



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**

**TEMA: “LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
MUSHUC AUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO  
2012”**

**Autora: María de los Ángeles Aguilar Bustos**

**Tutor: Ing. Franklin Robalino**

**AMBATO - ECUADOR**

**2014**

## **APROBACION DE TUTOR**

Yo, Ing. Franklin Robalino, con C.I. # 060163737-46 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MUSHUC AUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012” desarrollado por María de los Ángeles Aguilar Bustos, egresada de la Facultad 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 de trabajo estructurado de manera independiente y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, 28 de Febrero 2014

**EL TUTOR**



**Ing. Franklin Robalino**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, María de los Ángeles Aguilar Bustos con C.I 180428823-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MUSHUC AUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”**, 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 a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizó 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, 28 de Febrero 2014.

**AUTOR**



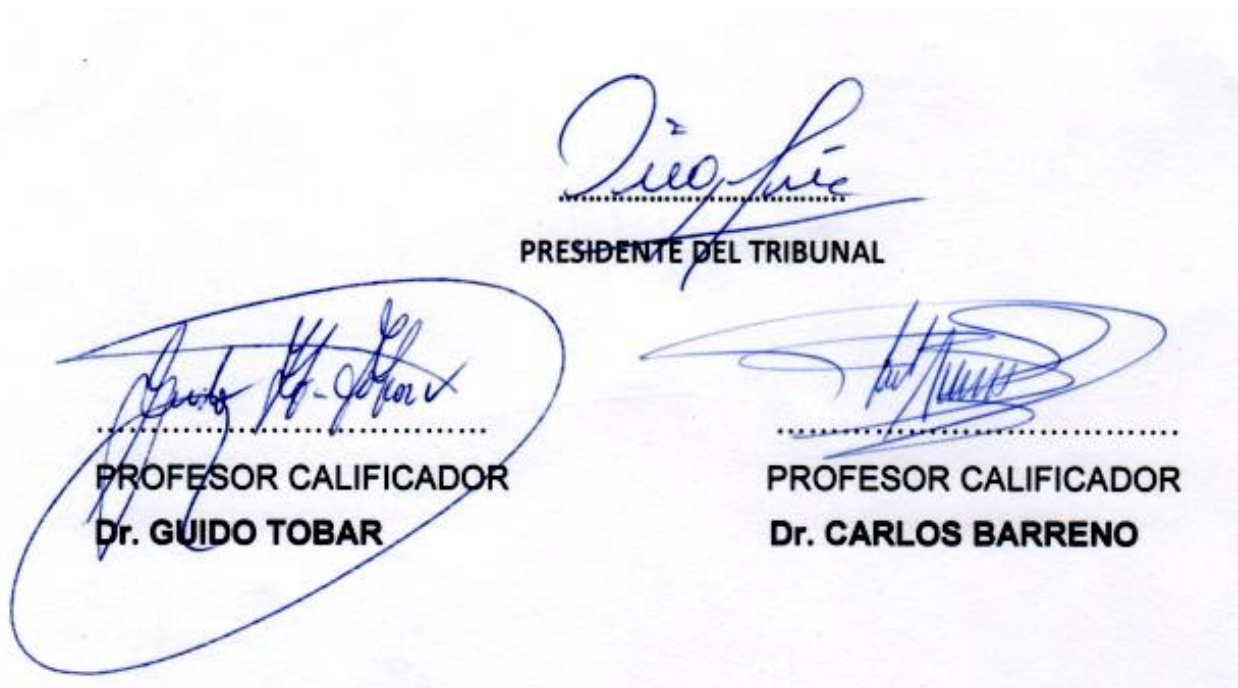
**Sra. María de los Ángeles Aguilar Bustos**

## APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el trabajo de graduación sobre el tema: "LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MUSHUC AUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012", de la egresada MARIA DE LOS ANGELES AGUILAR BUSTOS, de la Carrera de Contabilidad Y Auditoria, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoria de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 28 de Febrero del 2014

Para constancia firma



**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**PROFESOR CALIFICADOR**  
**Dr. GUIDO TOBAR**

**PROFESOR CALIFICADOR**  
**Dr. CARLOS BARRENO**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo va dedicado a mis padres que con apoyo y amor supo motivarme para culminar mis estudios y ser alguien en la vida y no dejarme sola en los momentos que más necesitaba de su comprensión y afecto.*

*A mi esposo e hija que con su comprensión y apoyo incondicional me supieron alentar en los peores momentos y darme una palabra de aliento para no rendirme y cumplir con mis metas propuestas.*

*A mis hermanos, quienes confiaron y han estado siempre a mi lado en especial a Dios, a mi mejor amiga Jeannette Silva un Ángel que nunca me dejara, y a todas las*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis padres por enseñarme a salir adelante y no rendirme y estar siempre a mi lado.*

*A mi esposo e hija por confiar en mi, por ser mi apoyo incondicional en cada momento.*

*Agradezco de manera especial a la Empresa Mushuc Auto por haberme brindado todas las facilidades para el desarrollo de mi trabajo, también a mis Instructores quiénes con sus conocimientos compartidos y paciencia supieron guiarme en el proceso de investigación de manera correcta me ayudaron en el desarrollo del*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### Página

Portada.....	i
Página de aprobación por el tutor.....	ii
Página de autoría de la Tesis.....	iii
Página de aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii

### Página

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

### Página

1.1.Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	9
1.2.3. Prognosis.....	10
1.2.4. Formulación del problema.....	11
1.2.5. Preguntas directrices .....	11
1.2.6. Delimitación del problema.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4.Objetivos .....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13

1.4.2. Objetivos específicos.....	13
-----------------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Página**

2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Fundamentación Filosófica.....	17
2.3. Fundamentación Legal.....	17
2.5. Hipotesis .....	59
2.6. Señalamiento de las Variables.....	59

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Página**

3.1. Modalidad Básica de la Investigación .....	60
3.2. Tipo de Investigación .....	60
3.3. Población y Muestra .....	63
3.4. Operacionalización de Variables .....	64
3.5. Procesamiento y Análisis de la Información.....	68

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Página**

4.1 Análisis .....	71
4.2. Entrevista al Gerente .....	72
4.3. Interpretación.....	73
4.4. Verificación de Hipotesis.....	89



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Página**

<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>93</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>94</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Página**

<b>6.1. Datos Informativos .....</b>	<b>95</b>
<b>6.2. Antecedentes de la Propuesta .....</b>	<b>97</b>
<b>6.3. Justificación .....</b>	<b>98</b>
<b>6.4. Objetivo. ....</b>	<b>99</b>
<b>6.5. Análisis de Factibilidad .....</b>	<b>100</b>
<b>6.6. Fundamentación .....</b>	<b>102</b>
<b>6.7. Modelo Operativo.....</b>	<b>105</b>
<b>• BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>145</b>
<b>• ANEXOS.....</b>	<b>149</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Conformacion del parque automotor.....	4
<b>Tabla 2:</b> Marcas mas vendidas en ecuador .....	5
<b>Tabla 3:</b> Poblacion de estudio .....	75
<b>Tabla 4:</b> Operacionalizacion de Variables variable independiete .....	77
<b>Tabla 5:</b> Operacionalizacion de Variables variable dependiete.....	78
<b>Tabla 6:</b> Relacion de Objetivos especificos, coclusiones .....	82
<b>Tabla 7:</b> En la entidad se han aplicado indicadores control de gestion .....	85
<b>Tabla 8:</b> Conoce usd si se estan cumpliendo los objetivos trazados .....	86
<b>Tabla 9:</b> La aplicación de un modelo estrategico .....	87
<b>Tabla 10:</b> Cree usd que la empresa cumple con los objetivos previstos .....	88
<b>Tabla 11:</b> Cree usted que los recursos financieros .....	89
<b>Tabla 12:</b> Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa .....	90
<b>Tabla 13:</b> Existen suficientes productos para satisfacer.....	91
<b>Tabla 14:</b> Cree que el cliente se sienta satisfecho.....	92
<b>Tabla 15:</b> Cada cuánto tiempo se revisa el Historial de Ventas.....	93
<b>Tabla 16:</b> Cómo se reflejan las utilidades anuales.....	94
<b>Tabla 17:</b> Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera.....	95
<b>Tabla 18:</b> Cree usted que la rentabilidad de la empresa .....	96
<b>Tabla 19:</b> Considera usted que los gastos y pasivos .....	97
<b>Tabla 20:</b> Cómo están financiados los activos de la empresa .....	98
<b>Tabla 21:</b> Cómo están financiados los activos de la empresa .....	99
<b>Tabla 22:</b> Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores .....	100
<b>Tabla 23:</b> Frecuencias Observadas .....	103
<b>Tabla 24:</b> Frecuencias Esperadas .....	103
<b>Tabla 25</b> Calculo del CHI Cuadrado .....	103
<b>Tabla 25</b> Recursos Materiales .....	108
<b>Tabla 26:</b> Proceso de planificación por vendedor .....	124
<b>Tabla 27:</b> Proceso de Verificación de Datos de Clientes .....	125
<b>Tabla 28:</b> Proceso de Solicitud de Cotización.....	126

<b>Tabla 29:</b> Proceso de Ejecución bajo Pedido .....	127
<b>Tabla 30:</b> Proceso de Ejecución de pedido al contado. ....	128
<b>Tabla 31:</b> Proceso de Seguimiento de las ventas .....	129
<b>Tabla 32:</b> Aspectos Observadas.....	130
<b>Tabla 33:</b> Criterio de Valoración de la Gerencia .....	133
<b>Tabla 34:</b> Objetivos de la Gerencia de ventas .....	135
<b>Tabla 35:</b> Clientes internos de la Gerencia de Ventas .....	136
<b>Tabla 36:</b> Clientes externos de la Gerencia de Ventas .....	136
<b>Tabla 37:</b> Productos internos de la gerencia de Ventas.....	136
<b>Tabla 38:</b> Productos externos de la gerencia de Ventas.....	136
<b>Tabla 39</b> Previsión de la Evaluación.....	155

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Página

<b>Gráfico 1:</b> Ventas en Ecuador por tipo de vehículo.....	5
<b>Gráfico 2:</b> Venta de vehículo por provincia.....	7
<b>Gráfico 3:</b> Árbol de problemas .....	9
<b>Gráfico 4:</b> Subordinación de las Variables .....	33
<b>Gráfico 5:</b> Superordinación Conceptual variable independiente .....	34
<b>Gráfico 6:</b> Superordinación Conceptual variable dependiente.....	35
<b>Gráfico 7:</b> En la entidad se han aplicado indicadores de control de gestión.....	85
<b>Gráfico 8:</b> ¿Conoce usted si se están cumpliendo los objetivos trazados .....	86
<b>Gráfico 9:</b> La aplicación de un modelo estratégico.....	87
<b>Gráfico 10:</b> ¿Cree usted que la empresa cumple con los objetivos previstos. ....	88
<b>Gráfico 11:</b> ¿Cree usted que los recursos financieros.....	89
<b>Gráfico 12:</b> Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa.....	90
<b>Gráfico 13:</b> Utilidades de la empresa se verán afectadas.....	91
<b>Gráfico 14:</b> ¿Cree que el cliente se siente satisfecho .....	92
<b>Gráfico 15:</b> Cada cuánto tiempo se revisa el Historial de Ventas.....	93
<b>Gráfico 16:</b> ¿Cómo se reflejan las utilidades anuales.....	94
<b>Gráfico 17:</b> ¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera .....	95
<b>Gráfico 18:</b> ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa.....	96
<b>Gráfico 19:</b> ¿Considera usted que los gastos y pasivos.....	97
<b>Gráfico 20:</b> ¿Cómo están financiados los activos de la empresa .....	98
<b>Gráfico 21:</b> ¿Cómo están financiados los activos de la empresa .....	99
<b>Gráfico 22:</b> ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores ....	100
<b>Gráfico 23:</b> CHI Cuadrado .....	104
<b>Gráfico 24:</b> Organigrama de Mushuc Auto.....	132

## RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo actual, las empresas enfrentan un sin número de problemas administrativos financieros internos, debido a que los mercados son más competitivos es cada vez más importante tomar decisiones gerenciales precisas y óptimas para un buen desarrollo de la empresa para manejar de manera eficiente con el propósito de alcanzar una óptima rentabilidad.

La finalidad de esta investigación es realizar una guía de aplicación adecuada de los indicadores de control de gestión, la cuál permitirá medir el desempeño de los colaboradores y los resultados obtenidos en base a eficiencia eficacia y economía, en pro de alcanzar una mejor productividad y rentabilidad; derivada de una precisa toma de decisiones.

La información obtenida, reduce la incertidumbre y respalda el proceso de la toma de decisiones en la empresa. Son muchas las empresas que requieren del análisis de indicadores de control de gestión presentados al ente de control para tomar innumerables decisiones, sin embargo solo conocen una aproximación del mismo dado que el departamento financiero no cuenta con la suficiente capacitación sobre el tema.

En la actualidad las empresas deben estar listas para competir en el mercado y por ello la empresa no puede continuar llevando a cabo los procedimientos internos bien definidos, ya que esto influye a obtener una mínima rentabilidad.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Trabajo de Investigación, es un trabajo realizado a partir de un diagnóstico de la realidad de la empresa, consta de seis capítulos los cuales contienen:

Capítulo I: Trata del problema de investigación que es la parte medular a partir del cual se consideran las causas y los efectos que ha provocado la situación actual, se establece también el contexto macro, meso y micro del problema así como los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

Capítulo II: Hace referencia a los antecedentes investigativos, como trabajo de investigación, debe tener una fundamentación que sustente sus realización, por lo cual se indica la fundamentación filosófica y legal.

Se establecen también la categorización de las variables motivo de estudio y en el marco conceptual que es la fundamentación teórica y documental, la misma que servirá para que los beneficiarios del proyecto conozcan de manera amplia y clara del trabajo desarrollado.

Capítulo III: Se indican las modalidades y tipos de investigación aplicables al proyecto, se determina como se llevará a cabo la investigación de campo, como se obtendrá la información y los instrumentos para recopilar la información para posteriormente procesarla.

Capítulo IV: Se puede encontrar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos de investigación y la verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Se enumeran las conclusiones y las recomendaciones respecto a la elaboración del presente trabajo de investigación.

Capítulo VI: Se propone Diseño de un modelo estratégico administrativo-financiero como guía de aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración eficaz y eficiente en la empresa que permita incrementar su rentabilidad. “y que se presentó a la entidad objeto de la presente investigación, que fue elaborado de acuerdo a los lineamientos y necesidades de la misma.

# CAPÍTULO I

## 1.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

“Los indicadores de control de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO de la ciudad de Ambato en el año 2012”

### 1.1 . PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

#### CONTEXTO MACRO

Según un estudio realizado por la consultora **Pricewaterhouse Coopers (PWC) (2012: En línea)**, se estima que la producción mundial de automóviles en el año 2012 superará los 75.3 millones de unidades, lo cual significará un crecimiento del 6.2% con respecto al año 2011.

Según éste informe el crecimiento estará marcado debido a 3 factores claves: la recuperación de los grandes productores, el dinamismo del mercado chino y el crecimiento global de las firmas consideradas Premium.

Según la página web del **Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec) (2012: En línea)**.- El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera, se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones. Además, es fuente de numerosas plazas de



trabajo, llegando alcanzar en el 2011 cerca de 25,000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización. El sector en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido, gracias a la dolarización, al envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por agencias bancarias y financieras del país.

Según reporte del Servicio de Rentas Internas de Ecuador, en el año 2011 el parque automotor ecuatoriano estaba conformado por las siguientes marcas, siendo las más representativas CHEVROLET con un 24.33%, SUZUKI con 7.27%, TOYOTA con 6.96%, FORD con 5.67%, entre las principales.

Tabla No. 1

CONFORMACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR DE ECUADOR SEGÚN LA MARCA DEL VEHÍCULO		
Marca	No. Vehículos	Porcentaje
CHEVROLET	486,466	24.33%
SUZUKI	145,235	7.27%
TOYOTA	139,047	6.96%
FORD	113,364	5.67%
MAZDA	105,335	5.27%
HYUNDAI	92,882	4.65%
NISSAN	89,132	4.46%
YAMAHA	49,184	2.46%
MITSUBISHI	47,485	2.38%
VOLKSWAGEN	47,354	2.37%
HINO	39,785	1.99%
KIA	36,984	1.85%
SHINERAY	34,897	1.75%
HONDA	30,715	1.54%
FIAT	30,714	1.54%
LADA	24,858	1.24%
MOTOR UNO	24,746	1.24%
MERCEDES BENZ	21,804	1.09%
DATSUN	18,264	0.91%
TRAXX	18,068	0.90%
OTROS	402,737	20.15%
<b>TOTAL</b>	<b>1,999,056</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI  
 Elaboración\_: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Según el último levantamiento de cifras realizado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) en el año 2009, en las

siguientes tablas se puede apreciar cuáles fueron las marcas y los modelos de vehículos más vendidos en Ecuador.

<b>TABLA N° 2</b>					
<b>MARCAS MÁS VENDIDAS EN ECUADOR</b>					
<b>Número de Unidades Vendidas</b>					
<b>Año</b>	<b>CHEVROLET</b>	<b>HYUNDAI</b>	<b>MAZDA</b>	<b>TOYOTA</b>	<b>KIA</b>
2002	30,741	5,322	4,125	4,039	4,247
2003	25,685	5,139	3,946	3,793	3,766
2004	25,745	5,636	4,384	4,929	3,137
2005	37,594	9,436	5,343	5,713	3,449
2006	39,855	9,514	7,503	6,328	3,029
2007	36,174	9,951	8,918	7,848	2,867
2008	47,519	13,167	10,437	10,360	4,149
2009	40,185	11,814	7,692	6,372	5,432
<b>TOTAL</b>	<b>283,498</b>	<b>69,979</b>	<b>52,348</b>	<b>49,382</b>	<b>30,076</b>

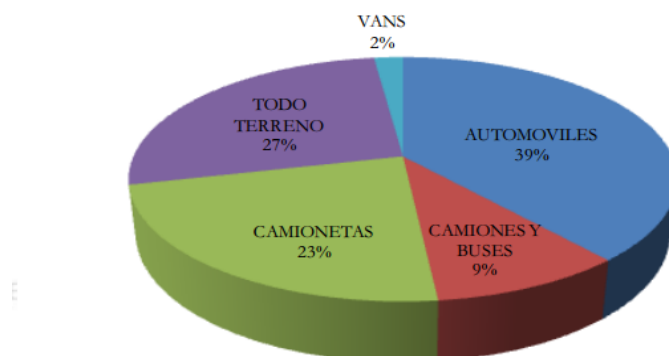
Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

A continuación se presentan los tipos de vehículos más vendidos en el año 2009 en el Ecuador que alcanzó un total de 92,764 unidades, según los datos presentados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

### Gráfico N°1

**VENTAS EN ECUADOR POR TIPO DE VEHÍCULOS**  
Número de Unidades Vendidas  
% Participación Año 2009



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Los precios de los vehículos comercializados en Ecuador, dependen básicamente de la marca y el modelo de preferencia, como podemos observar en la tabla N° 2 se presenta los valores comerciales en USD de los tipos de vehículos más vendidos en el país por marca.

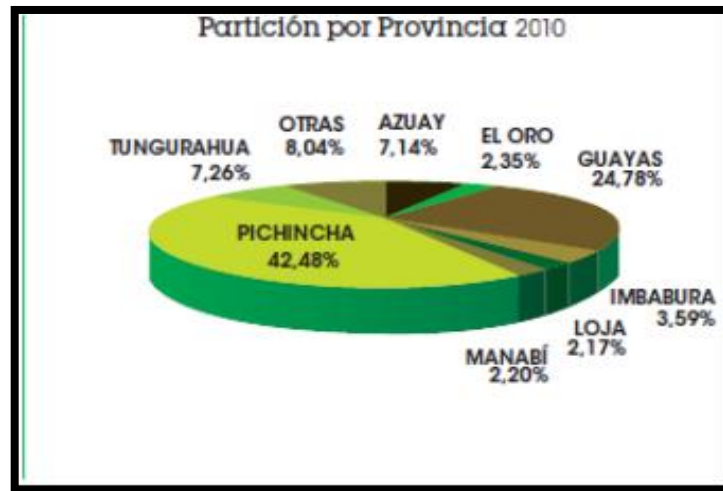
Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) manifiestan que: que en el 2010 la venta de automóviles ascienden a 21282. En tanto, el Banco Central del Ecuador (BCE) revela que ese año las importaciones de esos productos sumaron \$ 287'298.750, y en el 2009 fueron de \$ 423'607.560.

Con lo expuesto anteriormente se denota que estas empresas de auto-ventas de automóviles requieren de la aplicación de indicadores de Control de Gestión que permitan medir los resultados esperados, y los medios para lograr esos resultados y el desempeño de este sector a largo plazo, en base a la eficiencia, y la competitividad y con todo esto alcanzar una rentabilidad óptima.

## **CONTEXTO MESO**

La provincia del Tungurahua se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo del país en lo que se refiere a comercialización de vehículos, pero el problema surge en el mercado por la no aplicación de indicadores de control de gestión que permitan a una empresa ganar imagen y posicionar sus productos que abarca un sin número de estrategias, sean estas publicitarias de promociones de precios o incluso de un servicio post venta.

## GRÁFICO 2: Venta de vehículos por Provincia



Fuente: [www.aeade.net](http://www.aeade.net), Anuario 2012

Elaborado por: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

En el gráfico anterior se muestra los porcentajes de vehículos vendidos en la provincia de Tungurahua, que representa el 7,26% en ventas, que las demás, y podemos ver que del 100% de los vehículos vendidos en Tungurahua, cifras que se irán incrementando, según la existencia del mercado del transporte en el Ecuador.

En Tungurahua se concentra un mercado creciente de comercialización de vehículos a nivel nacional, cabe mencionar que son tres comercializadoras que se han posicionado con sus productos, dando lugar a que pequeñas empresas de auto-venta quiebren o implementen nuevas estrategias o alianzas con el sector empresarial para mantenerse en el mercado; cabe recalcar que Mushuc Auto, enfrenta a un competidor potencial como es el Patio de vehículos usados Automotores Carlos Palacios que según el **Diario EL TELEGRAFO (2012:en línea)** manifiesta que este patio ocupa aproximadamente un 45% del comercio de vehículos en la localidad, por lo que la diferencia el 55% se distribuye entre los demás auto-ventas, es por este motivo que empresas como Mushuc Auto, desea incrementar sus ventas y por ende su

rentabilidad utilizando indicadores de control de gestión para el desarrollo empresarial, a través de una evaluación continua del desempeño de la entidad y medir los resultados en el tiempo.

## **CONTEXTO MICRO**

Mushuc Auto es uno de los jóvenes patios de vehículos usados de la ciudad de Ambato creado por el visionario empresario Luis Alfonso Chango, iniciando sus actividades en Febrero 2009 con un capital de 26000 dólares. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el sector de Huachi la Magdalena a 500 metros del redondel de Huachi Chico Vía Guaranda.

Con el capital inicial se pudo adquirir 7 automóviles y la contratación de 2 empleados a cargo de las instalaciones del patio, al transcurrir tres meses, en el mes de Mayo se integra una persona más al equipo de trabajo, con la clara iniciativa de desarrollar registros contables, obtener datos de vehículos, con la captación de nuevos clientes, para ello se realizó una alianza estratégica con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, ampliando así una cuota de mercado y expandiendo su línea de productos; automóviles, camionetas, camiones y otro tipo de automotores.

