determinada tecnología.

Las 5 Es

Eficiencia

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo.

Eficacia

La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía

Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posible.

Ética

Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

Ecología

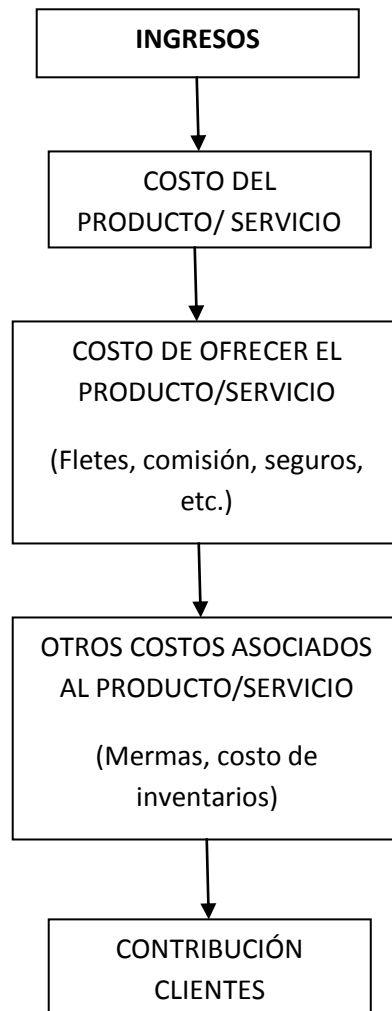
Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, lo han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas.

2.4.2. RENTABILIDAD

La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa

Rentabilidad

Grafico N.-5



Elaborado por:
Edwin Ortiz

Rentabilidad Económica

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. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras,

puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como *return on investment*(ROI) o *return on assets*(ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la *Du Pont Company* comenzó a utilizar un sistema triangular de *ratios* para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Activo total a su estado medio}}{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.

Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera o "ROE" (Return on equity) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Por ejemplo si se coloca en una cuenta un millón y los intereses generados son 100 mil, la rentabilidad es del 10%. La rentabilidad de la cuenta se calcula dividiendo la cantidad generada y la cantidad que se ha necesitado para generarla.

Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE –Return on equity- se define a través de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios, promedio}}$$

Recordemos que el beneficio después de impuestos es el resultado del ejercicio que figura en las cuentas anuales como Pérdidas y Ganancias.

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

Como en caso del ROI, si ha existido durante el ejercicio variación de los fondos propios de una manera significativa deberíamos tomar datos

medios siempre que se pueda acceder a los mismos, ya que si nuestra posición es la de un analista externo, como es lógico, será más difícil la obtención de los datos intermedios.

También es necesario mencionar, que en este análisis a veces se incluyen como fondos propios una parte del resultado del ejercicio considerando que su generación se produce de una forma regular a lo largo del ejercicio. Este tipo de cuestiones, le dan al análisis pequeñas diferencias de matiz que carecen de importancia, ya lo que verdaderamente relevante es que exista una uniformidad de criterio en la metodología de trabajo utilizada y, que si se comparan diferentes empresas o sectores los baremos usados sean de un patrón similar.

Marketing

El marketing no es simplemente una técnica mas, inventada por los estudiosos de la gestión, sino una consecuencia de la revolución tecnológica.

El marketing no tiene que ser forzosamente un costoso juguete para los ricos. Puede costar muy poco, especialmente si se sabe donde obtener información y asesoramiento gratis o por un precio modesto.

Las clásicas preguntas del marketing que hacen a cualquier persona son:

- 1) ¿Sabe usted a que negocio se dedica?
- 2) ¿Se dedica usted al negocio apropiado?
- 3) ¿Cuál es la singularidad de su negocio?

La primera aunque parezca ridícula la pregunta, porque cada gerente sabe en que está metido, pero debe darse, por que compran nuestros

productos. Esto es lo que se llama considerar la firma desde el punto de vista del cliente.

La segunda quizá sea más importante que la primera, porque toda empresa debe saber hacia qué mercado se encamina porque de no saberlo la empresa tendrá un pie en la tumba, razón por la cual debe responderse estas preguntas ¿Está creciendo o declinándose nuestra empresa con mayor rapidez que el promedio nacional? ¿A qué mercado alternativo podríamos pasarnos?

Imagen

La Imagen que creemos de la compañía debe ser la verdadera, no una deformada. Por consiguiente, el primer requisito de nuestro negocio es que debe resultar digno de confianza y estar bien dirigido.

La imagen es como una fotografía en la mente del cliente, se crea a través de sus cinco sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Los dos más importantes, con mucho, son los dos primeros, pero muchas empresas estropean su imagen.

Auditoría de Gestión

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

* Evaluar los objetivos y planes organizacionales.

- * Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- * Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- * Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- * Comprobar la correcta utilización de los recursos.

Auditoría Integral

Auditoría integral es el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

La Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo con el trabajo o enfoque, por analogía de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente con los siguientes objetivos:

- Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Determinar, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.

- Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.
- Evaluar los mecanismos, operaciones, procedimientos, derechos a usuarios, responsabilidad, facultades y aplicaciones específicas de control relacionadas con operaciones en computadora.

Auditoría

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las 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.

Clasificación de la Auditoria

Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el

sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad

de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se

puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría

Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Administración

La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones; el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa.

Administración Financiera

Según GITMAN, L (2003:03) se puede colegir que la Administración Financiera. Son los deberes del administrador financiero en la empresa.

Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes propuestos y la concesión de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

La mayoría de las decisiones comerciales se miden en términos financieros, el administrador financiero juega un papel clave en la operación de la empresa, las personas que están en todas las áreas de

responsabilidad necesita una comprensión básica de las funciones de la administración financiera.

En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado importancia y la complejidad de los deberes de los administradores financieros, con estos cambios ha surgido la necesidad de administradores financieros que puedan ayudar a una empresa administrar flujos de efectivo y protegerse contra los riesgos que surgen.

Estados Financieros

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

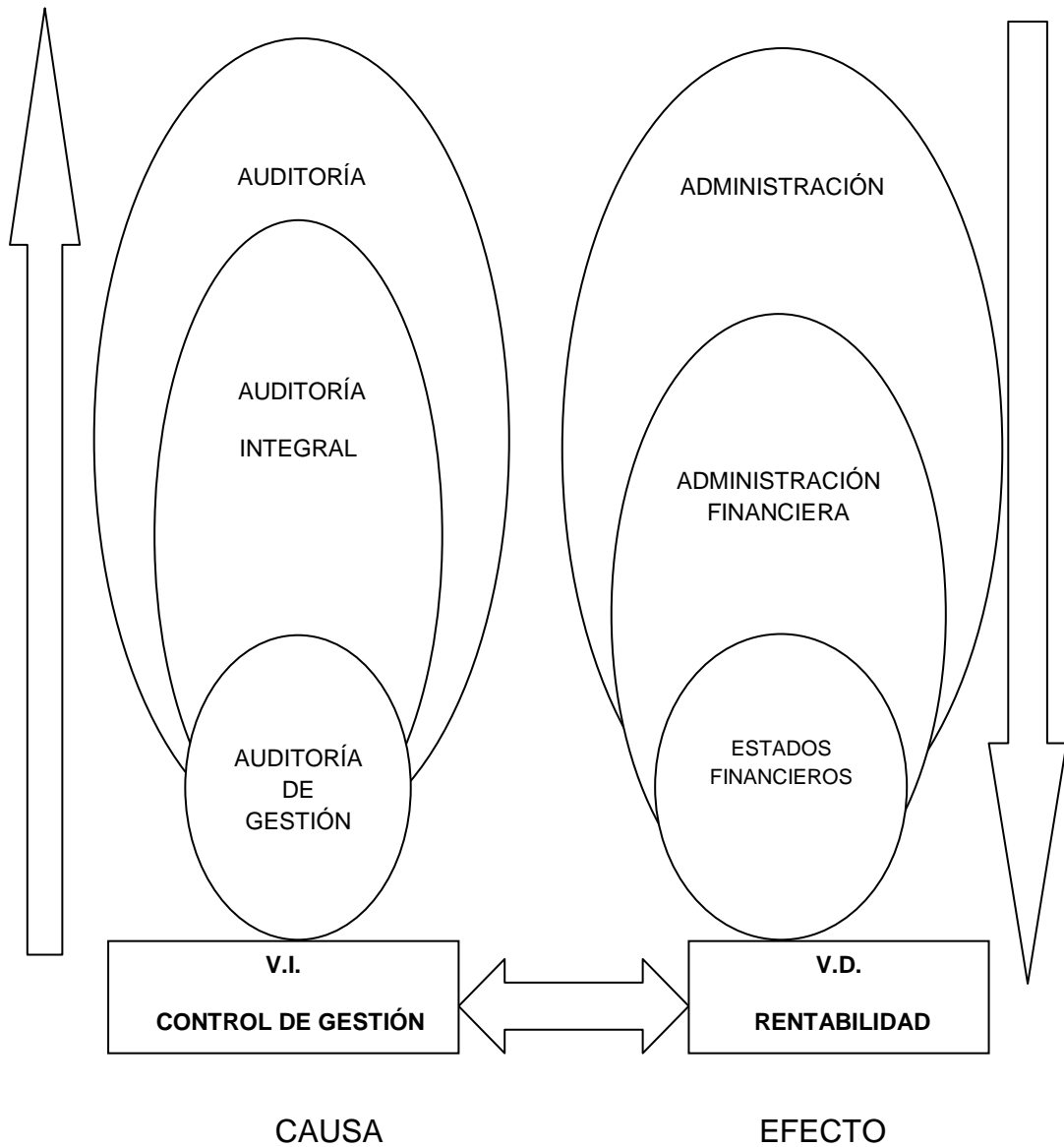
Los principales Estados Financieros son los siguientes:

- Estado de situación patrimonial (también denominado Estado de Situación Financiera o Balance de Situación)
- Estado de resultados (también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)
- Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado Estado de Cambios en el Patrimonio Neto)
- Estado de flujo de efectivo (también denominado Estado de Origen y Aplicación de Fondos)

