



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO FINAL DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA**

**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN**

**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

---

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA FUNORSAL, AÑO 2012”**

---

**AUTORA: JOHANA MARIBEL QUIJIJE SORNOZA**

**TUTOR: DR. EDGAR FABIÁN MERA BOZANO**

**Ambato – Ecuador**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

*Yo, Dr. Fabián Mera Bozano, en mi calidad de Tutor del Trabajo de investigación sobre el tema “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUNORSAL, AÑO 2012**”, desarrollado por Quijije Sornoza Johana Maribel, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato*

*Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo.*

*Ambato, 02 de Enero del 2014*

**TUTOR**



---

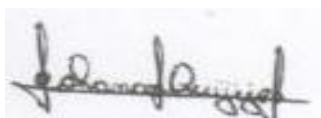
**Dr. Fabián Mera Bozano**

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, *Quijije Sornoza Johana Maribel*, con Cédula de Ciudadanía N° 0503250607, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo con el tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUNORSAL, AÑO 2012”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

*Ambato, 02 de Enero del 2014*

**AUTORA**



---

***Quijije Sornoza Johana Maribel***

## APROBACIÓN TRIBUNAL EXAMINADOR

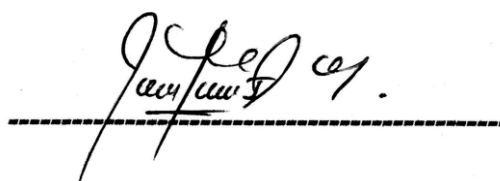
Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUNORSAL, AÑO 2012”**, elaborado por Quijije Sornoza Johana Maribel, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 02 de Enero del 2014

Para constancia firman



ING. EDUARDO PAREDES  
PROFESOR CALIFICADOR



ING. MG. ALBERTO LUZURIAGA  
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño Córdova Ma.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi esposo Germán Arias y a mi hijo Mateo Arias, por el cariño, comprensión y apoyo incondicional.

A mis padres Francisco y Mariana, por haberme brindado su comprensión y apoyo incondicional durante toda mi carrera, por sus consejos que me orientaron a tomar las mejores decisiones y por creeren mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre y hermanos que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

A la Empresa FUNORSAL y todo su personal, por su gentil colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mi tutor de tesis el Dr. Fabián Mera, por la orientación y ayuda que me brindó en el desarrollo de mi tesis.

Finalmente agradecer a todas las personas que de una u otra manera me colaboraron con mi trabajo de tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>PP.</b>
<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL EXAMINADOR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURA.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xvi</b>

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Árbol de problemas.....	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Preguntas directrices.....	7
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	13
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales.....	21
2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	21
2.4.2. Visión dialéctica conceptualizaciones.....	23
2.5. Hipótesis.....	76
2.6. Señalamiento variable de la hipótesis.....	76

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	77
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	79
3.2.1. Investigación de campo.....	79
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	79
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	80
3.3.1. Investigación exploratoria.....	80
3.3.2. Investigación descriptiva.....	81
3.4. Población y muestra.....	82
3.5. Operacionalización de las variables.....	83
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	84
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	85
3.6. Recolección de la información.....	86
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	86
3.7. Procesamiento y análisis.....	91
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	91
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	92



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados.....	94
4.2. Interpretación de Datos.....	105
4.3. Verificación de Hipótesis.....	107
4.3.1. Planteamiento de Hipótesis.....	107
4.3.2. Nivel de significancia y grado de libertad.....	108

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	111
5.2. Recomendaciones.....	112

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	114
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	116
6.3. Justificación.....	117
6.4. Objetivos.....	117
6.5. Análisis de Factibilidad.....	118
6.6. Fundamentación Científico – Técnica.....	119
6.7. Modelo Operativo.....	123
6.8. Administración de la Propuesta.....	146
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	146
Bibliografía.....	147
Anexos.....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS:</b>	<b>PP.</b>
TABLA 1 Rubros de FUNORSAL.....	83
TABLA 2 Conceptualización Variable Independiente.....	84
TABLA 3 Conceptualización Variable dependiente.....	85
TABLA 4 Procedimiento de recolección de información.....	88
TABLA 5 Cuantificación de resultados.....	91
TABLA 6 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	93
TABLA 7 Pregunta No. 1 Encuesta.....	95
TABLA 8 Pregunta No. 2 Encuesta.....	96
TABLA 9 Pregunta No. 3 Encuesta.....	97
TABLA 10 Pregunta No. 4 Encuesta.....	98
TABLA 11 Pregunta No. 5 Encuesta.....	99
TABLA 12 Pregunta No. 6 Encuesta.....	100
TABLA 13 Pregunta No. 7 Encuesta.....	101
TABLA 14 Pregunta No. 8 Encuesta.....	102
TABLA 15 Pregunta No. 9 Encuesta.....	103
TABLA 16 Pregunta No. 10 Encuesta.....	104
TABLA 17 Contingencias.....	108
TABLA 18 Frecuencias Observadas.....	109
TABLA 19 Frecuencias Esperadas.....	109
TABLA 20 Costos de la Propuesta.....	116
TABLA 21 Liquidez.....	126
TABLA 22 Rentabilidad.....	127
TABLA 23 Endeudamiento.....	128
TABLA 24 Recuperación de Cartera.....	129
TABLA 25 Grado de Aceptación del Producto.....	130
TABLA 26 Grado de Satisfacción del Cliente.....	131
TABLA 27 Disponibilidad del Producto.....	132
TABLA 28 Desperdicios del Producto.....	133
TABLA 29 Distribución del Producto.....	134
TABLA 30 Capacitación del Talento Humano.....	135
TABLA 31 Asistencia del Personal.....	136

TABLA 32 Ventas.....	137
TABLA 33 Incentivos a los Empleados.....	138
TABLA 34 Enseñanza a Nuevos Trabajadores.....	139
TABLA 35 Nuevos Empleados.....	140
TABLA 36 Diseño de un Plan de Cumplimiento de los Indicadores.....	141
TABLA 37 Resumen.....	141

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS:</b>	<b>PP.</b>
GRÁFICO 1 Variable independiente y variable dependiente.....	74
GRÁFICO 2 Representación gráfica de resultados.....	91
GRÁFICO 3 Pregunta No. 1 Encuesta.....	94
GRÁFICO 4 Pregunta No. 2 Encuesta.....	95
GRÁFICO 5 Pregunta No. 3 Encuesta.....	96
GRÁFICO 6 Pregunta No. 4 Encuesta.....	97
GRÁFICO 7 Pregunta No. 5 Encuesta.....	98
GRÁFICO 8 Pregunta No. 6 Encuesta.....	99
GRÁFICO 9 Pregunta No. 7 Encuesta.....	100
GRÁFICO 10 Pregunta No. 8 Encuesta.....	101
GRÁFICO 11 Pregunta No. 9 Encuesta.....	102
GRÁFICO 12 Pregunta No. 10 Encuesta.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURAS:</b>	<b>PP.</b>
FIGURA 1 Árbol de problemas.....	05

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación referente a la gestión administrativa, pretende ser un aporte para la empresa y contribuir a mejorar los procesos en el departamento de contabilidad de la fábrica FUNORSAL.

Funorsal es una organización de segundo grado con carácter de fundación social que se inspira en los objetivos de promoción integral de los grupos y organizaciones campesinas de la parroquia Salinas y de Economía Solidaria.

Al ser una economía solidaria las personas que trabajan dentro de la empresa no siempre tienen el mejor nivel de educación por lo que aplicar una correcta gestión administrativa será un verdadero reto que se asumirá para de esta manera obtener mejores resultados por parte de los empleados del departamento de contabilidad lo que se reflejará en los estados financieros.

El proyecto de investigación de la gestión administrativa en el departamento de contabilidad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Funorsal, año 2012, se desarrolló tomando varias fuentes bibliográficas.

Para confirmar la existencia del problema, se utilizó como herramientas de investigación la observación y la encuesta en la empresa.

Mediante la investigación de campo se obtuvieron resultados que demuestran la deficiente Gestión Administrativa que existen dentro de la empresa Funorsal.

La investigación propuesta presenta la solución efectiva al problema detectado, proponiendo el desarrollo de un cuadro de mando integral, para que a través de indicadores se mida la gestión de la empresa en pos de una mejora de la rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de la gestión administrativa para mejorar los procesos en el departamento de contabilidad de la fábrica FUNORSAL en la que se manufacturan y fabrican embutidos en la parroquia Salinas del Cantón Guaranda.

El presente trabajo de investigación contiene 6 capítulos que se detallan a continuación:

En el CAPÍTULO I; se habla acerca del problema; las contextualizaciones macro, meso y micro conforme a lo que el problema está desarrollando; el planteamiento del problema; su correcta formulación, el árbol de problemas del cual parten el análisis crítico y la prognosis; los objetivos que la investigación siguió y la justificación de por qué fue necesario realizarla.

En el CAPÍTULO II; se presentan los antecedentes investigativos de tesis anteriores que manejaron una de las dos variables y sirvieron como referencia para presentar el proyecto; la contextualización de las variables; las fundamentaciones y el marco teórico que fue la base lógica dentro de la que se basó la investigación.

En el CAPÍTULO III; se encuentra la metodología utilizada para la investigación; el enfoque y tipo de investigación; la población y muestra a investigarse; la operacionalización investigativa de las variables tratadas y finalmente los planes de recolección y análisis de la información obtenida.

En el CAPÍTULO IV; en donde se encuentra el análisis de los resultados obtenidos en la investigación; la interpretación de los mismos y la comprobación de la hipótesis propuesta a través de la prueba del CHI CUADRADO.

En el CAPÍTULO V; se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación previamente realizada.

En el CAPÍTULO VI; se encuentra la propuesta con la cual se dará solución al problema investigado la que consta de datos informativos, antecedentes, análisis de factibilidad, el desarrollo y el ejemplo del plan operativo y la evaluación de resultados obtenidos.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“La gestión administrativa en el departamento de contabilidad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Funorsal, año 2012”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La correcta gestión administrativa dentro de una empresa, siempre será un factor primordial, ya que consiste en realizar una serie de actividades que permiten alcanzar los objetivos en la institución, dado que la falta de la misma origina disminución en la rentabilidad. Además dentro de la empresano hay un control en el inventario ni en el proceso contable.