El normal desenvolvimiento de esta empresa y sus futuras ganancias financieras se deberá aplicar indicadores de control de gestión, los mismos que permitirán evaluar los resultados cuantificables, versus las ventas anuales, para determinar las áreas críticas de la entidad en cuanto a economía, eficiencia y efectividad.

Para ello es de gran ayuda la implementación de un modelo estratégico administrativo – financiero con la adecuada aplicación de los indicadores de control de gestión, que permitirá incrementar la rentabilidad de la misma y su posicionamiento en el mercado, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy.

### 1.2.2 Análisis crítico

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

Grafico. Árbol De Problemas

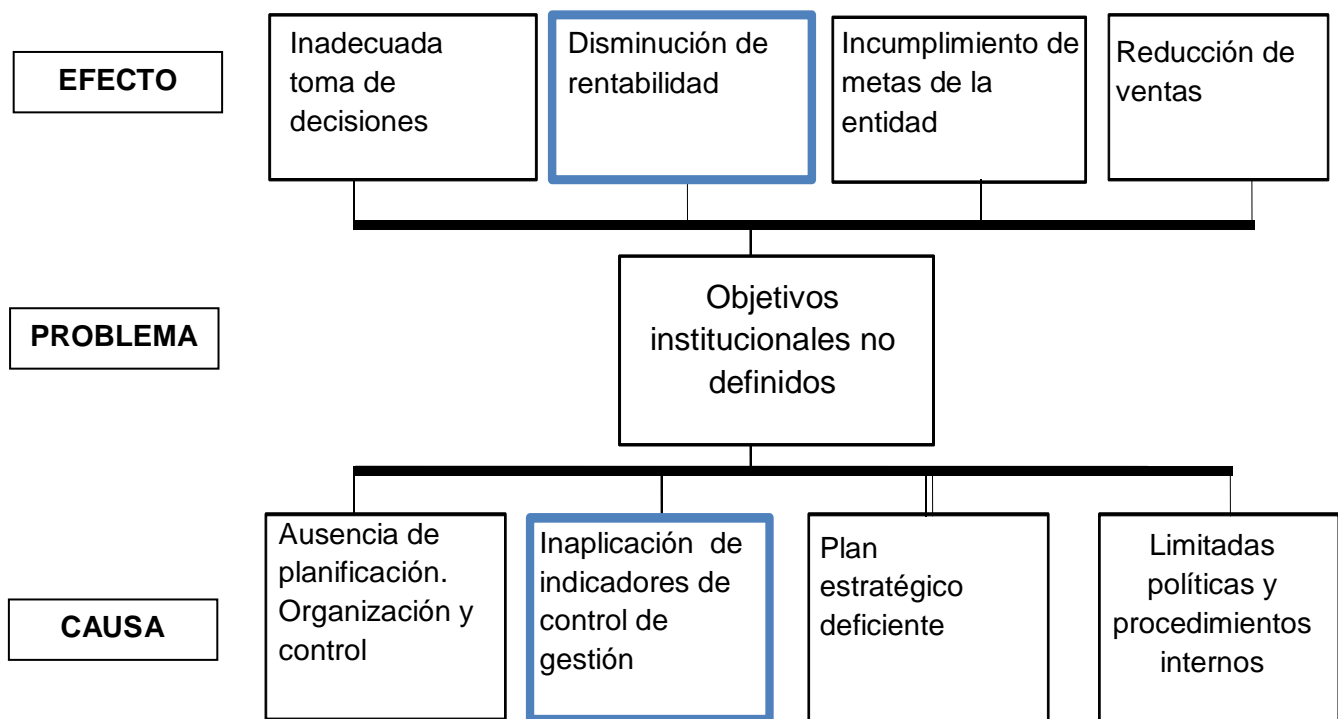


Gráfico N° 3

Elaborado por: AGUILAR María

Fuente: Mushuc Auto

#### **1.2.2.1. Relación causa efecto**

Se ha identificado que son los objetivos institucionales no definidos, la principal causa de la inaplicación de indicadores de control de gestión dando como resultado la disminución de la rentabilidad.

La ausencia de planificación, organización y control provocados por los objetivos institucionales no definidos, conlleva a la inadecuada toma de decisiones.

Además los objetivos institucionales no definidos provocados por un plan estratégico deficiente conducen al incumplimiento de metas de la entidad.

Finalmente las limitadas políticas y procedimientos internos provocados por los objetivos institucionales no definidos conllevan a la reducción de ventas

#### **1.2.3 Prognosis**

Al no aplicar los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, esto podría generar mayores dificultades para la empresa, todo esto generado por la ausencia de planificación, organización, y control principalmente por no tomar las decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad de la misma, puesto que la aplicación de indicadores de control de gestión permitirán medir los resultados esperados y las estrategias adecuadas para el desarrollo de la entidad.

Al no aplicar esta investigación traería como consecuencias, que la empresa no alcance un posicionamiento competitivo en el mercado, lo

que obligaría el cierre de sus instalaciones y consecuentemente a la liquidación de la misma.

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

¿De qué manera los indicadores de control de gestión, incide en la rentabilidad, de la empresa Mushuc Auto de la ciudad de Ambato en el año 2012?

##### **1.2.4.1 Identificación de variables**

- **Variable Independiente:** Indicadores de control de gestión.
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad.

##### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿De qué forma puede influir en los resultados de la empresa la adecuada aplicación de indicadores de control de gestión?
- ¿Cuenta la empresa con un modelo de indicadores de control de gestión apropiado para el tipo de negocio?
- ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en el año es favorable para la entidad?
- ¿Se han definido en la entidad objetivos institucionales?
- ¿Qué tipo de indicadores de control de gestión se debe aplicar para que esta compañía obtenga resultados eficientes y eficaces?

##### **1.2.6 Delimitación**

- **Delimitación de Campo:** Planificación



- **Delimitación de Área :** Planificación Estratégica
- **Delimitación de Aspecto:** Indicadores de control de gestión
- **Delimitación Temporal:** Septiembre 2012 a Diciembre 2012
- **Tiempo investigación:**
  - El estudio del problema se le realizara en el período comprendido del 1 de Septiembre del 2012 al 28 de Diciembre del 2012.
- **Delimitación Espacial:**
  - La investigación se realizará en la empresa Mushuc Auto, ubicada en la provincia Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi la Magdalena a 500 metros del redondel de Huachi Chico Vía Guaranda, Teléfono: 2585227.
- **Línea de Investigación:**
  - Se abarca aquí todo lo relacionado con la normatividad como formas de regulación; los mecanismos y formas de control organizacional y en general.

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo se justifica porque la investigación se desarrolla en la empresa Mushuc Auto, tomando en consideración las distintas normas,

procedimientos existentes, políticas, reglamentos entre otros, los mismos que ayudaron a llevar a cabo nuestro trabajo de campo.

Es útil porque nos permite medir el desempeño de los colaboradores y los resultados obtenidos en base a eficiencia eficacia y economía, en pro de alcanzar una mejor productividad y rentabilidad; derivada de una precisa toma de decisiones.

El normal desenvolvimiento de esta empresa y sus futuras ganancias financieras se deberá a un correcto manejo de la organización tanto en el ámbito financiero como en el ámbito administrativo, para ello es de gran importancia la aplicación de indicadores de control de gestión en las operaciones y actividades de la entidad para alcanzar el objetivo general.

Existe la total aprobación por parte de los directivos y personal de la empresa para realizar el presente trabajo de investigación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Estudiar la aplicación de los indicadores de control de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Mushuc Auto.

### **1. 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar si se han aplicado en la entidad, indicadores de control de gestión, para conocer sus características esenciales en función de los resultados esperados.

- Examinar la rentabilidad en base al beneficio económico, beneficio financiero y capital de trabajo para conocer si las utilidades obtenidas al final del año han sido las favorables o no.
- Diseñar un modelo estratégico administrativo-financiero como guía de aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración técnica y eficiente en la empresa que permita incrementar su rentabilidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Al revisar la información en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, se ha tomado como referencia los trabajos similares al tema de investigación.

Según **Ortiz Villacís Edwin Fabián Ing. con el tema investigativo “EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA EN AL AÑO los2010” (2011:pág. 154-158)** manifiesta que: 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 lo que beneficiara 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.

Según **Viteri José Luis Dr., UTA, 2008, (Pág. 64 -65)** en su trabajo sobre **“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 la presente investigación, 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

Según Ingeniera **Mera Paula (2010: pág. 120-122)** desarrolló un proyecto de investigación denominado: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA.”** en el cual concluye lo siguiente: “Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber qué tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción.

Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué está fallando, qué está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar y recomienda “Identificar, capturar y comunicar información pertinente a todas las áreas, que faciliten a las personas cumplir con sus responsabilidades, actividades administrativas y eventos tanto internos como externos, establecer normas internas para el seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas en la empresa, propiciando la participación de todos los involucrados en la búsqueda de mejorar continuamente, establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin de obtener información relevante para la toma de decisiones gerenciales y de esta forma optimizar el funcionamiento de la empresa”.

Basándonos en la lectura de estas investigaciones, se puede observar claramente la importancia que tienen los indicadores de gestión sobre las empresas, permitiéndoles tener un mejor manejo de la misma.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La investigación que se presenta se ejecutará bajo la normativa del paradigma positivista o empírico, también denominado cuantitativo, empírico-analítico, racionalista es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas, el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo.

Además utilizaremos el paradigma Crítico Propositivo debido a que hoy en día las organizaciones están en la necesidad de cambiar sus antiguos modelos de gestión por paradigmas más flexibles que permitan no solo analizar el fenómeno objeto de estudio sino que permitan proponer una viable solución que ayude de inmediato a la organización a alcanzar ventajas competitivas como un escalón para lograr sus objetivos. La misma que se encuentra en búsqueda permanente de solucionar las dificultades empresariales y que va encaminada a mejorar la calidad de vida del ser humano; es decir provocar una transformación positiva para la sociedad y para la empresa.

Según la página web [www.issu.com](http://www.issu.com) (2011: En línea) en el tema **“Paradigmas, enfoques y tipos de investigación”**.-Lo fundamental de este paradigma es que se considera objetivo y real, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares con independencia de quien lo descubre.

Este paradigma utiliza la vía hipotético-Deductiva como lógica de la investigación.

## **2.3 Fundamentación legal**

**Según Registro Oficial N°732 del 26 de Junio del 2012, se expidió la Ley Orgánica para la Regulación de los créditos para vivienda y vehículos mismos que resolvió lo siguiente:**

**Artículo 1.- Ámbito.-** Esta ley regula los créditos de vivienda y de vehículos, contraídos por personas naturales, en las condiciones establecidas en los artículos siguientes.

**Las normas previstas en la presente Ley son de orden público.**

**Artículo 2.- Objeto.-** La presente Ley tiene por objeto garantizar a las personas el derecho al hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna, así como el acceso a la propiedad, por medio de la regulación de las actividades financieras referidas al crédito para vivienda y vehículos.

**Artículo 3.- Condiciones.-** Se beneficiará de lo prescrito en la presente Ley los deudores de créditos hipotecarios y de los créditos contraídos para la adquisición de vehículos que se sujeten a las siguientes condiciones:

**Créditos para la adquisición de vehículos:**

1. Que se endeuden para adquirir un único vehículo de uso familiar o personal;
2. Que el monto inicial del crédito no exceda 100 (cien) salarios básicos unificados para los trabajadores privados; y,
3. Que se constituya prenda en garantía del crédito concedido o se pacte reserva de dominio sobre el vehículo.

**Art 5.-** Las obligaciones contraídas por los créditos señalados en esta ley y que sean declarados de plazo vencidos, podrán ser cobradas a través de la perspectiva ejecución o dación en pago del bien dado en garantía, con lo cual se extinguirá la deuda.

Una vez rematado o subastado el bien entregado en garantía o entregado en dación en pago, dicha obligación se extinguirá por lo que el acreedor o sus sucesores en derecho, no podrán perseguir los bienes personales del deudor, ni de sus sucesores en derecho, ni de la sociedad

conyugal, ni iniciar concursos de acreedores contra estos, ni aún alegando deudas pendientes por costas procesales, honorarios de abogados u otros gastos, por lo que no serán aplicables los artículos 2327 y 2367 del Código Civil , ni el 105 de la Ley General e Instituciones del Sistema Financiero, ni cualquier otro que se oponga a la plena vigencia de la presente Ley.

Para los créditos de vehículos, en caso de que se haya pactado la operación con reserva sobre el vehículo y cuando el deudor se encuentre imposibilitado de cumplir con la obligación, la deuda se extinguirá al momento que el acreedor haga uso de sus derechos conforme el trámite establecido en el Código de Comercio, por lo cual el acreedor no podrá alegar deudas pendientes ni aún por costas procesales, honorarios de abogados u otros gastos.

**Según el Registro Oficial N° 718 del 06 de junio de 2012 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.**

Art. 24.- DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS

Art. 25.- Gastos generales deducibles

1. Remuneraciones y beneficios sociales.

6. Depreciaciones de activos fijos.

Art. 54.- Criterios de Valoración.

Art. 55.- Base Imponible

Art. 193.- De los bienes:

Capítulo X.- RETENCIONES EN LA FUENTE Art. 46.- Crédito tributario.-  
(Sustituido por el Art. 99 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007)



Capítulo II.-HECHO IMPONIBLE Y SUJETOS DEL IMPUESTO, Art. 61.-  
Hecho generador.- (Sustituido por el Art. 27 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-  
XII-2009)

Art. 63.- Sujetos pasivos.- (Reformado por el Art. 118, num. 4 y 5 de la  
Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).

Art. 64.- Facturación del impuesto

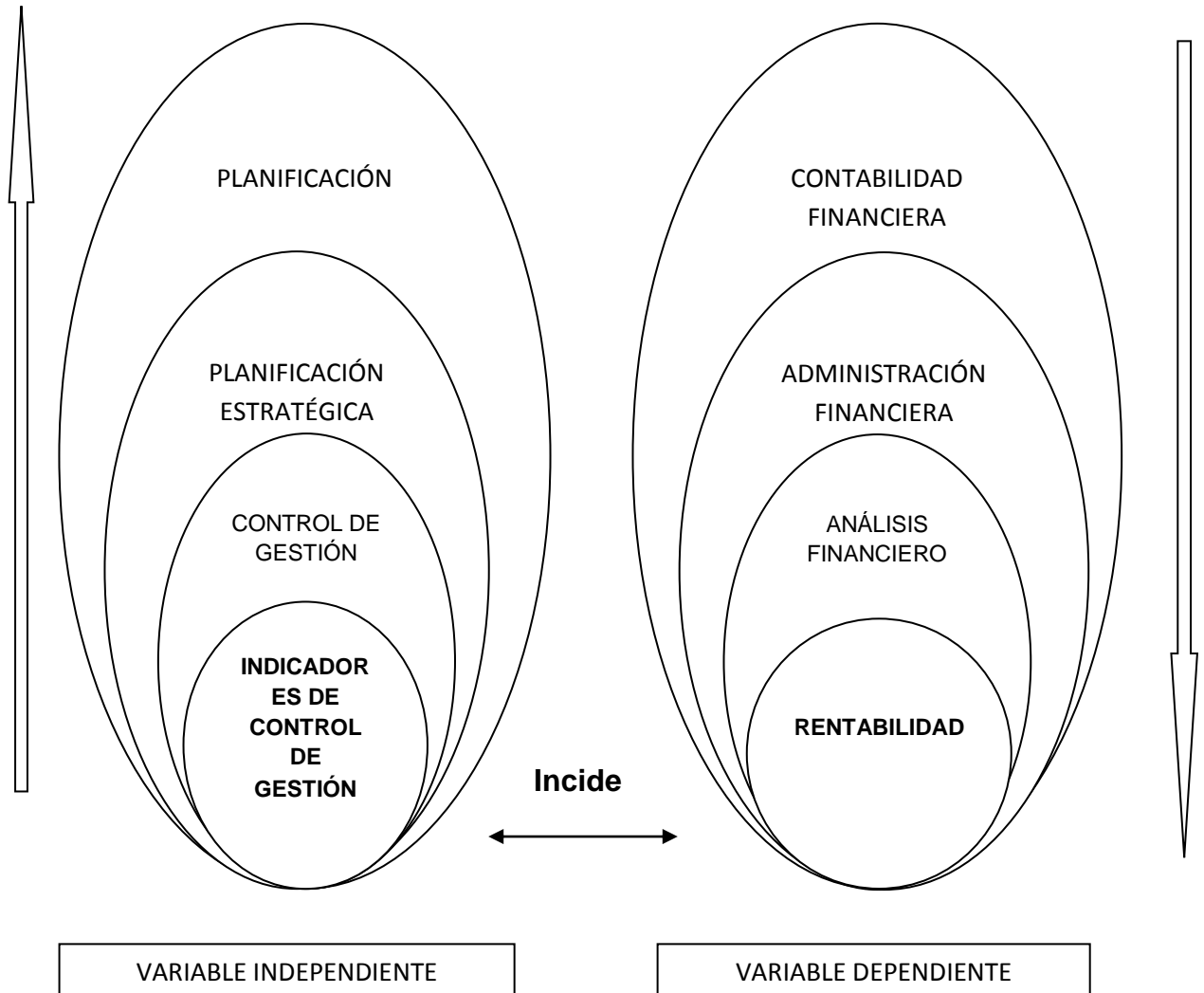
Capítulo III.-TARIFA DEL IMPUESTO Y CRÉDITO TRIBUTARIO

Art. 65.- Tarifa.

Art. 66.- Crédito tributario.- (Reformado por el Art. 122 de la Ley s/n, R.O.  
242-3S, 29-XII-2007; por el Art. 10 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-  
2008; y, por la Disposición Final Segunda, núm. 1.1.2.10, de la Ley s/n,  
R.O. 48-S, 16-X-2009)

## 2.4 Categorías fundamentales

### SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES

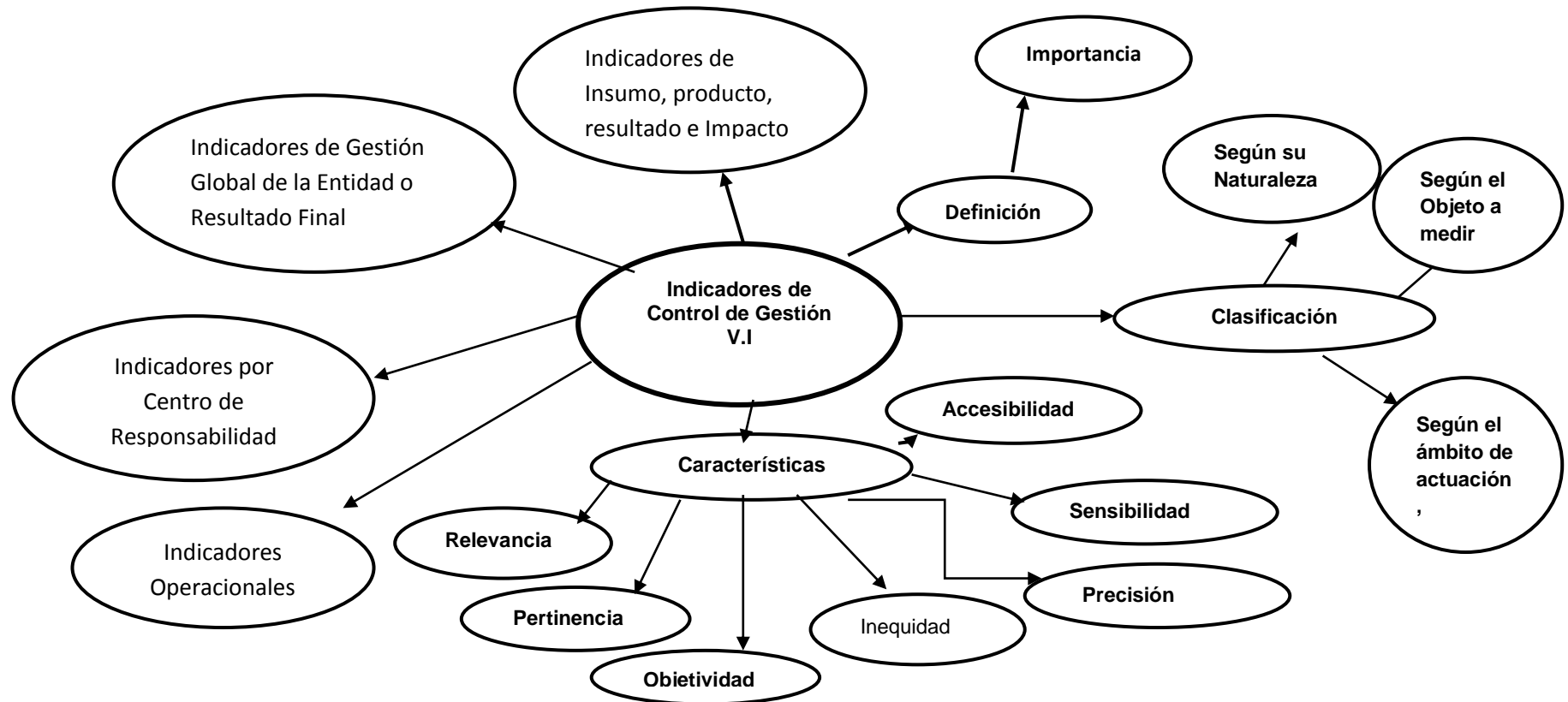


**Grafico N°4**

Elaborado por: AGUILAR María

- **Variable Independiente:** Indicadores de control de gestión
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

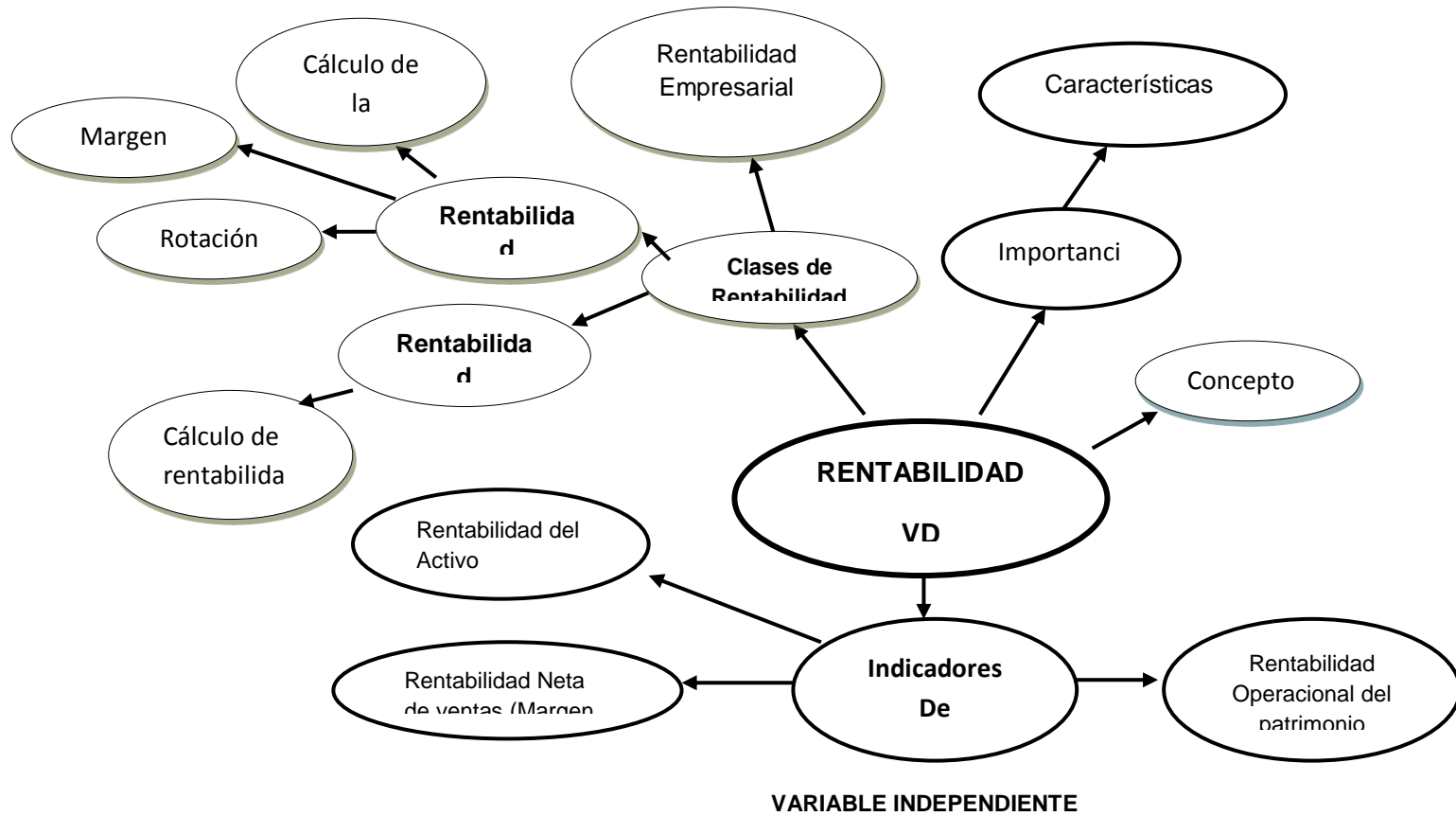
- **Superordinación Conceptual**



VARIABLE INDEPENDIENTE

**Gráfico #.5** Constelación de Idea de las Variables  
 Elaborado por: AGUILAR María

### Subordinación Conceptual



**Gráfico #.6** Constelación de Idea de las Variables  
 Elaborado por: AGUILAR María

**2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:** Aplicación de Indicadores de Control de Gestión

**2.4.1. Marco conceptual variable Independiente: Indicadores de Control de Gestión**

**2.4.1.1 Planificación**

### **PLANIFICACIÓN**

Para **Saavedra Guzmán, Ruth, et al.**, en su obra "*Planificación del Desarrollo*", (2001) (Edit. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001, pp. 29-30); indica que: La planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno.