2.4. CATEGORIZACIÓN

GRÁFICO Nº 06

2.4.3 SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES

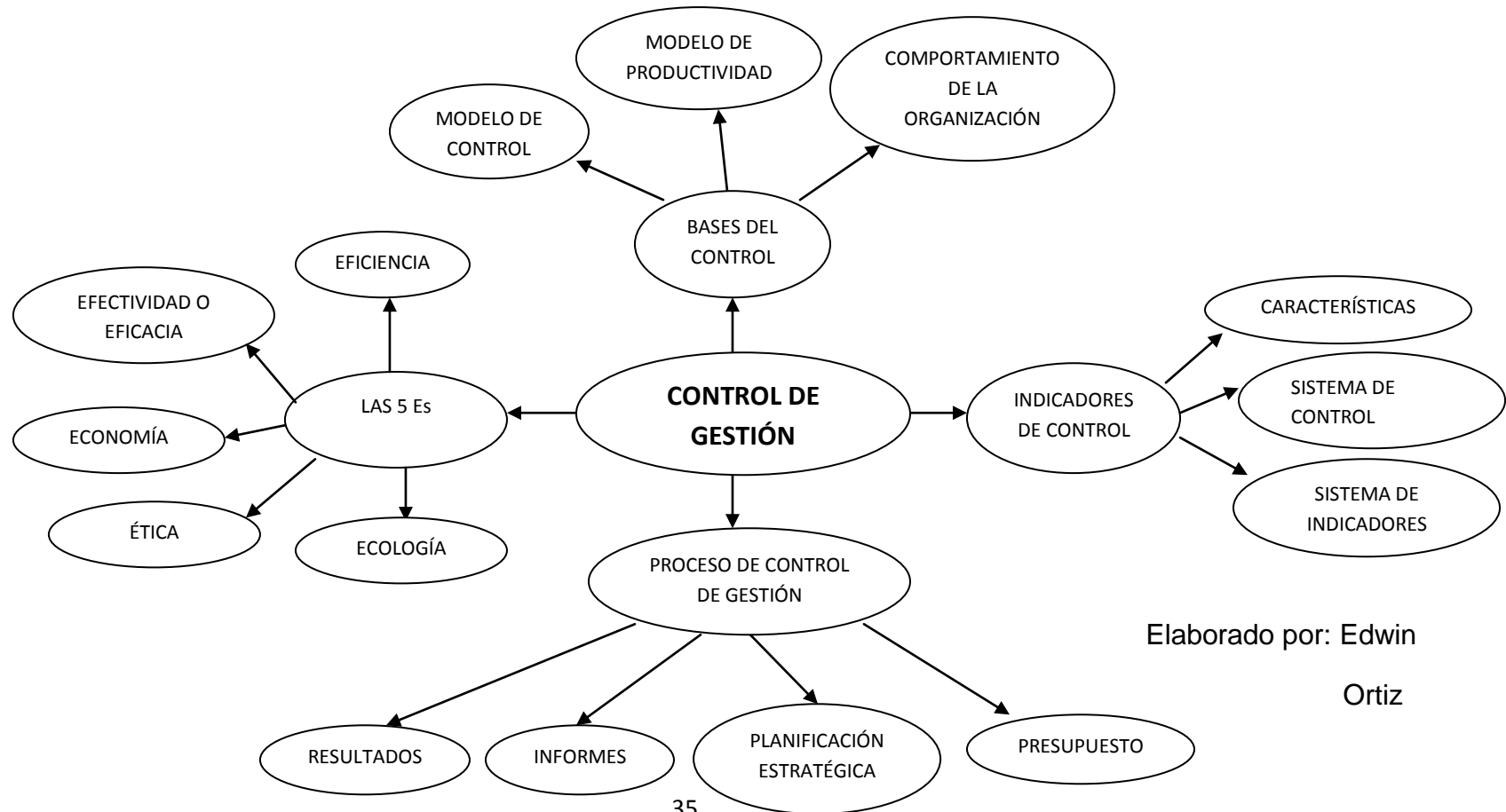


Elaborado por:

Edwin Ortiz

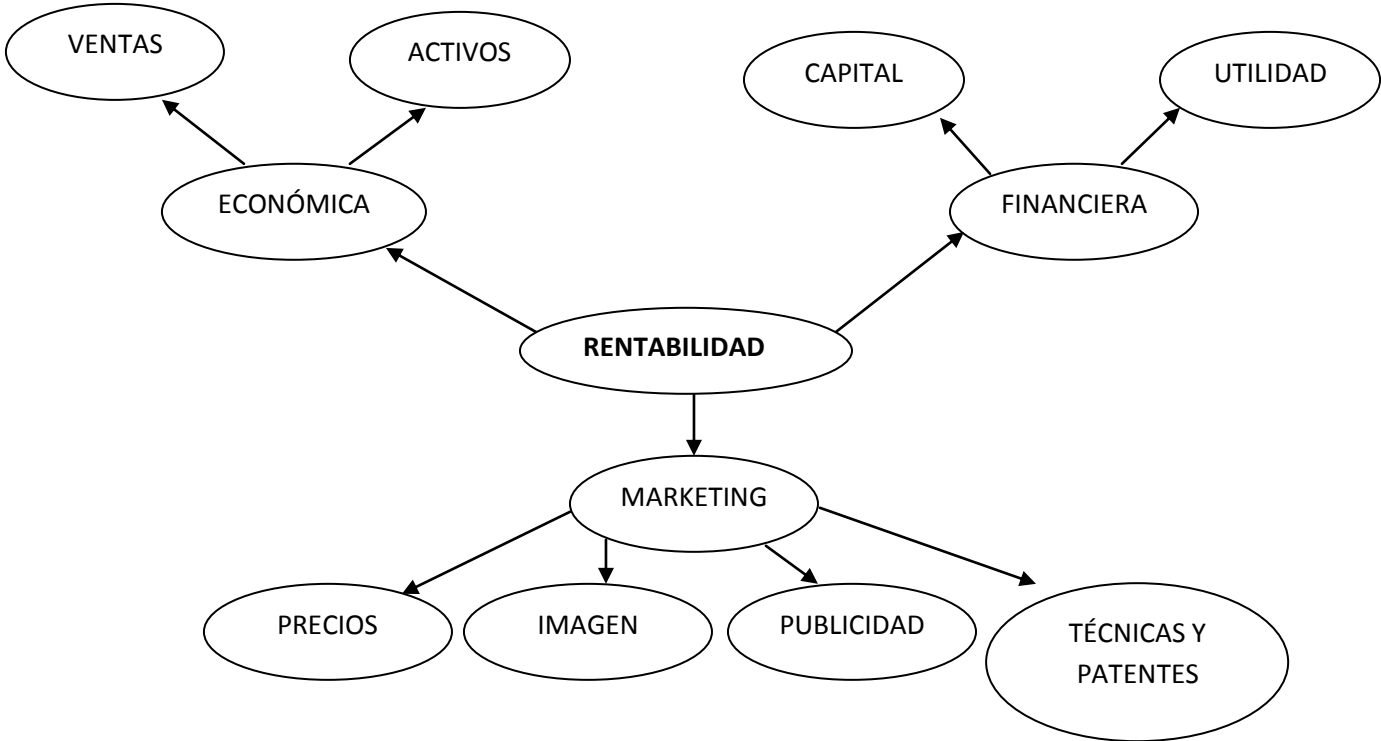
2.4.4 INFRAORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

GRAFICO N. 07



2.4.5 INFRAORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

GRAFICO N. 08



Elaborado por: Edwin Ortiz

2.5. HIPÓTESIS

El control de gestión de los departamentos de ventas y bodega incide en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente: Control de Gestión

Variable Dependiente: Rentabilidad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollara con la modalidad de la investigación de Campo y Bibliográfica/Documental.

3.1.1 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Se ha utilizado la modalidad de la Investigación de Campo porque se realiza en el lugar mismo donde se produce el problema como son los departamentos de bodega y ventas de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. y en los cuales se puede recolectar información verídica que servirá para el desarrollo del proyecto y aplicar técnicas e instrumentos de investigación.

3.1.2 Investigación documental - bibliográfica

Tiene el propósito de detectar, ampliar, y profundizar directamente enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Se trabajara con la modalidad de la Investigación Bibliográfica o Documental porque se necesita obtener información sobre la problemática, se investigaron fuentes como libros e internet además reglamentos, reportes, manuales con los que cuente la institución para así poder tener una idea clara de cómo se está

aplicando el control de gestión en la empresa y así detectar errores y corregirlos.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación accederá a realizar un análisis a fondo entre las variables con el propósito de conseguir los objetivos planteados.

3.2.1 Investigación Exploratoria

Se realizó una investigación de tipo Exploratoria, ya que es necesario tener en cuenta que el investigador debe estar en contacto con la institución y con la realidad de manera científica al problema, porque así se podrá realizar una observación de los departamentos que se considera existe problemas como son los departamentos de bodega y ventas en cuanto a cómo se está aplicando el control de gestión dentro de ellos.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Porque nos permitirá estudiar el entorno en el que se encuentran los departamentos en los cuales se está produciendo los problemas, ver las características tanto del problema como de los departamentos involucrados, unidades de estudio, las conductas, actitudes y motivación de las personas frente al trabajo que se realiza; características que servirán para profundizar el conocimiento objeto 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.

3.2.3 Investigación de Asociación de Variables

Con el propósito de determinar tendencias se aplicará este tipo de investigación lo que ayudará a profundizar el estudio entre las variables tanto independiente como dependiente, con el fin de evaluar el comportamiento de cada una de ellas.

Estas son:

Variable independiente: El control de Gestión

Variable dependiente: Rentabilidad

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de estudio está dividida en departamentos como bodega, ventas, cobranzas, contabilidad, UDG, importaciones y gerencia de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

DETALLE DE LA POBLACIÓN

Tabla N° 02

DEPARTAMENTOS	NÚMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
BODEGA	56	67%
VENTAS	16	19%
COBRANZAS	2	2%
CONTABILIDAD	3	4%
UDG	2	2%
IMPORTACIONES	3	4%
GERENCIA	2	2%
TOTAL	84	100%

Elaborado por: Edwin Ortiz

3.3.2 Determinación de la Muestra

a) Cálculo de la Muestra

Para el desarrollo del trabajo de investigación se considera un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%, si la población es de 84 personas, que tamaño tendrá la muestra que se va a tomar, si se tiene la probabilidad de éxito del 50% y la probabilidad de fracaso del 50%.

Donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

FÓRMULA POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{Z^2 N p q}{Z^2 p q + N e^2}$$

Datos:

$$NC = 95\% \rightarrow Z = 1.96 \quad n = \frac{(1.96)^2 (84) (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (84) (0.05)^2}$$

$$E = 5\% = 0,05$$

$$N = 84 \quad n = \underline{80.6736}$$

$$p = 50\% = 0,5 \quad 1.1704$$

$$q = (1-p)$$

$$q = (1-0,5) \quad n = 69.0020$$

$$q = 0,5$$

$$n = 69$$

El tamaño de la muestra es 81, se determina la cuota de muestreo, aplicando el muestreo estratificado pero con una ligera variante que se procederá a realizar la encuesta a las personas que se encuentren dentro de la empresa mas no a personas que se encuentren fuera de la misma como son vendedores externos y empleados de puntos de venta por lo cual se aplicara el muestreo estratificado a juicio.

DETERMINACIÓN DE LA CUOTA DE MUESTREO

Tabla N° 03

DEPARTAMENTOS	NÚMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
BODEGA	47	67%
VENTAS	13	19%
COBRANZAS	1	2%
CONTABILIDAD	3	4%
UDG	1	2%
IMPORTACIONES	3	4%
GERENCIA	1	2%
TOTAL	69	100%

Elaborado por: Edwin Ortiz

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Variable Independiente: El Control de Gestión

CUADRO N.-1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS e INSTRUMENTOS
El Control de Gestión.- Es un proceso que nos ayuda a guiar la gestión administrativa de la empresa, cumpliendo los objetivos, utilizando todos los recursos con los que cuenta la institución en los departamentos de bodega y ventas que sean distribuidos a las necesidades del cliente	Proceso	Cumplimiento de objetivos	¿Cree que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a las ventas?	Encuesta / Cuestionario. Anexo
		Estrategias	¿Existen estrategias de parte de las personas encargadas de los departamentos de bodega y ventas?	Encuesta / Cuestionario. Anexo
		Recursos	¿Cree que existan los suficientes recursos para realizar su trabajo?	Encuesta / Cuestionario. Anexo
	Departamento de bodega y ventas	Stock Suficiente	¿Existe suficiente mercadería para satisfacer todos los pedidos?	Encuesta / Cuestionario. Anexo
		Distribución Adecuada	¿Cree que se está realizando una buena distribución de mercadería a los diferentes clientes?	Encuesta / Cuestionario. Anexo
		Satisfacción al cliente	¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios prestados?	Encuesta / Cuestionario. Anexo

Elaborado por: Edwin Ortiz

3.4.2 Variable Dependiente: Rentabilidad

CUADRO N.-2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS e INSTRUMENTOS
La Rentabilidad es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa, o también puede ser el resultado de una inversión.	Rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas	¿La empresa cumple con el cupo mensual de ventas?	Encuesta y Cuestionario. Anexo
		Rentabilidad sobre los activos totales	¿La distribución de mercadería se hace de una forma rápida y oportuna?	Encuesta y Cuestionario. Anexo
		Rentabilidad sobre los activos fijos	¿Sabe en qué lugar se encuentra la empresa en el mercado de repuestos automotrices?	Encuesta y Cuestionario. Anexo
	Inversiones	Corto plazo	¿Existen inversiones dentro de la empresa que den frutos en corto tiempo?	Encuesta y Cuestionario. Anexo
		Largo Plazo	¿Existen inversiones dentro de la empresa para nueva mercadería?	Encuesta y Cuestionario. Anexo

Elaborado por: Edwin Ortiz

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1. Plan de recolección de la información

Se procederá a recolectar información y verificar el problema que se presenta en la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., con el único fin de alcanzar los objetivos previstos, en la cual utilizaremos la técnica de la encuesta que se la realizara al personal de la institución, se recolectará información sobre el inadecuado control de gestión en los departamentos de bodega y ventas y su incidencia en la rentabilidad de la institución.