En el accionar diario de la empresa FUNORSAL no existen resultados fundamentados en un control eficiente, por tanto la aplicación de una efectiva utilización de los recursos es mínima y el enfoque particular de la calidad del servicio y el producto se pone en riesgo.

La ineficiente gestión administrativa influye en la baja rentabilidad de la empresa FUNORSAL.

Es importante que la empresa FUNORSAL encuentre la manera de que la gestión administrativa ligada a la información contable afecte positivamente a la organización, generando recursos para la empresa.

## **1.2.1. Contextualización**

### **1.2.1.1. Contexto macro**

En el Ecuador no se encuentran empresas que realicen embutidos de manera artesanal como los que FUNORSAL presenta al cliente; sin embargo de aquellas marcas como Plumrose, Don Diego y Juris son las que mayor posición tienen en el mercado; la marca Plumrose es la que mayor participación refleja, ya que ocupa un 49% del mercado nacional; la marca Don Diego tiene una participación del 11% mientras que la marca Juris el 25%, el resto del mercado es ocupado por distintas marcas.

Sin duda la potencialidad de las grandes empresas en el Ecuador está dada por la adecuada gestión administrativa lograda por estas empresas, su visión en abrir mercados, su estructura orgánica, sus procesos de calidad, medidos a través de indicadores muestran una preocupación que les ha permitido un crecimiento sostenido; en el país la gestión administrativa ha tomado mayor poder y se la ha usado más en los últimos años; el crecimiento de muchas empresas nacionales debido a las ayudas gubernamentales y el empoderamiento de empresas extranjeras dentro del país ha hecho que se convierta cada día en un menester el buen uso de una gestión que controle la parte administrativa de las empresas en especial con las reformas tributarias que se han dado en los últimos años es importantísimo que el departamento de contabilidad tenga una correcta gestión y que alguien siempre esté pendiente de las labores realizadas en el mismo .

La rentabilidad en las empresas es la base por su desarrollo sostenido, el inversor invierte para ganar, para tener crecimiento a corto o largo plazo, la rentabilidad dentro del país podemos decir hace que la empresa subsista, más aún cuando el gobierno está inyectando capital para nuevos proyectos emprendedores partiendo la rentabilidad de la propuesta o del proyecto.

### **1.2.1.2. Contexto Meso**

La Provincia de Bolívars amplia en paisajes verdes y recursos naturales listos para ser utilizados, de su correcta utilización es que depende el medio ambiente para seguir generando y renovando estos recursos utilizados por la mano del hombre, extensas zonas verdes, muchos animales que producen leche y lana son los paisajes se pueden observar y aprovecharlos para el buen sentido, es lo que la comunidad aspira para poder salir de sus problemas económicos y culturales.

La Provincia de Bolívar cuenta con 7 cantones: Caluma, Chillanes, Chimbo, Echeandía, Guaranda, Las Naves, San Miguel.

Para analizar la gestión administrativa que se puede aplicar en la provincia de Bolívar para una correcta toma de decisiones, es necesario saber que entre principales actividades económicas de la Provincia de Bolívar es la ganadería, la producción de leche, tiene creciente importancia en la provincia, principalmente en Salinas, donde se destaca la elaboración de quesos y lácteos.

Para obtener un buen vivir en la provincia, se necesita inversión, generadora de producción y empleo, variables que participan en la ejecución de una actividad económica, que sin duda genera beneficios económicos para quienes participan de ella, y generan recursos para el estado por los tributos que se puedan pagar cuando una empresa es rentable.

### **1.2.1.3. Contexto Micro**

En la parroquia Salinas del Cantón Guaranda se encuentran las fábricas que conforman el Grupo Salinas las mismas que son manejadas bajo un nivel de economía solidaria.

Funorsal (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas), dueños de la marca de embutidos “El Salinerito” constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros; es la llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario y cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelve.

Actualmente la Funorsal es una organización de segundo grado con carácter de fundación social que no persigue fines de lucro, se inspira en los objetivos de promoción integral de los grupos y organizaciones campesinas de la parroquia Salinas y de Economía Solidaria

Es un Organismo Técnico, capaz de tomar el liderazgo parroquial, provincial y regional conjuntamente con los gobiernos locales en los aspectos de equidad de género, participación ciudadana, cuidado y protección del medioambiente, equilibrio generacional, productivo y de comercialización. Todo esto se logrará con la intervención de actores públicos y privados, capacitados y especializados que compartirán sus conocimientos con el equipo local y las comunidades – organizaciones participantes, generando a corto y mediano plazo capacidades locales, para continuar con la tarea emprendida.

Funorsal pretende asumir esta tarea de forma responsable, consensuada y técnica de manera que Salinas tenga un horizonte definido y un futuro promisorio para las nuevas generaciones, digno de ser imitado por otras poblaciones. Por lo que ha visto que es necesario tener un adecuado control de gestión en el departamento de contabilidad ya que esto asegurara que los estados financieros sean mejores y la empresa no se desvanezca con el tiempo sino más bien crezca.

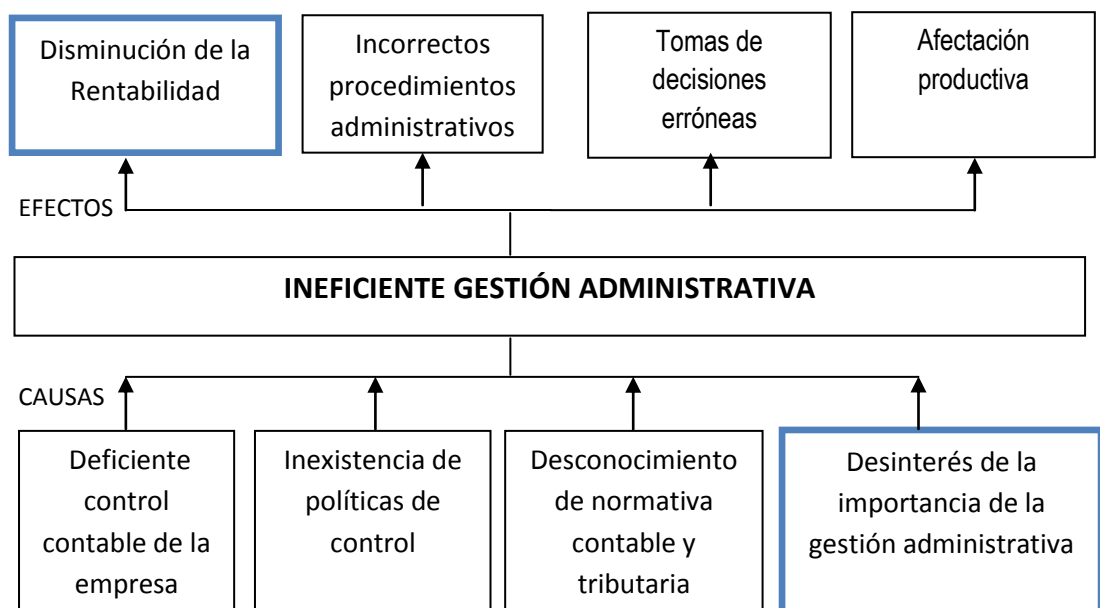
La empresa se dedica a la elaboración de quesos, lácteosy embutidos.

Es por esta razón que es necesario el análisis de los problemas existentes para lograr mantener la competitividad del negocio y conseguir satisfacer todas las necesidades que puedan surgir en el mercado.

Por tanto, la presente investigación se enfoca a mejorar el proceso administrativo de la empresa, la misma que buscará agilizar la circulación de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en los procesos.

## 1.2.2. Árbol de Problemas

### 1.2.2.1. Árbol de problemas



**Figura No. 1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Johana Quijije

### 1.2.2.2. Relación causa - efecto

Para la elaboración del árbol de problemas se identificó como causa principal el desinterés de la importancia de la gestión administrativa muestra

la manera empírica de hacer negocio en esta localidad y como principal efecto la disminución de la rentabilidad.

La gestión administrativa es un factor que incide en las actividades de Funorsal y por lo tanto es necesario conocer cuáles son los motivos que no permiten su correcto desenvolvimiento, es importante para poder llegar a determinar los puntos críticos a ser corregidos.

Así entre otras causas que inciden en los procesos y en desarrollo de la empresa tenemos: deficiente control contable de la empresa, es decir, no se está midiendo la empresa a valores razonables, los registros no son adecuados y como efecto tomas de decisiones erróneas. La inexistencia de políticas de control es otros aspecto importante a tomar en cuenta ya que los indicadores que miden la gestión de la empresa no son visibles y como efecto incorrectos procedimientos administrativos. El desconocimiento de la normativa tributaria y contable es otra de las causas que implica un desenlace negativo en la gestión administrativa ya que tal desconocimiento induce al error y a la pérdida de recursos y como resultado afectación productiva.

Todas estas variables generan un efecto regresivo traducido en una disminución en la rentabilidad o rentabilidad nula provocada por la toma de decisiones incorrectas, afectando al buen vivir en la localidad.

La falta de conocimiento por parte de la administración no les permite direccionar una cultura de planificación, ya que se encuentran estáticos en un modelo de gestión tradicional, basado en la experiencia más no en un cálculo que permita minimizar los riesgos.

### **1.2.3. Prognosis**

De no solucionarse el problema que la empresa Funorsal está presentando en la actualidad se puede incurrir en una baja considerable de la

rentabilidad, que incluso conlleve al cierre de la actividad económica por falta de recursos para solventar sus obligaciones; por otro lado en el caso de que los empleados no cuenten con las herramientas necesarias que les faciliten el conocimiento en el uso adecuado de recursos, en las normas vigentes de contabilidad y normas tributarias se puede incurrir en costos indirectos que perjudiquen la situación financiera de la empresa y no le permitan lograr las metas planeadas.

Es necesario buscar una alternativa de solución que permita, entre otros abrir mercados, generar producción, inversión y empleo ya que la empresa brinda oportunidad de trabajo a muchas personas, las cuales dependen económica y laboralmente de la misma.

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

¿Cómo influye la gestión administrativa en la disminución de la rentabilidad de la empresa Funorsal en el año 2012?

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Gestión Administrativa

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Rentabilidad

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

- ¿Por qué es importante evaluar la adecuada gestión administrativa en la empresa Funorsal?