La planificación se convierte, para cada persona, en un proceso que hace parte de su vida cotidiana, por cuanto determina aquello que va a realizar durante el día, durante el año, o a lo largo de su vida.

El comportamiento observado en las personas y en los grupos permite afirmar que en el ser humano siempre está latente el deseo de fijarse un rumbo, de establecer un sentido de dirección, de influir en los hechos en vez de ser influido por los mismos, el impulso, de modificar el presente, de actuar en él a partir de una visión de futuro; de identificar espacios para la acción, de orientar cambios, de alcanzar objetivos y metas en un tiempo determinado; de utilizar bajo diferentes alternativas con eficacia y eficiencia los recursos escasos frente a las necesidades crecientes. En este contexto surge para las personas y los grupos la necesidad de planificar.

La planificación, observada como una forma de actuar congénita al ser humano, continuará constituyendo un proceso imprescindible para racionalizar las decisiones y las acciones.

En este caso se entiende por eficacia, lograr y medir el impacto esperado de los objetivos y metas, por consiguiente, el beneficio real para personas, grupos, instituciones y comunidades, igualmente es la capacidad para reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto, hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. En un sentido restringido, es la aptitud que tiene la organización para identificar correctamente las necesidades de expectativas de la población

#### **2.4.1.2 Planificación Estratégica**

Según **A. Díaz y E. Cuéllar (2007).Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas MAP** manifiestan que: La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

### 2.4.1.3 Control de Gestión

#### Importancia

Según **Chavarría Lorena del Rosario “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicio de Consultora Minería (2010:pp. 50; 68) manifiesta que:** En un mundo cada vez más competitivo ya no basta con fijar el rumbo, un aspecto clave para el éxito empresarial es disponer de los medios adecuados para seguir la dirección que se ha trazado. La empresa no posee hoy en día un mecanismo que le brinde información oportuna sobre el progreso de la estrategia, existen deficiencias para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa y la disponibilidad de mucha información hace perder el foco a la hora de medir el logro de los objetivos.

El análisis del entorno y de la industria junto con el diagnóstico interno que proporcionan el marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. De acuerdo a lo que se determinó en el análisis estratégico, la industria en la que se desenvuelve es altamente competitiva y no existen grandes barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto, el éxito de la empresa se basará principalmente en una apropiada utilización de sus recursos para lograr la excelencia en los servicios de ingeniería ofrecidos.

Conforme a lo anterior, la estrategia de la empresa se centra en dos pilares fundamentales, que son: crecimiento en ventas (ampliar negocios, exportación, alianzas estratégicas) y un vínculo de cercanía con el cliente



(satisfacción de las necesidades de éstos mediante servicios de calidad que les generen valor).

## **Objetivos Corporativos**

Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

- Deben ser específicos y mensurables.
- Deben establecerse positivamente.

## **Características de los objetivos**

Debemos entender por objetivo, sencillamente, el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización.

Además se deben dar una serie de características fundamentales y comúnmente aceptadas para un establecimiento correcto de los objetivos:

- Deseables;
- Desafiantes pero factibles.

Por consiguiente para su establecimiento es necesario saber:

1. Nivel de resultado por condiciones externas: Por ejemplo, exigir un incremento en las ventas cuando la economía está en recesión, y el consumo se reduce, es algo pensado para que no se cumpla.

2. Nivel de resultado necesario: Hay que saber cuánto es necesario conseguir para tener una buena posición competitiva.
  3. De que es capaz la organización: Establecer objetivos imposibles no sirve para nada.
- **Cuantificables.** De forma genérica, es importante traducir la misión en objetivos mensurables para presionar a los directivos y poder de este modo controlar su gestión. Así pues, los objetivos deben ser medibles y deben tener un tiempo limitado para poder identificar y corregir las posibles desviaciones de los mismos;
  - **Comprensibles,** ya que de nada sirve un objetivo que no se comprenda por aquellas personas encargadas de conseguirlos;
  - **Motivante,** es decir, con niveles de esfuerzo elevados para que los empleados tengan que exigirse más, pero sin que éstos lleguen a frustrarse y decaigan en su empeño;
  - **Consensuados,** los objetivos deben ser conocidos por toda la organización de forma que faciliten la participación y asignación de responsabilidades para el éxito en la consecución de objetivos y metas.

### **Sistema de Indicadores**

#### **Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

Para formular indicadores que permitan conseguir los objetivos planteados, no solo se debe fijar la meta; sino también, la manera en como la conseguimos.

- **Identificar factores críticos de éxito**

Al hablar de factores críticos de éxito, es referirse a aquellos aspectos que deben ser monitoreados y controlados puesto que son vitales para alcanzar una gestión destacada.

- **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Una vez planteados los factores críticos, se debe establecer los indicadores que permitirán controlar el antes, durante y después de la puesta en práctica del proceso.

- **Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.**

El estado significa el valor inicial del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr, y el rango de gestión comprende el espacio entre los valores mínimo y máximo que puede alcanzar el indicador.

- **Diseñar la medición**

Consiste en fijar las fuentes de información, periodos de medición, análisis y presentación de la información.

- **Determinar y asignar recursos**

Define los recursos que serán utilizados, tomando como referencia las mediciones que deben efectuarse.

- **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Es importante considerar que un indicador de gestión puesto en ejecución no siempre resultara acorde a las expectativas, este dependerá de un

continuo monitoreo, el mismo que permitirá evaluar su aplicación y ajustar de ser necesarios su planteamiento y focalización.

- **Estandarizar y formalizar**

Esta fase se plasma en un manual los indicadores que permitirán medir la gestión de la organización.

- **Mantener y mejorar continuamente**

Debido al cambio tan dinámico que atraviesa el mundo actual, es imprescindible revisar los objetivos y sus estrategias, a fin de ajustarlos a la realidad del negocio.

El análisis permanente de la evolución de estos indicadores permitirá realizar correcciones o a su vez, incorporar nuevas estrategias que permitan obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.

## **Tipos de Indicadores**

- **Indicadores de gestión:**

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.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Según **Beltrán J. Jesús Mauricio** en su libro “Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad” (2000: pág. 123-125), asevera

que lo esencial antes de establecer indicadores de gestión es tener presente “qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente”. De tal manera se debe precisar un conjunto de indicadores que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño.

Pueden ser:

- De economía: N° recursos empleados/disponibles.
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos.
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.
  
- **Indicadores de proceso:**

Aluden a los procesos intermedios de la actividad.

Pueden ser:

- **Estratégicos:** Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad.
- **De Estructura:** Valoran los recursos disponibles y los necesarios.
- **De Proceso:** Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión.
- **De Resultado:** Miden los resultados finales del proceso.

#### **2.4.1.4. INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN**

El modelo de gestión orientado a los resultados asume que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos, por lo que en algunos programas se incorpora la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesados.

Los indicadores de evaluación de desempeño generan múltiples apoyos para la implementación de una gestión orientada a los resultados.

- Los indicadores apoyan el conocimiento y el aprendizaje.
- Los indicadores permiten adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión.
- La utilización de los indicadores favorece la contestabilidad o competencia por recursos públicos

Tiene relación con la transparencia y rendición de cuentas

- La concertación estratégica
- La gestión presupuestaria
- El análisis sobre la totalidad del ciclo de las políticas públicas
- Mayor transparencia hacia la ciudadanía

Condiciones que deben reunir los indicadores

- Ser relevante
- No ser ambiguo
- Inequívoco
- Pertinente
- Objetivo
- Preciso
- Accesibilidad
- Sensibilidad

Beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño

- Facilita el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

- Permite detectar sectores de la organización con problemas de gestión.
- Permite realizar ajustes y readecuar cursos de acción
- Permite asignar más eficazmente los recursos públicos
- Aumenta la transparencia
- Permite evaluar los procesos y realizar evaluaciones ex post

El requisito previo para formular indicadores de evaluación de desempeño es que la institución pública defina los objetivos que orientarán en el mediano y largo plazo su accionar.

### **Condiciones Previas a cumplir**

- La planificación estratégica es un proceso estructurado que permite a la organización especificar su misión y papel dentro de la estructura del Estado
- Definidas la misión, los objetivos estratégicos y los productos relevantes de la institución, se requiere establecer metas de gestión que establezcan los logros que se quiere alcanzar en cada una de las áreas o ámbitos de acción que surgen a partir de los objetivos estratégicos.
- Existen factores que desaconsejan el desarrollo de un sistema de indicadores para todas y cada una de las actividades y programas que desarrolla un gobierno ó incluso una secretaría.
- Condiciones metodológicas para la elaboración de indicadores
  - Fuentes de Información
  - Temporalidad

- Áreas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante:
  
- Dichas áreas son:
  - Desempeño operativo
  - Desempeño financiero
  - Congruencia

## **CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTION**

Para **Beltrán Pardo, Luís Carlos** en su publicación titulada “**Auditoría en Entidades de Salud. Universidad Nacional de Colombia**, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/> Explica que: Después de Formulados los objetivos, se deben establecer mediciones cuantitativas y/o cualitativas que permitan determinar con el mayor grado de precisión los resultados de la planeación.

Se trata de un instrumento que permite medir y evaluar la gestión. Puede definirse como las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.

## **CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES**

- **Relevancia:** Información importante para la gestión y toma de decisiones.
- **Pertinencia:** Referirse a aspectos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos y se mantengan en el tiempo.
- **Objetividad:** (no ambiguo en cuanto a cálculo y construcción).



- **Inequívoco:** (interpretación única -cosa muy difícil dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas).
- **Sensibilidad:** (que permita analizar variaciones pequeñas).
- **Precisión:** (el margen de error ha de ser aceptable).
- **Accesibilidad:** (su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir coste aceptable, fácil de calcular y también de interpretar).

## **CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES**

**Según su naturaleza:** Serían todas las propiedades anteriormente mencionadas más otras que se han ido incorporando como:

- Economía (inputs)
- Eficacia (consecución objetivos)
- Eficiencia (relación input/output)
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno)
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- Excelencia (calidad)
- Entorno (medio en el cual tiene impacto sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

**Según el objeto a medir:** En cuanto sea indicadores de:

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos -eficacia-)
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía) e
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

**Según el ámbito de actuación/adaptación:**

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa)

- Externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso)

### **Destinatarios y usuarios de los indicadores**

Los destinatarios son aquellos que tienen interés en la información que facilitan los indicadores de gestión.

Desde el punto de vista interno, para que los indicadores sean de utilidad tienen que estar orientados a las tres partes de la pirámide de Robert Anthony. Se trata de una pirámide referente al control de gestión que tiene en el vértice superior la planificación estratégica, en la parte central el control de gestión y en la base el control de operaciones. Entonces, para que los indicadores tengan una cierta utilidad para la toma de decisiones, tienen que estar orientados al vértice estratégico (si se trata de indicadores estratégicos), nivel intermedio (en el caso de indicadores de gestión) y nivel ejecutivo (indicadores operativos del día a día).

Así la naturaleza de los indicadores utilizados dependerá del destinatario de los mismos. En resumen, distinguimos tres niveles de destinatarios de indicadores:

- Estratégicos (objetivos y planificación a largo plazo)
- Intermedios (gestión, traduce objetivos a medio y corto plazo)
- Ejecutivos (operativos, implementa objetivos)

### **Metodología para la construcción de los indicadores**

Sería interesante describir el proceso a seguir para la formulación de indicadores de gestión. Este proceso distingue tres etapas diferenciadas.

Una primera etapa consistiría en la determinación de las variables y los factores clave de la organización, lo cual obviamente es información de carácter estratégico del más alto nivel. Una segunda etapa haría referencia a la mapeación de actividades (identificación, mapeación de

actividades). Quizás en las últimas tendencias en materia de control, la palabra clave es hablar de la actividad porque es hablar de lo que es la cadena de valor, lo que nosotros generamos en las organizaciones públicas. Y por último, una tercera etapa sería la construcción de indicadores de gestión asociadas a esas actividades. Por lo tanto, la palabra clave sería actividad.

Se trata de plantearse el qué hacemos, es decir la descripción de actividades; qué actividades son las importantes, es decir seleccionar las que generan valor para la organización; quiénes serán los destinatarios (hablar de cuál va a ser la periodicidad en la consecución de esos indicadores) y por último y lo más importante, vincular estos indicadores a los referentes.

En definitiva, el primer paso es identificar las actividades a medir, es decir, conocer sus atributos de calidad (qué espera el ciudadano) y conocer sus objetivos (qué esperan los gestores). El segundo paso será conocer las necesidades de información para acto seguido seleccionar los indicadores pertinentes teniendo en cuenta su idoneidad, utilidad, facilidad, su adecuación a los objetivos, el ciclo de los procesos y los referentes.

Una vez seleccionados los indicadores se procederá a la formalización del sistema de indicadores destinados tanto a cuadros de mando como a información de gestión y rendimiento de cuentas.

En definitiva, el proceso a seguir sería:

- Factores claves
- Procedimientos o Actividades
- Indicadores de gestión

Así pues se plantea qué procedimientos actividades son los importantes, a quién van dirigidos y qué se desea medir. Los indicadores deben tener en cuenta la importancia relativa, la sencillez y la economía.

En este sentido, se recogen en los diferentes procedimientos o manuales o plantillas de trabajo para la construcción de indicadores, con la única idea de plantear un procedimiento, obviamente, que permita dejar evidencia escrita de cómo se va avanzando en la construcción de estos indicadores. Hablar de indicadores es plantear siempre cuestiones concretas, el indicador referente ha de ser siempre concreto, es decir, concentrarse en lo importante.

Al respecto también es importante intentar reflejar que, a pesar de ser un proceso complejo, la dificultad está en intentar sintetizar y presentar cosas sencillas, fáciles de conseguir, un poco ir paso a paso, y es hablar de economía.

Tradicionalmente, el control de gestión presentaba un gran batería de información puramente de actividad o cifras a veces inconexas de esas actividades concretas o indicadores puramente económico. Pero a veces no se planteaba si lo importante era seleccionar muchos menos indicadores pero que fueran importantes y relevantes, para la toma de decisiones. Que no fuera información archivada en un cajón, sino que realmente fuera información útil para la gestión. Y eso es aplicar el principio de economía en la construcción de esos referentes que permitan llegar a los objetivos señalados. Se debería intentar concretar más el carácter general que no pretende solucionar todos los problemas, sino simplemente, intentar cambiar la cultura referente a lo que es el uso de indicadores.

- **Indicador de Insumo. Producto, Resultado e Impacto**

Según [www.siise.gob.ec](http://www.siise.gob.ec) - **Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (en línea)** Se refieren a medios (o recursos) necesarios para alcanzar un nivel de vida. Reflejan los recursos propios de la población, la acción social de agentes públicos y privados y, especialmente, los compromisos, políticas e intervenciones estatales. Por

ejemplo, el gasto público en educación, el número de planteles educativos o el número de profesores por alumno, son insumos del proceso educativo de la población; la disponibilidad de agua potable, centros de salud y número y formación de los médicos, explican la situación de salud de la población.

- **Indicadores de Gestión Global de la Entidad o Resultado Final**

Según **www.planejamento.gov.br (en línea)**; Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado, un indicador de desempeño o resultado final es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) y los efectos esperados.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad, la idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario es disponer de información sobre los niveles de cumplimiento de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión.

- **Indicadores por Centro de Responsabilidad**

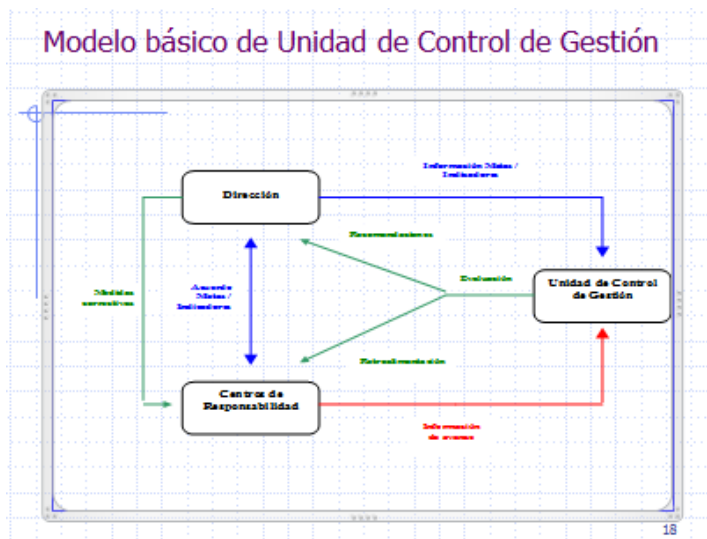
Según **Mónica Alonso y Sara de Talavera** en su publicación **Manual de indicadores**, **www.empresa.org (en línea)** Los Indicadores de Responsabilidad, es una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo.

Es un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa.

### *Los centros de responsabilidad.*

- Tienen productos estratégicos claramente asignable
- Tienen objetivos concretos a alcanzar.
- Tiene a la cabeza un directivo responsable con por el cumplimiento de esos objetivos.
- Dicho directivo no solo cuenta con la responsabilidad sino que también con la autoridad y las atribuciones para tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos.

Tiene asignado recursos humanos, materiales y financieros



- **Indicadores de Competitividad**

Para **Guinart I Sola Josep María, (Abril: 2004) “Indicadores de gestión para las entidades públicas” (pp. 1-333)**; Los indicadores operacionales son aquellos relacionados con el nivel de servicio prestado. Estos

indicadores permiten el análisis de los equipos de vialidad, desde su estructura hasta su funcionamiento, incluso pueden denotar la suficiencia de los equipos de vialidad o una carencia de los mismos para la prestación de los servicios de conservación ordinaria. Es decir, estos indicadores están asociados a las incidencias y a la respuesta por parte de los equipos de vialidad. Un ejemplo de este tipo de indicador es el cumplimiento del tiempo máximo de llegada a una localización donde se ha producido un accidente.

## **2.4.2 Variable Dependiente: Rentabilidad**

### **2.4.2.1. Contabilidad Financiera y Analítica**

Según la página web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (2012: en línea), con el tema **¿Qué es la Contabilidad Financiera y Analítica?**; indica que es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y suman en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa.

La función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa, los registros de cifras de años anteriores sirven para tomar decisiones que beneficien al presente u al futuro de la empresa

También proporciona estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas y a oficinas gubernamentales del desarrollo de las operaciones de la empresa. Los criterios que deben seguir en los registros de la contabilidad financiera que es:

- Aplicación correcta de conceptos contables clasificando lo que debe quedar incluido dentro del activo y lo que incluirá el pasivo.

### **Características de la Contabilidad Financiera.**

Rendición de informes a terceras personas sobre el movimiento financiero de la empresa. Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica.



Debe implantarse necesariamente en la compañía para informar oportunamente de los hechos desarrollados.

- Se utiliza de lenguaje en los negocios.
- Se basa en reglas, principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras de un negocio.
- Describe las operaciones en el engranaje analítico de la teneduría de libros por partida doble.

#### **2.4.2.2. Administración Financiera**

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones. No se puede ignorar que los conceptos que abarcan a la administración financiera no han sufrido cambios drásticos, y en cuanto a la aplicación de los mismos podemos decir que se ha visto influenciada por un ambiente realmente competitivo, como también por ciertos cambios que han resultado significativos en los mercados financieros que generan funciones en el mercado de control en el cual se suelen hacer adquisiciones estratégicas que fortalecen a diferentes organizaciones a nivel mundial.

El desarrollo de la administración financiera suele tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre es gerente financiero de la misma; en este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente, como por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa.

El gerente financiero debe definir el destino de dichos fondos con respecto a activos efectivos de una forma muy eficiente, como también se debe encargar de obtener los fondos en las condiciones más convenientes.

La administración financiera de una empresa suele estar concentrada en el análisis de que se realice ante la toma de alguna decisión que puede resultar definitiva para la empresa, por lo que es importante conocer que también se debe hacer hincapié en el empleo de la administración financiera para lograr cumplir con los objetivos generales de las empresas.

### **2.4.2.3. Análisis Financieros**

#### **Estados Financieros**

Según la página web [www.ccpm.org.mxcom](http://www.ccpm.org.mxcom) (agosto,septiembre2012: en línea), con el tema **Toma de decisiones sobre los 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 estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones

económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados.
- Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso;
- La evolución de su patrimonio durante el período;
- La evolución de su situación financiera por el mismo período,
- Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán del ente por distintos conceptos.