El investigador procederá a recolectar la información en sus lugares de trabajo, las veces que sea necesario, para llevar a cabo esta encuesta se procederá a realizarla una por una, ya que así la información recolectada nos ayudara a determinar el grado en el que está fallando el inadecuado control de gestión.

CUADRO N.-3

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
N.	
1. ¿PARA QUÉ?	Estudiar el control de gestión y su correcta aplicación en la empresa.
2. ¿DE QUE PERSONAS?	Bodega 56 Ventas 16 Cobranzas 2 Contabilidad 3 UDG 2 Importaciones 3 Gerencia 2
3. ¿SOBRE QUE ASPECTO?	Variable Independiente: El Control de Gestión Variable Dependiente: Rentabilidad
4. ¿QUIEN?	Ortiz Villacís Edwin Fabián

5. ¿CUANDO?	La investigación se realizará en el segundo semestre del año 2010.														
6. ¿DÓNDE?	En la empresa CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA.														
7. ¿FRECUENCIAS?	<table> <tr> <td>Bodega</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Cobranzas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Contabilidad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>UDG</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Importaciones</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Gerencia</td> <td>1</td> </tr> </table>	Bodega	47	Ventas	13	Cobranzas	1	Contabilidad	3	UDG	1	Importaciones	3	Gerencia	1
Bodega	47														
Ventas	13														
Cobranzas	1														
Contabilidad	3														
UDG	1														
Importaciones	3														
Gerencia	1														
8. ¿QUÉ TÉCNICAS?	Observación Encuesta														
9. ¿QUÉ INSTRUMENTOS?	Encuesta a los diferentes departamentos de la empresa.														

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se procederá a realizar en primer lugar un análisis preliminar de los datos y de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se la ordenará y presentará en tablas de frecuencia con un cuadro representativo, lo que facilitará su posterior análisis.

Posteriormente se procede a elaborar las preguntas y a aplicar el cuestionario correspondiente.

Se tabulara los datos, para el análisis se tomará en cuenta toda la población que integra el universo de estudio.

Los cuadros que se presentarán, resumirán la información obtenida de las encuestas realizadas, las mismas que serán aplicadas a todo el personal relacionado con el Control de Gestión. Se procede al análisis de los datos aplicando el método del CHI CUADRADO y los resultados se presentarán de forma gráfica.

En conclusión se efectuará una síntesis de los resultados que permitirá dar solución al problema de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a todo el personal administrativo y operativo de los diferentes departamentos de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

4.2 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de los diferentes departamentos de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

PREGUNTA N° 1

¿Piensa que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a las ventas?

TABLA N° 04

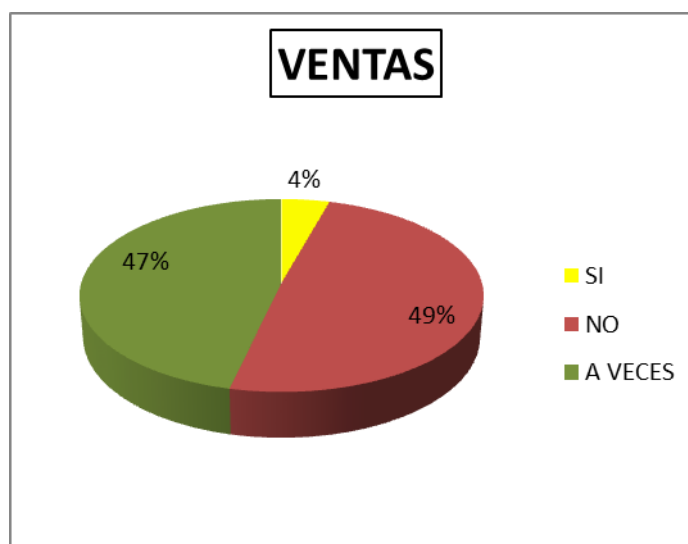
VENTAS

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	3	4%
2	NO	34	49%
3	A VECES	32	47%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 09

VENTAS



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Una vez realizada la encuesta se obtuvo los siguientes datos y se determinó que 3 personas que representa el 4% indica que la empresa si cumple con los objetivos en las ventas, mientras que 32 personas que representa el 47% dice que tal vez y 34 personas que representa el 49% nos dice que no se cumple con los objetivos de ventas.

Interpretación.- Una vez realizada la encuesta se obtuvo los siguientes datos y se determinó que no se cumple con los objetivos de las ventas lo cual incide directamente en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

PREGUNTA N° 2

¿Cree que existan los suficientes recursos para realizar su trabajo en los departamentos de bodega y ventas?

TABLA N° 05

RECURSOS

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	30	43%
2	NO	4	6%
3	A VECES	35	51%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 10

RECURSOS



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Realizada la encuesta arroja los siguientes datos que de 69 personas encuestadas que representa el 100%, da como resultado que 30 personas o el 43% nos dicen que si existen los suficientes recursos en los departamentos de ventas y bodega, 35 personas en cambio o el 51 nos dice que a veces y 4 personas o nos dicen que no existen los suficientes recursos.

Interpretación.- La encuesta arroja resultados que nos permite darnos cuenta que la si cuenta con los suficientes recursos para realizar el trabajo, lo cual nos permite darnos cuenta que en cuestión de materiales no influyen en el control de gestión de la empresa y tampoco en su rentabilidad.

PREGUNTA N° 3

¿Existe suficiente mercadería para satisfacer todos los pedidos?

TABLA N° 06

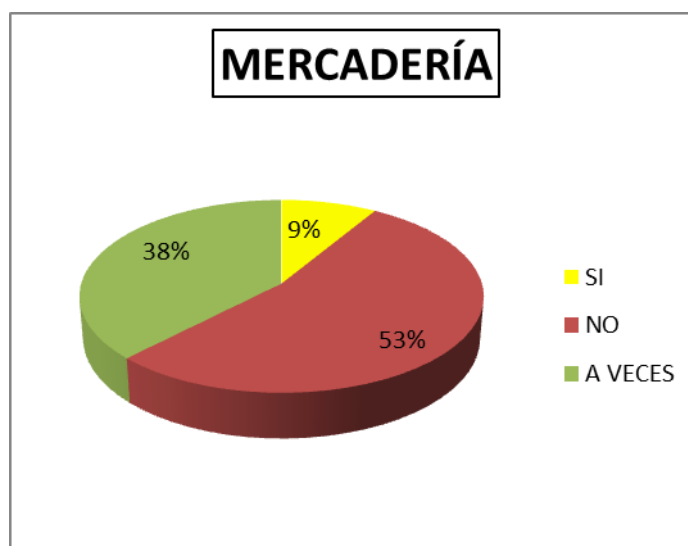
MERCADERÍA

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	9%
2	NO	37	53%
3	A VECES	26	38%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 11

MERCADERÍA



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Realizado el trabajo de campo se obtiene los siguientes resultados, 69 personas es el 100%, 6 personas que es el 9% nos dice que si existe suficiente mercadería para satisfacer los diferentes pedidos, 26 o 38% nos dice que a veces y 37 o 53% nos dice que no existe suficiente mercadería.

Interpretación.- La mayoría de personas encuestadas dicen que no existe suficiente mercadería para satisfacer todos los pedidos razón por la cual se percibe que no se cuenta con un buen control de gestión y esto genera a que existan cambios dentro de la rentabilidad.

PREGUNTA N° 4

¿Cree que el actual control de gestión con el que cuenta la empresa es el adecuado en lo referente a la distribución de mercadería a los diferentes clientes?

TABLA N° 07

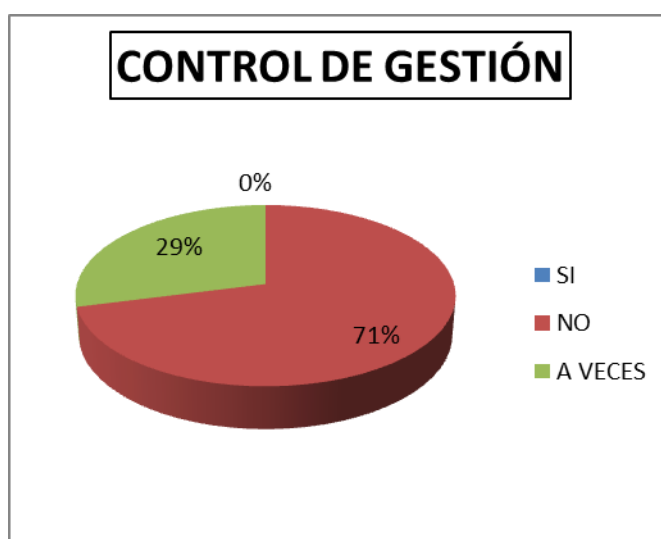
CONTROL DE GESTIÓN

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	49	71%
3	A VECES	20	29%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 12

CONTROL DE GESTIÓN



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Se obtiene que del 100% de encuestados, el 71% nos dicen que el actual control de gestión no es el adecuado en la distribución de mercaderías y mientras tanto el 29% nos dicen que a veces el control de gestión es el adecuado.

Interpretación.- De la mayoría de personas encuestadas manifiestan que el actual control de gestión no es el adecuado al momento de distribuir mercadería a los diferentes clientes, por lo cual se deduce que se debe mejorar o crear un nuevo control.

PREGUNTA N° 5

¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios que prestamos?

TABLA N° 08

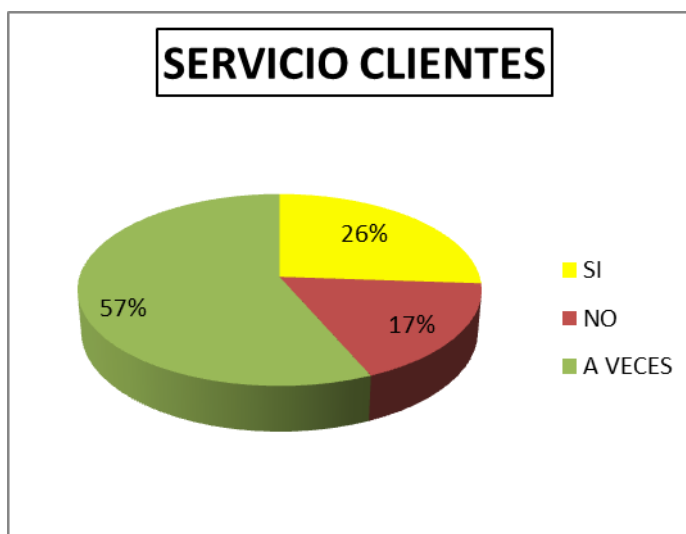
SERVICIO CLIENTES

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	18	26%
2	NO	12	17%
3	A VECES	39	57%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 13

SERVICIO CLIENTES



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 26% nos dicen que los clientes si se sienten satisfechos con los servicios que prestamos, el 17% nos dicen que no y el 57% que a veces se sienten satisfechos.

Interpretación.- La mayoría de encuestados manifiestan que a veces los clientes se sienten satisfechos o si están satisfechos lo cual demuestra que de otra manera se está brindando un servicio aceptable pero a la vez se lo debería mejorar para obtener buenos resultados económicos .

PREGUNTA N° 6

¿Cree que los vendedores cumplen con su cupo mensual de ventas?