- ¿Cuáles son los principales problemas que ocasiona la baja rentabilidad en la empresa Funorsal?
- ¿Qué alternativas se deberían aplicar para medir la gestión de la empresa?

### **1.2.6. Delimitación**

**CAMPO:**Contabilidad y Auditoría

**Área:** Fundamentación Contable

**Aspecto:** Administración de Gestión y Estados Financieros

**Poblacional:**Esta investigación recolecta información del personal administrativo de la empresa Funorsal.

**Temporal:** La investigación se llevará a cabo con la información contable comprendida en el año 2012. El tiempo de investigación de campo será el primer semestre del año 2013.

**Espacial:** La investigación se desarrolla en la parroquia Salinas del Cantón Guaranda.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación es de importancia, puesto que sirve para distinguir y precisar la eficiencia, eficacia y los beneficios alcanzados y sobre todo la importancia de la gestión administrativa en las empresas y su impacto en la rentabilidad de la misma; lo que fue minuciosamente investigado para de esta forma saber y aplicar nuevas formas de administrar y de generar rentabilidad con la participación de todos los involucrados con la empresa.



La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas, su conocimiento y aplicación eficiente, dotara de recursos a la empresa, los cuales permitirán cumplir los objetivos planteados dentro de un plan estratégico.

La determinación de procesos es un problema recurrente que debe ser resuelto de forma inmediata, para ello se requiere conocimientos y criterios contables si no se quiere estar en desventaja con la competencia.

El adecuado control de gestión en la empresa permitirá llevar a detalle todos los aspectos relevantes que se involucran dentro de cada proceso, proporcionará una clara visión administrativa y económica razonable de la misma , lo que ayudará a la gerencia a tomar decisiones apropiadas y acertadas.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.6. Objetivo general**

- Determinar la incidencia que tiene la gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa FUNORSAL.

### **1.4.7. Objetivos específicos**

- Evaluar la adecuada gestión administrativa para incrementar la rentabilidad de la empresa Funorsal.
- Identificar los principales problemas que ocasiona la baja rentabilidad en la empresa Funorsal.

- Proponer como alternativa el desarrollo de un cuadro de mando integral, para que a través de indicadores se mida la gestión de la empresa en pos de una mejora de la rentabilidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente tema de investigación, tiene como antecedentes información obtenida de estudios previos realizados en tesis, material bibliográfico y documental e información disponible en internet, que hacen referencia a la GESTION ADMINISTRATIVA en las empresas y podemos anotar lo siguiente:

Según los estudios realizados por **TapiaCárdenas, Ana Cristina (2008)**; en su tema de tesis “Diseño de un sistema de gestión administrativa basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007” lo cual fue utilizado como referencia para la investigación actual y tuvo como conclusiones las siguientes:

- ✓ El Centro de investigación considera que no tiene competidores directos, aquellos centros que desarrollan investigación agrícola bananera dentro y fuera del país se los considera más como aliados estratégicos que como competidores.
- ✓ La estrategia principal que se plantea en el proyecto es comercializar el servicio de análisis de sensibilidad al sector productivo bananero, para que el Centro de Investigación pueda contar con recursos propios y así no dependa únicamente de fondos concursables.

- ✓ En las perspectivas estratégicas se abarcó la mayor parte de objetivos, para que se pueda evaluar el desempeño del Centro de Investigación mediante los indicadores creados.
- ✓ El Mapa Estratégico elaborado son hipótesis de conexiones de objetivos que se esperan den resultado. Eso se podrá comprobar cuando la implementación del BSC en el Centro de Investigación esté dando resultado.
- ✓ Antes de desarrollar un indicador se debe considerar el grado de cumplimiento con el objetivo asignado y los costos y recursos necesarios para llevarlo a cabo, con el objetivo de desarrollar solo aquellos indicadores que son rentables para la organización, para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo de su obtención.
- ✓ Para cada indicador estratégico se desarrolló una ficha en la que se detalló el nombre del indicador, la forma de cálculo, responsable, fuente de captura, frecuencia de medición, nivel base, meta, tendencias, y sus respectivos límites de desempeño expresados en los colores del semáforo.
- ✓ Se plantearon iniciativas estratégicas solo para los objetivos principales, de las cuales solo se desarrolló una “la Implementación del servicio de análisis de sensibilidad”, para la cual se especificó el presupuesto necesario para implantarla y se analizó los posibles beneficios económicos.
- ✓ De acuerdo a la contribución crítica el alineamiento horizontal debe enfocarse en los procesos de investigación científica,

investigación participativa y el de recursos humanos por estar más relacionados con

Los objetivos estratégicos.

- ✓ El enfoque por procesos se realizó solo para los procesos operativos, en el cual se incluyó los nuevos procesos que se pensaron necesarios para la implementación del nuevo servicio. Entre esos
- ✓ Procesos están el de Investigación científica y el de Promoción & 201
- ✓ Ventas. Además se detalló los flujogramas y una ficha especificándolas partes necesarias e importantes de un proceso.

Esta investigación demuestra que las herramientas para una adecuada gestión administrativa son de gran importancia y utilidad en la toma de decisiones de cualquier empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación estará guiada por el paradigma positivista ya que el enfoque es cuantitativo.

Siguiendo a **J. González y Z. Hernández (2010:Internet)**.

### **Paradigma Positivista.**

El término positivista fue utilizado por primera vez por el filósofo francés Augusto Comte en su obra Curso de "Filosofía Positiva". El plantea que los conocimientos pasan por tres estados teóricos distintos: La ley de los tres estados", que consiste en los siguientes:

**El Teológico.-** en donde la mente busca las causas y principios de las cosas lo más profundo y lejano e inasequible.

**El Metafísico.-** es una etapa intermedia entre el estado teológico y el positivo, la mente que se lanzaba a lo lejano, se va acercando paso a paso a las cosas, y así como en el estado anterior los poderes se resumían en el concepto de Dios aquí es la naturaleza la gran entidad que lo constituye.

Y finalmente el estado Positivo o real que es el definitivo, en donde la imaginación queda subordinada a la observación, la mente se atiene a las cosas. El positivismo busca solo hechos y sus leyes, no causas ni principios de las esencias o sustancias. Todo esto es inaccesible, el positivismo se atiene a lo positivo, a lo que está puesto o dado, es la filosofía del dato.

Este paradigma pone su acento en lo observable y medible, en donde subyace el observado en el proceso de evaluación, es decir lo que interesa aquí es producir información que sea de utilidad para el control.

Concluyendo esta teoría se nota que el paradigma positivista está dado por ser dominante en algunas comunidades científicas ya que proviene de una escuela filosófica en la cual se crean supuesto de la vida en general, aun con conocimiento de ella, se da por la creación de una concepto hipotético sobre un tema educativo estudiado y del cual se encuentra una solución después de su investigación.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CAPÍTULO I**

#### **LEY DE COMPAÑÍAS**

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

La inversión extranjera que se realice en las sociedades y demás entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías no requerirá de autorización previa de ningún organismo del Estado.

Las compañías extranjeras que operen en el país y estén sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías deberán enviar a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance anual y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias de su sucursal o establecimiento en el Ecuador;
- b) La nómina de los apoderados o representantes;
- c) Copia autorizada del anexo sobre el Movimiento Financiero de Bienes y Servicios, del respectivo ejercicio económico; y,
- d) Los demás datos que solicite la Superintendencia.

Los documentos que contengan los datos requeridos en este artículo se presentarán suscritos por los personeros y en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326, de 25 de noviembre de 1999.

Cuando la Superintendencia de Compañías lo juzgare conveniente podrá exigir a compañías no sujetas a su vigilancia, los datos e informaciones que creyere necesarios.

Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos requeridos o no se encontraren debidamente autorizados, impondrá al administrador de la compañía remisa una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.



La multa podrá repetirse hasta el debido cumplimiento de la obligación exigida.

Si dentro de los treinta días posteriores al vencimiento de los respectivos plazos, el Superintendente no recibiera, por falta de pronunciamiento de la junta general de accionistas o socios, los referidos documentos impondrá a la compañía una multa de cincuenta a quinientos sucres por cada día de retraso, hasta la debida presentación de los mismos. La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley.

El Superintendente podrá exigir la presentación del balance general anual y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias de una compañía sujeta a su vigilancia, una vez transcurrido el primer trimestre del año, aun cuando dichos documentos nohubieren sido aprobados por la junta general de accionistas o de socios. Así mismo, en cualquier tiempo, el Superintendente podrá pedir que una compañía sujeta a su vigilancia le presente su balance de situación a determinada fecha. Este balance deberá ser entregado dentro de los quince días siguientes al mandato del Superintendente, bajo las mismas sanciones previstas en los incisos anteriores, salvo que la compañía, por razones justificadas, hubiere obtenido prórroga del plazo.

El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

En orden al mejor cumplimiento de las obligaciones previstas en los artículos 20 y 23, respecto de las compañías de responsabilidad limitada, la Superintendencia de Compañías reglamentará la presentación de los documentos a los que se refieren dichos artículos.

Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como

la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás. La compañía quedará disuelta desde el día de la notificación. Respecto de terceros la compañía se tendrá como no existente en cuanto pueda perjudicarlos, pero los socios no podrán alegar en su provecho la falta de dichas formalidades.

Los que contrataren a nombre de compañías que no se hubieren establecido legalmente serán solidariamente responsables de todos los perjuicios que por la nulidad de los contratos se causen a los interesados y, además, serán castigados con arreglo al Código Penal.

La falta de escritura pública no puede oponerse a terceros que hayan contratado de buena fe con una compañía notoriamente conocida.

En igual responsabilidad incurrirán los que a nombre de una compañía, aun legalmente constituida, hicieren negociaciones distintas a las de su objeto y empresa, según este determinado en sus estatutos.

Los acreedores personales de un socio podrán embargar, durante la existencia de la compañía, las utilidades que le correspondan previa deducción de lo que el socio adeudare por sus obligaciones sociales; disuelta la compañía, los acreedores podrán embargar la parte o cuota que corresponde al socio en la liquidación.