Los principales componentes de los Estados Financieros son los siguientes:

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA:** Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

**ESTADO DE RESULTADOS:** Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que

aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

**ESTADO DE EVOLUCIÓN DE PATRIMONIO:** Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten definir la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

La información contenida en los estados financieros debería reunir, para ser útil a sus usuarios, las siguientes características:

1. Pertinencia
2. Confiabilidad
3. Aproximación a la realidad
4. Esencialidad
5. Neutralidad
6. Integridad
7. Verificabilidad

8. Sistemática
9. Comparabilidad
10. Claridad

#### **2.4.2.4. Rentabilidad**

##### **CONCEPTO**

Según la página web: <http://www.crecenegocios.com/el-blog-de-empresa/>, (2011: En línea), indica que: La rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado, provenientes de una inversión o actividad económica.

“La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente capital de trabajo, siendo los índices de rentabilidad los que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.”

Según **Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002: En línea): "Análisis de Rentabilidad de la empresa"**, indica que: La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

## IMPORTANCIA

Según **Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002: en línea) "Análisis de Rentabilidad de la empresa"**, indica que: La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

## CARACTERISTICAS

- Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
- En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
- Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

## CLASES DE RENTABILIDAD

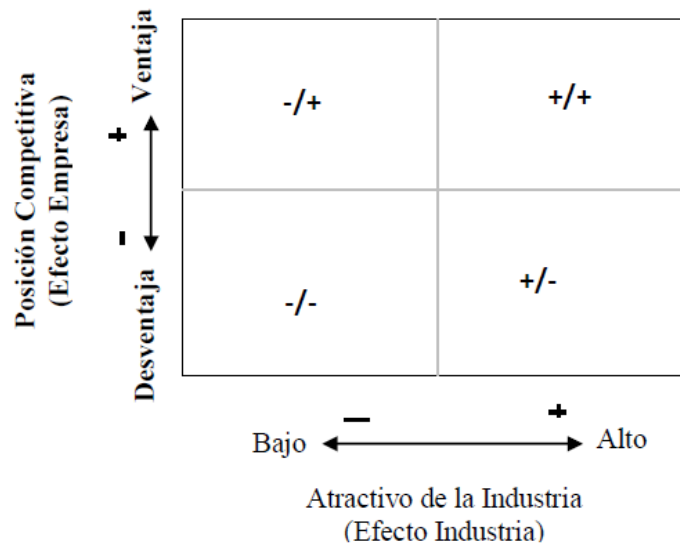
### a) Rentabilidad Empresarial

Según **Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.33)** en su tesis de grado "**La producción y la Rentabilidad de la empresa de Construcciones y Hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda., en el año 2010**", indica que: La rentabilidad empresarial se realiza en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

**Factores determinantes de la rentabilidad empresarial  
(Ghemawat, 1999)**



**b) Rentabilidad Económica**

Según **Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.34)** en su tesis de grado "**La producción y la Rentabilidad de la empresa de Construcciones y Hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda., en el año 2010**", indica que: La rentabilidad económica 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.

Según la página web <http://www.inversion-es.com/> (La enciclopedia de las inversiones, (2011: En línea), en su publicación sobre "Inversión", indica que: "La rentabilidad económica (o ratio de rentabilidad económica) mide o calcula la utilidad generada por los activos, pero sin tener en cuenta el costo para financiarlos.

O sea, lo que nos permite conocer el ratio de rentabilidad económica es si el crecimiento de una empresa fue generado gracias a una mejora o por el contrario como deterioro del resultado."



- **Calculo de 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.

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

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.

- **Margen**

$$Margen = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas.

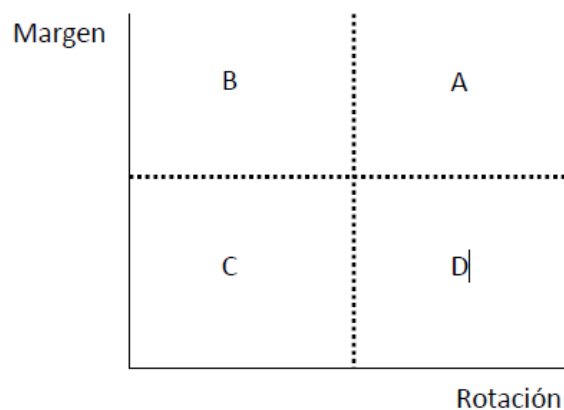
Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

- **Rotación**

$$Rotación = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos. No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación.

**Grafico N°7**  
**POSICIONAMIENTO EN MARGEN Y ROTACIÓN**



**Fuente:** Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.35)

**A:** empresas con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación.

**B:** empresas con elevado margen y baja rotación.

**C:** empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.

**D:** empresas con elevada rotación y bajo margen

### c) **Rentabilidad Financiera**

Según **Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.36)** en su tesis de grado "**La producción y la Rentabilidad de la empresa de Construcciones y Hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda., en el**

año 2010", indica que: La rentabilidad financiera se compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener lucro.

Según **Sesto Pedreira, Manuel** en su obra "**Introducción a las finanzas**", (2003: pág. 145-146) indica que: "La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios."

### **Cálculo de Rentabilidad Financiera**

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

### **d) ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

Según la página web: **www.gestiopolis.com** en su publicación sobre "**Indicadores de Rendimiento / Rentabilidad**" indica que. Los

indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

#### **a) Rentabilidad neta del activo (Dupont)**

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

#### ***ROA (Return over Assets)***

$$ROA = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “*Sistema Dupont*”<sup>1</sup>, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

En algunos casos este indicador puede ser negativo debido a que para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

- **Margen Bruto**

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$MBU = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales.

- **Margen Operacional**

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$MUO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gto. Adm} - \text{Gto. Vta}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente

de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

### **b) Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)**

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional.

Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

### **c) Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

*ROE (Return over equity)*

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Patrimonio}}$$

Este índice también puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

- **Rentabilidad Financiera**

De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Si bien la rentabilidad neta se puede encontrar fácilmente dividiendo la utilidad neta para el patrimonio, la fórmula a continuación permite identificar qué factores están afectando a la utilidad de los accionistas.

$$RF = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$$

$$RF = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta. Con el análisis de estas relaciones los administradores podrán formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa. Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

## 2.5 Hipótesis

La inaplicación de los indicadores de control de gestión incide en la disminución de la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO.

## 2.6 Señalamiento de variables

**Variable Independiente:** Indicadores de Control de Gestión

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Unidad de Observación:** Empresa Mushuc Auto

**Términos de relación o enlace lógico:** La, de, los, incide en, la.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se encuentra enmarcada en el paradigma positivista se utilizará el enfoque cuantitativo, la cual ayudará a la investigadora, a recolectar la información dentro del contexto que se desarrolla para poder comprender y explicar el problema existente en la empresa objeto de estudio.

##### 3.1.1 Investigación Exploratoria o De Campo

Para **Cervo y Bervian, (1989: en línea); Dice que:** Este tipo de investigación facilita una visión general de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Esta metodología se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado, reconocido y difícil de formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Además surge cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables Esta clase de estudios son

comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

### **3.1.2. Investigación Documental**

Según información presentada por **Herrera Luis, Medina Arnaldo; Naranjo Galo, “Tutoría de la investigación Científica”(2004: 103)**, dicen que este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes 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).

Esta investigación nos permite conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, basándose en documentos con la finalidad de obtener resultados que servirán de base para el desarrollo de la investigación.

## **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación: descriptiva, exploratorio y explicativo

### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

Según **Fran Morales** (2010: En línea) en su obra acerca de la “**La investigación descriptiva**” explica que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El investigador no es un simple tabulador, sino que recoge datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expone y resume la información de manera cuidadosa y luego analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole.

Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella.

### **3.2.2 Investigación Explicativa**

Según **Fran Morales** (2010: en línea); en su trabajo “**La investigación Explicativa**”, dice que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

Según **Roberto Hernández; Carlos Hernández; Pilar Baptista quinta edición** (2010: págs. 174; 175) en su obra **“Población”**: dice que población se entiende como un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande la calidad de un trabajo investigativo, estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, del lugar y en el tiempo.

**TABLA 3 Población**

<b>POBLACIÓN</b>	
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	2
Auxiliar de Contabilidad	2
Vendedor	8
Cajera	3
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fuente: Mushuc Auto Agosto 2013

Elaborado por: AGUILAR María

#### 3.3.2. Muestra

Según **Cesar Augusto Bernal Tercera edición (2010:pág. 161; 162)** Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo y sobre la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Según **Martínez Bencardino Estadística y Muestro Tercera Edición (2007:pág. 3-4)** Se define como un conjunto de medidas con el recuento de una parte perteneciente a la población, los elementos se seleccionan aleatoriamente, es decir que todos los elementos que componen la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

**Conclusión:** En el presente trabajo no será necesario cálculo de muestreo puesto que se cuenta con los recursos necesarios para tomar en cuenta a toda la población por lo que se trabajara con las tabla que mostramos anteriormente.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según la **Enciclopedia Libre de Wikipedia (2010: En línea)**, operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Variable: Es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.

Mediante la utilización de la Operacionalización de las variables depende sistemáticamente del marco teórico que fundamenta el problema y de su relación directa con la hipótesis que la respalda. En el proceso de Operacionalización de una variable permite determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis.

### 3.4. Operacionalización de Variables

#### 3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Indicadores de Control de Gestión

Tabla N° 4

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Los indicadores de control de gestión nos ayudan a guiar la gestión administrativa de la empresa, cumpliendo los objetivos, utilizando todos los recursos con los que cuenta la entidad en las áreas administrativa, producción y ventas que sean distribuidos de acuerdo a las necesidades del cliente.	Proceso  Áreas administrativo , producción y ventas	- Cumplimiento de objetivos.  - Estrategias  - Recursos  - Stock Suficiente  - Satisfacción al cliente	¿Cree que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?  ¿Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas?  ¿Cree usted que los recursos financieros están satisfaciendo los costos y gastos operativos de la empresa?  ¿Existe suficientes productos para satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los clientes de Mushuc Auto?  ¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios prestados por parte de la empresa Mushuc Auto?	Encuesta – al personal de la empresa ( <b>Ver anexo 2</b> )

Fuente: Mushuc Auto Agosto 2013

Elaborado por: AGUILAR María

### 3.4.2. Variable dependiente: Rentabilidad

Tabla N° 5

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros es decir que sea eficiente, que no desperdicie recursos.</p> <p>Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios, además es la capacidad de generar suficiente capital de trabajo a través de los indicadores de rentabilidad que miden la relación entre utilidades y los recursos que se utilizan para obtenerlos .</p>	<p>Beneficio Económico</p> <p>Beneficio Financiero</p> <p>Capital de Trabajo</p>	<p>Historial de ventas y ganancias anuales</p> <p>Cortes de Cartera de clientes</p> <p>Activo Corriente</p> <p>Pasivo Corriente</p> <p>Rentabilidad del Activo (Dupont)</p>	<p>¿Cada cuánto Tiempo Se Revisan El Historial De Ventas?</p> <p>¿Cómo se reflejan las utilidades anuales?</p> <p>¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes?</p> <p>¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?</p> <p>¿Considera usted que los gastos y pasivos por concepto de ingresos son razonables?</p> <p>¿Cómo están financiados los activos</p>	<p>Encuesta – al personal de la empresa <b>(Ver anexo 2)</b></p>

	Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)  Rentabilidad Operacional del Patrimonio	de la empresa?  ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?( En relación con el giro del negocio -Otros ingresos diferentes)  ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores ha generado recuperación de capital a los socios o accionistas que han invertido en la empresa Mushuc Auto?	Encuesta – al personal de la empresa <b>(Ver anexo 2)</b>
--	-----------------------------	--	---	---

Fuente: Mushuc Auto Agosto 2012

Elaborado por: AGUILAR María A



## **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **3.5.1 Procesamiento de la información**

Metodológicamente **para Cesar Augusto Bernal Tercera Edición (2010: 191; 192)** un aspecto muy importante en el proceso de la investigación con la preparación de la información, pues de ello se le conoce como trabajo en campo.

Estos datos o información que van a recolectarse son el medio a través de cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

#### **Encuesta**

Según **Carlos E. Méndez A (2007:pág. 30)** la recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes, documentos y demás sistemas de conocimiento.

La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

#### **Entrevista**

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista.

Quiénes responden pueden ser gerente o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o

aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son las mejores fuentes de datos de aplicación.

### **3.5.2 Revisión de la Información**

Luego de la emplear la recolección de datos, se procederá a la revisión de la información obtenida con la posibilidad de detectar algún error si así sucediere se volverá a ejecutar la entrevistas efectuadas una vez determinada la correcta recolección de la información se la procederá a tabular.

### **3.5.3. Análisis de Datos**

Una vez realizado las anteriores etapas, es necesario analizarlos para presentar los resultados. El análisis de los datos dependerá del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con que se haya elaborado la encuesta y la tabulación de la misma.

**3.5.4 Presentación de los Datos.**-Luego de haber realizado la tabulación de los datos, se presentará en forma coherente y objetiva, la respectiva información, mediante una representación gráfica de barras verticales con el fin de lograr que se dé una imagen clara de la realidad de la empresa.

### **3.5.4 Interpretación de los Resultados**

El siguiente paso a realizar será su interpretación, comprendiendo el significado que cada uno de estos arroje. Estableciendo el análisis respectivo con la hipótesis para verificarla o caso contrario rechazarla.

**TABLA 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p><b>Variable Independiente:</b> Indicadores de Control de Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los indicadores de control de gestión y sus características para diagnosticar los resultados que se debe alcanzar, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda identificar los indicadores de control para diagnosticar los resultados que se debe alcanzar, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía en la empresa Mushuc Auto</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente:</b> Rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la rentabilidad y su aplicación mediante indicadores que permitan verificar la posición económica, y evaluar el crecimiento de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda el análisis de la rentabilidad y sus correcta aplicación en la empresa Mushuc Auto</li> </ul>
<p><b>Objetivo específico para la propuesta de solución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un modelo estratégico administrativo-financiero como guía de aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración técnica y eficiente en la empresa que permita incrementar su rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda el diseño de un modelo estratégico administrativo-financiero como guía para la aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto</li> </ul>

**Fuente:** *Investigación de Campo (2013)*  
**Elaborador por:** AGUILAR MARÍA

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS**

Este capítulo consiste en el análisis e interpretación de resultados, de verificación de la Hipótesis, mecanismos importantes para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la encuesta aplicada al personal de la empresa Mushuc Auto; en primer lugar se procedió a la codificación de resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos estadísticos aplicados son: la media aritmética, la correlación y la prueba de Chi cuadrado que se convertirán en los parámetros con los que se verificarán. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, se ingresó la información en una hoja electrónica de Microsoft Excel, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda de Microsoft Office Excel 2007, para comprensión de los resultados. Esta información está presentada en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior será la muestra de 17 personas, una vez aplicados los instrumentos de investigación se procede a la tabulación de datos, la representación gráfica, el análisis respectivo y la interpretación de los resultados.

## **4.2 Entrevista al Gerente**

### **Pregunta 1**

**1.- ¿Considera que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?**

**Resp.** Medianamente puesto que en la actualidad la empresa está pasando por un proceso de reestructura interna.

**2.- ¿Considera usted que los clientes se sienten satisfechos con los servicios prestados por parte de Mushuc Auto?**

**Resp.** Sí, porque a través de la Cooperativa Mushuc Runa, se les otorga facilidades de créditos, para que puedan adquirir los autos.

**3.- ¿Bajo su criterio, la rentabilidad actual de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?**

**Resp.** No, porque no se han definido metas de cumplimiento, más bien nos hemos preocupado en recuperar cartera vencida, además en los último años se ha notado disminución de ventas, y reducción de la cartera de clientes, aún no encontramos el problema

**4.- ¿De qué manera están financiados los activos de Mushuc Auto?**

**Resp.** Con donaciones de la Cooperativa Mushuc Auto, y por las ventas de los vehículos usados, que se convierten en patrimonio.

**5.- ¿Se han definido estrategias para alcanzar la eficiencia operativa con el personal administrativo y de ventas?**

**Resp.** Medianamente, estamos en proceso de reestructuración interna.

**6.- ¿Existe una adecuada gestión administrativa en la empresa Mushuc Auto?**

**Resp.** Estamos en proceso de reestructuración interna.

### 4.3. INTERPRETACIÓN

#### 4.3.1. Encuesta dirigida a todo el personal que conforma la empresa.

#### PREGUNTAS

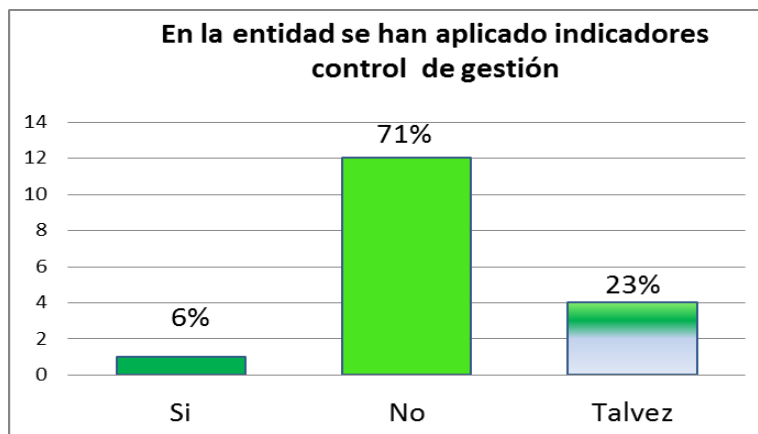
1. ¿Cree usted que los indicadores de control de gestión ayudará a guiar la gestión administrativa de la compañía?

Tabla No. 7

En la entidad se han aplicado indicadores control de gestión		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	1	6%
No	12	71%
Talvez	4	23%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto  
Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 7



Fuente: Tabla N°7  
Elaborado por: AGUILAR María

#### ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 71% de los encuestados respondieron que los indicadores de control de gestión NO se han aplicado en la entidad, mientras que el 23% manifiesta que TALVEZ y el 6% que Sí se han aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 7 dicen que en efecto los indicadores de control de gestión no se han aplicado en la empresa Mushuc Auto, mientras que el otro grupo que es pequeño afirma que Talvez.

2. ¿Conoce usted sí se están cumpliendo los objetivos trazados por la entidad?

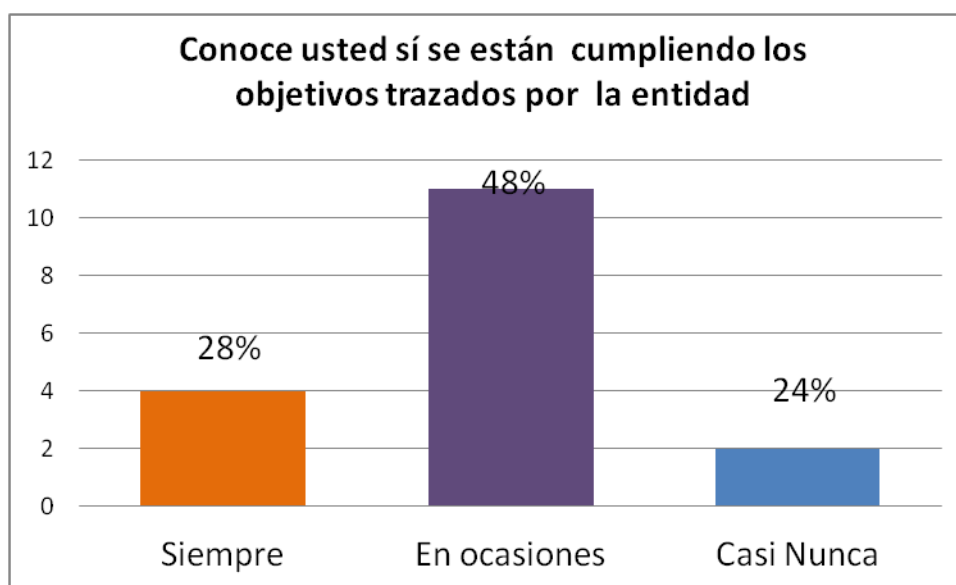
Tabla No. 8

Conoce usted sí se están cumpliendo los objetivos trazados por la entidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	4	28%
En ocasiones	11	48%
Casi Nunca	2	24%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 8



Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos nos muestran que el 48% de los encuestados afirman que en ocasiones, se cumplen con los objetivos trazados por la entidad, mientras que un 28% afirma que siempre y el 24% que casi nunca.

### Interpretación de resultados

La mayoría de los encuestados indican que en ocasiones se debería aplicar indicadores de control de gestión que permitan el fiel cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

3 ¿Cree usted que la aplicación de un modelo estratégico financiero ayudará a obtener una administración técnica eficiente, ocasionando el incremento de la rentabilidad en Mushuc Auto?

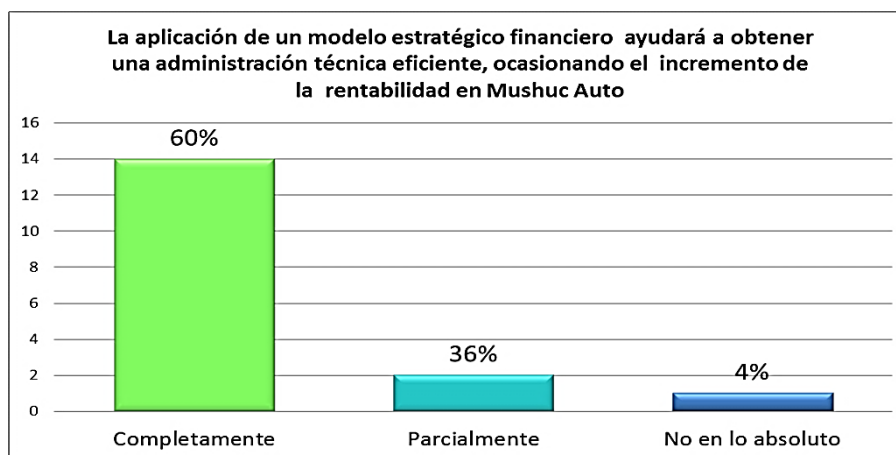
**Tabla No. 9**

La aplicación de un modelo estratégico financiero ayudará a obtener una administración técnica eficiente, ocasionando el incremento de la rentabilidad en Mushuc Auto		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Completamente	14	60%
Parcialmente	2	36%
No en lo absoluto	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 9**



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: AGUILAR María

#### **Análisis de los resultados:**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 60% de los encuestados manifestaron que la aplicación de un modelo estratégico financiero ayudará completamente a obtener una administración técnica eficiente, ocasionando el incremento de la rentabilidad en Mushuc Auto, en tanto que el 36% manifiesta que parcialmente, y un 4% afirma que no ayudará en lo absoluto.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 9 afirman que es necesario la aplicación, de un modelo estratégico financiero puesto que ayudará a obtener una administración técnica eficiente, y permitirá el incremento de la rentabilidad en Mushuc Auto.



4. ¿Cree usted que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?

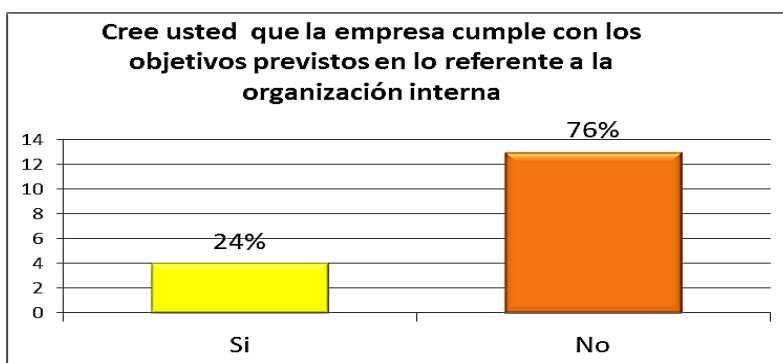
Tabla No. 10

Cree usted que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	4	24%
No	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 10



Fuente: Tabla N°10

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Dentro de los rangos porcentuales establecidos el 76% de los encuestados afirman que la entidad no cumple con los objetivos previstos en la organización interna de la misma, mientras un 24% afirma que sí se cumplen.