TABLA N° 09

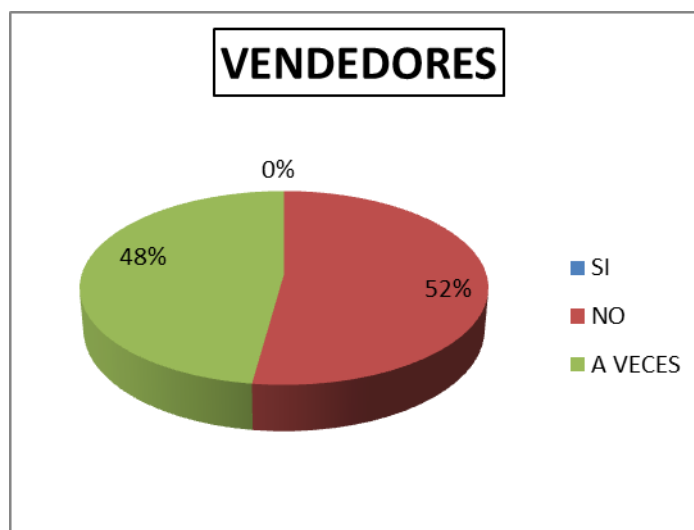
VENEDORES

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	36	52%
3	A VECES	33	48%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO N° 14

VENEDORES



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 52% que son 36 personas nos dicen que los vendedores de la empresa no cumplen con su cupo mensual de ventas y el 48% que son 33 personas nos dicen que a veces cumplen con su cupo.

Interpretación.- De la mayoría de encuestados nos dicen que los vendedores no cumplen con su cupo mensual de ventas lo cual nos demuestra que existen factores externos por los que no se llegue al cupo como puede ser por devoluciones de mercadería ya sea por coger mal un pedido o por daños en la mercadería, generando pérdidas económicas para la empresa.

PREGUNTA Nº 7

¿La distribución de mercadería se hace de una forma rápida y oportuna?

TABLA Nº 10

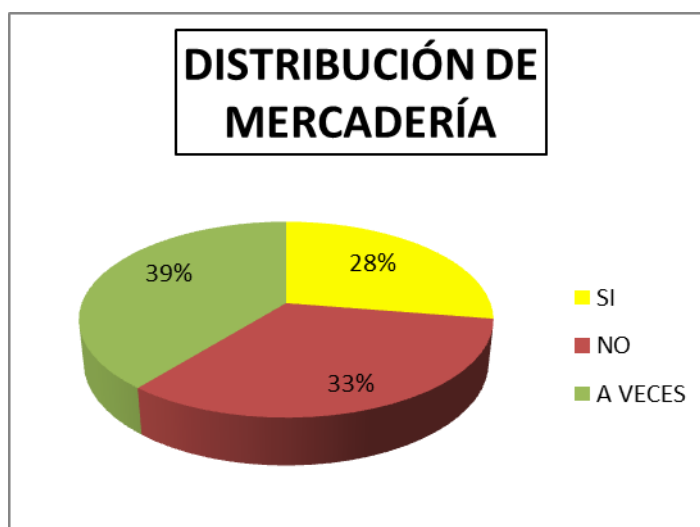
DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	19	28%
2	NO	23	33%
3	A VECES	27	39%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO Nº 15

DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Una vez realizada la encuesta se obtiene los siguientes resultados que de 100% de los encuestados, 19 personas o el 28% nos dicen que si se hace la distribución de mercadería de forma rápida, 23 personas o el 33% nos dicen que no y 27 personas o el 39% nos dicen que a veces se distribuye rápido.

Interpretación.- De la mayoría de encuestados nos dicen que la distribución de mercadería, a veces se hace de una forma rápida y oportuna o que no se la hace de una forma correcta por no tener un buen cuidado de la mercadería o por no pasar por un buen proceso de distribución lo que demuestra que no se cuenta con un control de gestión para corregir dichas falencias.

PREGUNTA Nº 8

¿Cree que la rentabilidad incide directamente en la liquidez de la empresa?

TABLA Nº 11

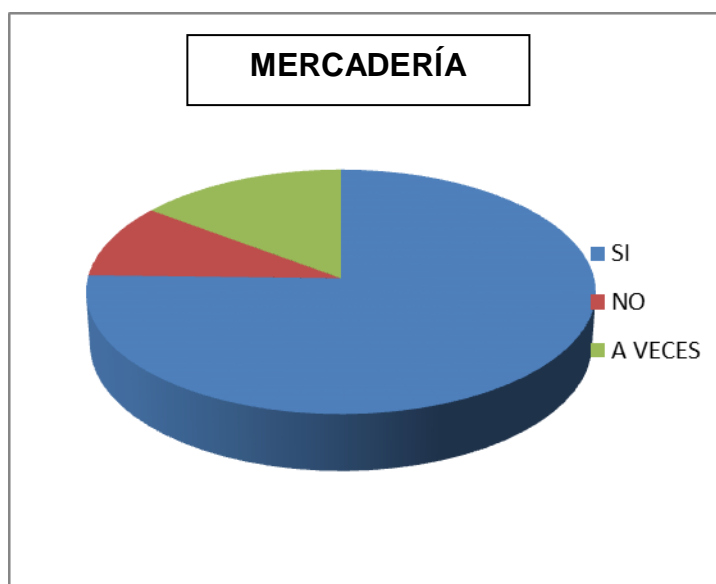
RENTABILIDAD

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	46	67%
2	NO	6	9%
3	A VECES	9	24%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO Nº 16

RENTABILIDAD



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- El 100% de encuestados nos dan los siguientes resultados, el 6% que representa a 4 personas nos dicen que la empresa si obtuvo una buena rentabilidad, mientras que 81% que representa a 56 personas nos dicen que la empresa no obtuvo una buena rentabilidad y 13% que representa a 9 personas nos dicen que a veces o tal vez.

Interpretación.- La mayoría de encuestados manifiestan que la empresa no obtuvo una buena rentabilidad en el año 2010 ya sea por no contar con un control apto desde el momento que se hace una venta hasta su distribución al cliente.

PREGUNTA Nº 9

¿Existen inversiones dentro de la empresa que den frutos en corto tiempo?

TABLA Nº 12

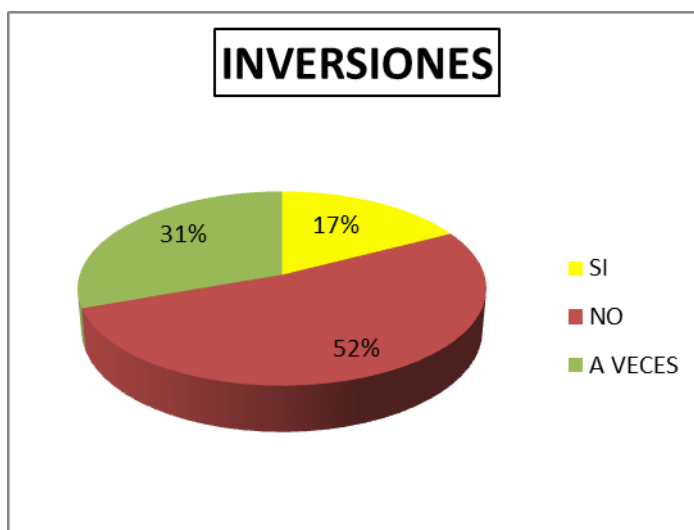
INVERSIONES

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	12	17%
2	NO	36	52%
3	A VECES	21	31%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO Nº 17

INVERSIONES



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Realizada el trabajo de campo se obtuvo los siguientes resultados del 100% de las personas encuestadas, 12 personas o el 17% nos dicen que si existen inversiones que den frutos en corto tiempo, 36 o el 52% de personas en cambio nos dicen que no y 21 o 31% de las personas nos dicen que a veces o tal vez existan inversiones.

Interpretación.- De la mayoría de encuestados la mayoría manifiesta que no existen inversiones que den frutos en corto tiempo o a veces lo cual nos demuestra que no se cuenta con una suficiente liquidez en la empresa y por ende no se obtiene una buena rentabilidad.

PREGUNTA Nº 10

¿Existen inversiones dentro de la empresa para nueva mercadería?

TABLA Nº 13

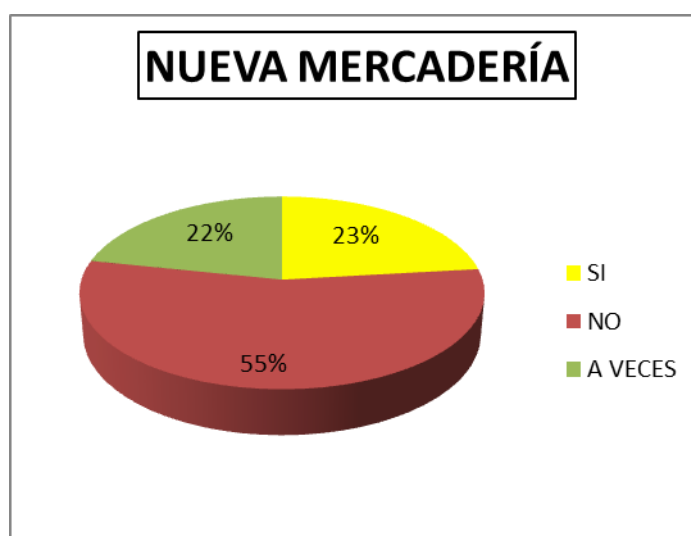
NUEVA MERCADERÍA

NÚMERO	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	16	23%
2	NO	38	55%
3	A VECES	15	22%
TOTAL		69	100%

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

GRÁFICO Nº 18

NUEVA MERCADERÍA



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Análisis.- Del 100% de las personas encuestadas, 16 encuestados o el 23% nos dicen que si existen inversiones para adquirir nueva mercadería, 38 encuestados o el 55% en cambio nos dicen que no y 15 encuestados o el 22% dicen que a veces o tal vez existan inversiones para nueva mercadería.

Interpretación. Los encuestados nos dicen que no se cuenta con nuevas inversiones o dinero suficiente para adquirir nueva mercadería lo cual podría ayudar a cubrir todos los pedidos y por lo tanto se obtendría una mayor rentabilidad.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para el presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para lo cual se aplicará la prueba del Chi cuadrado (χ^2), la cual nos permite realizar tres diferentes pruebas estadísticas para determinar la relación existente entre las variables de fila y columna. El cual nos permite determinar los valores observados y esperados, partiendo de la hipótesis y las variables como en este caso son el control de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Simbología

Ho = Hipótesis Nula.

Ha = Hipótesis Alternativa

CG = Control de Gestión

R = Rentabilidad

Ho = El inadecuado Control de Gestión en los departamentos de ventas y bodega **no** incide en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., en el año 2010.

Ha = El inadecuado Control de Gestión en los departamentos de ventas y bodega **si** incide en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., en el año 2010.

4.3.2 Determinación del Nivel de Significancia

En el presente trabajo de investigación, se trabajara a dos colas con un nivel de confianza de 95% que es igual a 1.96 dentro de la curva normal con un error de 5% que equivale a 0,05; razón por la cual se divide el error a cada lado de la curva, lo que corresponde 0.025 a cada lado.

Nivel de significancia

$$\alpha / 2 = 0,05/2 = 0,025$$

Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = (n-1) (m-1)$$

Dónde:

n= número de filas

m= número de columnas

Entonces

$$gl = (n-1) (m-1)$$

$$gl = (2-1) (3-1)$$

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

$$gl = 2$$

Nivel de significancia y Grados de Libertad

$$\alpha/2 = 0.025 \text{ y } gl = 2$$

X² obtenido= 6 (dentro de la curva normal)

4.3.3 Fórmula

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que nos ayudara a la aplicación de la fórmula del chi cuadrado, para lo cual se calculará con los datos obtenidos de las encuestas realizadas a empleados administrativos y operativos de los diferentes departamentos de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

Frecuencias observadas

En este ítem se procederá a seleccionar las preguntas que servirán de base para la comprobación de la hipótesis, para lo cual se tomara las encuestas realizadas a los empleados de los diferentes departamentos de la empresa.

Preguntas

¿Cree que el actual control de gestión con el que cuenta la empresa es el adecuado en lo referente a la distribución de mercadería a los diferentes clientes?

¿Cree que la rentabilidad incide directamente en la liquidez de la empresa?

a) Frecuencias Observadas

Tabla N° 14

Variables	Opciones			
	Si	No	A veces	Total
Control de Gestión	0	49	20	69
Rentabilidad	46	6	17	69
Total	46	55	37	138

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

b) Frecuencias Esperadas

Tabla N° 15

Variables	Opciones			
	Si	No	A Veces	Total
Control de Gestión	23	27.5	18.5	69
Rentabilidad	23	27.5	18.5	69
Total	46	55	37	138

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

Después se procede a hacer una comparación entre las frecuencias observadas y las esperadas.