No son susceptibles de embargo las cuotas o las participaciones que correspondan al socio en el capital social. En las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, podrán embargarse las acciones mediante la aprehensión de los títulos y la inscripción del embargo en el libro de acciones y accionistas de la compañía.

También son embargables los créditos que correspondan a los accionistas por concepto de dividendos.

Las Compañías constituidas válidamente conforme a leyes anteriores se sujetarán, en cuanto a su funcionamiento, a las normas de la presente Ley.

El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie.

La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de Noviembre de 1999.

Salvo lo que se dispone en el artículo siguiente, cuando en el otorgamiento de la escritura pública de constitución de una compañía o en la de uno de los actos a los que se refiere el artículo anterior, o bien en los trámites posteriores del proceso de constitución legal de la compañía o

perfeccionamiento de aquellos actos, se hubiere omitido algún requisito de validez, se podrá subsanar la omisión y, si así se hiciere, la convalidación se entenderá realizada desde la misma fecha de la escritura convalidada.

La escritura de convalidación y su inscripción no causaron impuesto alguno.

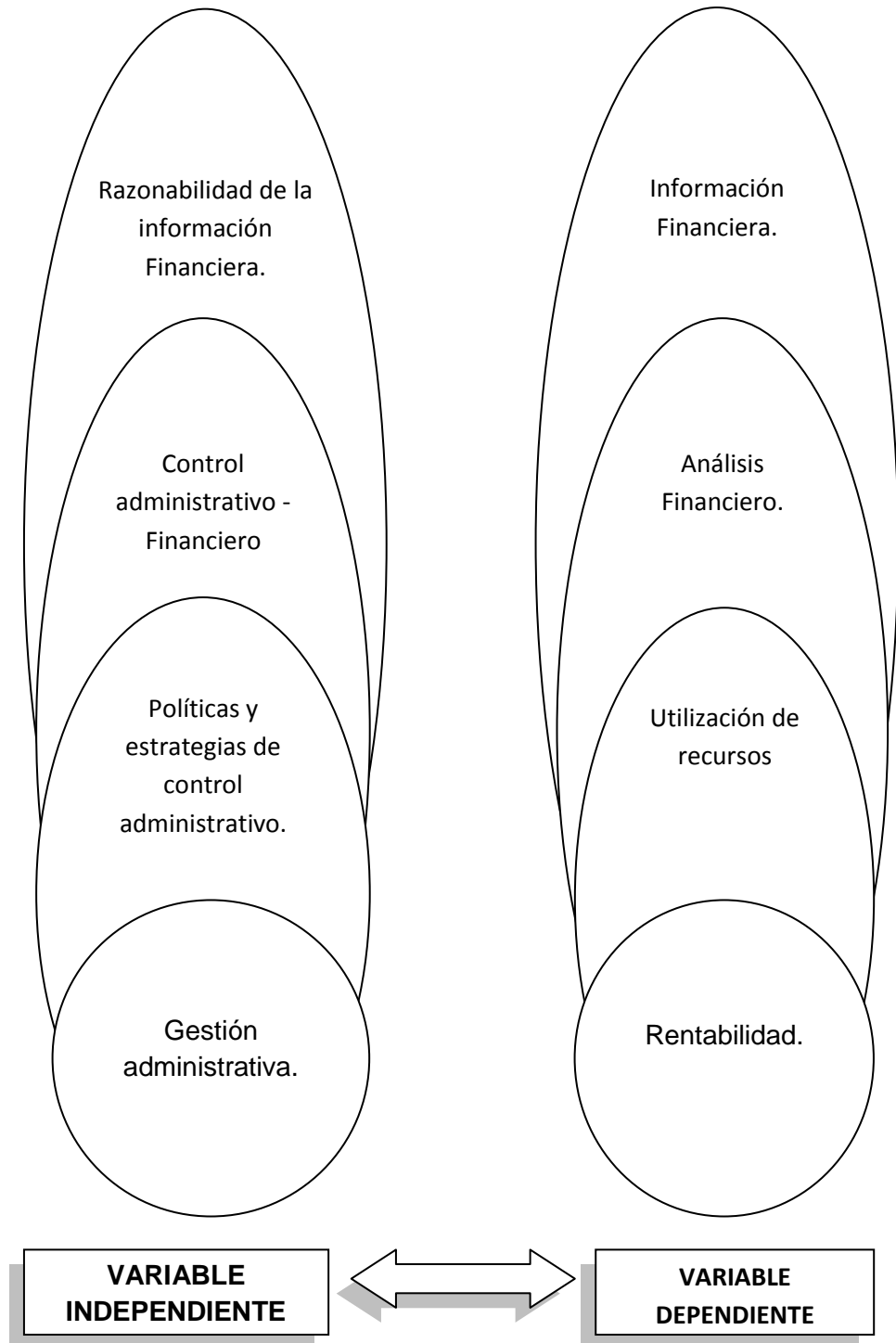
No cabe subsanación ni convalidación en los siguientes casos:

- a) Si la compañía no tiene una causa y un objeto reales y lícitos, o si el objeto es prohibido para la especie de compañía, o contrario a la Ley, el orden público o las buenas costumbres;
- b) En las compañías que tiendan al monopolio, de cualquier clase que fueren;
- c) Si el contrato constitutivo no se hubiere otorgado por escritura pública, o si en ésta o en la de alguno de los actos mencionados en el artículo anterior han intervenido personas absolutamente incapaces, o si las personas que han intervenido lo han hecho contraviniendo alguna prohibición legal; y,
- d) Si la compañía se hubiere constituido con un número de socios inferior al mínimo señalado por la Ley para cada especie. Según **Superintendencia de Compañía (2013: Internet)**.

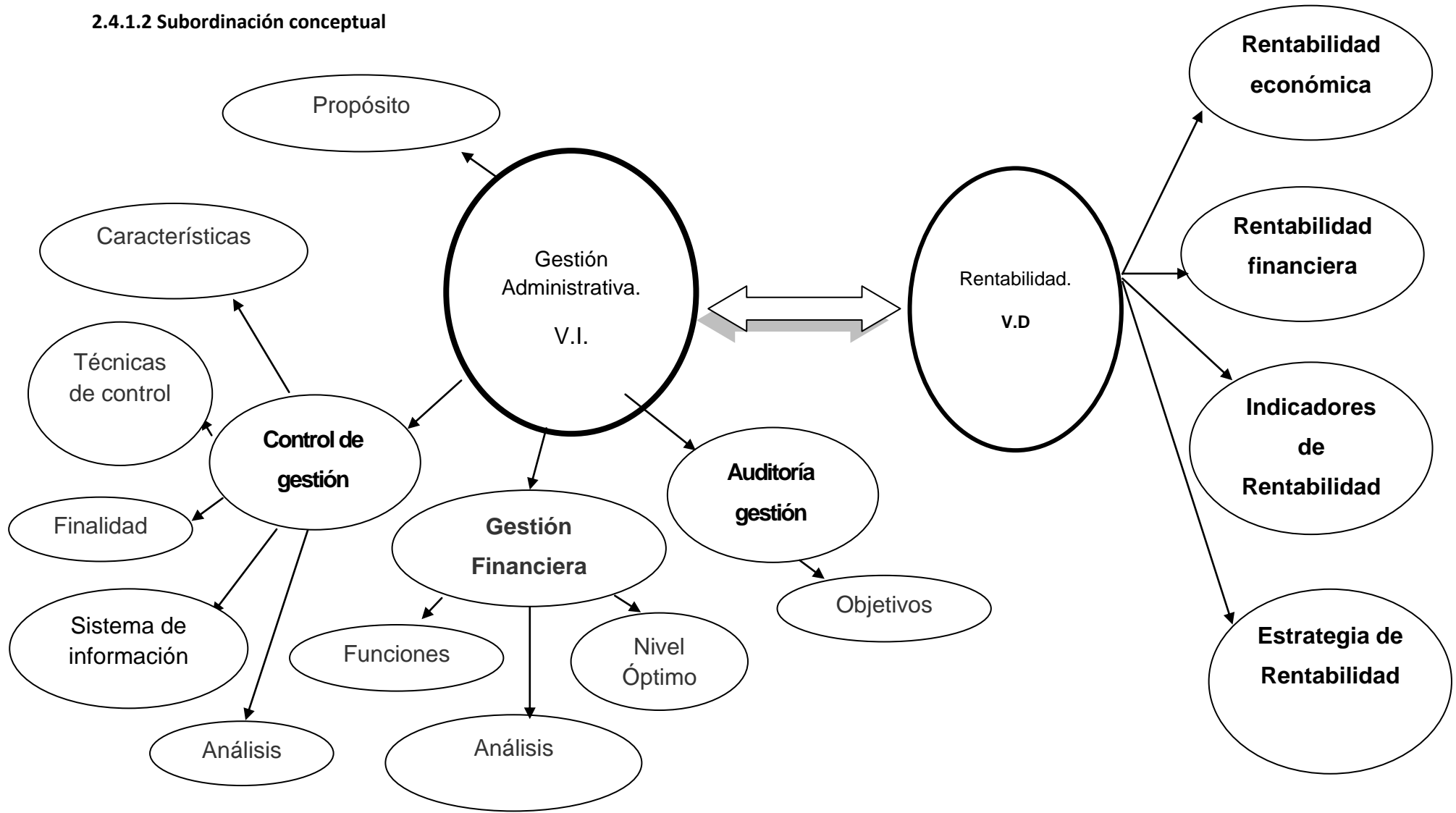
## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

#### 2.4.1.1 Superordinación Conceptual



### 2.4.1.2 Subordinación conceptual



## **2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

### **2.4.2.1 Marco Conceptual Variable Independiente**

#### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.



5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN**

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos.)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

## **Propósitos de la Gestión Administrativa.**

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.

- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Características del Control de Gestión:

- ✓ Selectivo.
- ✓ Total.
- ✓ Equilibrado.
- ✓ Oportuno.

- ✓ Claro.
- ✓ Terminado por la estrategia.
- ✓ Efectivo y eficiente.
- ✓ Creativo.
- ✓ Impulsado a la acción.
- ✓ Adecuado.
- ✓ Adaptado.
- ✓ Motivador.
- ✓ Flexible.

Técnicas de control:

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
2. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
3. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

1. Ambiente de Control;
2. Valoración de Riesgos;
3. Actividades de Control;

4. Información y Comunicación; Y
5. Monitoreo y Supervisión.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sistema de Información:

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Análisis.