### Interpretación de resultados

La mayor parte de los encuestados la empresa no cumple con los objetivos previstos en la organización interna, por lo que es necesario el desarrollo de la presente investigación, puesto que permitirá evaluar los objetivos actuales y reestructurarlos en beneficio de la entidad.

5. ¿Cree usted que los recursos financieros están satisfaciendo los costos y gastos operativos de la empresa?

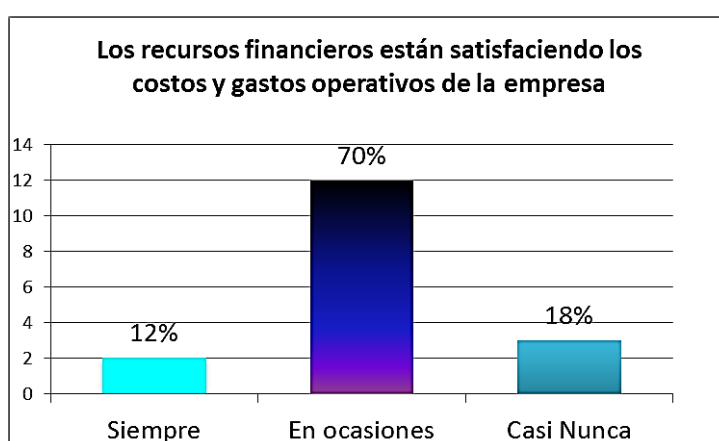
Tabla No.11

Los recursos financieros están satisfaciendo los costos y gastos operativos de la empresa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	2	12%
En ocasiones	12	70%
Casi Nunca	3	18%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 11



Fuente: Tabla N°11

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos nos muestran que el 70% afirman que en ocasiones los recursos financieros satisfacen los costos y gastos operativos de Mushuc Auto, mientras que el 12% manifiestan que siempre satisfacen, y por último el 18% piensan que casi nunca.

### Interpretación de resultados

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 11, mencionan que en ocasiones se satisfacen los costos y gastos operativos de la entidad, por lo que es necesario, utilizar los recursos de forma más eficiente, que beneficie a la Mushuc Auto.

**6. ¿Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas?**

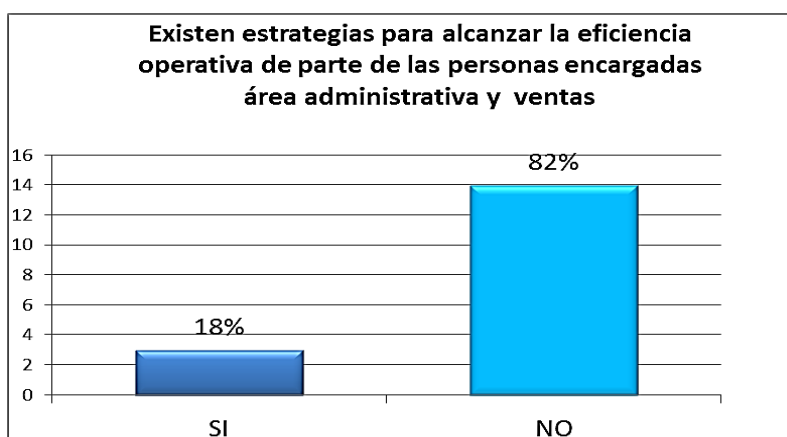
**Tabla No. 12**

<b>Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas</b>		
<b>CATEGORIAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	3	18%
NO	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 12**



Fuente: Tabla N°12

Elaborado por: AGUILAR María

**Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 82% de las personas encuestadas afirman no existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas del área administrativa y ventas, en tanto que el 18% dicen sí existen.

**Interpretación de los resultados**

Todos sabemos que para realizare algún negocio, es necesario desarrollar estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargas del área administrativa y de ventas, esto ayudará a la empresa en el incremento de sus ventas.

## 7. ¿Existen suficientes productos para satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los clientes de Mushuc Auto?

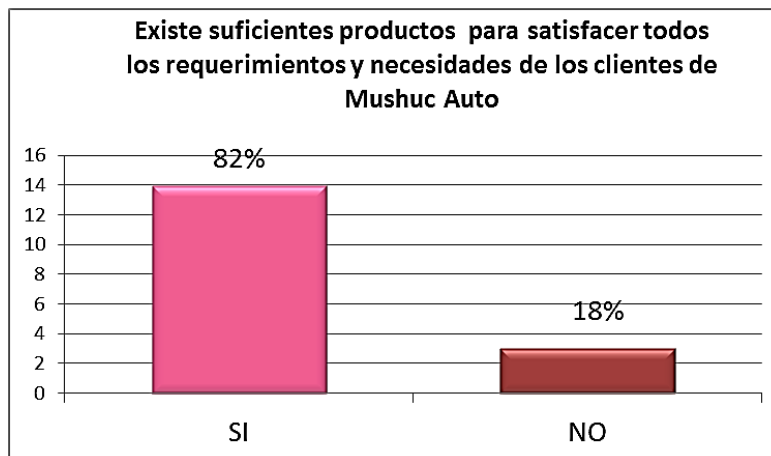
**Tabla No. 13**

Existe suficientes productos para satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los clientes de Mushuc Auto		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	82%
NO	3	18%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 13**



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: AGUILAR María

### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 82% de los encuestados de Mushuc Auto, indican que Si existen suficientes productos (autos usados) para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, mientras que el 18% afirma que no existen.

### **Interpretación de resultados**

De los análisis obtenidos anteriormente se puede deducir que se tiene un razonable stock de vehículos, sin embargo no hay rotación de inventarios, es decir no se existe disminución de ventas, en este periodo.

**8. ¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios y productos ofertados por parte de la empresa Mushuc Auto?**

**Tabla No. 14**

El cliente se siente satisfecho con los servicios y productos ofertados por parte de la empresa Mushuc Auto		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	4	24%
No	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 14**



Fuente: Tabla N°14

Elaborado por: AGUILAR María

**Análisis de los resultados**

El 76% de las personas encuestadas manifiestan que el cliente no está satisfecho con los servicios y productos ofertados por la empresa Mushuc Auto, en tanto que 24% afirma que sí lo están.

**Interpretación de los resultados**

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 14 muestra que el 76%, afirma que el cliente no está satisfecho con los autos usados ofertados, por lo que es necesario realizar una análisis FODA en la entidad, para determinar estrategias que solucionen este problema.

## 9. ¿Cada cuánto tiempo se revisa el Historial de Ventas?

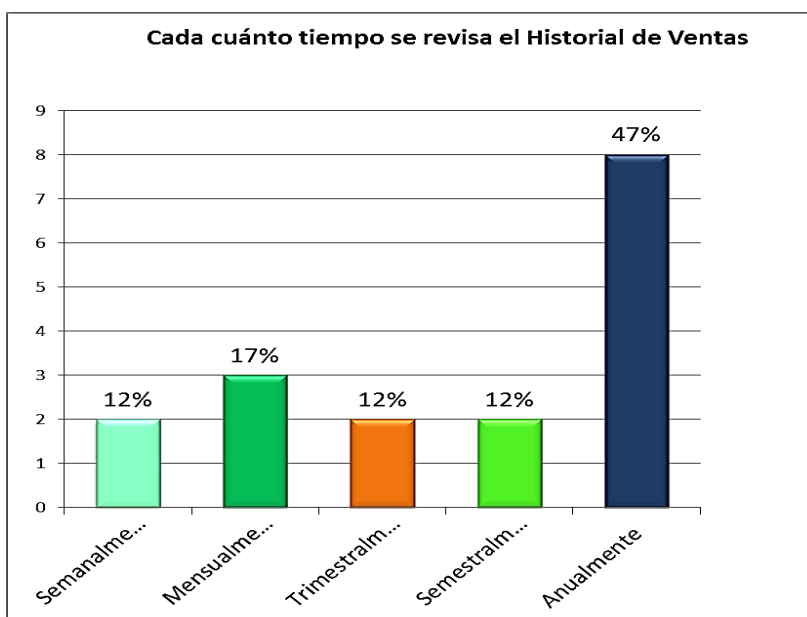
Tabla No. 15

Cada cuánto tiempo se revisa el Historial de Ventas		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Semanalmente	2	12%
Mensualmente	3	17%
Trimestralmente	2	12%
Semestralmente	2	12%
Anualmente	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 15



Fuente: Tabla N°15

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Del total de las personas encuestadas el 47% manifiesta anualmente se revisa el historial de ventas, en tanto que el 17% afirma que se lo hace mensualmente, el 12% afirma que se lo hace semestralmente, el otro 12% semanalmente y el 12% que se lo hace trimestralmente.

### Interpretación de los resultados

De lo anterior se concluye que se debería analizar el historial de ventas de forma mensual o semanal, lastimosamente en la entidad se la realiza anualmente.

## 10. ¿Cómo se reflejan las utilidades anuales?

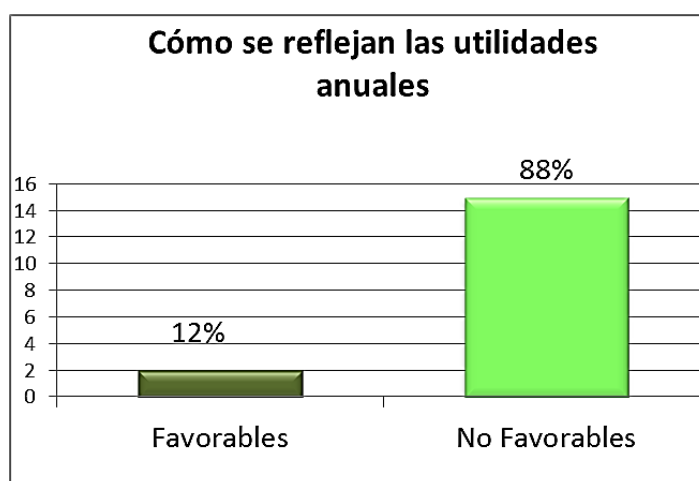
Tabla No. 16

Cómo se reflejan las utilidades anuales		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Favorables	2	12%
No Favorables	15	88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 16



Fuente: Tabla N°16

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos nos muestran que el 88% de los encuestados afirman que las utilidades de la entidad se reflejan que no son favorables, mientras que el 12% afirman que sí lo son.

### Interpretación de resultados

Con los datos recolectados se deduce que las utilidades reflejadas al final del año no son favorables para la entidad, sus propietarios y empleados, debido a que no es eficiente el control interno y de gestión, ocasionado el estancamiento de la empresa y reduciendo sus ventas y por ende su rentabilidad.

## 11. ¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes?

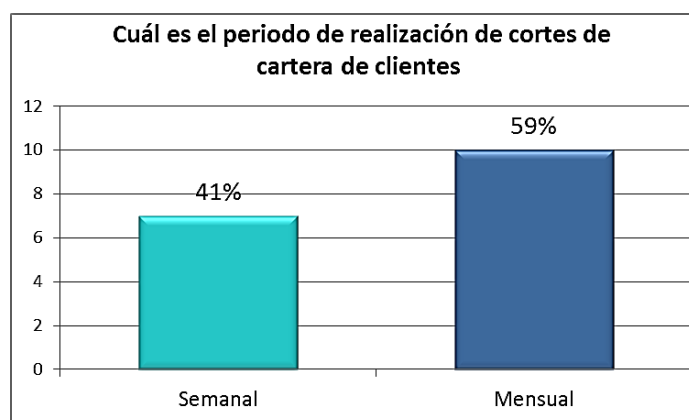
Tabla No. 17

Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Semanal	7	41%
Mensual	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 17



Fuente: Tabla N°17

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos nos muestran que el 59% de los encuestados afirman el período de realización de cortes de cartera de clientes se lo realiza de forma mensual, mientras que el 41% afirman que se lo realiza de forma semanal.

### Interpretación de resultados

Con los datos recolectados se deduce que los cortes de cartera se los realiza mensualmente en su mayoría, por lo que es necesario que se lo realice de forma semanal, para ayudar a reducir el índice de morosidad en la entidad, y recuperar en menos tiempo la inversión.



12. ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?

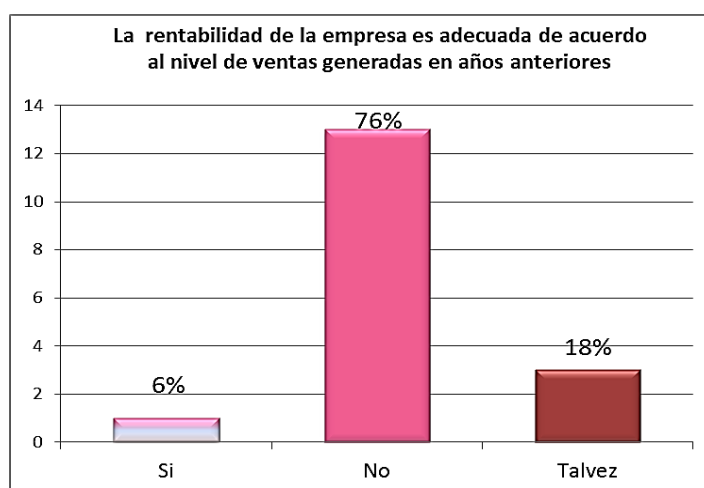
**Tabla No. 18**

La rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	1	6%
No	13	76%
Talvez	3	18%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 18**



Fuente: Tabla N°18

Elaborado por: AGUILAR María

### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 76% de los encuestados afirman que la rentabilidad de la empresa NO es la más adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores, mientras que el 18% afirman que TALVEZ, y el 6% manifiesta que SI es adecuada.

### **Interpretación de resultados**

Con los datos recolectados la mayoría de los encuestados no están de acuerdo que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores, por lo que es necesaria la aplicación de un modelo estratégico financiero que ayudará a obtener una administración técnica eficiente.

13. ¿Considera usted que los gastos y pasivos por concepto de ingresos son razonables?

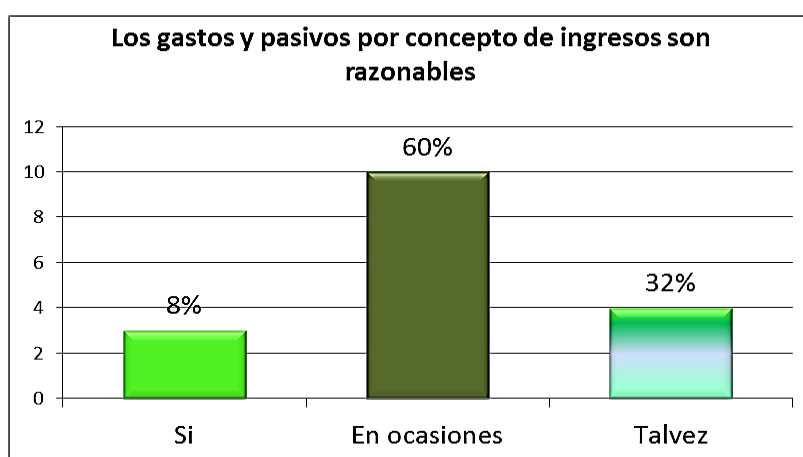
Tabla No. 19

Los gastos y pasivos por concepto de ingresos son razonables		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	3	8%
En ocasiones	10	60%
Talvez	4	32%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

Gráfico No: 19



Fuente: Tabla N°19

Elaborado por: AGUILAR María

### Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos nos muestran que el 60% de los encuestados afirman los gastos y pasivos por concepto de ingresos En ocasiones, son razonables, mientras que el 32% afirman que Talvez, y el 8% afirma que sí son razonables.

### Interpretación de resultados

Con los datos recolectados se deduce que es necesario analizar adecuadamente los gastos y pasivos por concepto de ingresos para determinar su razonabilidad.

#### 14. ¿Cómo están financiados los activos de la empresa?

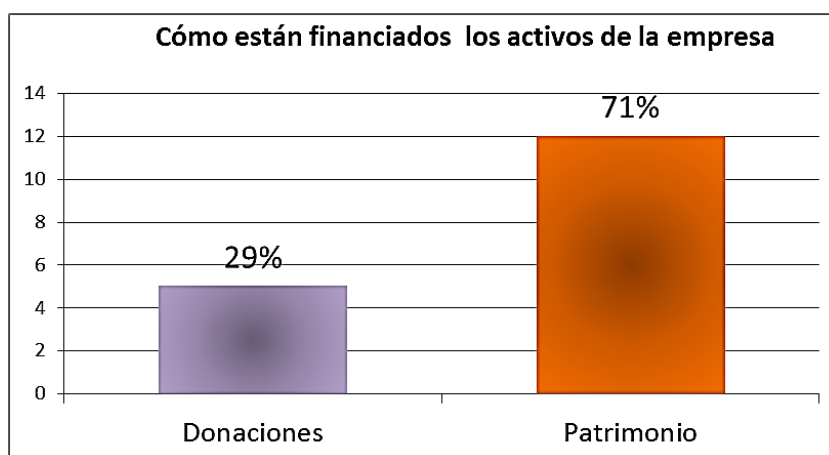
**Tabla No. 20**

Cómo están financiados los activos de la empresa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Donaciones	5	29%
Patrimonio	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 20**



Fuente: Tabla N°20

Elaborado por: AGUILAR María

#### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 71% de los encuestados afirman que los activos de la empresa están financiados por las ventas realizadas por Mushuc Auto de los vehículos usados, mientras que el 29% afirman que los activos de la empresa están financiados por donaciones.

#### **Interpretación de resultados**

Con los datos recolectados se deduce que es necesario reducir la deuda de los activos financiados, debido a que el patrimonio debe incrementarse para los próximos años.

15. ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?

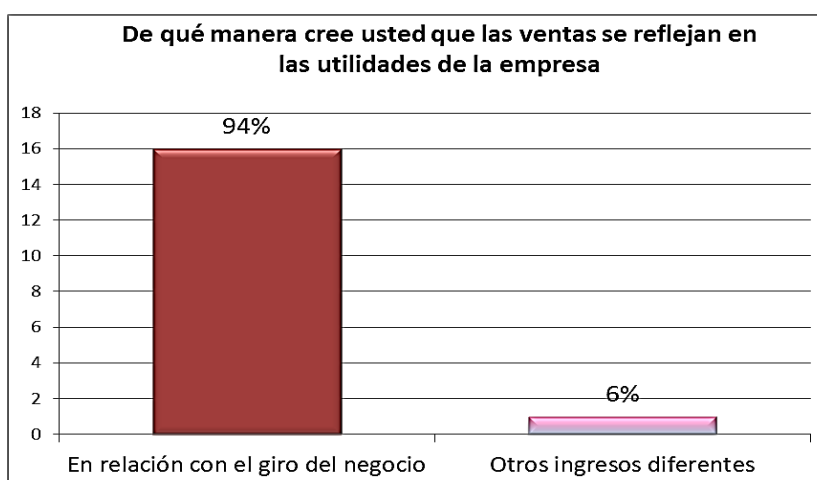
**Tabla No. 21**

De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
En relación con el giro del negocio	16	94%
Otros ingresos diferentes	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 21**



Fuente: Tabla N°21

Elaborado por: AGUILAR María

### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 94% de los encuestados afirman que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa por las ventas relacionadas al giro del negocio, mientras que el 6% afirman que se deben a otros ingresos diferentes.

### **Interpretación de resultados**

Con los datos recolectados se deduce que la entidad refleja en su mayoría los ingresos por ventas del giro del negocio o de la actividad registrada en el Registro Único de Contribuyente (RUC).

16. ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores ha generado recuperación de capital a los socios o accionistas que han invertido en la empresa Mushuc Auto?

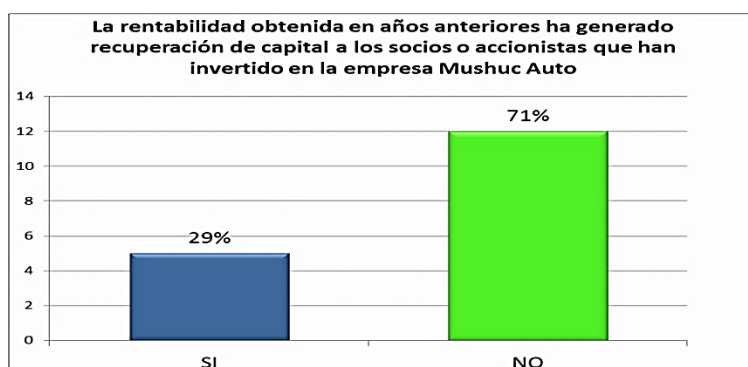
**Tabla No. 22**

La rentabilidad obtenida en años anteriores ha generado recuperación de capital a los socios o accionistas que han invertido en la empresa Mushuc Auto		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	29%
NO	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mushuc Auto

Elaborado por: AGUILAR María

**Gráfico No: 22**



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: AGUILAR María

### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos nos muestran que el 71% de los encuestados afirman que la rentabilidad obtenida en años anteriores no ha generado recuperación de capital a los socios o accionistas que han invertido en la empresa Mushuc Auto, mientras que el 29% afirma que sí.

### **Interpretación de resultados**

Con los datos recolectados se deduce que es necesaria la aplicación del modelo estratégico financiero puesto que en los último años se ha notado disminución de ventas, y reducción de la cartera de clientes, aún no encontramos el problema, además no se han aplicado herramientas de gestión interna para detectar el problema que estamos atravesando en la entidad, por consiguiente no estamos capacitados sobre la fuerza y estrategias para incrementar las ventas de la entidad, por lo que es necesario la aplicación de la presente investigación.

#### 4.4. VERIFICACION DE HIPOTESIS

En el presente estudio como herramienta de comprobación de la hipótesis se hará uso del método estadístico chi cuadrado ( $X^2$ ), por medio del cual se identificara la incidencia de una variable con la otra, establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global de las frecuencias a partir de la hipótesis que se desea verificar.

De la encuesta realizada se extrae las preguntas que tiene relación con las variables de estudio para realizar un análisis y los cálculos necesarios para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

- ✓ ¿Cree usted que los indicadores de control de gestión ayudará a guiar la gestión administrativa de Mushuc Auto?
- ✓ ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?

#### **Hipótesis**

La inaplicación de los indicadores de control de gestión incide en la disminución de la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO.

**Variable independiente:** Indicadores de control de gestión

**Variable dependiente:** Rentabilidad

#### **Hipótesis alterna Ha**

**Ha:** La inaplicación de los indicadores de control de gestión SI incide en la disminución de la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO.

#### **Hipótesis nula alterna HO**

**Ho:** La inaplicación de los indicadores de control de gestión NO incide en la disminución de la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO.