Tabla Nº 16

Datos

VARIABLES	Frecuencia	Opciones		
		Si	No	A veces
Control de Gestión	FO	0	49	20
	FE	23	27.5	18.5
Rentabilidad	FO	46	6	17
	FE	23	27.5	18.5

ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

4.3.4 Cálculo Estadístico

Después de obtener la tabla de datos, se procede a obtener el (χ^2) aplicando la siguiente formula estadística.

Fórmula del Chi Cuadrado

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

Aplicando la formula anterior obtenemos:

$$\chi^2 = \left| \frac{(0-23)^2}{23} + \frac{(49-27.50)^2}{27.50} + \frac{(20-18.50)^2}{18.50} \right| + \left| \frac{(46-23)^2}{23} + \frac{(6-27.50)^2}{27.50} + \frac{(33-18.50)^2}{18.50} \right|$$

$$\chi^2 = (23+16.81+0.12) + (23+16.81+0.12)$$

$$\chi^2 = (39.93) + (39.93)$$

$$\chi^2 \text{ calculado} = 79.86$$

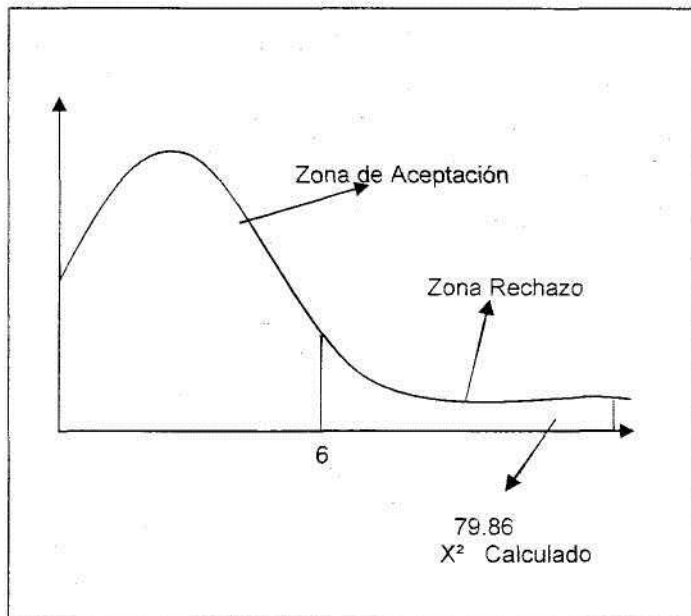
4.3.5 Condición

X^2 calculado > X^2 obtenido
79.86 > 6 (dentro de la curva normal)

Si $X^2 > X^2 \alpha$, se rechaza la Hipótesis nula

4.3.8 Gráfico de la Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 19



ELABORADO POR: EDWIN ORTIZ

4.3.7 Conclusión.

Una vez hecho el cálculo podemos notar que: $79.86 > 6$, así pues se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula, es decir que los empleados están de acuerdo en que el control de gestión con él cuenta la empresa si incide directamente en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación está enfocada al inadecuado control de gestión y su incidencia en la rentabilidad de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

5.1 CONCLUSIONES

Se pudo observar que dentro de la empresa no existe un adecuado control de gestión ya que desde el momento que se hace un pedido no se lo cumple de una forma adecuada y correcta hasta el momento que se pasa al proceso de distribución.

La empresa evalúa a todos los empleados pero a pesar de ello no se registran cambios dentro de la misma, esto nos demuestra que no está funcionando el control de gestión actual.

No se llega al cupo mensual de ventas por tal razón se originan multas para los vendedores y esto crea grandes incidencias en la rentabilidad de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Aplicar un nuevo modelo de control de gestión en los dos departamentos tanto en ventas como en bodega, determinar los errores dentro de los mismos y corregirlos de una forma rápida para obtener resultados positivos.

Realizar capacitaciones a los empleados de cómo optimizar su trabajo y evaluarlos en base a un cumplimiento de tareas, ya que así la empresa tendría resultados económicos muy buenos.

Se debe aplicar un control de procesos exhaustivo a los dos departamentos tanto ventas como a bodega ya que ellos son los que se

encargan directamente de la mercadería que llegara hacia los clientes, porque si la mercadería llega en mal estado o no es la correcta esto origina devoluciones y a la vez los vendedores no llegan a su cupo mensual de ventas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Implementación de un nuevo modelo de Control de Gestión en los departamentos de ventas y bodega en la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

6.1.2 Institución Ejecutora

Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

6.1.3 Beneficiarios

- Personal Operativo
- Departamentos Ventas y Bodega
- Gerentes
- Socios

6.1.4 Ubicación:

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Parroquia: Samanga
- Sector: Panamericana Norte Km. 7 1/2
- Barrio: El Cisne

6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de 30 días es decir del periodo comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de Julio del 2011.

6.16 Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Edwin Ortiz
- Instructor de Investigación: Dr. Bormán Vargas
- Tutor Dr. César Salazar
- Departamento Responsable: UDG (Unidad de Gestión)

6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es:

Tabla Nº 17
COSTO DE LA PROPUESTA

Detalle	Valor Unitario	Valor Total
Suministros (hojas de papel, impresión copias, etc.)	\$ 30,00	\$ 30,00
Transporte, Alimentación	\$ 10,00	\$ 10,00
Internet	\$ 10,00	\$ 10,00
Honorarios	\$ 400,00	\$ 400,00
Empastado	\$ 15,00	\$ 15,00
Una computadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Imprevistos	\$ 50,00	\$ 50,00
Total		\$ 1715,00

Fuente: Autor
Elaborado por: Edwin Ortiz

6.2 ANTECEDENTES

En Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. desde hace muchos años a sido una de las principales empresas importadoras y distribuidoras de repuestos coreanos razón por la cual, ha venido teniendo problemas en lo referente al no contar con un adecuado control de gestión dentro de los departamentos de bodega y ventas, originándose graves problemas en lo que a ventas se refiere ya que este problema se origina desde el momento que se realiza un pedido hasta que se procede a la distribución por tal razón esto incide directamente en la rentabilidad de la empresa.

Se ha constatado que las capacitaciones que se les hace a los empleados en estas áreas son poco satisfactorias o a la vez no cubren las expectativas de los mismos o también porque el personal encargado de las contrataciones del nuevo personal, no contrata gente de acuerdo al puesto en que se lo necesite o si los contratan no se los instruye de forma adecuada para adaptarse al puesto, lo cual da malas evaluaciones mensualmente.

Por todo lo expuesto se considera que es momento de aplicar un nuevo modelo de control de gestión a fin de crear nuevos procesos o a la vez dar solución a los que lo ameriten y en el mayor de los casos eliminar procesos e implantar nuevos que dé resultados positivos para la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. ha venido implantando un control de gestión poco confiable y como prueba de ello existe una rentabilidad que no está acorde a lo que se espera obtener si se aplicaran procesos adecuados en los departamentos de bodega y

ventas. Por tal razón es necesario aplicar un control de gestión que ayude a efectivizar el trabajo de todos sus empleados.

Es factible porque la empresa se encuentra en un momento de expansión lo que es propicio para ser aplicado un nuevo modelo de control de gestión utilizando indicadores que ayudaran a medir el desempeño de los departamentos de bodega y ventas.

Será útil para la institución porque ayudara a mejorar procesos actuales o a crear nuevos que ayudaran a maximizar el trabajo de todos los colaboradores y a la vez permitirá economizar y administrar de una forma correcta todos los recursos existentes.

El impacto que tendrá al aplicarlo será de una gran importancia ya que tendrá una gran acogida dentro de la empresa por ser algo nuevo que se aplicara y traerá mejores resultados económicos para la institución y a la vez el personal efectivizara su trabajo a un nivel mucho más alto de lo normal.

Los resultados que se obtendrán serán sumamente grandes tanto en lo económico como en lo personal para cada uno de los colaboradores ya que se llegara a obtener más ingresos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Implantar un nuevo modelo de control de gestión, aplicando indicadores de gestión en los departamentos de bodega y ventas de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procesos actuales, de comercialización y distribución de mercaderías en los departamentos de bodega y ventas.
- Analizar la actual situación económica de la empresa tomando como punto de partida la rentabilidad de los dos departamentos.
- Realizar un proceso de diseño e implementación del nuevo control de gestión aplicando indicadores de gestión.
- Realizar una evaluación a todos los colaboradores de la institución.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Socio Cultural

La presente propuesta es factible e importante, ya que su implantación ayudará a suprimir procesos innecesarios para que todos los empleados maximicen su trabajo y obtengan resultados favorables para la empresa.

6.5.2 Tecnológica

Implantar el sistema de Control de Gestión será importante, puesto que al aprovechar todos los recursos que posee la institución, se mejorará la atención a los clientes, beneficiará a la institución ahorrando recursos económicos-financieros y humanos en los departamentos de ventas y bodega.

6.5.3 Organizacional

El sistema de control de procesos permitirá a Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., distribuir en forma equitativa las funciones del personal, eliminando procesos innecesarios, o en algunos casos

modificando los existentes, esto ayudará a la Institución a mantener una organización eficaz.

6.5.4 Económico – Financiero

Será posible su implantación ya que se cuenta con el apoyo del señor Gerente y existen los recursos financieros necesarios para establecer el control de gestión.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

6.6.1 Control de gestión

Según P. Lauzel en su libro “El Control de Gestión Tomo II” pág. 387 nos dice que el Control de Gestión es un aparato administrativo, sostenido por una actitud mental, que permite ofrecer a la Dirección y a los diferentes responsables, las informaciones indispensables para una gestión previsional y una gestión presupuestaria eficaces.

Estas informaciones deben hacer posibles los estudios de rentabilidad previos a las decisiones, el establecimiento y la coordinación de los programas, y el control de sus realizaciones.

Control de Gestión. - se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

Control de Gestión.- combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones (referida a los procesos

técnicos, organizativos y motivacionales, que se traduce en información sobre calidad, ciclos logísticos, servicios a los clientes, prestaciones, innovaciones y otras). Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico. Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las causas raíces que explican el porqué de un determinado nivel de desempeño.

6.6.2 Gestión

P. Lauzel nos dice que Gestión es la administración por parte de un responsable de los recursos que le han sido confiados, con el fin de alcanzar, respetando un cierto número de reglas, el objetivo para el que se utilizan dichos recursos.

6.6.2.1 Gestión Previsional

Gestión basada en un esfuerzo constante de previsión y que pretende, a partir de objetivos y de políticas previamente fijadas, facilitar a cada responsable el empleo óptimo, para la empresa, de los recursos puestos a su disposición.

6.6.2.2 Gestión presupuestaria

Gestión consistente en traducir las decisiones tomadas por la dirección en unos programas de acción que expresen, para cada responsable, en cantidades, valores y plazos, los recursos que ha de utilizar y los resultados que debe obtener.

Lo expuesto por los autores antes mencionados, servirá de soporte para el desarrollo de la presente propuesta, ya que nos enseña que **Control** es una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad de manera

coordinada, **el control** servirá a la administración, para evaluar el desempeño de las actividades, a fin de verificar cual es la situación real de la organización, si está o no cumpliendo las metas y objetivos planteados y así poder tomar medidas correctivas en caso de desviaciones.

6.6.1.2 Bases de un control

Según ANTHONY R. (2003:29) el control organizacional se basa en las siguientes actividades:

Planear y organizar.

Hacer

Evaluar

Mejorar

6.6.1.2.1 Planear y Organizar.- Son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitaran alcanzar la meta propuesta, por lo que es necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo debe hacerse.

6.6.1.2.2 El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea cuáles son los hechos reales.

Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

6.6.1.2.3 El evaluar es la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, la evaluación es fuente de nuevas decisiones, cambios y crecimiento administrativo.

6.6.1.2.4 La mejora es la puesta en práctica las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

Según GRUPO OCÉANO (2004: 391) “**Proceso.-** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”.