El Control de Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma para así de esta manera lograr optimizar los objetivos planteados. También Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. Una organización debe coordinar y encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de las actividades. Para que los integrantes de la empresa logren optimizar las metas trazadas, es importante que la

misma los motive, el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional según AMATT. Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: NIVEL ESTRATEGICO, NIVEL TACTICO Y NIVEL OPERATIVO, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles.

Es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separable. El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

En base a las recomendaciones, la dirección superior adoptará las medidas concretas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica:

- Conocer acabadamente la organización
- Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones,... delegación de autoridad y asignación de responsabilidades,...).
- Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores,..).
- Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- Conocer y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
- Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.
- Definir de los indicadores fundamentales para el control de la gestión (tablero de comando): determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).

Determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.

- Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico:

- determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.

- efectuar un análisis para determinar causas y efectos: analizar todas las variables internas y externas (del ambiente competitivo, nacional y macroambiente) que llevaron a la gestión de la empresa a obtener esos resultados.

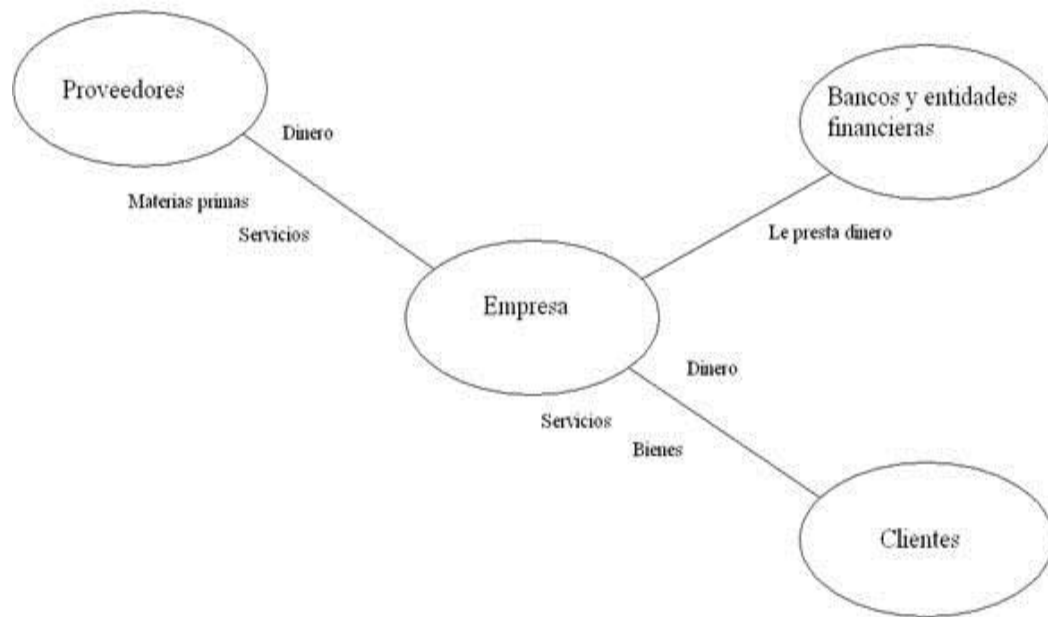
- Elaborar un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

Emitido el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas finaliza la tarea del control de gestión: el proceso de toma de decisiones compete a la dirección superior.

## **GESTIÓN FINANCIERA**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.





## Funciones

La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

·La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

·El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.

·El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

### **Organización**

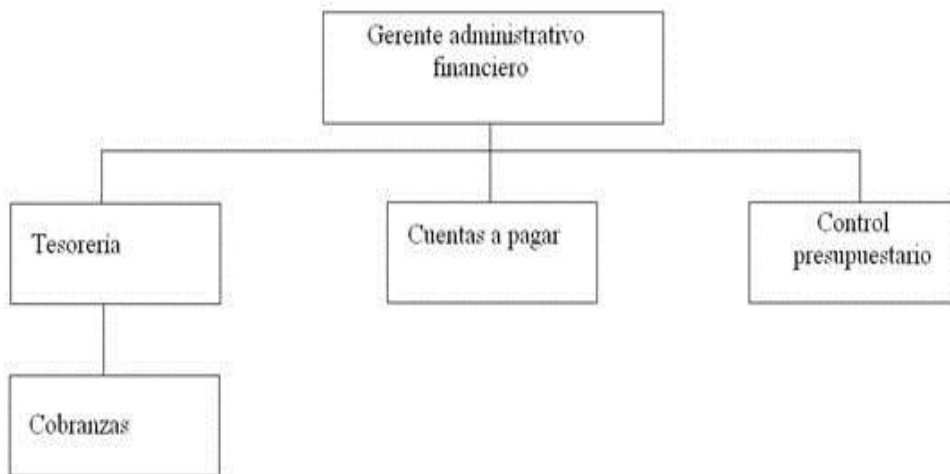
La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o *gerente administrativo-financiero*. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de *Tesorería*, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de *Cobranzas*, donde se producen todos los ingresos.

Existe también el área de pago o *Cuentas a pagar*, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o *Control presupuestario*, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

## Organigrama



### Distinción entre los conceptos económico y financiero

El concepto *económico* está relacionado con los resultados, las ganancias y las pérdidas, los costos.

Lo *financiero* es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

### Planeamiento financiero

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el *presupuesto financiero*, que forma parte de un sistema más amplio denominado *sistema presupuestario*. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

## **Operaciones bancarias**

Los bancos realizan diversas operaciones que son las que caracterizan su gestión. Para concretarlas es necesario completar diversos formularios.

## **Conciliación bancaria**

Es el análisis de la información de la cuenta corriente. Se compara la información contable de la empresa y se analizan las diferencias, realizando los ajustes pertinentes. Según **Joaquín, Moreno Fernández,(2002:26)**

**Conclusión:**En si la gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, esto mediante actividades que se debe seguir para lograr resultados efectivos.

## **AUDITORÍA**

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecuta funciones de

auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1.581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1.845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "RailwayCompaniesConsolidationAct" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943.

El futuro de nuestro país se prevé para la profesión contable en el sector auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

### **Definiciones**

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

### **Auditoría Externa**

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

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

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y

documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

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

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

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

### **Auditoría Interna**

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

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

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

Diferencias entre auditoría interna y externa:



Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.

En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

## **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y NathanGrabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of ExcellenceManagements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

- Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo. Según **Whittington O. Ray, (2001)**.

**Conclusión:**La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, se la define como un examen crítico,

sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica.

## **Definiciones**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Williams P. Leonard la auditoria administrativa se define como:

"Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

## **Necesidades de la auditoria administrativa**

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeños de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado

históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confinas en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz ha de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoria administrativa funcional)

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoria analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### **Objetivos de la auditoría administrativa**

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### **Principios de auditoría administrativa**

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de

sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

#### Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

#### Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

#### **Alcance**

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.



## **Campo de Aplicación**

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana

#### 4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

Telecomunicaciones

2. Transportes

3. Energía

4. Servicios

5. Construcción

6. Petroquímica

7. Turismo

8. Cinematografía

9. Banca

10. Seguros

11. Maquiladora

12. Electrónica

13. Automotriz

14. Editorial

15. Arte gráfico

16. Manufactura

17. Autocartera

18. Textil

19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal
23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

1. Nacionales
2. Internacionales
3. Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación
2. Acuerdo de Licencia
3. Contratos de Administración
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
5. Subsidiarias

En el Sector Social, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

Fundaciones

2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos
9. Comisiones
10. Colegios

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación
  2. Cultura
  3. Salud y seguridad social
  4. Política
- Obrero
  - Campesino

- Popular

5. Empleo

6. Alimentación

7. Derechos humanos

8. Apoyo a marginados y discapacitados

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

\* Evaluar los objetivos y planes organizacionales.

\* Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.

\* Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.

\* Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

\* Comprobar la correcta utilización de los recursos.

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada. Según **DIDÁCTICA MULTIMEDIA, (2001:123)** AUDITORIA I: AUDITORIA II: AUDITORIA III:

**Conclusión:** En si podemos decir que la clasificación de la auditoría es importante porque evalúa cada área de las diferentes funciones de la entidad.

#### **2.4.2.2 Marco Conceptual Variable Dependiente**

##### **Rentabilidad**

Siguiendo a Gitman desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad...” Según **Angulo Olaya Myriam y otros (2000: Internet)**.

**Conclusión:** La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado, lo que en si toda entidad busca es incrementar su rentabilidad.

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Por otra parte, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Para Sánchez (2002) la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término 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.

En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

De acuerdo a Sánchez (2002), la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada 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.

Sánchez (2002) señala además que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

### ***LA RENTABILIDAD ECONÓMICA***

La rentabilidad económica o de inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

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

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



## **LA RENTABILIDAD FINANCIERA**

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. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distributable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los

factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

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

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

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

### **LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Guajardo, 2002). Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

Con relación al cálculo de la rentabilidad, Brealey y Myers (1998) describen que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos.

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto, según Sánchez

(2002), es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. 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.
4. 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.

Por otra parte, Guajardo (2002) dice que el estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año. En estos casos, el estado de ganancias y pérdidas debe mostrarse en etapas, ya que al restar a los ingresos los costos y gastos del periodo se obtienen diferentes utilidades hasta llegar a la utilidad neta. Esto no quiere decir que se excluirá el balance general a la hora de hacer un análisis financiero, puesto que para evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos de rentabilidad y liquidez,

por lo que es necesario elaborar tanto el estado de resultados como el estado de cambios en la posición financiera o balance general.

En nuestra opinión, tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del período y el denominador representa una base de la inversión representativa.

### ***ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD***

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Ferrari garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en

Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- Calidad de producto/servicio
- Tasa de crecimiento del mercado
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

### **Intensidad de La Inversión**

Cuando invertimos estamos dando algo a alguien con el fin de obtener algo mejor. Se puede invertir de muchas formas, invertir nuestro tiempo en una relación, la inteligencia en el trabajo o los fines de semana haciendo deporte para tener una buena salud.