## Nivel de significancia y grados de libertad

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

### Simbología:

$f =$  # filas

$c =$  # columna

$\alpha = 0.05$

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

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

$gl = 1$

$X^2 = 3,84$  valor crítico según la tabla

### Estadística de prueba

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

### Simbología

- $X^2_{\alpha} =$  Chi - Cuadrado
- $O =$  Frecuencia Observada
- $E =$  Frecuencia Esperada

$$fe = E_1 = \frac{(TC) (TF)}{TM}$$

### Simbología

- $fe =$  frecuencia esperada
- $TF =$  Total de la fila
- $TC =$  Total de columna
- $TM =$  Total de Muestra

**TABLA Nº 23**  
**FRECUENCIAS OBSERVADAS**

Nº	Preguntas	SI	NO	TALVEZ	Total
1	¿Conoce usted sí en la entidad se han aplicado indicadores control de gestión?	1	12	4	17
12	¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?	1	13	3	17
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>34</b>

Fuente: Mushuc Auto  
Elaborado por: AGUILAR María

**TABLA Nº 24**  
**FRECUENCIAS ESPERADAS**

Nº	Preguntas	Siempre	No	Casi Nunca	Total
1	¿Conoce usted sí en la entidad se han aplicado indicadores control de gestión?	2	25	7	34
12	¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?	2	25	7	34
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>68</b>

Fuente: Encuesta realizada en Mushuc Auto  
Elaborado por: AGUILAR María

**TABLA Nº 25**  
**CÁLCULO DEL CHI CUADRADO**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
1	2	-1	1	0,50
1	2	-1	1	0,50
12	25	-13	169	6,76
13	25	-12	144	5,76
4	7	-3	9	1,29
3	7	-4	16	2,29
	<b>TOTAL</b>		<b>340</b>	<b>17,09</b>

Fuente: Encuesta realizada en Mushuc Auto  
Elaborado por: AGUILAR María

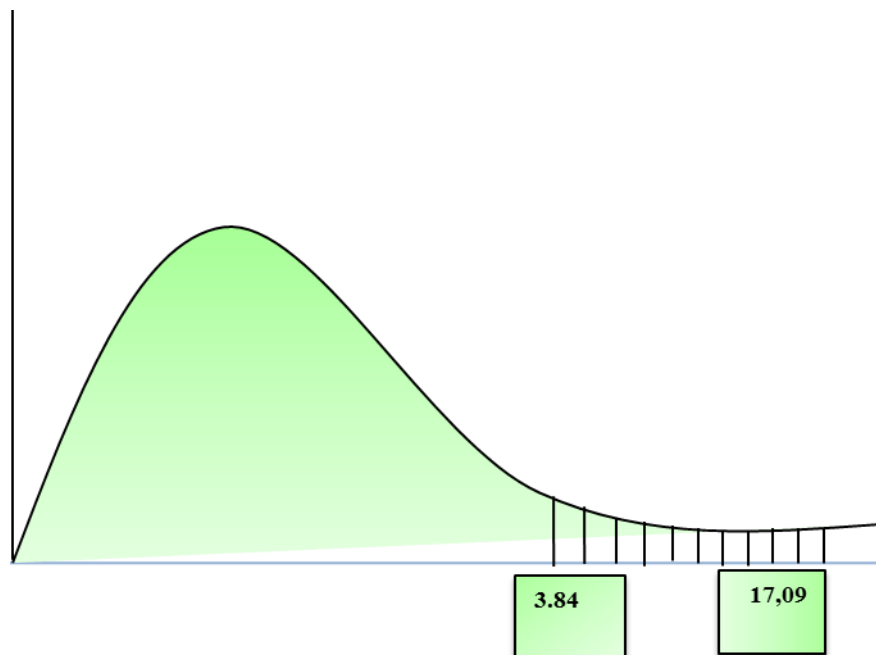


$$X^2 c = 17,09$$

$$X^2 \alpha = 3,84$$

Interpretación grafica de Chi cuadrado ( $X^2$ ) calculado

GRAFICO N° 23 CHI CUADRADO O CAMPANA DE GAUSS



#### Regla de decisión

$$\chi^2 c = 17,09$$

$$\chi^2 a = 3,84$$

#### 4.- Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis nula si,  $X^2 c$  es menor o igual a  $X^2 t$ , caso contrario se rechaza, de acuerdo a la regla de decisión se acepta la hipótesis alternativa: “La inaplicación de los indicadores de control de gestión SI incide en la disminución de la rentabilidad de la empresa MUSHUC AUTO.”, y se rechaza la nula, ya que el  $X^2$  calculado que es de **17,09**; es mayor que del chi tabla de **3,84**

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez procesados, analizados los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se observa que en la empresa Mushuc Auto, se debe aplicar los indicadores de control de gestión, para determinar si esto repercute en la disminución de la rentabilidad.
- La mayoría de los encuestados están de acuerdo que debería identificar los indicadores de control de gestión, que permitan verificar las características esenciales en función de los resultados que se deben alcanzar, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía.
- La mayor parte de los encuestados dicen que es necesario realizar un análisis de la rentabilidad y su aplicación mediante indicadores, para verificar la posición económica de Mushuc Auto, y evaluar su crecimiento.
- La ausencia de un modelo estratégico administrativo-financiero mediante la utilización de indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, impide a la entidad lograr una administración técnica y eficiente que conduzca a incrementar su rentabilidad.
- Finalmente al no cumplir con la aplicación de indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, esto conduciría a obtener una rentabilidad baja.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De las situaciones reflejadas anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- A la empresa Mushuc Auto se recomienda, aplicar los indicadores de control de gestión, para verificar si esto incide en la disminución de la rentabilidad **(Ver página 43-53 del Cap. II)**.
- Es importante el análisis de la rentabilidad y su aplicación mediante indicadores, para verificar la posición económica que conduzca a evaluar el crecimiento de Mushuc Auto. **(Ver página 58-69 del Cap. II)**.
- Aplicar un modelo estratégico administrativo-financiero con la utilización de indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, que permita a la entidad lograr una administración técnica y eficiente que conduzca a incrementar su rentabilidad. **(Ver página 106- del Cap. VI)**.
- Por otro lado es esencial que se apliquen indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para mejorar la rentabilidad de la misma.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

**Tema:** “Diseño de un modelo estratégico administrativo-financiero como guía de aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración técnica y eficiente en la empresa que permita incrementar su rentabilidad.”

**Empresa Ejecutora:** Empresa Mushuc Auto

**Departamento:** Departamento de Contabilidad

**Beneficiarios:** Las personas que se benefician a través de la realización de esta investigación son:

- Personal Administrativo y Financiero
- Empleados
- Investigadora

**Ubicación Geográfica:** Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: AMBATO, Parroquia: Huachi La Magdalena a 500 metros del redondel de Huachi Chico Vía Guaranda

**Teléfonos** : 032585227

**Talento Humano:** Las personas que participan en la ejecución de la propuesta son: Gerente, Accionistas, Contador, Auxiliar Contable y demás personal de la empresa.

**Horario de Trabajo:** De Lunes a viernes de 08h00 a 18h00 y Sábados de 08h00 a 12h00.

**Tiempo de Ejecución:** La fecha de inicio será en el mes de Septiembre 2013 y la fecha de finalización será en el mes de Febrero de 2014.

## EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

- **Gerente:** Sra. Verónica Chango
- **Contador:** Dr. Edison Rodríguez
- **Investigadora:** Srta. María Aguilar

**Costo:** El costo para implementar la propuesta es financiado por el investigador cuyo valor asciende a \$1617,00

**TABLA 25. Recursos materiales**

Rubro	Cantidad	Unidad de medida	Total, USD \$
Tesis Pregrado	1	600,00 \$ / elaboración	600,00
Suministros de oficina	2	160 /impresiones anillados	80,00
Fotocopias	100	0,05 \$ / copia	5,00
Transporte	20	1 \$ / viaje	20,00
Servicios básicos (l-a-t-i)	5	25\$ *c/u	125,00
Alimentación	30	2\$ / por día	60,00
Ordenador personal	1	500,00 \$ / laptop	500,00
Alquiler de equipos	1	80 \$ hora	80,00
<b>Subtotal, USD \$</b>			1470,00
<b>+ 10% Imprevistos, USD \$</b>			147,00
<b>Total, USD \$</b>			1617,00

**Fuente:** *Investigación de Campo*

**Elaborado:** AGUILAR María

## 6.2 Antecedentes de la Propuesta

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

Por otro lado los indicadores de control de gestión constituyen el instrumento de medición que ayuda a las entidades ayudar su desempeño de manera sistemática posibilitando el aprendizaje de nuevas experiencias e involucrando a todo el personal de las entidades.

Sin embargo, existe el temor por parte de los empresarios de adoptar un control de gestión efectivo, puesto que la mayor limitación en el uso de indicadores radica en la debilidad de una cultura de medición de la alta gerencia, así como la ausencia de programas de mejoramiento continuo que permitan cambios significativos en la gestión institucional.

Cabe destacar la necesidad que existe en Mushuc Auto de adoptar nuevas formas de control, debido a los cambios que se han producido en el entorno, el desinterés que se da al sector de compra y venta de carros, como también la incesante presión competitiva, que obliga a la misma a corregir e implantar herramientas de planificación y control que garanticen la consecución de los objetivos y metas planteadas y de esta manera asegurar el negocio en marcha el incremento de ventas para alcanzar una rentabilidad óptima.

Según la Tesis **Dino Cristina (2013: En línea)** en su trabajo investigativo sobre: ***“Indicadores de Control de Gestión Publicación Instituto de Educación Superior Alfredo Coviello”*** indica que: Los indicadores apoyan el conocimiento y el aprendizaje que permiten adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión y la utilización de los indicadores, favorece a competencia por recursos y tiene un gran relación con la transparencia y rendición de cuentas.

**Conclusión.-** Se concluye que la aplicación de indicadores de control de gestión nos ayuda a la evaluación del desempeño de la empresa y son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, descentralizando las decisiones y obteniendo una mayor flexibilidad basadas en procesos y resultados.

Según la Tesis de **Luzardo Jessica et.al (2010:págs. 56-57)**, en su trabajo investigativo **“Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil”** indica que: En el mundo actual de los negocios, la principal herramienta de sostenibilidad en el tiempo con la que cuentan las empresas son las llamadas estrategias organizacionales. Para que una organización pueda aplicar con éxito sus estrategias, es necesario que en primer lugar se establezcan objetivos específicos, ¿pero cómo medir en el tiempo si se están cumpliendo con dichos objetivos?, es ahí donde nacen los llamados indicadores, los cuales miden el grado de avance de los objetivos propuestos, con el control de estos indicadores se pueden determinar planes de acción, los que a su vez encaminan nuevamente a la organización a la estrategia inicialmente establecida.

**Conclusión.-** Se concluye que el uso de los indicadores nos ayuda a responder preguntas fundamentales del negocio como: ¿han aumentado las ventas este mes?, ¿cuánto vendíamos el año pasado a esta fecha? ¿Hemos llegado al cumplimiento de la meta? Esto nos da muestra de que, con el uso adecuado de los indicadores podemos obtener información en un tablero que será la mejor herramienta para gerentes o ejecutivos en la toma de decisiones.

### **6.3 Justificación**

El trabajo a efectuarse en la Empresa Mushuc Auto se fundamenta en la aplicación de indicadores de control de gestión para incrementar la rentabilidad. El principal resultado es la aplicación de indicadores de control de gestión que

determine las potencialidades que tienen que alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Determinando de esta manera las causas que ocasiona ineficiencias o prácticas que originen un bajo rendimiento en la empresa dando a evaluar la eficacia de las actuaciones empresariales.

Este proceso toma en cuenta como una herramienta que orientará o facilitará el manejo de la información y permitirá a los directivos tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas y objetivos determinados para obtener buenos resultados en desarrollo de la entidad. Por lo mencionado anteriormente se justifica del presente trabajo, puesto que el mismo busca mejorar los procesos y actividades garantizando información confiables y exacto, que fortalecerá el procesamiento de toma de decisiones.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar de un modelo estratégico administrativo-financiero con la aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración técnica y eficiente que permita incrementar su rentabilidad.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis FODA para determinar las áreas críticas de la entidad.
- Diseñar los procesos administrativos de cada área de la entidad en base a los propósitos, alcance responsabilidades y normas para los resultados alcanzados.
- Determinar indicadores de gestión para el área de vehículos seminuevos de la empresa los cuales ayudaran a fijarse objetivos para cumplir



- Establecer indicadores de control de gestión que permitan evaluar el cumplimiento y aprovechamiento de recursos para satisfacer las necesidades del cliente
- Establecer indicadores de rentabilidad que se debe utilizar en la entidad, para su correcta aplicación.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

La Empresa Mushuc Auto tiene la necesidad de realizar un Modelo Estratégico administrativo – financiero con la aplicación de Indicadores de Control de Gestión para contribuir a la oportuna toma de decisiones a su mejor organización presentando soluciones debidamente fundamentadas para el incremento de la rentabilidad, para lo cual se detalla a continuación ciertos ámbitos que se considera para que esta propuesta sea factible:

### **Acuerdo 784 Imítese la Norma Técnica de Gestión de Procesos. No. 784 NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS**

## **CAPÍTULO II DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

Art. 6.- **Gestión de procesos.**- La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad.

Art. 7.- **Definiciones.**- Para efectos de la presente norma se entenderá como:

Proceso.- Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente

interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

Indicadores.- Instrumento de medida utilizados para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

Diagrama de flujo.- Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, de modo que los ejecutores puedan leer y comprender el mismo.

Art. 8.- **Compromiso en la gestión de procesos.**- La gestión de procesos será un compromiso institucional encabezado por la máxima autoridad, que representará la voluntad de institucionalizar la gestión de procesos independientemente de los cambios administrativos que se generen.

### **1. Factor Administrativa**

La presente propuesta cuenta con el respaldo total del gerente ya que el mencionado Modelo Estratégico Administrativo - financiero con la aplicación indicadores de control de gestión será de mucha utilidad para el buen desempeño de la entidad. Además, el gerente está comprometido con la compañía para impulsarla al éxito y liderazgo en el mercado.

### **2. Factor Económico**

La Empresa cuenta con el Departamento de Contabilidad el cual controla los recursos, la liquidez y rendimientos de la empresa; la entidad tiene disponibilidad para desarrollarla sin ningún inconveniente, pues está segura que la consecución de objetivos permite genera más rentabilidad.

### **3. Factor Tecnológico**

La clave de la aplicación tecnológica descansa en la construcción de relaciones de intercambio y rapidez, y permitan que los receptores respondan al adaptar sus actividades a la realidad del mercado. La disponibilidad de información a comunicar se incrementa dramáticamente, dando que esta información incluye detalles sobre estilos de vida, oportunidades y aspiraciones, las implicaciones de esta revolución de la tecnología son muy importantes.

Instalar bienes de tecnología con total precisión no es sencillo en un mercado que crece continuamente: la economía es cada vez más global, se crean nuevas tecnologías, hay mayor competitividad, surgen servicios innovadores, los clientes exigen más, y el mercado es más competitivo.

## **6.6. Fundamentación**

### **6.6.1. Fundamentación Filosófica**

La presente propuesta se desarrolla en base al paradigma crítico – propositivo debido a que busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los problemas y la planeación de propuestas de acción, para generar transformaciones en las situaciones abordadas. Este paradigma concibe que la realidad se está haciendo entendida como un mundo cambiante.

### **6.6.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA – TÉCNICO**

#### **6.6.2.1 Indicadores de Control de gestión**

El modelo de gestión orientado a los resultados asume que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos, por lo que en algunos programas se incorpora la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesados.

Los indicadores de evaluación de desempeño generan múltiples apoyos para la implementación de una gestión orientada a los resultados.

- Los indicadores apoyan el conocimiento y el aprendizaje.
- Los indicadores permiten adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión.
- La utilización de los indicadores favorece la contestabilidad o competencia por recursos públicos

Tiene relación con la transparencia y rendición de cuentas

- La concertación estratégica
- La gestión presupuestaria
- El análisis sobre la totalidad del ciclo de las políticas públicas
- Mayor transparencia hacia la ciudadanía

#### Condiciones que deben reunir los indicadores

- Ser relevante
- No ser ambiguo
- Inequívoco
- Pertinente
- Objetivo
- Preciso
- Accesibilidad
- Sensibilidad

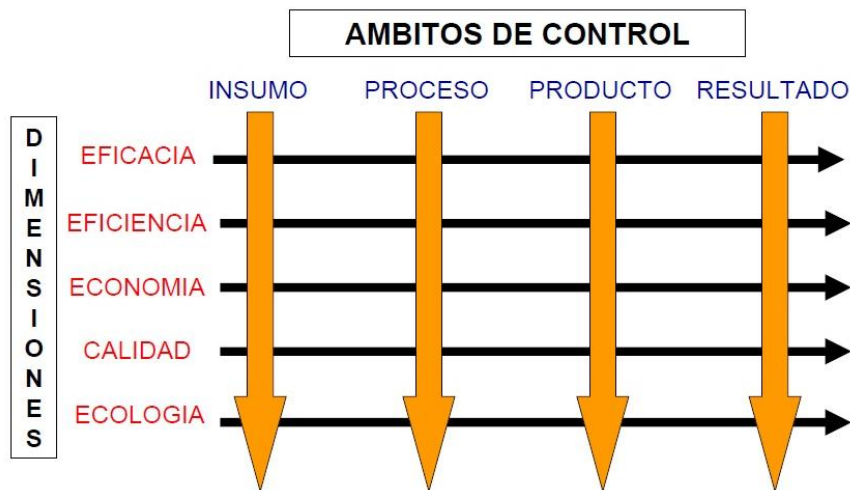
#### Beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño

- Facilita el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Permite detectar sectores de la organización con problemas de gestión.
- Permite realizar ajustes y readecuar cursos de acción
- Permite asignar más eficazmente los recursos públicos
- Aumenta la transparencia
- Permite evaluar los procesos y realizar evaluaciones ex post

El requisito previo para formular indicadores de evaluación de desempeño es que la institución pública defina los objetivos que orientarán en el mediano y largo plazo su accionar.

## 6.6.2.2. Parámetros e Indicadores de Gestión

### Clasificación de Indicadores



**Gráfico 24 Clasificación de los Indicadores**

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y
- En función de sus dimensiones

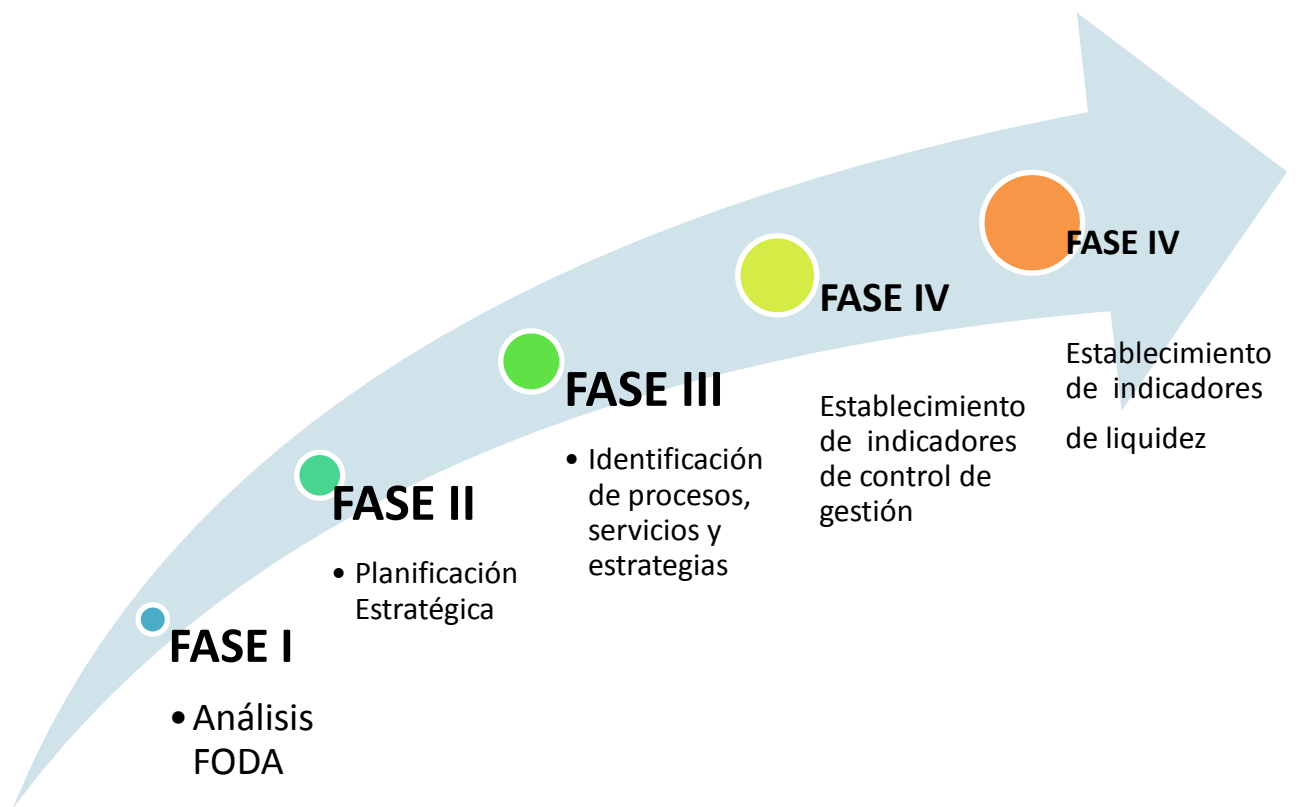
**ÁMBITO DE CONTROL**

**Insumos.**-Son los recursos que la organización tiene disponible para lograr un producto o resultado. Ej. Colaboradores, recursos materiales.

**Procesos.**-Formas en que el trabajo es realizado, actividades necesarias para realizar el producto. Ej. Procesos de Administración, procedimientos de compras.

**Productos.**-Representan los productos o servicios generados en un determinado sistema o proceso. Mide el volumen de producción que se ha alcanzado durante

## 6.7 MODELO OPERATIVO



Elaborado por: Aguilar María

## 6.7.1 FASE 1: ANALISIS FODA



Elaborado por: AGUILAR María

Fuente: Mushuc Auto

## 6.7.2 FASE 2

### 6.7.2.1 Planificación estratégica

#### 6.7.2.1.1 VISIÓN

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la compra – venta cambio y comisión de vehículos nuevos y semi nuevos.

#### **6.7.2.1.2 MISIÓN**

Proporcionar a la región central del país en la compra – venta cambio y comisión de vehículos livianos y pesados, con una gran variedad de modelos y marcas reconocidas a razón de satisfacer al usuario, además con la inclusión de partes y accesorios.

#### **6.7.2.1.3 Valores Corporativos**

- ✓ Entusiasmo del cliente
- ✓ Mejora continua
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Innovación
- ✓ Respeto y responsabilidad

#### **6.7.2.1.4 Prioridades culturales**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Velocidad.
- ✓ Toma de Riesgos.
- ✓ Enfoque en el Cliente y los Productos.

#### **6.7.4.1.5 Objetivos institucionales**

- ✓ Brindar al cliente un servicio distinto y completo, en el momento que lo necesite.
- ✓ Ofrecer al cliente un nuevo sistema de crédito en el momento de adquirir un vehículo.
- ✓ Garantizar la calidad en servicio al cliente
- ✓ Mantener su imagen corporativa
- ✓ Crecer dentro del mercado del sector comercial de compra-venta de autos usados.



- ✓ Contribuir con la superación personal y profesional de nuestros colaboradores y experimentar un crecimiento permanente.