Para obtener una buena Organización, toda empresa o institución tiene que realizar un control efectivo de los procesos, a fin de que permita brindar un mejor servicio a la comunidad, para lo cual deben cumplir estrictamente con el control interno, todos los funcionarios y empleados de la institución.

Según lo manifestado por ROMERO, M (2003: en línea) se puede deducir que los sistemas de control, se aplican en esencia para los organismos vivos, las máquinas y las organizaciones.

Los sistemas de control deben conseguir los siguientes objetivos:

1. Ser estables y firmes frente a perturbaciones y errores en los modelos.
2. Ser eficiente según un criterio preestablecido evitando comportamientos bruscos e irreales.

Al implantar el sistema de control de procesos beneficiaría a la Municipalidad, puesto que actualmente los sistemas se usan para sustituir un trabajador pasivo, con él se reduce las probabilidades de fallos y casi no arroja errores, por lo que tiene un grado de eficiencia mucho más grande que un trabajador.

Para el desarrollo de la propuesta será necesario conocer también sobre Presupuesto:

Planeación.- Anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios, el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

Organización.- Estructurar técnicamente las funciones y actividades de recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.

Coordinación:- Buscar equilibrio entre las diferentes áreas departamentos y secciones de la empresa.

Dirección.- Guiar las acciones de los subordinados según los planes que están de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado.

Control.- Medir los propósitos, planes y programas que se cumplen.

6.6.3 Indicadores de Gestión

Según Carlos Mario Pérez Jaramillo en su obra “Los Indicadores de Gestión” nos dice que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Pueden medir la eficacia, estabilidad, efectividad, eficiencia o mejora del valor que comúnmente se encuentran en la bibliografía y en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional (por áreas del negocio como Producción, Economía, Recursos Humanos, Ventas, Suministros, Investigación y otros), en detrimento del enfoque de proceso: de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización.

6.6.4 Diagramas de Flujo

RIOS, W. (1994:73).- consiste en representar en forma gráfica y secuencial los procedimientos más significativos de un proceso o sistema administrativo.

Un diagrama de flujo proporciona una imagen clara y total de las actividades, operaciones y responsabilidades.

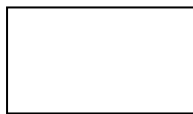
Para la representación gráfica, se utiliza algunos símbolos, sin embargo en la presente propuesta, vamos a mencionar los principales que utilizaremos para detallar los procesos y actividades que se realiza en el interior de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., para la atención al cliente:



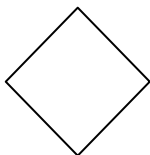
Inicio y fin de Proceso



Documento



Operación, Proceso



Decisión entre dos o tres alternativas

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

6.7 METODOLOGÍA

6.7.1 Modelo Operativo

La empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., al disponer de un Plan Operativo Anual, ha podido establecer procesos para cada uno de los diferentes departamentos, sin embargo según recopilación de información de quienes ejecutan y reciben la mercadería, indican que no están claramente definidos los procesos, que existen procesos engorrosos o innecesarios, lo que provoca falencias en la ejecución de las actividades y por ende en la atención al cliente, ocasionando pérdidas económicas a la institución.

Al analizar cada uno de los procesos que rige actualmente y con el afán de unir esfuerzos que ayuden a mejorar la atención al cliente, se propone un nuevo Modelo de Control de Gestión de acción encaminado a corregir ciertas falencias que se encontró en la investigación, pues con el nuevo esquema operativo administrativo y tecnológico permitirá trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad, fortaleciendo su capacidad de gestión y optimizando su estructura interna.

6.7.1.1 Grafico Operacional

GRAFICO N.- 20

ÍTEM	CONCEPTO
Misión	Brindar productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente ecuatoriano.
Visión	Desarrollar procesos eficientes, para brindar productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente.
Objetivo estratégico	Corregir errores en los procesos de la empresa para obtener una excelente rentabilidad.
FODA	Fortalezas: Contar con una excelente infraestructura tanto material y humano
	Oportunidades: Convertirse en uno de los líderes en el campo de los repuestos automotrices.
	Debilidades: No contar con un control de gestión adecuado.
	Amenazas: Perdida de mercadería.

AUTOR: EDWIN ORTIZ

6.7.1.1 PLAN DE ACCIÓN

GRAFICO N.-21

PLAN DE ACCIÓN

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Reconocimiento de procesos	100%	Identificación de todos los procesos existentes en los departamentos de bodega y ventas.	5 hojas	\$ 3,00	Edwin Ortiz (Investigador)	1 de Julio
		Realizar un cuadro comparativo del total de ventas del segundo semestre del 2010.	1 Computadora			6 de julio
		Identificar a las personas encargadas de bodega y ventas.	2 hojas			13 de Julio
2. Reestructuración y creación del nuevo control de gestión aplicando indicadores de gestión	100%	Elaborar diagramas de flujo que permitan reestructurar los procesos dentro de la empresa.	1 Computadora	\$ 1350,00	Edwin Ortiz (Investigador)	20 de julio
		Implantar indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de dichos procesos.	Calculadora			22 de julio
		Realizar una evaluación a los empleados de los dos departamentos.	Hojas de papel			25 de julio
3. Aplicación y Medición	100%	Aplicación y medición del nuevo control de gestión y los diferentes indicadores de gestión.	Retroproyector	\$ 4,00	Equipo de Sistemas de la empresa	27 de julio
		Presentación de la propuesta ante el gerente de Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., para su posterior aprobación y aplicación.	Hojas de papel		Edwin Ortiz (Investigador)	29 de Julio

Autor: Edwin Ortiz

6.7.2 PRIMERA FASE

Identificación de todos los procesos existentes en los departamentos de bodega y ventas.

Objetivo.- Tener un conocimiento de cada uno de los procesos que se dan en los departamentos de bodega y bodega.

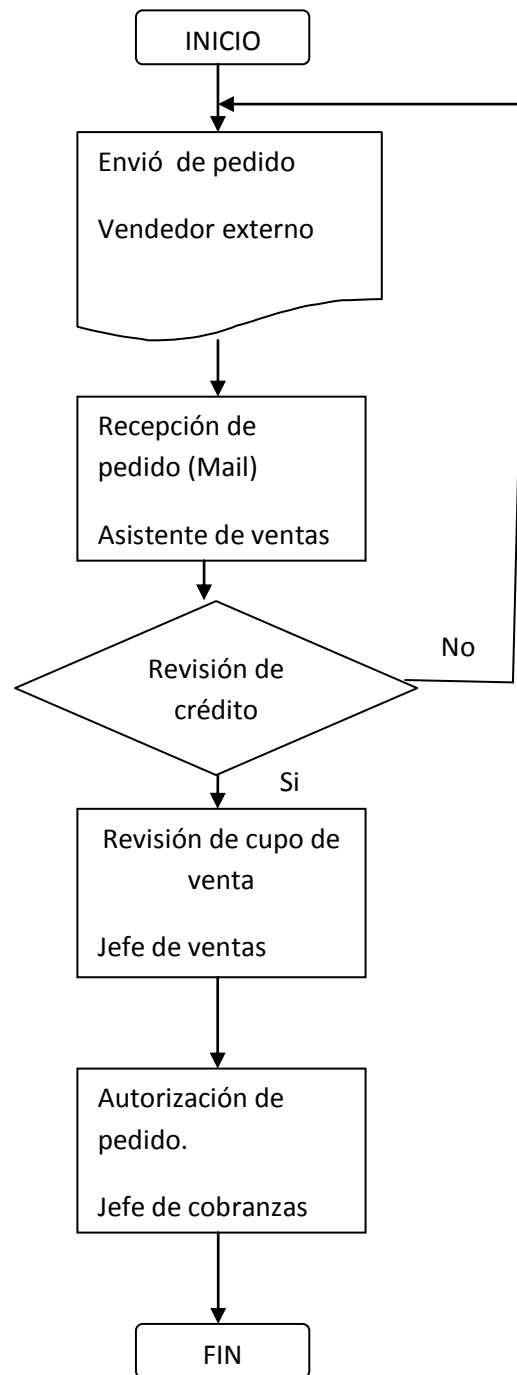
Alcance.- Todos los procesos para la aprobación de un pedido y su distribución.

Responsables.- Jefe de ventas, Jefe de bodega, Vendedores, Cobranzas

Instrumento.- Flujo gramas, Cuadro Estadístico

6.7.2.1 Proceso gráfico para autorizar un pedido de venta de mercadería.

GRAFICO N.-22



Elaborado por: Edwin Ortiz

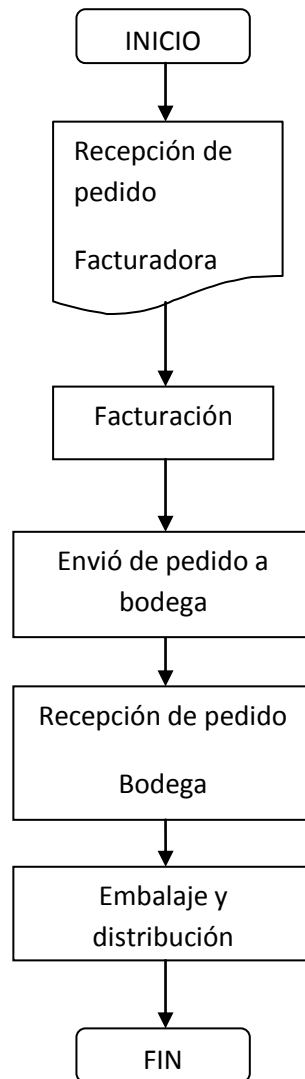
Investigador

Del grafico anterior podemos ver que el proceso de aprobación de un pedido de una posible venta de mercadería en la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., tiene inconvenientes ya que como podemos observar desde el momento en el que ingresa el pedido, pasa todo por todos los que integran el departamento de ventas y ellos por obtener una venta más la aprueban, sin medir las consecuencias tales como: se produzca cartera vencida ya sea porque el cliente no tiene la suficiente liquidez económica y a la vez provocaría que se origine un cuello de botella al tratar de arreglar dicho problema y no poder atender a los demás clientes la empresa se detiene momentáneamente ya que la persona que realmente debería aprobar dichos pedidos debe ser el jefe de Cobranzas ya que es él quien está al tanto de la cartera de cada uno de los clientes.

De lo verificado anteriormente se puede deducir que este proceso con el que cuenta la empresa no satisface por completo con los objetivos de la misma por tener pasos engorrosos o innecesarios. Por tal razón se considera que se debe realizar cambios dentro de este proceso.

6.7.2.2 Proceso gráfico para facturar un pedido de venta de mercadería y su posterior distribución al cliente.

GRAFICO N.-23



Elaborado por: Edwin Ortiz

Investigador

Otro de los procesos que se considera que existen problemas es la distribución de mercadería ya que desde el momento que se aprueba un pedido y este pasa por facturación hay un problema ya que no se verifica los códigos de la mercadería para su comprobación y su posterior facturación.

Una vez realizada la facturación esta factura es enviada a bodega para su posterior despacho de la mercadería es en este paso en el que surgen problemas ya que los diferentes empleados no toman las suficientes precauciones en el momento de embalar y empaquetar la mercadería, ya que no se verifica el estado en el que se encuentra que en este caso son repuestos o a la vez no se tiene el debido cuidado al manipular dicha mercadería provocándose daños en los repuestos.

Terminado el proceso de embalado y empaquetado se procede al envío de la mercadería hacia los diferentes clientes del país sin tener en cuenta que cualquier problema que se dé tanto en la facturación del pedido o en el despacho puede tener devoluciones lo que provoca gastos que al final asume la empresa o en peor de los casos los vendedores de la empresa, lo que origina una inestabilidad laboral y económica para misma.