Así como se puede invertir en cualquiera de estas situaciones esperando algo bueno a cambio, podemos invertir nuestro dinero en un fondo mutuo esperando asegurar un capital que nos garantice mantener un nivel de vida en una etapa de retiro o convertir en realidad alguno de nuestros sueños hacia futuro.

Invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

### **Productividad**

Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Al disminuir la ineficiencia, la productividad aumenta. La eficiencia es el límite de la productividad. La productividad óptima, es el nivel de eficiencia para el cual fue pretendido el proceso.

### **Participación de Mercado**

Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de

volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.

De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios son principalmente negocios que venden a otras empresas en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Los principales objetivos de este tipo de estudio son los siguientes:

1. Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos.
2. Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo del tiempo.

### **Desarrollo De Nuevos Productos O Diferenciación De Los Competidores.**

Un nuevo producto puede ser creado o hecho "nuevo" de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente pueden convertirlo en otro "nuevo" o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados que lo considerarán "nuevo". Sólo podemos considerar nuevo un producto durante un período limitado.

Esto corresponde a la actitud de innovación que es una filosofía paralela a la del concepto de mercadotecnia.

Cuando se incluye un nuevo producto debe tomarse en consideración la innovación y la calidad del producto/servicio, sin dejar a un lado la

diferenciación del producto en el mercado y superando siempre a los competidores del mercado que son un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, que además de ofrecer productos similares, igualmente tienen libertad absoluta para sus actividades inherentes y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos.

Estudios han demostrado que las industrias en crecimiento son aquellas que están orientadas a productos nuevos.

### **Calidad De Producto/Servicio.**

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

### **Tasa De Crecimiento Del Mercado**

La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un período determinado. Esto tiene que ver también, con el ciclo de vida del producto, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

### **Integración Vertical**

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.



2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.

3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

### **Costos Operativos**

Los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción, se denominan costos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.

Dentro de los costos de operación más importantes tenemos los siguientes:

A) Gastos técnicos y administrativos. Son aquellos que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa, tales como, jefes de compras, almacenistas, mecánicos, veladores, dibujantes, ayudantes, mozos de limpieza y envíos, etc.

B) Alquileres y/o depreciaciones. Son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como servicios necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de una empresa, tales como: rentas de oficinas y almacenes, servicios de teléfonos. Etc.

C) Obligaciones y seguros. Son aquellos gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos a través de seguros que impidan una súbita descapitalización por siniestros. Entre estos podemos enumerar: inscripción a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, registro ante la Secretaría del Patrimonio Nacional, Seguros de Vida, etc.

D) Materiales de consumo. Son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa, tales como: combustibles y lubricantes de automóviles y camionetas al servicio de las oficinas de la planta, gastos de papelería impresa, artículos de oficina, etc.

E) Capacitación y Promoción. Todo colaborador tiene el derecho de capacitarse y pensamos en que tanto éste lo haga, en esa misma medida o mayor aún, la empresa mejorará su productividad. Entre los gastos de capacitación y promoción podemos mencionar: cursos a obreros y empleados, gastos de actividades deportivas, de celebraciones de oficinas, etc.

Los costos de operación son los necesarios a fin de operar y mantener el sistema que se proyecta, de manera que se obtenga de éste los productos esperados, en las condiciones previstas durante la etapa de estudio y diseño.

### ***CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE UN MERCADO***

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es,

por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifica para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

**Competencia Industrial:** un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

**Participantes Potenciales:** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando

ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

**Sustitutos:** Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

**Compradores y Proveedores:** Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

### ***MODELO DE RENTABILIDAD FINANCIERA (MRF)***

Un MRF es una proyección de inversiones, gastos, ingresos y parámetros financieros, organizada en una hoja electrónica, para una empresa o proyecto.

Se desarrollan los Modelos de Rentabilidad Financiera (MRFs) para pronosticar niveles de rentabilidad financiera y otros parámetros financieros de interés. También se usan para entender cómo la rentabilidad se ve afectada por cambios en volumen, precios y costos (análisis de sensibilidad).

Se calcula la Rentabilidad Financiera, con la intención de saber si la inversión en un negocio dado nos va a suministrar un mayor retorno que si dejamos los fondos en donde están. De esta manera también se puede comparar el retorno de dos o más alternativas de inversión.

Los parámetros de rentabilidad financiera más usados son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

### **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La TIR es una tasa de interés que descuenta una serie de flujos anuales de efectivo de tal manera que el valor presente neto (en el año 0) de la serie sea igual a la inversión inicial.

Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativa, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

La crítica a este método parten a en primer lugar de la dificultad del cálculo de la TIR (haciéndose generalmente por interacción) aunque las hojas de cálculo y las calculadoras modernas (las llamadas financieras) han venido a solucionar este problema de forma fácil. También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal.

Esta debe ser mayor que el costo de oportunidad del capital más un factor de riesgo. Y el costo de oportunidad del capital es la tasa promedio de interés que se puede recibir de los ahorros; por ejemplo, en bancos.

### **VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperado del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Es valor en el Año 0 de una serie de flujos anuales de efectivo generados por un negocio, si se descuentan usando una tasa de interés equivalente al costo de oportunidad del capital.

El costo de oportunidad del capital es la tasa promedio de interés que se puede obtener del ahorro. Por ejemplo, la cantidad promedio de interés pagada por entidades financieras como bancos. El VPN debe ser mayor a 0, más un factor de riesgo.

### ***CÓMO DESARROLLAMOS LOS MODELOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA***

Algunas decisiones preliminares incluyen:

- Duración del proyecto: sea realista.
- Capacidad de producción: empiece en pequeño; depende de la capacidad de inversión.
- Utilización de capacidad: generalmente se incrementa con el tiempo.
- Tasa de inflación: si se tiene en cuenta o no, los resultados hay que saberlos interpretar.

Determine los requerimientos de inversión, incluyendo capital de trabajo

- . ¿Comprar nuevo? ¿Comprar de segunda? ¿Alquilar? ¿Leasing?
- . Los requerimientos de capital de trabajo son una función del volumen de ventas, costos de producción, inflación y plazos de pago.
- . El capital de trabajo sale y entra a la empresa con los ciclos de producción y venta
- . Defina el valor residual de activos; sea Conservador.

Debemos calcular el volumen de ventas; sea conservador.

- . Hay que determinar la estructura de costos de la empresa.
- . En general, los productores rurales no tienen esta información.
- . Costos variables: ¿cuánto cuesta producir una unidad?
- . Asigne costos a todo: incluya el costo de oportunidad de la mano de obra familiar.
- . Costos fijos e impuestos.

Organice la información así:

- . Matriz de costos y precios unitarios (inversión, costos variables, precios de venta).
- . Matriz de cantidades (inversión, costos variables, rendimientos).
- . Matriz de ingresos y costos (multiplique las primeras dos matrices).
- . Incorpora los costos fijos e impuestos; parecidos a un Estado de Ganancia y Pérdida.
- . Serie de flujos de efectivo sin financiación.

. Serie de flujos de efectivo con financiación.

Matriz de ingresos y costos.

. Inversión.

. Valor residual si es del caso.

. Ingresos por ventas netas.

. Menos costos variables, costos de producción (incluye transporte).

. Menos costos de mercadeo.

. Menos costos fijos (incluye mantenimiento).

Matriz de ingresos y costos.

. Excluya la depreciación, no es un flujo de efectivo sino una figura de contabilidad.

. Cuando esté calculando "rentabilidad pura", excluya financiación.

. Separe la decisión de inversión de la de financiar. Según **Martínez Nay (2010: Internet)**.

**Conclusión:** Para encontrar la rentabilidad, se hace uso de indicadores lo que mide la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio, los activos y las ventas.

## **RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS**

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. Así, para los profesores Cuervo y Rivero<sup>3</sup> (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la

rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. 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.
4. 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.

## **NIVELES DE ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar 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. Según **Mariana; Riera (2005:116)**

**Conclusión:** Es importante analizar la rentabilidad porque esto nos da un panorama ya sea de crecimiento, de estabilidad o quiebra de la entidad.

## **2.5. HIPÓTESIS**

La inadecuada gestión administrativa es lo que conlleva a disminución de la rentabilidad en la empresa Funorsal en el año 2012.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

- **Variable Independiente**

Gestión Administrativa.

- **Variable Dependiente**

Rentabilidad.

- **Unidades de observación**

EMPRESA FUNORSAL SALINAS GUARANDA

- **Términos de relación**

Conlleva a

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE

El enfoque predominante es cuantitativo porque trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Según **Roberto Hernández Sampieri (2003: 23)**, sostiene: “Se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y estadístico es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas”.

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

- 1.-Que el investigador realiza los siguientes pasos:
- 2.-Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- 3.-La recolección de los datos se fundamenta en la medición.
- 4.-Debido a que los datos son productos de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
- 5.-En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas a la propuesta del estudio (hipótesis) sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error.
- 6.-Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).
- 7.-La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posibles.
- 8.-Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurando (el proceso).

9.-En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

10.-Con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados.

11.-Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

12.-Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se deriva expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

13.-La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa del individuo.

La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

## **3.2. MODALIDADES**

### **3.2.1 De campo**

Según **Rafael Graterol (2012: Internet)**, dice “la investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad se les denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.”

Para la presente investigación, se trabajó directamente en las instalaciones de FUNORSAL y se aplicó encuestas y guía de observación, para poder alcanzar respuestas que favorezca a la empresa.

### **3.2.2 Bibliográfica – Documental**

Según **Alba Lucía Marín Villada(2012: Internet)**, dice “la investigación documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose

en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes y otros.

Se aplicará este tipo de investigación, porque a través de ella, se toma como soporte todos aquellos documentos relacionados al tema de investigación, en este caso nos referimos principalmente a la base legal referenciada, las disposiciones escritas respecto de normas de seguridad para funcionarios, y todos los medios escritos para el desarrollo del presente proyecto que servirán de base para la investigación como son libros, periódicos, revistas, folletos y otros.”

### **3.3.- NIVELES O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Exploratoria**

Siguiendo a **Caicedo y Mardones (2008: Internet)**, dice “la investigación exploratoria: es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.



Este primer tipo de investigación nos permitirá ubicar el problema de investigación ya de esta manera nos ponernos en contacto con la realidad de la empresa”.