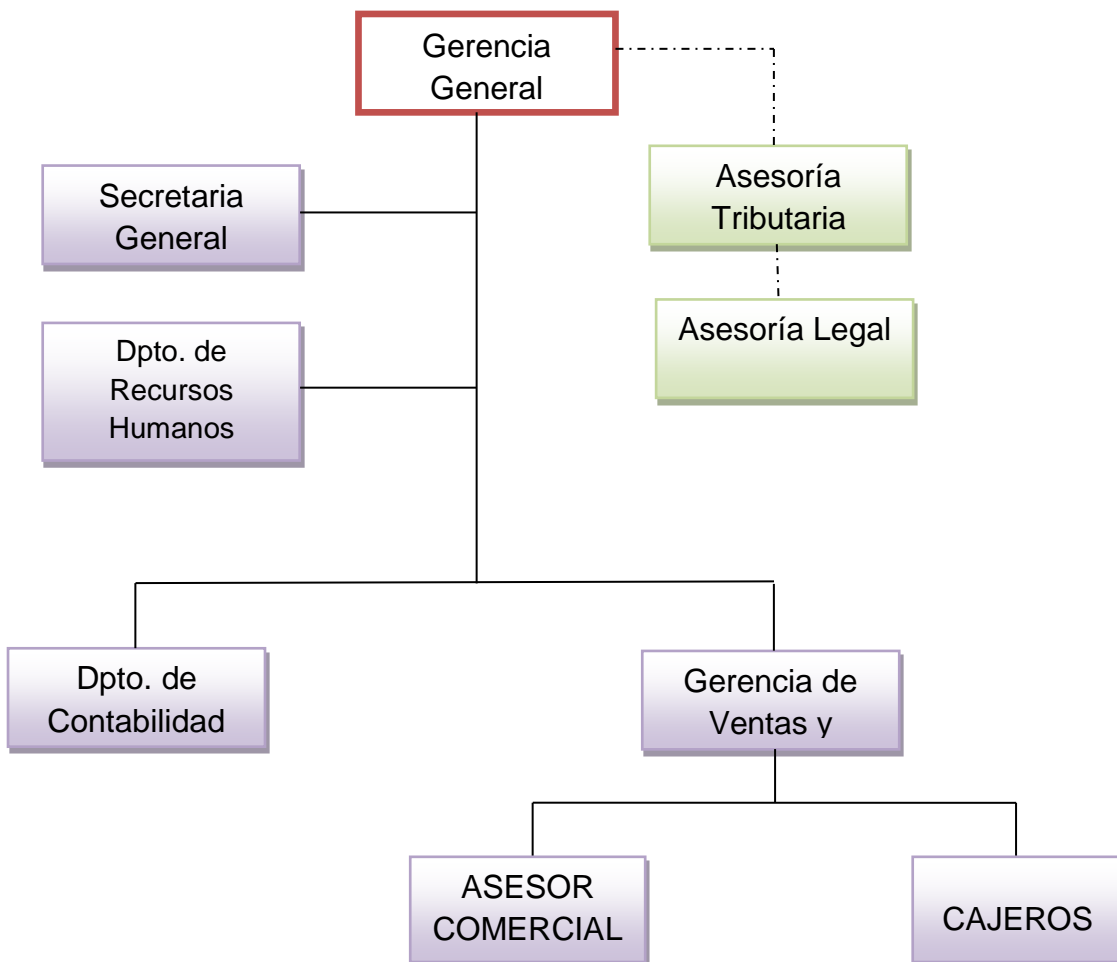
### 6.7.3 FASE III

#### 6.7.3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, SERVICIOS Y ESTRATEGIAS

#### Estructura Organizativa de Mushuc Auto

A continuación se presenta la estructura de Mushuc Auto, así como los procesos inherentes a la Gerencia de Ventas con la finalidad de cubrir lo establecido en los objetivos uno y dos de la presente investigación.

#### Organigrama Vertical de Mushuc Auto



Elaborado por: AGUILAR María  
Fuente: Mushuc Auto

En el cuadro anterior se detalla más específicamente cada una de las unidades de la organización, que se encuentra plasmada en el organigrama vertical plasmado en el cuadro anterior y se realiza una breve descripción de cada una de las unidades.

### Descripción de las Gerencias de Mushuc Auto

UNIDAD ORGÁNICA	PROPÓSITO
Gerencia General	<p>Permitir que la organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades del mercado y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, formulando, ejecutando y evaluando las estrategias para hacer posibles que la empresa logre cumplir con su visión y su misión.</p>
Secretaría General	<p>Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general.</p> <p>Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.</p> <p>Convocar a sesiones o reuniones.</p> <p>Llevar el control de la agenda del gerente de área.</p> <p>Velar por el ornato de las oficinas de los directivos y gerencia general.</p> <p>Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.</p>

	<p>Comunicar la participación a reuniones al departamento de compras, publicidad, gerencias varias e interesados.</p> <p>Controlar presupuesto de Publicidad con la facturación de la Agencia de Publicidad</p> <p>Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.</p> <p>Evacuar las consultas que estén a su alcance.</p> <p>Preparar los informes que se le soliciten.</p> <p>Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.</p> <p>Colaborar con otras funciones afines.</p>
<p>Asesoría Tributaria y Asesoría Legal</p>	<p>Asistir a la organización de forma integral en material legal y contable</p>
<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Contribuir al logro de metas y objetivos de la empresa, mediante la dirección, planificación, organización, control y coordinación de su Recurso Humano, en concordancia con la Legislación Laboral Ecuatoriana, otras normas legales y Reglamentos internos vigentes establecidos en la empresa.</p> <p>Siendo esta gerencia conformada con la siguiente dependencia:</p> <p>a. Unidad de Administración de</p>

	<p>personal</p> <p>b. Unidad de Relaciones Laborales</p> <p>c. Unidad de Higiene y Seguridad Industrial</p>
Departamento de Contabilidad	<p>Garantizar la exactitud y confiabilidad de registros financieros y contables, así como establecer los mecanismos necesarios para la tramitación, manejo y custodia de los valores y bienes a los fines de lograr el desarrollo de las actividades en la empresa.</p> <p>Siendo esta gerencia conformada con las siguientes:</p> <p>a. Unidad de Contabilidad</p> <p>b. Unidad de Análisis Presupuestario</p> <p>c. Unidad de Tesorería</p> <p>d. Unidad de Compras</p> <p>e. Unidad de Servicios Administrativos</p>
Gerencia de Venta	<p>Es responsables de la atención y servicio a clientes, buscar nuevos mercados adoptando estrategias de mercadotecnia y publicidad de los productos que permita posicionar a Mushuc Auto en el centro del país.</p> <p>Está conformada con las siguientes dependencias:</p> <p>a. División de ventas</p> <p>b. Zonas Estratégicas</p>

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

La organización a partir del año 2011 con las reformas legales la empresa adopta un rumbo diferente al aplicar un modelo nuevo de negocios y tomar la decisión de convertirse un comercializador potencial y competitivo en el centro del país. Esta decisión tomada por la gerencia de la empresa se convierte en un detonante de crecimiento de la misma.

Todo lo anteriormente expuesto obliga a la gerencia de la empresa buscar la solución a la raíz del problema como son los objetivos institucionales no definidos que permita a la empresa poder desarrollarse con permanencia en el tiempo.

Tal como anteriormente se mencionó existe en la organización procesos establecidos los cuales están plasmados en un manual de funciones que a continuación se detalla.

**Tabla Nª 26 Proceso de planificación por vendedor**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Procesos de la Departamentos de Ventas</b>	
1. Planificación de visitas por vendedor	
Propósito	Normar las acciones pertinentes para la más eficaz planificación de las posibles ventas de cada vendedor atreves de tele mercadeó.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a la división de ventas en la Unidad de Ventas
Responsabilidad	Es el supervisor de las ventas es el que debe finiquitar la venta y garantizar el procedimiento a seguir.
Normas	Todo Ejecutivo de Ventas debe registrar cada visita de los clientes que ha tenido en el día. El gerente de Ventas debe analizar periódicamente las estadísticas de visitas realizadas con el fin de establecer lineamientos adecuados.

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla N<sup>a</sup> 27 Proceso de Verificación de Datos de Clientes**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Proceso de la Departamento de Ventas</b>	
1. Visitas a los clientes	
Propósito	Normar las acciones pertinentes para la adecuada atención a los clientes y verificar su situación económica.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a la división de ventas en la Unidad de Ventas
Responsabilidad	Es el supervisor de las ventas es el responsable de la atención de sus clientes así como del grado de satisfacción del servicio.
Normas	<p>Todo Ejecutivo de Ventas debe registrar cada visita de los clientes que ha tenido en el día y la verificación de cada una de ellos.</p> <p>Toda Cotización debe ser firmada por el cliente en señal de conformidad.</p> <p>El ejecutivo de Ventas debe investigar y conseguir información sobre la competencia.</p>

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 28 Proceso de Solicitud de Cotización**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Proceso de la Departamento de Ventas</b>	
<b>1. Solicitud de Cotización</b>	
Propósito	Normar las acciones pertinentes que deben realizar los Ejecutivos de Ventas en la función de orientación y asesoramiento al cliente al seleccionar la marca o modelo más adecuados a sus necesidades.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a la división de ventas en la Unidad de Atención al cliente
Responsabilidad	<p>El ejecutivo de ventas es el responsable del registro de la información necesaria para elaborar la cotización.</p> <p>El ejecutivo de Ventas es quien ejecutara los cálculos requeridos en el caso de solicitudes consideradas de rutina.</p> <p>En caso de ser una solicitud no convencional, el Responsable de la división es quien aprobara los cálculos emitidos por el sistema.</p> <p>El gerente de ventas será quien apruebe finalmente las cotizaciones especiales.</p>
Normas	<p>Todo Ejecutivo de Ventas debe conocer los precios condiciones de venta y fechas de entrega de aquellos vehiculos a entregar.</p> <p>El ejecutivo de Ventas debe llenar la solicitud de Cotización a la brevedad posible y con la mayor claridad.</p> <p>En caso de ser aprobado solo algunos rubros de la cotización el cliente deberá firmar la aprobación parcial de los mismos.</p>

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto



**Tabla N° 29 Proceso de Ejecución bajo Pedido**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Proceso de la Departamento de Ventas</b>	
<b>1. Ejecución Bajo pedido</b>	
Propósito	Normar las acciones pertinentes que deben realizar los Ejecutivos de Ventas para la realización de pedidos y la satisfacción del cliente.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a la división de ventas en la Unidad de Atención al cliente y Unidad de Ventas.
Responsabilidad	La unidad de Tesorería es quien debe receptor el anticipo del cliente. El ejecutivo de Ventas llevara el control de cada pedido.
Normas	En caso de faltar alguna información al momento del llenado de los formatos el ejecutivo de Ventas debe ubicar dicha información en la fuente. Todo pedido aprobado y aceptado por el cliente debe tener una orden de compra por el cliente.

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 30 Proceso de Ejecución de pedido al contado.**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Proceso de la Departamento de Ventas</b>	
<b>1. Ejecución Bajo pedido</b>	
Propósito	Normar las acciones pertinentes que deben realizar los Ejecutivos de Ventas para la realización de pedidos a clientes de contado.
Alcance	Normar las acciones pertinentes que deben realizar los Ejecutivos de Ventas para la realización de pedidos a clientes de contado
Responsabilidad	El cajero es el responsable del manejo del efectivo producto de la venta.
Normas	El pedido debe ser revisado por el cliente antes de emitir la factura. Toda factura debe ser revisada en el sistema antes de su impresión.

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 31 Proceso de Seguimiento de las ventas**

<b>MUSHUC AUTO</b>	
<b>Proceso de la Departamento de Ventas</b>	
1. Seguimiento de las ventas	
Propósito	Mostrar las actividades a ser ejecutadas para alcanzar el seguimiento eficiente del proceso de ventas
Alcance	Este procedimiento es aplicable a división de Ventas en la Unidad de Ventas.
Responsabilidad	El ejecutivo de Ventas es el responsable en verificar que la venta llega a su finalización.
Normas	Las actas de crédito y de entrega de cada venta deben estar colocadas en una forma organizada y actualizadas para facilitar un seguimiento a los clientes.

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

### **CONCLUSIONES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ANALIZADOS**

Una vez descrito los procesos de la gerencia de Ventas de Mushuc Auto, a continuación se procede con el desarrollo del Objetivo Especifico dos, mediante la observación directa la cual está plasmada formalmente por medio de la tabla de cotejo, además de la entrevista y tomando en cuenta los basamentos teóricos expuestos en el capítulo II, se puede llegar al siguiente análisis.

Los instrumentos aplicados en esta investigación arrojan como resultados la existencia de una planificación estratégica y que a misma a tenido como resultado la fijación de objetivos, pero que carece de una herramienta de control, que permita un seguimiento a los resultados parciales obtenidos, con el

fin de tomar los correctivos adecuados, en caso de haber desviaciones en el recurso de la obtención de las metas previstas.

Por otro lado, la información recabada, por medio de la observación directa y plasmada en la tabla de cotejo que aparece a continuación, al ser analizadas la misma permite afirmar que hay un conocimiento sobre herramientas gerenciales, como la gestión estratégica y existe interés en la implantación de un sistema de indicadores, para el seguimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Así pues haciendo un recorrido más detallado sobre la tabla de cotejo se puede llegar al siguiente análisis. Se encuentra una fortaleza dentro de la organización al poseer elementos básicos de la gestión estratégica, tales como misión, visión, valores y objetivos corporativos, mas sin embargo, al no ser difundido tales elementos, surge una debilidad, dado que el personal que integra la empresa pierde identificación con la misma.

Por otro lado al evidenciar que existe una estructura jerárquica y que entre los distintos niveles de la misma, existe una buena comunicación y disposición a aceptar mejorar y cambios, tales es el caso de la existencia de la voluntad en la Gerencia General de la empresa para que se realice una batería de indicadores para el seguimiento del desempeño de la Gerencia de Ventas, primeramente y de toda la organización más adelante.

**Tabla Nº 32 Aspectos Observadas**

Ítem	Aspectos Observados	Si	No
1	Existe una Misión Corporativa en la Organización	X	
2	Existe una Visión Corporativa en la Organización	X	
3	Existe Valores Corporativos en la Organización	X	
4	Existe Objetivos Corporativos en la Organización	X	
5	El personal conoce la Misión de la empresa		X

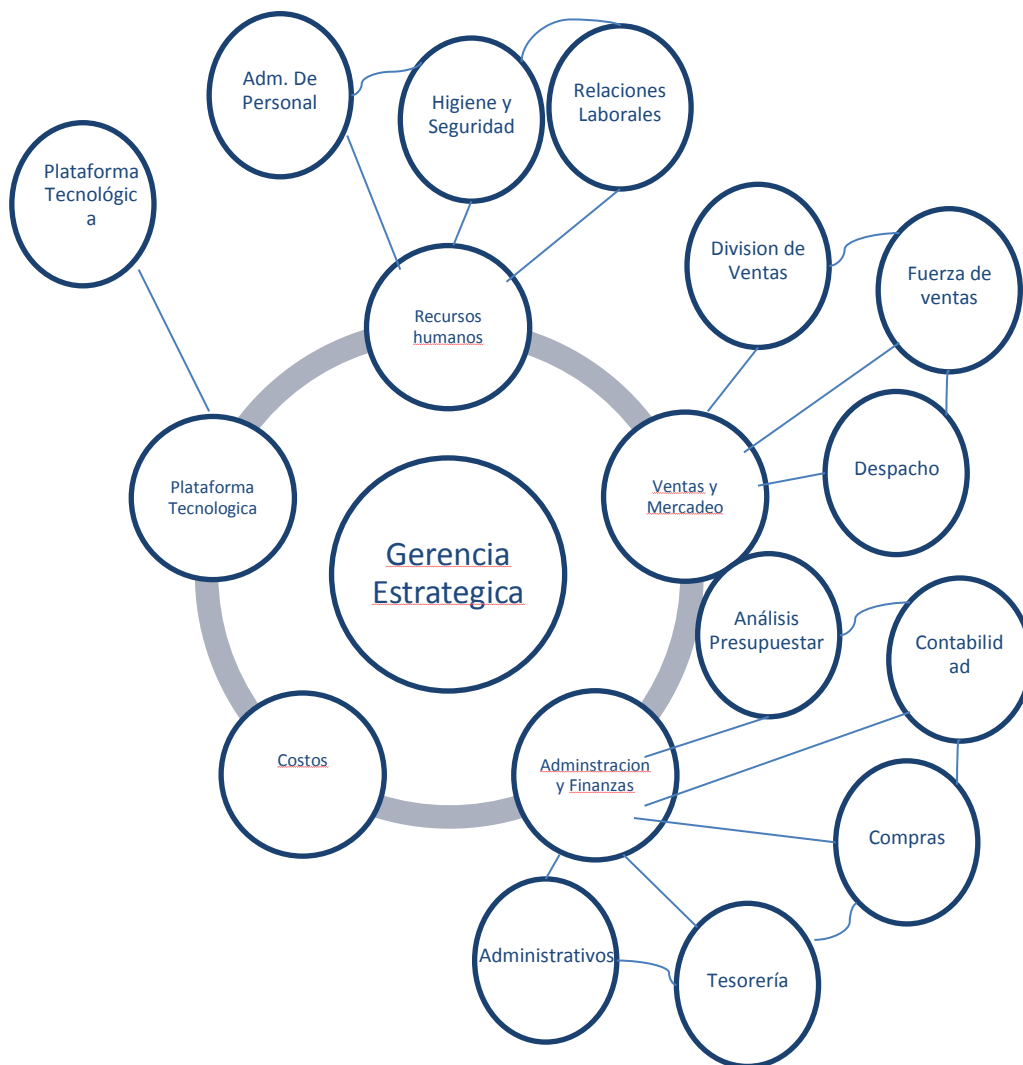
6	El personal conoce la Visión de la empresa		X
7	El personal conoce la Valores de la empresa		X
8	El personal conoce la Objetivos de la empresa		X
9	Se evidencia la existencia del Organigrama Funcional de la empresa	X	
10	Son adecuadas las instalaciones físicas de la empresa	X	
11	Se percibe facilidad de comunicación entre todos los niveles	X	
12	Se percibe disposición para usar nuevas herramientas y sistemas informáticos	X	
13	Se observa actitud favorable para trabajar en equipo	X	
14	Se observa utilización de herramientas de control de gestión		X

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

A continuación en el gráfico se presenta, tal como aparece en el Manual de Procesos de la organización, el organigrama de la empresa, aun cuando no se adecua bajo ninguna teoría estudiada a un organigrama, sin embargo en el mismo se aprecia el flujo de la información, entre las distintas gerencias y unidades que conforman la empresa.

**Grafico Nº 24 Organigrama Reestructurado de la organización.**



**Elaborado por:** Aguilar María

**Fuente:** Mushuc Auto

## 6.7.4 FASE IV

### 6.7.4.1 Establecimiento de indicadores de control de gestión

A continuación se procederá a aplicar la metodología que sobre indicadores que está expuesta en las bases teóricas, con la finalidad de dar cumplimiento al tercer Objetivo Específico de la presente investigación.

Una vez realizando el levantamiento de la información con respecto a los indicadores de gestión que la Gerencia de Ventas y requiere para realizar la medición de desempeño de esta unidad, el instrumento utilizado para este fin arrojó los resultados.

De la misma forma se aprecia también que es el rango de importancia que los gerentes le dan a los resultados que puede tener la inserción de una nueva línea de productos, así como también el efecto de aceptación que creen entre los clientes, los descuentos o promociones especiales otorgados a los productos y su efecto sobre las ventas.

**Tabla Nº 33 Criterio de Valoración de la Gerencia de Ventas De Mushuc Auto**

Ítem	Aspectos Observados	Puntos	Orden
1	Qué el número de errores administrativos al repetir las facturas se reduzcan	24	3
2	Qué el número de veces que un proceso o un trabajo se presenta en plazo y en contenido de forma correcta sea menor	24	3
3	Qué tal fieles son los clientes de la empresa	23	4
4	Qué tan rápido se captan nuevos clientes	25	2
5	Qué tal es la morosidad de los clientes	27	1
6	Qué marca de carro tiene más acogida	25	2

7	Qué tan efectivas son las verificaciones de los vendedores	27	1
8	Qué vendedor vende más.	23	4
9	Qué cantidad de cotizaciones son aprobadas	27	1
10	Qué efecto produce en las ventas bajo pedido	25	2
	Total	250	

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

Basándose en lo anteriormente descrito, la presente investigación tomara las premisas arrojadas por la valoración de criterios para realizar el levantamiento de los indicadores, relacionados por la mencionada valoración. Haciendo la aclaratoria desde ya, que los rangos de desempeño de algunos indicadores pueden parecer distorsionados, debido a que puedan ofrecer rangos muy elevados o muy cortos, en relación con lo habitual en un indicador, mas sin embargo, los mismos están supeditados en la rentabilidad del mercado donde se desenvuelve esta empresa.

Así pues, se procederá a identificar los objetivos de la unidad de análisis, los clientes tanto internos como externos, establecer cuáles son los productos de la gerencia, así como, los indicadores de primer nivel, para finalmente basándose en estos últimos realizar los perfiles de los indicadores de gestión para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto, según la metodología ya antes descrita en las bases teóricas, dando con esto cumpliendo a lo planteado en el objetivo Especifico tres.



#### 6.7.4.1.1 Unidad de análisis: Gerencia de Ventas

**Tabla Nº 34 Objetivos de la Gerencia de ventas de Mushuc Auto**

<b>OBJETIVOS</b>
<b>Objetivo General</b>
Es responsable de la atención y servicio a clientes, buscar nuevos mercados adoptando estrategias de mercadotecnia y publicidad, que permita posicionar a Mushuc Auto en el centro del país como comercializador de autos seminuevos.
<b>Objetivos Específicos</b>
Desarrollar estrategias de Ventas para cada marca de vehículo
Desarrollar la imagen corporativa y el posicionamiento de la empresa
Estimular el apoyo a cada vendedor que representa a la Fuerza de Ventas
Obtener contantemente información de lo que sucede con los vehículos vendidos la opinión de los clientes y así poder detectar problemas y oportunidades.
<b>OBJETIVOS</b>
Analizar la competencia para establecer debilidades y fortalezas: planes de crédito.
Determinar las posibles mejoras y necesidades del mercado de acuerdo a las directrices de la Gerencia estratégica de Costos
Coordinar las divisiones de Venta con el fin de hacer cumplir las metas establecidas
Revisar y aprobar las cotizaciones “especiales” elaboradas por la División de Ventas
Elaborar Indicadores de Gestión de las Divisiones de Ventas para establecer correctivos en caso de ser necesario.
Informar permanentemente a la Gerencia Estratégica sobre el movimiento de venta y el impacto de las estrategias de marketing diseñadas
Definir conjuntamente con la gerencia Estratégica y la Gerencia de Administración y finanzas las políticas de comisiones de ventas.
Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados
Gestionar todo trámite correspondiente al recurso humano a esta gerencia ante la instancia que le completa.