6.7.2.3 Cuadro comparativo de ventas realizadas en el segundo semestre del año 2010.

TABLA N.-18

COMPRAS MENSUALES	MONTO VENTAS	MONTO CUPO VENTAS	DÉFICIT VENTAS
JULIO	344360.58	452000.00	-107639.42
AGOSTO	469498.73	439000.00	30498.73
SEPTIEMBRE	451793.14	445000.00	6793.14
OCTUBRE	372348.59	458000.00	-85651.41
NOVIEMBRE	462113.42	450000.00	12113.42
DICIEMBRE	277755.86	354000.00	-76244.14
TOTAL	2377870.32	2598000.00	-220129.68

Elaborado por: Edwin Ortiz

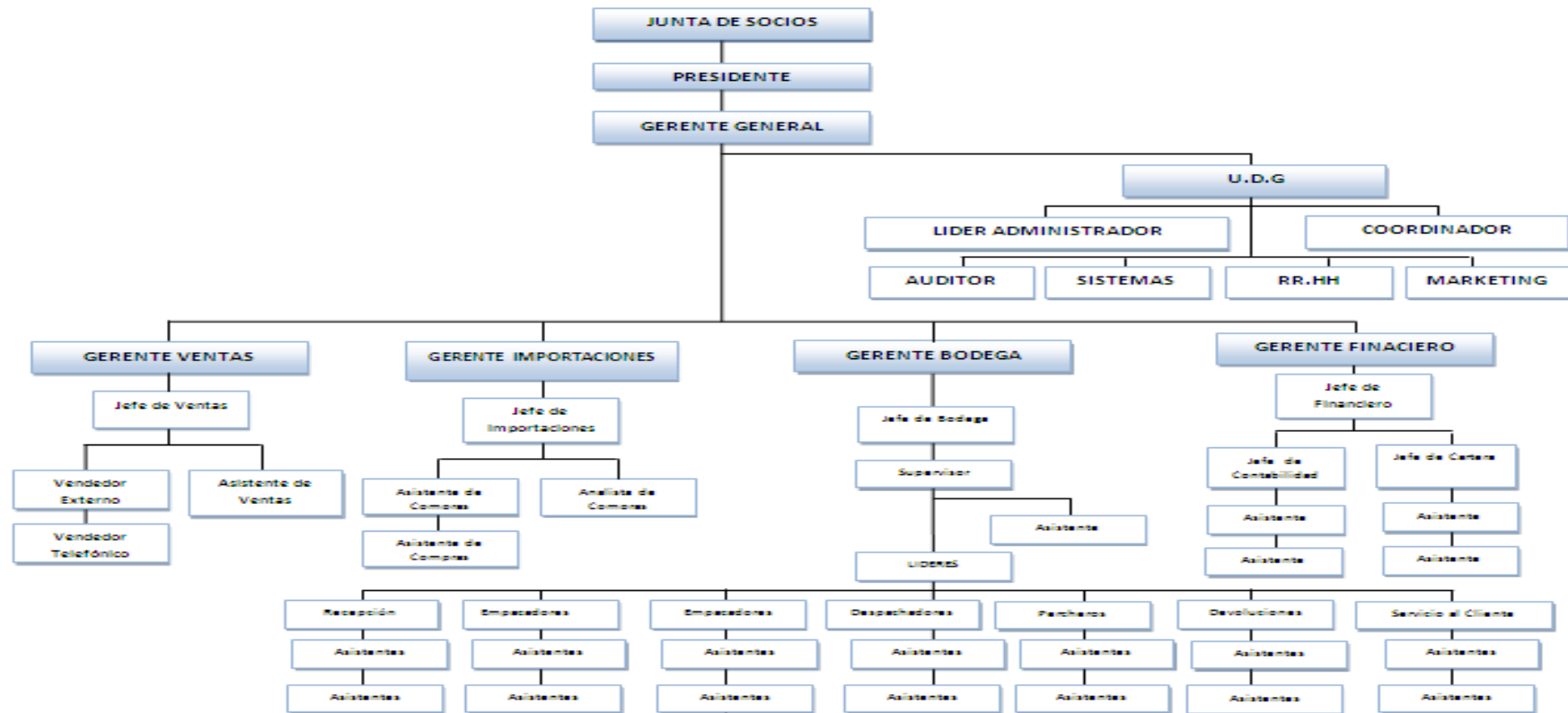
Investigador

En el cuadro anterior podemos ver un cuadro comparativo de las ventas realizadas en el segundo semestre del 2010 y como nos damos cuenta las ventas en ese segundo trimestre no fueron satisfactorias para la empresa ya que no se llegó al cupo de ventas mensuales y se tuvo un déficit de -220129.68 lo que demuestra nuestra hipótesis de que la empresa no está cumpliendo con sus metas de ventas, por lo cual se debe proceder a realizar un nuevo control de gestión en los departamentos de ventas y bodega ya que estos dos departamentos intervienen directamente en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

6.7.2.4 Organigrama Estructural de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. (CORPAL).

GRAFICO N.-24

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CORPAL



Elaborado por: Edwin Ortiz

Investigador

6.7.3 SEGUNDA FASE

Reestructuración y creación del nuevo control de gestión e implantación de indicadores de gestión.

Objetivo.- Crear nuevas políticas para brindar un servicio y mercadería de calidad a los clientes procurando obtener un alto grado de satisfacción, lo que permitirá aumentar las ventas y reducir gastos.

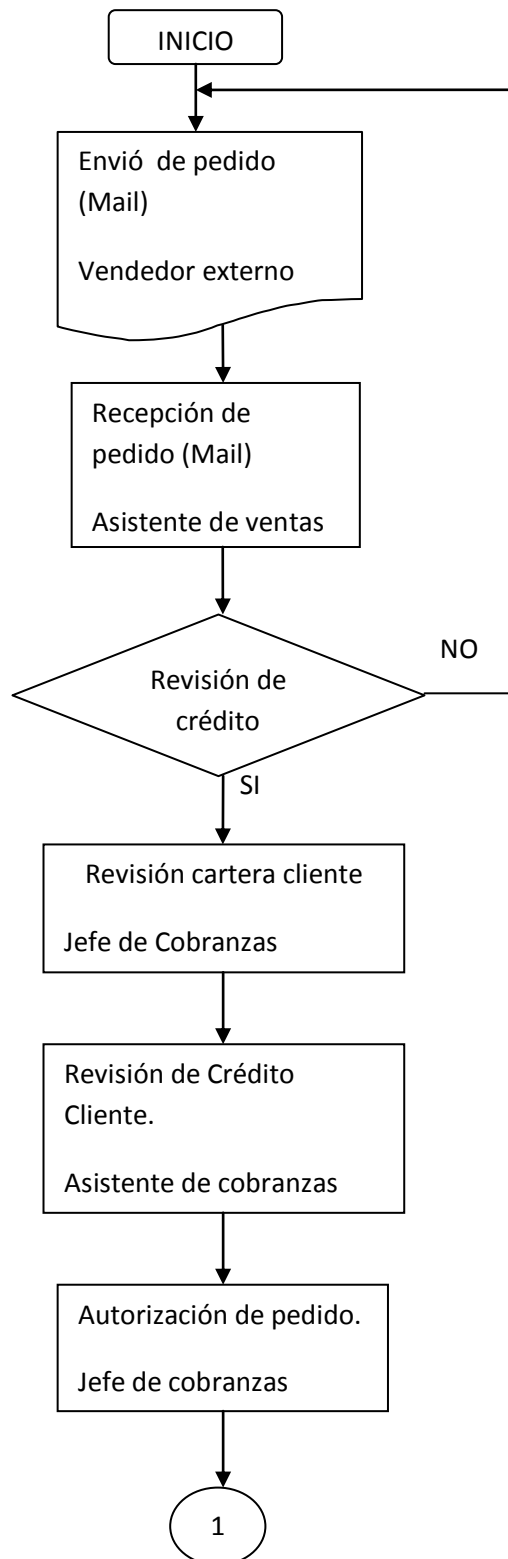
Alcance.- Los departamentos de ventas y bodega, personas encargadas de la manipulación de mercaderías y recibimiento de pedidos.

Responsables.- Jefe de ventas, Vendedores externos y Telefónicos, Facturadora, Jefe de cobranzas, Jefe de Bodega, Bodegueros.

Instrumento.- Flujo gramas, Indicadores de gestión.

6.7.3.1 Proceso gráfico reestructurado para autorizar un pedido de venta de mercadería.

GRAFICO N.-25

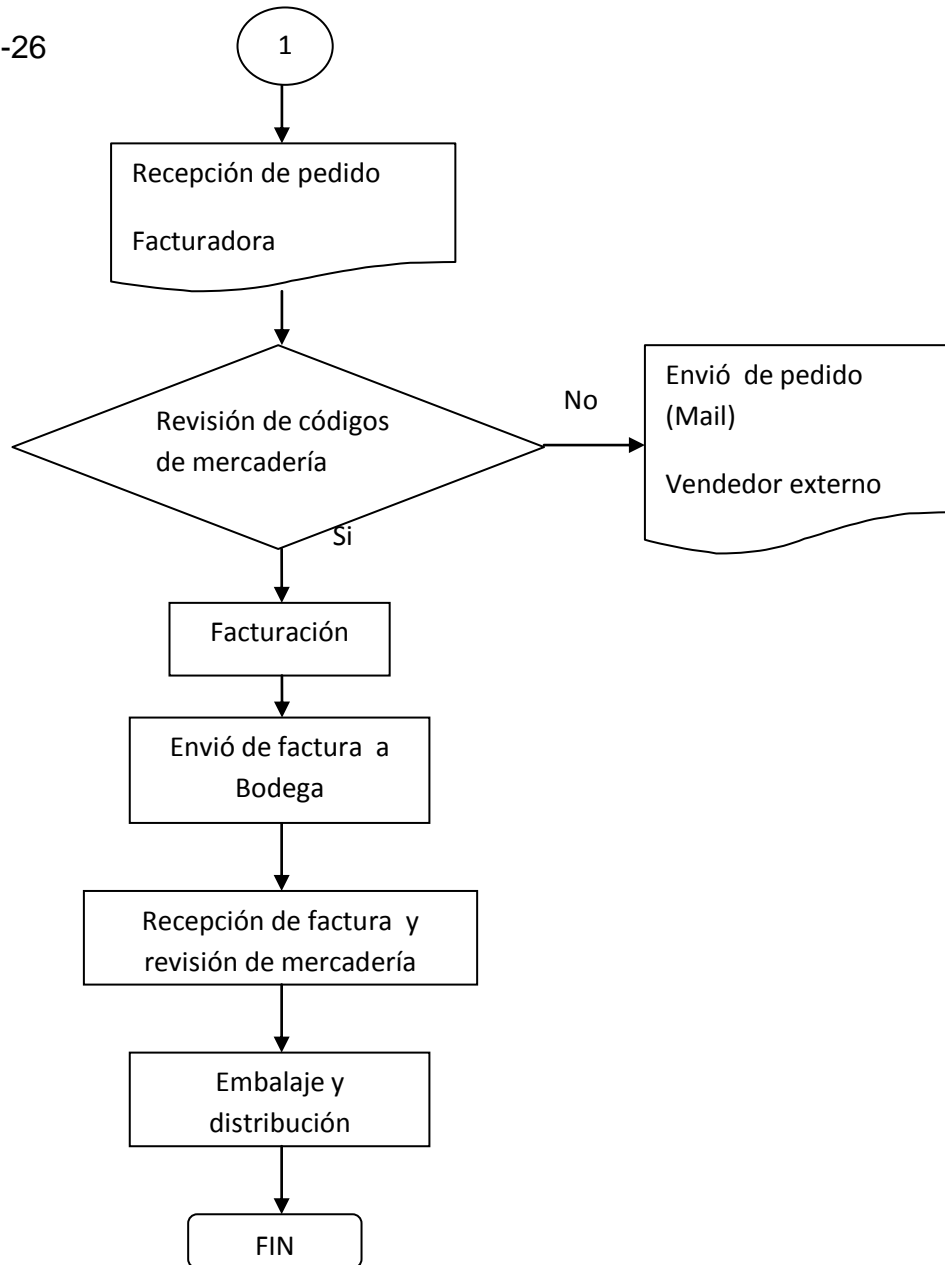


Elaborado por: Edwin Ortiz

Investigador

6.7.3.2 Proceso gráfico reestructurado para facturar un pedido de venta de mercadería y su posterior distribución al cliente.