### **3.3.2 Descriptiva**

Según **Roberto Hernández y otros (1992:60)**, dice “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Luego se procederá con el nivel descriptivo donde se agrupan elementos, finiquitando con la asociación de las variables independientes y dependientes objeto de estudio. Con un análisis profundo de las causa del problema como lo es la baja rentabilidad podremos identificar las posibles soluciones e implantar el programa de gestión de estrategias de comercialización y establecer de mejor manera estas propiedades para la implantación eficiente de este programa.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”.

Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Con esta investigación nos permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar como es y cómo se está presentando en la empresa.

### **3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Según **Daniela Hadad (2012: Internet)**, se denomina población al conjunto de todos los individuos que se desea estudiar. Estos pueden ser: personas, animales, artículos etc. Cada uno de los elementos de la población se llaman individuos o unidades estadísticas.

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño vienen dados por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

Para realizar la investigación se utilizara una población de no más de cien personas por lo que no será necesario calcular la muestra; las personas a investigarse serán los siguientes:

**TABLA 1. Rubros de Funorsal**

<b>Nº</b>	<b>RUBROS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Gerente	<b>1</b>
<b>2</b>	Empleados del Área Contable	<b>5</b>
<b>3</b>	Empleados y Jefe de Contabilidad empresa Juris	<b>6</b>
<b>4</b>	Empleados y Jefe Financiero Empresa Don Diego	<b>8</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente:**Departamento contable de FUNORSAL

**Elaborado por:** Johana Quijije

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

Según **José Pérez (2012: Internet)**, concretar las variables es fundamental en la tarea del investigador y se requiere usualmente para el proceso que se denomina operativización de las variables. Importante y necesario para la demostración de las hipótesis. No hay duda que después de haber trabajado suficientemente en esta tarea se puede pasar a ampliar el concepto de la variable, con el objeto de hallar racionalmente otras variables concretas que logren el mismo o mejor efecto.

### 3.5.1 Conceptualización de la variable independiente

V.I: Gestión Administrativa

	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
	Es el conjunto de procesos que controlan los procesos que se dan en una empresa	Gestión Financiera Gestión Administrativa Gestión de Ventas	Efectividad financiera Procesos correctamente documentados Total de ventas cobradas exitosamente	Entrevista y observación Observación Observación

### 3.5.2 Conceptualización de la variable dependiente

V.D: Rentabilidad

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Rentabilidad se define como:	Rentabilidad	Índices Financieros	Entrevista con la gerencia
Es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.			

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

#### 3.6.1 Plan para la recolección de información

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.-** La investigación será llevada con objetos estos son las facturas.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.-** Las Técnicas seleccionadas en la presente investigación son: Entrevista.

Según **FranahidD'Silva (2009:Internet)**, la Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Según **Vanesa Rivera (2012: Internet)**, técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir:

Los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.

Alguna recompensa, regalo o pago que se ofrece a los entrevistados y apoyos para la comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos (como en las entrevistas personales) y sobres de respuestas (en las encuestas por correo). Sin importar la forma de aplicación, un cuestionario se caracteriza por algunos objetivos específicos.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.***- Los instrumentos de la presente investigación son los cuestionarios los mismos que son diseñados.
  
- ***Selección de recursos de apoyo (equipo de trabajo)***
  
- ***Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. .-*** Explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información.

**TABLA 4. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta y Guía de observación	El método de investigación que se va a aplicar es el científico.
	La observación será realizada en Funorsal.

**Fuente:**Johana Quijije

**Elaborado por:** Johana Quijije

Según **Ramón Ruiz (2012: Internet)**, el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Según **Osmar Saldaño (2012: Internet)**, el método sintético es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la



reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

Según **Roberto Gómez (2012: Internet)**, el método inductivo admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

Según **Luz Marina Franco y otros (2012: Internet)**, el método deductivo permite descubrir consecuencias desconocidas a partir de principios conocidos emitiendo juicios. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.

El método deductivo se presenta de manera directa e indirecta

**Método deductivo directo:** se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

**Método deductivo indirecto:** se compone de argumentos lógicos compuestos de varias proposiciones, las cuales se comparan entre sí para descubrir una relación. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión.

Según **Alfredo Calderón Serrano (2012: Internet)**, el método lógico consiste en que una vez presentada una idea, hipótesis, un sistema teórico, etc., se extraen conclusiones de ellas por medio de una deducción lógica, estas se comparan entre sí y con otros enunciados pertinentes, con el objeto de hallar relaciones lógicas que existan en ellas.

Según **Debold B. Van Dalen y otros (2012: Internet)**, la investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o

acontecimiento en particular. Se trata de un experimento porque precisamente el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas.

Según **Mercedes Fernández (2012: Internet)**, el método científico es un proceso de investigación que consta de varias etapas:

- La observación del fenómeno.
- Formulación de hipótesis.
- Diseño experimental.
- Análisis de los resultados y conclusiones.

#### **1. La observación del fenómeno.**

Se observa y se describe el proceso objeto de estudio.

#### **2. Formulación de hipótesis.**

Se establecen posibles causas que expliquen el fenómeno estudiado, que después habrá que confirmar experimentalmente.

#### **3. Diseño experimental.**

Se monta un dispositivo experimental que pueda probar nuestras hipótesis. Si hay varias variables, se controlan todas salvo la que queremos estudiar.

#### **4. Análisis de resultados y conclusiones.**

Los resultados obtenidos se suelen reflejar en tablas de datos y gráficas. La variable independiente se representa en abscisas y la dependiente en el eje de ordenadas.

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1 Plan de procesamiento

- *Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.*
- *Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.*
- *Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.*

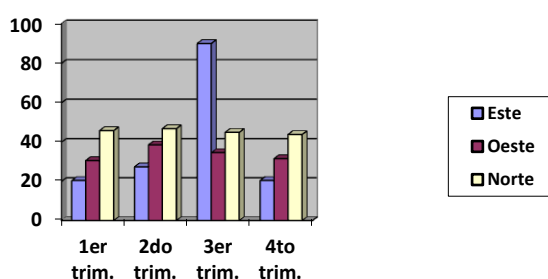
**TABLA 5. Cuantificación de resultados**

PREGUNTAS	x	y	Z	TOTALES
1				
2				
N				

Fuente: Internet

Elaborador por: Johana Quijije

- *Representaciones graficas.-*



Fuente: Internet

Elaborador por: Johana Quijije

**GRÁFICO2. Representación gráfica de resultados**

### 3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.**
- **Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.**
- **Comprobación de hipótesis.**

El método estadístico que voy a utilizar para comprobar la hipótesis es t de student por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se obtuvieron del instrumento y medir la relación que existe entre las dos variables de la hipótesis en estudio.

Aparece cuando se quiere estimar la media de una población distribuida según una normal cuando el tamaño de la muestra utilizada para la estimación es pequeño y la varianza de la población es desconocida. Se define de la siguiente forma:

$$t = \frac{Z}{\sqrt{\chi^2/n}}$$

Donde  $Z \rightsquigarrow N(0, 1)$ , esto es, una normal con esperanza 0 y desviación típica 1,  $\chi^2$  es una distribución **Chi-cuadrado** (otra distribución de probabilidad asociada a la normal) y  $n$  son los grados de libertad de dicha  $\chi^2$ .

➤ **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.-**

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

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Evaluar la adecuada gestión administrativa para incrementar la rentabilidad de la empresa Funorsal.		
Identificarlos principales problemas que ocasiona la baja rentabilidad en la empresa Funorsal.		
Proponer como alternativa el desarrollo de un cuadro de mando integral, para que a través de indicadores se mida la gestión de la empresa en pos de una mejora de la rentabilidad.		

**Fuente:** Capítulo I

**Elaborador por:** Johana Quijije

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Luego de recopilar los resultados que se obtuvieron en la Empresa FUNORSAL y sus principales competidores en el estudio de diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, interpretar y discutir los resultados alcanzados.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel Versión 2010 en la misma que se construyó una base de datos, la que nos sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó en forma literal que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo. Los mismos que se presentan tablas organizados en filas y columnas que corresponden a las cantidades y frecuencias de las opciones utilizadas en los ítems de los cuestionarios; los cuales constan de 10 preguntas y se acompañan con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada opción.

A más de ello se presenta el análisis y discusión de los resultados sobre la base de los porcentajes de cada ítem que fueron obtenidos de acuerdo a las respuestas que nos proporcionaron los informantes

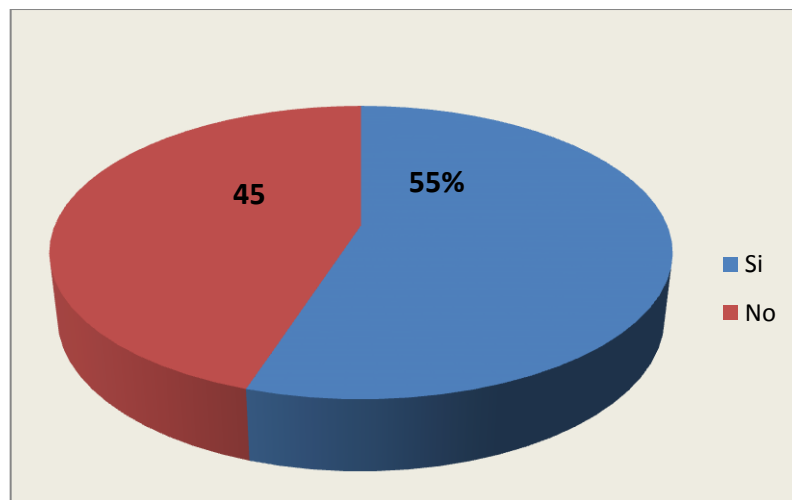
**Pregunta 1.** ¿Dentro de la estructura organizacional usted puede identificar su dependencia?