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 35 Clientes internos de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>CLIENTES INTERNOS</b>
a) Tesorería
b) Unidad de Ingreso
c) Gerencia General

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 36 Clientes externos de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>CLIENTES EXTERNOS</b>
a) Cartera de clientes a crédito
b) Cartera de Clientes al contado

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 37 Productos internos de la gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>PRODUCTOS INTERNOS</b>
a) Cotizaciones
b) Facturación
c) Pedidos
d) Hoja de verificación

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**Tabla Nº 38 Productos externos de la gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>PRODUCTOS EXTERNOS</b>
a) Expedientes de clientes
b) Órdenes de compra de clientes
c) Reporte de vencimiento

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.1.2 Denominación indicadores de 1er nivel (insumos), de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>I N S U M O S</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>E</b>
	Total de visitas realizadas a clientes	X		
	Total de pedidos colocados	X		
	Total de verificación de clientes	X		
	Total beneficio por marca de vehículo	X		
	Total de modelos vendidos	X		
	Total gastos comerciales de venta			X

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.1.3 Denominación indicadores de 1er nivel (Procesos), de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

<b>P R O C E S O S</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>E</b>
	Total de pedidos en cartera	x		
	Total de facturas por cobrar			X
	Total de antigüedad de facturas por cobrar	X		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.1.4 Denominación indicadores de 1er nivel (producto), de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto**

P R O D U C T O S	INDICADOR	F	C	E
	Total de ventas realizadas	X		
	Total de gastos de venta	X		
	Total de clientes que se repiten	X		
	Total de pedidos conseguidos	X		
	Total de hojas de verificación	X		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

Una vez identificado los indicadores de primer nivel de la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto, y siguiendo la metodología planteada a continuación en el siguiente cuadro, se presenta los códigos y las denominaciones de los indicadores del segundo nivel.

**6.7.4.2 Resumen de Indicadores de Gestión de Segundo Nivel para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

ITEM	Código	Denominación
1	BP-01	Beneficio por tipo de marcas
2	CV-01	Capacidad de venta por visita realizadas
3	DV.01	Venta mediante verificación
4	PF-02	Incremento de ingreso por venta
5	PC-01	Fidelidad de los clientes

6	PC-03	Satisfacción de los Clientes
7	EV-01	Efectividad de programación de visitas
8	EM-01	Efectividad mensual de visitas
9	IP-01	Interés de clientes por nuevas marcas
10	ECC-01	Efectividad de visitas de cotización

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

Es efecto hacer la aclaratoria que a efecto del planteamiento de estos indicadores, para fijar tanto los criterios y los rangos de desempeño se tuvo en consideración las políticas de la empresa para fijar los máximos y los mínimos de estos últimos.

### 6.7.4.3 INDICADORES DE EFICACIA

Perfil de indicadores “Beneficio por tipo de producto”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Beneficio por tipos de marcas</b> <b>Criterio: eficacia</b>		
<b>Código</b>	BP-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Económico	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$BP - 01 = \frac{\text{Total de Bs en beneficio por tipo de marcas}}{\text{Total en beneficio en Bs}}$		
<b>Pertinencia</b>	Muestra que parte del beneficio es generado por una división o por un tipo de producto		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,50 a 0,75 se considera un incremento bueno De 0,25 a 0,50 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,25 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios de los vehículos Planificación : Órdenes de compra no despachadas por la entidad Gerenciales: Direccionamiento hacia otras líneas		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

#### 6.7.4.4 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

##### 6.7.4.4.1 Perfil de indicadores “Capacidad de venta por visitas realizadas”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Capacidad de venta por visita realizadas</b>		
<b>Criterio: Efectividad</b>			
<b>Código</b>	CV-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	FISICO	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$CV - 01 = \frac{\text{Total de pedidos colocados}}{\text{Total de ventas por visitas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Mide la capacidad de conseguir pedidos respecto a las visitas realizadas.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,50 a 0,75 se considera un incremento bueno De 0,25 a 0,50 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,25 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios de los vehículos Planificación : Volúmenes no presupuestados en algunos sectores Gerenciales: Incumplimiento en los niveles.		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas y Mercadeo		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas y Mercadeo Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.4.2 Perfil de indicadores “Venta mediante Verificación”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Venta mediante Verificación</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	DV-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	FISICO	Tendencia	<b>Hacia 0</b>
<b>Formula</b>	$DV - 01 = \frac{\text{Total de Ventas Mediante Verificacion}}{\text{Total de ventas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Mide la capacidad de ventas por verificación		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 75% a 100% se considera un incremento optimo De 50% a 75% se considera un incremento bueno De 25% a 50% se considera un incremento regular De 00% a 25% se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de precios en propaganda		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto



**6.7.4.4.3 Perfil de indicadores “Incremento de ingreso por venta”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Incremento de ingresos por venta</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	PF-02	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	ECONOMICO	Tendencia	<b>Hacia 100%</b>
<b>Formula</b>	PF – 02 $= \frac{\text{Total de Bs en venta mes ant.} - \text{total ventas mes act.}}{\text{Total de Bs en ventas mes anterior}} \times 100$		
<b>Pertinencia</b>	Permite medir el efecto de incremento de la ventas al final del periodo con respecto al total de ventas del periodo anterior		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,05 en adelante malo De 0,00 a 0,05 se considera bueno De 0,00 se considera optimo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de precios en propaganda		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.4.4 Perfil de indicadores “Fidelidad de los Clientes”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Fidelidad de los Clientes</b>		
	<b>Criterio: Efectividad</b>		
<b>Código</b>	PC-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	ECONOMICO	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$CV - 01 = \frac{\text{Total clientes que repiten la compra}}{\text{Total clientes que compran}}$		
<b>Pertinencia</b>	Analizar los clientes que repiten la compra con respecto al total de clientes que comprar en un periodo dado		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,50 a 0,75 se considera un incremento bueno De 0,25 a 0,50 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,25 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Variación de los precios de los vehículos Planificación : Campaña publicitaria mal planificada en el tiempo Gerenciales: Falta de Apoyo al área de comercialización		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

## 6.7.4.5 INDICADORES DE EFICIENCIA

### 6.7.4.5.1 Perfil de indicadores “Satisfacción de los Clientes”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Satisfacción de los Clientes</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	PC-03	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Físico	Tendencia	<b>Hacia 0</b>
<b>Formula</b>	$PC - 03 = \frac{\text{Total de quejas recibidas}}{\text{Total ventas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,00 a 0,30 se considera un incremento bueno Por encima de 0,30 se considera mala		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Precios justos para los productos Planificación : Falta de atención a las necesidades del consumidor Gerenciales: Falta de cumplimiento de los programas de servicio al cliente		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.5.2 Perfil de indicadores “Efectividad de programación de visitas”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Efectividad de programación de visitas</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	EV-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Cronológico	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$EV - 01 = \frac{\text{Total de visitas programadas}}{\text{Total visitas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Muestra la efectividad de la programación de las visitas programadas.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,90 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,90 a 0,85 se considera un incremento bueno De 0,85 a 0,80 se considera un incremento regular Por debajo de 0,80 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios vehiculares Planificación : Dificultad en la ruta Gerenciales: Estimación inadecuada de las metas		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas y Mercadeo		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas y Mercadeo Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.5.3 Perfil de indicadores “Efectividad Mensual de visitas”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Efectividad de Mensual de visitas</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	EM-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Cronológico	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$EM - 01 = \frac{\textit{Visitas Realizadas}}{\textit{Dias mes}}$		
<b>Pertinencia</b>	Muestra la efectividad de la programación de las visitas programadas.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,50 a 0,75 se considera un incremento bueno De 0,25 a 0,50 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,25 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios vehiculares Planificación : Gerenciales:		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.5.4 Perfil de indicadores “Interés de clientes por nuevas marcas”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	<b>Interés de clientes por nuevas marcas</b>		
	<b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	IP-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Cronológico	Tendencia	<b>Hacia 0%</b>
<b>Formula</b>	$IP - 01 = \frac{\text{Total de Bs en descuentos otorgados} \times 100}{\text{Total de Bs en ventas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Muestra la efectividad de las visitas realizadas con el interés del cliente en cuanto al precio del vehículo ofrecidos		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1,00 se considera un incremento optimo De 0,50 a 0,75 se considera un incremento bueno De 0,25 a 0,50 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,25 se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios vehiculares Planificación : Conocimiento del vendedor de la marca, modelo y precios Gerenciales:		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

**6.7.4.5.5 Perfil de indicadores “Efectividad de visitas de cotización”, para la Gerencia de Ventas de Mushuc Auto.**

<b>MUSHUC AUTO</b>			
<b>Perfil de Indicadores</b>			
<b>Título</b>	Efectividad de visitas de cotización <b>Criterio: Eficiencia</b>		
<b>Código</b>	ECC-01	Periodicidad	<b>Mensual</b>
<b>Categoría</b>	Físico	Tendencia	<b>Hacia 1</b>
<b>Formula</b>	$ECC - 01 = \frac{\text{Total de solicitudes de cotizaciones}}{\text{Total de visitas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Muestra la efectividad de las visitas realizadas con el interés del cliente en cuanto al precio del vehículo ofrecidos		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0% a 10% se considera un incremento optimo De 10% a 15% se considera un incremento bueno De 15% a 20% se considera un incremento malo		
<b>Causas de Variación</b>	Económicas: Incremento de los precios vehiculares Planificación : Gerenciales:		
<b>Ubicación física de los datos</b>	Gerencia de Ventas		
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia de Ventas Gerencia de Costos Estratégicos Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia General		

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

#### 6.7.4.6 Definiciones de indicadores de vehículos Semi Nuevos

INDICADOR	DEFINICIÓN	INFORMACIÓN PARA DETERMINARLO	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	RESPONSABLE	OBJETIVO
Rotación del Inventario de Vehículos Semi nuevos	Es el número de los días en que rota el inventario de vehículos seminuevos, comparados con el estándar de rotación de 15 días	Módulo de Vehículo semi nuevos presupuestos	Mostrar el número de días en que está rotando el inventario de vehículos semi nuevos	Responsable del departamento	Minimizar
Vehículos semi nuevos vendidos	Compara los vehículos semi nuevos vendidos hasta el momento del mes con el presupuesto de venta	Módulo de Vehículo semi nuevos presupuestos	Mostrar el número de vehículos semi nuevos vendidos hasta el momento en el mes	Responsable del departamento	Maximizar
Venta de semi nuevos por área	Muestra el número de vehículos semi nuevos vendidos en cada una de	Módulo de Vehículo semi nuevos presupuestos	Mostrar las ventas de vehículos semi nuevos realizadas en cada marca	Responsable del departamento	Maximizar



	las marcas				
Efectividad de venta	Compara las ventas facturadas al momento del mes con el número de cotizaciones realizadas al momento del mes	Módulo de Vehículo semi nuevos presupuestos	Mostrar el número de cotización realizada al momento del mes	Responsable del departamento	Maximizar
Margen en venta	Compara el margen porcentual en ventas obtenidas con el presupuestado de 9,5%	Módulo de Vehículo semi nuevos presupuestos	Mostrar el margen de ventas en dólares al momento del mes	Responsable del departamento	Maximizar
Índice de satisfacción al cliente	Muestra el grado de satisfacción de los clientes a los cuales se le ha vendido un vehículo durante lo que va corrido del mes la información se logra mediante encuestas telefónica muestra realizada por el call center	Módulo de Vehículo semi nuevos Informa call center	Número de llamas exitosas realizadas a clientes de verificación	Responsable del departamento	Maximizar

**Elaborado por:** AGUILAR María

**Fuente:** Mushuc Auto

## 6.7.5 FASE V

### 6.7.5.1 Establecimiento de Indicadores de rentabilidad

#### Cálculo de la Rentabilidad en base a Indicadores Financieros

Para la empresa Mushuc Auto es necesario utilizar las siguientes fórmulas de rentabilidad de acuerdo al giro del negocio y su actividad comercial:

- **Margen neto de utilidad**

**Fórmula:**

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Ventas netas}}$$

- **Margen bruto de utilidad sobre ventas**

**Fórmula:**

$$\text{Margen bruto de utilidad sobre vt} = \frac{\text{Utilidad bruta en vts} \times 100\%}{\text{Ventas netas}}$$

- **Rentabilidad sobre el capital**

**Fórmula:**

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Capital accionario}}$$

- **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Esta razón de rendimiento es más justa, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total (capital más otros componentes patrimoniales).

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Patrimonio}}$$

- **Sistema Du Pont**

**Fórmula:**

*ROA (Returnoverassets)*

$$ROA = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos Totales}}$$

## **6.7.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.7.5.1 CONCLUSIONES**

- Mushuc Auto es una empresa que se ha dedicado por más de 5 años a la comercialización de vehículos nuevos y semi-nuevos no es sino hace par de años la Gerencia de la empresa decide ampliar el objetivo del negocio hacia una comercializadora de puerta a puerta. Resumiendo la cual hasta hace un par de años mantenía una estructura organizacional informal.
- Al aumentar sus ventas esto generó un aumento en la visión del negocio, dando como consecuencia que se decida, realizar una reestructuración de la empresa esto ocurre en el año 2012.
- Es así que en la empresa se replantean tanto la visión como la misión corporativa, asentándose además los valores y los objetivos de la organización, los cuales debido al corto tiempo de hacer sino formalizados, aun no cuentan con una adecuada difusión de la empresa. A pesar de que existe una estructura organizativa en la empresa y que la misma está plasmada formalmente en un manual de cargos esta carece de una adecuada divulgación dentro de la empresa para su correcto conocimiento y aplicación igualmente sucede con los principios la visión y misión corporativa. Por otro lado los valores organizacionales en vista que son intrínsecos de la misma, puede ser percibidos, sino sin embargo una vez más a pesar de estar plasmados en un manual, estos no han sido difundidos debidamente a los niveles interiores del aro gerencial.

- De la misma forma no existían mecanismos que le permitan a la gerencia realizar un seguimiento y control de los avances que se realicen para el alcance de las metas planteadas. Sin embargo existe por parte de los entes directores de la organización, el interés de que se aplican herramientas, como los indicadores de gestión para medir la consecución de los objetivos estratégicos.
- En este orden de ideas se presentaron los perfiles de indicadores, que fueron realizados en base al criterio de valoración que dieron los entes, involucrados en la organización interna de la empresa.
- Además mostramos una guía de cálculo de los indicadores de rentabilidad y de control de gestión mismos que permitirán establecer un imagen corporativa, acorde a las necesidades de la entidad.

#### **6.7.5.2 RECOMENDACIONES**

En vista de que Mushuc Auto es una empresa que tiene un corto tiempo en el que se encuentra en una reestructuración enmarcada dentro de lo que es una planificación estratégica y de una medición de la gestión, comparando este con su trayectoria en el mercado, se recomienda a la Gerencia de la empresa los siguientes puntos:

1. Realizar una divulgación a todos los niveles de los principios corporativos de la empresa, con la finalidad que tanto la visión como la misión y los valores de la empresa sean adoptados por el personal de la misma.
2. Realizar una revisión continua y exhaustiva de los procesos levantando, en cada una de las gerencias de la organización, para reconocer las posibles fallas de los mismos y proponer la modificación de estos, o la creación de procesos nuevos que permitan un desenvolvimiento óptimo de la empresa.
3. Basándose en una revisión exhaustiva de los procesos existentes en la empresa, es importante aplicar la presente guía para la aplicación oportuna de los indicadores de gestión y rentabilidad más idóneas para la medición de las distintas gerencias de Mushuc Auto.

4. Una vez aplicadas las herramientas de medición del desempeño en la empresa, asegurarse de tomar las medidas correspondientes para garantizar un crecimiento sostenido de las distintas gerencias que conforman la empresa.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta en mención estará a cargo del personal administrativo, ventas y financiero de la empresa MUSHUC AUTO quienes son las máximas autoridades dentro de la estructura de la empresa.

## 6.9 EVALUACIÓN

La propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo, con el propósito de que los todo el personal de la entidad, conozcan y aplíquela presente guía, en base a los indicadores propuestos, para de esta manera contribuir al desarrollo de la entidad.

Es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, sustitución o eliminación total o parcial siempre buscando el desarrollo de la empresa MUSHUC AUTO.

**Tabla N° 39 PREVISION DE LA EVALUACIÓN**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia de la empresa y los encargados de la contabilidad y ventas
2. ¿Por qué evaluar?	Porque es necesario establecer en qué grado se está cumpliendo los objetivos y metas de la entidad y sus efectos en la rentabilidad
3. ¿Para qué evaluar?	Para determinar los adecuados indicadores de control de gestión necesarios en la entidad
4. ¿Qué evaluar?	La eficiencia de los procesos, eficacia de los colaboradores y la economía en la organización interna a través de indicadores de control de gestión
5. ¿Quién evalúa?	Las personas encargadas de la gerencia, ventas y contabilidad de la empresa
6. ¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
7. ¿Cómo evaluar?	Comparando los datos de un año anterior con el actual
8. ¿Con qué evaluar?	Mediante una encuesta estructurada

**Elaborado por:** Aguilar María

## BIBLIOGRAFÍA

- **Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)**  
www.aeade.net, Anuario 2012 “Marcas más vendidas en Ecuador (2012: en línea).
- **Crecer negocios:** <http://www.crecenegocios.com/el-blog-de-empresa/>, (2011: en línea),” Rentabilidad”
- **Cortés (2012: en línea)** “Tipos de planes”
- **Enciclopedia Libre de Wikipedia (2010: en línea)** “Operacionalización de variables”
- **Gestiopolis:** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). “Indicadores de Rendimiento / Rentabilidad”
- **Gestiopolis:** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (2012: en línea), con el tema **¿Qué es la Contabilidad Financiera y Analítica?**
- **Fran Morales (2010: en línea)** en su obra acerca de la “**La investigación descriptiva**”
- **Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador**  
[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec) (2012: en línea) “Venta de vehículos por provincias
- **ISSU:** [www.isssu.com](http://www.isssu.com) (2011: en línea) en el tema “Paradigmas, enfoques y tipos de investigación”
- **Monografías:** Web [www.monografias.com](http://www.monografias.com) “Planificación”
- **Pricewaterhouse Coopers (PWC) (2012: en línea)**, “Producción mundial de automóviles en el año 2012”

- **Servicio de Rentas Internas SRI Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR** “Conformación del parque automotor de Ecuador según la marca del vehículo” **(2012: en línea)**
- **Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002: en línea):** "Análisis de Rentabilidad de la empresa"

## **OBRAS Y PUBLICACIONES**

- **A. Díaz y E. Cuéllar (2007).Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas MAP**
- **Beltrán J. Jesús Mauricio** en su libro “Indicadores de Gestión y Herramientas para lograr la competitividad” **(2000: pág. 123-125)**
- **Cesar Augusto Bernal Tercera edición** (2010: págs. 60-161-162-19-192) “Investigación Analítica”
- **Enciclopedia de las Inversiones: <http://www.inversion-es.com/>** (La enciclopedia de las inversiones, (2011: En línea), “**Inversión**”.
- **Ghemawat, (1999)** “Factores determinantes de la rentabilidad empresarial”
- **Herrera Luis, Medina Arnaldo; Naranjo Galo,** “Tutoría de la investigación Científica”(2004: 103)
- **Martínez Bencardino** “Estadística y Muestro” **Tercera Edición (2007:pág. 3-4)** “Muestra”
- **Méndez A. Carlos E (2007:pág. 30)** “Recolección de información” **Roberto Hernández; Carlos Hernández; Pilar Baptista quinta edición** (2010: págs. 174; 175) “**Población**”

- **R. Ackoff, (1970:pág. 122-123)** en su obra **“Planificación Operativa o Administrativa”**
- **Sesto Pedreira, Manuel** “Introducción a las finanzas”, **(2003: pág. 145-146)**
- **Víctor Hugo Abril Porras (2009: pág. 55)** “Investigación Explorativa o De Campo”

## **TESIS DE INVESTIGACIÓN**

- **Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.33)** "LA PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES Y HORMIGONES ECOHORMIGONES CÍA. LTDA., en el año 2010"
- **Chavarría Vidal Lorena del Rosario** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE CONSULTORA MINERÍA (2010: 50: 68)
- **Mera Paula (2010: pág. 120-122)** desarrolló un proyecto de investigación denominado: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA.”**
- **Ortiz Villacís Edwin Fabián con el tema investigativo** “EL CONTROL DE GESTION EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA EN AL AÑO 2010” **(2011:pág. 154-158)**



## LEYES Y REGLAMENTOS

- Norma Técnica de Gestión de Procesos. No. 784 “Secretaría Nacional de Contratación Pública”
- Registro Oficial N°732 del 26 de Junio del 2012, se expidió la Ley Orgánica para la Regulación de los créditos para vivienda y vehículos.
- Registro Oficial N° 718 del 06 de junio de 2012 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MÁS

Situación actual real negativas	Identificación del problema a ser identificado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de planificación, organización y control</li> <li>• Plan estratégico deficiente.</li> <li>• Incumplimiento de metas de la entidad.</li> <li>• Limitadas políticas y procedimientos internos</li> <li>• Reducción de ventas</li> </ul>	Objetivos Institucionales no definidos	<p><b>Corto plazo:</b> Eficiente plan estratégico</p> <p><b>Mediano plazo:</b> Tomar decisiones acertadas e incremento de la rentabilidad</p> <p><b>Largo plazo:</b> Cumplimiento de metas y objetivos</p>	Diseñar un modelo estratégico administrativo-financiero con la aplicación de los indicadores de control de gestión en la empresa Mushuc Auto, para lograr una administración técnica y eficiente en la empresa que permita incrementar su rentabilidad.

**Fuente:** Investigación de Campo (2013)  
**Elaborado por:** AGUILAR María



## ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

TESIS: INDICADORES DE CONTROL DE  
GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD

DIRIGIDO A: A todo el personal

CARGO

**OBJETIVO:** Determinar la aplicación de indicadores de Control de Gestión, y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Mushuc Auto.

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras a incrementar la competitividad en la institución objeto de la investigación.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted sí en la entidad se han aplicado indicadores control de gestión?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	
Talvez	

2. ¿Conoce usted sí se están cumpliendo los objetivos trazados por la entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
Totalmente	
Parcialmente	
En ocasiones	

3. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo estratégico financiero ayudará a obtener una administración técnica eficiente, ocasionando el incremento de la rentabilidad en Mushuc Auto?

OPCIÓN	RESPUESTA
Completamente	
Parcialmente	
No en lo absoluto	

4. ¿Cree usted que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

5. ¿Cree usted que los recursos financieros están satisfaciendo los costos y gastos operativos de la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

6. ¿Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

7. ¿Existe suficientes productos para satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los clientes de Mushuc Auto?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

8. ¿Cree que el cliente se sienta satisfecho con los servicios y productos ofertados por parte de la empresa Mushuc Auto?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

9. ¿Cada cuánto tiempo se revisa el Historial de Ventas?

OPCIÓN	RESPUESTA
Semanalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

10. ¿Cómo se reflejan las utilidades anuales?

OPCIÓN	RESPUESTA
Favorables	
No favorables	

11. ¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes?

OPCIÓN	RESPUESTA
Semanal	
Mensual	

12. ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa es adecuada de acuerdo al nivel de ventas generadas en años anteriores?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	
Talvez	

13. ¿Considera usted que los gastos y pasivos por concepto de ingresos son razonables?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
En ocasiones	
Talvez	

14. ¿Cómo están financiados los activos de la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Donaciones	
Patrimonio	

15. ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
En relación con el giro del negocio	
Otros ingresos diferentes	

16. ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores ha generado recuperación de capital a los socios o accionistas que han invertido en la empresa Mushuc Auto?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

Porque:

.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**