GRAFICO N.-26



Elaborado por: Edwin Ortiz

Investigador

Dentro de la empresa existen procesos inadecuados o innecesarios por tal razón se ve en la obligación de quitarlos o en algunos casos reestructurarlos, pero el Gerente es quien tiene la potestad para realizar dichos cambios, los mismos que ayudaran a incrementar las ventas y disminuir la cartera vencida y a la vez se brindara un mejor servicio a los clientes y una mercadería en óptimas condiciones.

6.7.3.3 Procesos reestructurados.

a) De la recepción del pedido de mercadería

Con el fin de tener una mayor seguridad al momento de realizar una venta se procede a recibir el pedido de parte del Asistente de ventas ya que es él quien se encarga de la revisión de dicho pedido, posteriormente se procede a realizar una revisión del límite de crédito del cliente por parte del jefe de ventas a continuación se procede hacer una revisión de la cartera del cliente por parte del jefe de cobranzas ya que así se podrá ver que tan buena es la liquidez de dicho cliente y así poder proceder a revisar el límite de crédito con el que cuenta el cliente.

Una vez realizados dichos procesos se podrá realizar dicha venta y así tener una seguridad de que el cliente podrá cancelar dicha compra.

b) De la facturación y el distribución de la mercadería

La facturadora procede a recibir el pedido y procede hacer una revisión de los códigos de la mercadería, realizada la revisión se procede a realizar la facturación y se envía la factura al departamento de bodega para el despacho de la mercadería tomando en cuenta que se debe hacer una revisión de la mercadería para verificar que se encuentre en óptimas condiciones y así la empresa se ahorra devoluciones y gastos que vienen con dichas devoluciones como son pagos a transportes por el regreso de la mercadería.

6.7.3.4. Implantación de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento del cupo mensual de ventas.

- **Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión para medir el cumplimiento de las ventas mensuales.
- **Propósito:** Medir el grado de cumplimiento de las ventas realizadas en el mes con el cupo mensual de ventas establecido para cada mes.
- **Alcance:** A las ventas realizadas en cada mes.
- **Responsable:** Jefe de ventas, Jefe de cobranzas.

Se ha comprobado que en los últimos meses las ventas no han cumplido con el cupo que se impone para cada mes tomando muchos factores como son días festivos, por lo cual se considera que hace falta implantar un indicador que permita evaluar y medir el desempeño de las actividades realizadas y los resultados obtenidos, en cualquier época del año, esta herramienta nos ayudaría a tomar decisiones y realizar acciones a fin de mejorar los ingresos.

Ante esta necesidad se presenta a continuación un indicador de gestión:

$$\frac{\text{Total de Ventas realizadas en el mes}}{\text{Cupo Mensual de Ventas}} \times 100$$

6.7.3.5. Implantación de indicadores de gestión que permitan medir la satisfacción del cliente.

- **Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión para medir la satisfacción del cliente.
- **Propósito:** Medir el grado de satisfacción del cliente.

- **Alcance:** Clientes.
- **Responsable:** Unidad de Gestión.

Se comprobó que los clientes no se han sentido satisfechos con el servicio que se ofrece y por la mercadería que se está ofertando y una prueba de ello son las devoluciones que se han hecho durante los meses investigados, dichas devoluciones son por retrasos en la entrega o porque la mercadería se encontraba en malas condiciones.

A continuación se presenta un cuadro de dichas devoluciones y el indicador que nos ayudara a medir que tan alto es el grado de satisfacción de los diferentes clientes

TABLA N.-19

DETALLE DEVOLUCIONES 2 SEMESTRE 2010	
MES	DEVOLUCIONES
JULIO	35.428,26
AGOSTO	27.796,89
SEPTIEMBRE	29.942,25
OCTUBRE	55.920,97
NOVIEMBRE	32871.13
DICIEMBRE	33.309,58
TOTAL	182.397,95



C O R P A L

CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA.
PANAMERICANA NORTE K 7 ½

TELF: 032 855090

FORMULARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Fecha:

Nombre Cliente.....

Estimado Cliente:

A continuación se medirá el desempeño de las actividades que realiza el departamento de ventas y bodega.

Marque con un x el casillero que usted corresponda, de acuerdo al servicio recibido:

Excelente	5	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	4	<input type="checkbox"/>
Bueno	3	<input type="checkbox"/>
Regular	2	<input type="checkbox"/>
Malo	1	<input type="checkbox"/>

Agradecemos su colaboración

6.7.3.6. Implantación de indicadores de gestión que permitan medir la aceptación de los productos por parte de los clientes.

- **Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión para medir la aceptación de los productos.
- **Propósito:** Medir el grado de aceptación de los productos ofertados a los clientes.
- **Alcance:** A las ventas realizadas en cada mes.
- **Responsable:** Jefe de ventas, Jefe de cobranzas.

Devoluciones de mercadería

Total de Ventas realizadas en el mes

6.7.4 TERCERA FASE

Aplicación y medición

Objetivo.- obtener resultado para la toma de decisiones

Alcance.- a las ventas realizadas en el mes, atención a clientes y desempeño de los vendedores.

Instrumento.- aplicación de Indicadores

Responsable.- Gerente, Jefe de ventas, Unidad de gestión

En esta fase corresponde a la aplicación y medición los procesos, se podrá aplicar la misma en la empresa, una vez que sea aprobado por el Gerente; sin embargo se reestructuró los procesos existentes para la aprobación de pedidos y la distribución de la mercadería y se elaboró indicadores de gestión que ayudará a medir el grado de cumplimiento del ventas mensuales, el desempeño de los de los vendedores y la satisfacción del cliente, se procede a realizar una simulación para demostrar el nivel de cumplimiento de estos tres procesos.

Para demostrar el grado de cumplimiento de las ventas, se procedió hacer una evaluación de las ventas hechas en el segundo semestre del año 2010.

Así también se procedió a realizar una evaluación a los diferentes clientes sobre la satisfacción en cuanto a los servicios que se presta.

Se midió el grado de cumplimiento de las ventas respecto a los diferentes vendedores.

6.7.4.1 Indicadores de Gestión: Cumplimiento mensual de cupo de ventas.

	$\frac{\text{Total ventas realizadas en el mes}}{\text{Cupo mensual de ventas}} \times 100$	
Julio 2010 =	$\frac{344360.58}{452000.00} \times 100 = 76.18\%$	
Agosto 2010 =	$\frac{469498.73}{439000.00} \times 100 = 106.94\%$	
Septiembre 2010 =	$\frac{451793.14}{445000.00} \times 100 = 101.52\%$	
Octubre 2010 =	$\frac{372348.59}{458000.00} \times 100 = 81.30\%$	
Noviembre 2010 =	$\frac{462113.42}{450000.00} \times 100 = 102.69\%$	
Diciembre 2010 =	$\frac{277755.86}{354000.00} \times 100 = 78.46\%$	

Con el indicador implantado se puede ver que claramente que las ventas realizadas en el segundo semestre no han sido tan satisfactorias ya que en los meses en los que existe problemas hay más de un 20% de incumplimiento de ventas y en los meses en los que se ha sobrepasado del cupo como podemos ver son cupos inferiores cuando lo que realmente debería ser una cantidad establecida en más de \$450000.00.

6.7.4.2 Indicadores de Gestión: Para la satisfacción del Cliente

Realizada la evaluación a los clientes sobre el servicio recibido desde el momento en que se realiza un pedido hasta la posterior entrega en los departamentos de ventas y bodega para determinar el grado de cumplimiento del trabajo de los empleados.

Clientes encuestados que realizaron compras en el segundo semestre del año 2010 (42), de los cuales arrojan los siguientes resultados:

Clientes mayoristas	8	que califican	Excelente	5
Clientes mayoristas	9	que califica	Muy Buena	4
Clientes minoristas	15	que califica	Buena	3
Clientes minoristas	10	que califica de	Regular	2

Si las 42 personas encuestadas calificarían que servicio recibido es Excelente (5), el total sería 180 ($5 * 42 = 210$) que equivale al 100% de satisfacción.

Pero como de los contribuyentes encuestados arrojaron las siguientes calificaciones:

$$8 * 5 = 40$$

$$9 * 4 = 36$$

$$15 * 3 = 45$$

$$10 * 2 = \underline{20}$$

$$141$$

Entonces $141/210 = 0.67 * 100 = 67\%$ satisfacción del Cliente

La evaluación de satisfacción al cliente, nos ayudará a determinar si el proceso implantado es el correcto y eficaz, en este caso se puede ver que el 67% de encuestados o la mayoría se encuentra satisfecha con el servicio que ofrece Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., pero no en un todo satisfechos.

- **6.7.4.3 Indicadores de Gestión:** Indicador de Gestión para medir la aceptación de los productos.

	<u>Devolución de mercadería mensual</u>	
	Total ventas realizadas en el mes	
Julio 2010 =	<u>35428.26</u> 344360.58	= 10%
Agosto 2010 =	<u>27796.89</u> 469498.73	= 6%
Septiembre 2010 =	<u>29942.25</u> 445000.00	= 7%
Octubre 2010 =	<u>55920.97</u> 458000.00	= 12%
Noviembre 2010 =	<u>32871.13</u> 450000.00	= 7%
Diciembre 2010 =	<u>33309.58</u> 354000.00	= 9%

Como se puede ver los resultados obtenidos al aplicar el indicador de aceptación de los productos nos demuestra que más del 5% de la mercadería vendida es devuelta por varias circunstancias ya sea por mercadería en mal

estado, mercadería equivocada o porque esta no llega a tiempo. Este 5% representa un valor muy alto que la empresa está perdiendo mes a mes más de \$200000 lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Juan Carlos Sánchez de Lamadrid Director Administrativo Financiero
www.eltallerdigital.com
- Diseño e Implantación de un Sistema De Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una Empresa de Servicios” de Ginger Solórzano García y Ramón Pactong Asán
- Sandra Margarita Rodrigo Pazmiño, María Paulina Vélez Álava y Luis Fernando Yépez Marcillo, ESPOL, (2007:9) “Diseño de un sistema de gestión de indicadores basado en la metodología del Balanced Scorecard de una empresa que se dedica a la venta de café en grano al 31 de diciembre de 2007”.
- Dr. José Luis Viteri, UTA, 2008, Pág. 64 y 65 “Los indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Gutman de la Ciudad de Ambato
- Dr. Luis Alfredo Jaramillo, 2008, Pág. 130, “El control de la gestión empresarial y la situación económica financiera en la empresa Cabaro Cía. Ltda.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida al Administrativo y Operativo, que labora en diferentes departamentos de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como finalidad recopilar datos sobre los procesos que ayude a brindar un buen servicio a los clientes, mejorar los procesos existentes en las y a la vez ayude a obtener una gran rentabilidad para la institución.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente la pregunta

Marque con una X, según corresponda

1) ¿Piensa que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a las ventas?

Si

No

A veces

2) ¿Cree que existan los suficientes recursos para realizar su trabajo en los departamentos de bodega y ventas?

Si

No

A veces

3) ¿Existe suficiente mercadería para satisfacer todos los pedidos?

Si No A veces

4) ¿Cree que el actual control de gestión con el que cuenta la empresa es el adecuado en lo referente a la distribución de mercadería a los diferentes clientes?

Si No A veces

5) ¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios que prestamos?

Si No A veces

6) ¿Cree que los vendedores cumplen con su cupo mensual de ventas?

Si No A veces

7) ¿La distribución de mercadería se hace de una forma rápida y oportuna?

Si No A veces

8) ¿Cree que la rentabilidad incide directamente en la liquidez de la empresa?

Si No A veces

9) ¿Existen inversiones dentro de la empresa que den frutos en corto tiempo?

Si No A veces

10) ¿Existen inversiones dentro de la empresa para nueva mercadería?

Si No A veces

Nombre.....Ciudad.....Teléfono.....

GRACIAS SU COLABORACIÓN