**TABLA7. Dependencia**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	11	55%
No	9	45%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 3. Dependencia**

**ÁNÁLISIS:**

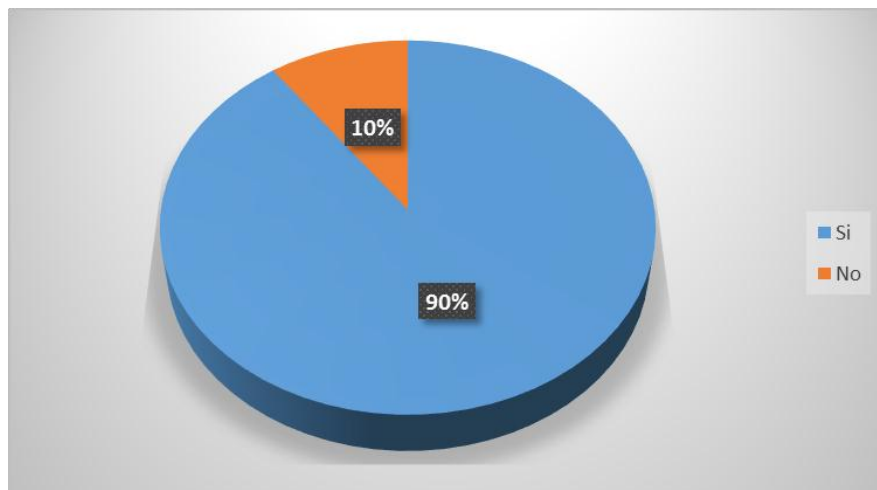
Del total de personas encuestadas el 55% dicen conocer su dependencia de trabajo, mientras que el 45% consideran que no.

**Pregunta 2.** ¿Para Ud. La gestión administrativa es la que se encarga de hacer funcionar y dar sentido concreto a las actividades de las distintas áreas de una empresa?

**TABLA 8. Definición de Gestión Administrativa**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	18	90%
No	2	10%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijje



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijje

**GRÁFICO 4. Definición de gestión Administrativa**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas el 90% están de acuerdo con el concepto presentado mientras que el 10% no está de acuerdo.

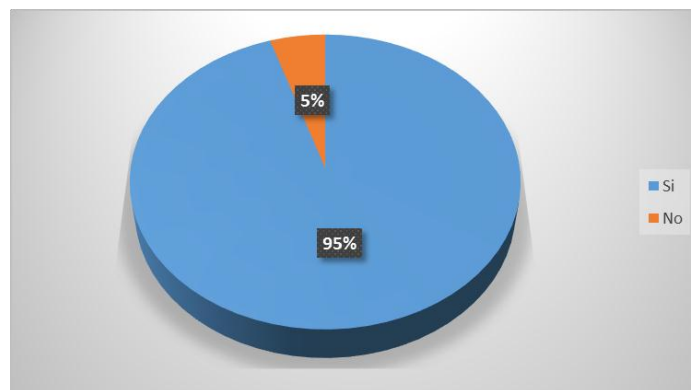


**Pregunta 3.** ¿Considera que en las empresas productoras de embutidos es necesaria una adecuada gestión administrativa para tener una mejor rentabilidad?

**TABLA 9. Gestión Administrativa**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 5. Gestión Administrativa**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas el 95% consideran que la gestión administrativa en la contabilidad es muy importante en este tipo de empresas mientras que el 5% consideran que no.

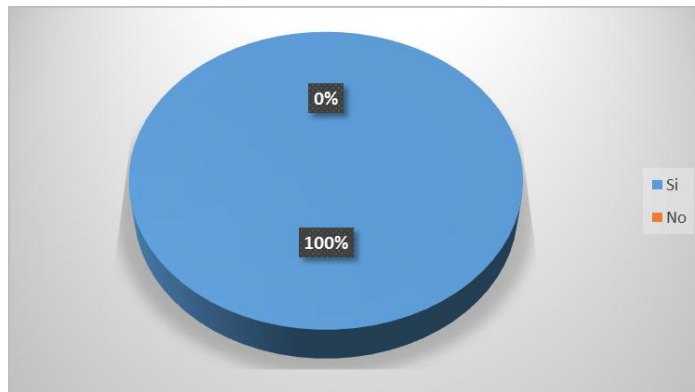
**Pregunta 4.** ¿Es deficiente la contabilidad dentro de su empresa?

**TABLA 10. Contabilidad Deficiente**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijje



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijje

**GRÁFICO 6. Contabilidad Deficiente**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas el 100% considera que la contabilidad de su empresa es deficiente.

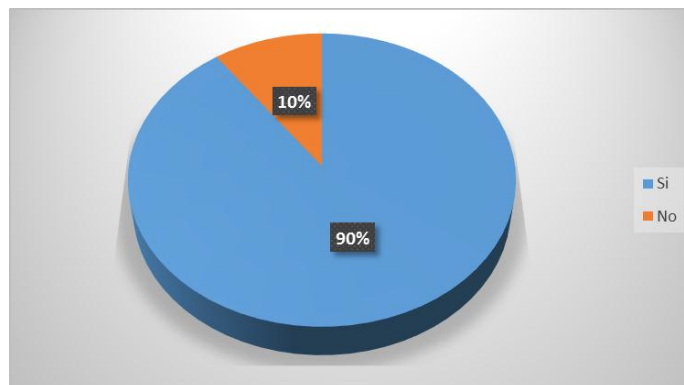
**Pregunta 5.** ¿Mejorar la gestión administrativa repercute en la generación de rentabilidad?

**TABLA 11. Gestión Administrativa y Departamento de Contabilidad**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	18	90%
No	2	10%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 7. Gestión Administrativa y Departamento de Contabilidad**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas en 90% considera que la gestión administrativa si repercute en la generación de rentabilidad, mientras que el 10% considera que no es así.

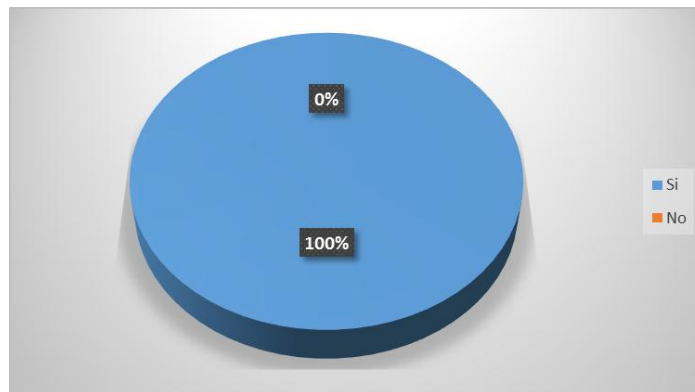
**Pregunta 6.** ¿La gestión administrativa ayuda al alcance de los objetivos?

**TABLA 12. Gestión Administrativa para el logro de objetivos**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijje



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijje

**GRÁFICO 8. Gestión Administrativa para el logro de objetivos**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas el 100% consideran que la gestión administrativa ayuda al logro de los objetivos empresariales.

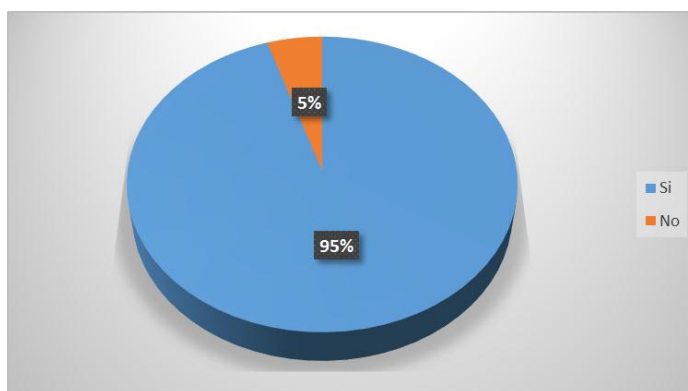
**Pregunta 7.** ¿Una adecuada estructura de los estados financieros, con información razonable incide en conocer la eficiencia de la empresa?

**TABLA 13. Adecuada estructura de Estados Financieros**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 9. Adecuada estructura de Estados Financieros**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas en 95% considera que se debe estructurar adecuadamente los estados financieros de la empresa mientras que el 5% considera que no es necesario.

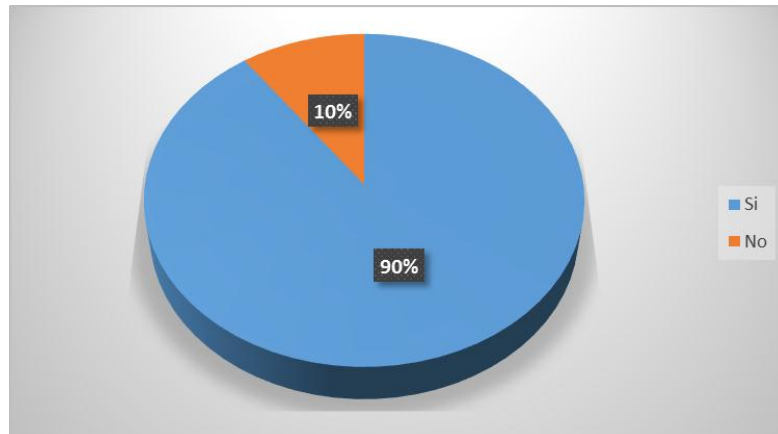
**Pregunta 8.** ¿Considera que un cuadro de mando integral sería beneficioso para la empresa?

**TABLA 14. Cuadro de Mando Integral**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	18	90%
No	2	10%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 10. Cuadro de Mando integral**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas el 90% considera que es necesario un cuadro de mando integral para la empresa FUNORSAL, mientras que el 10% no lo considera así.

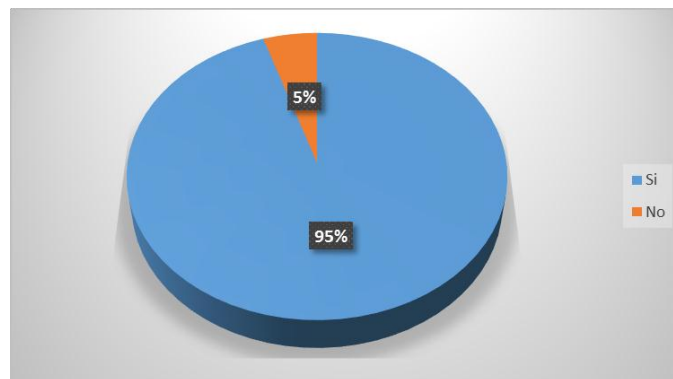
**Pregunta 9.** ¿La evaluación periódica de empleados ayudará a la mejoría de la Gestión Administrativa?

**TABLA 15. Gestión Administrativa**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 11. Gestión Administrativa**

**ÁNÁLISIS:**

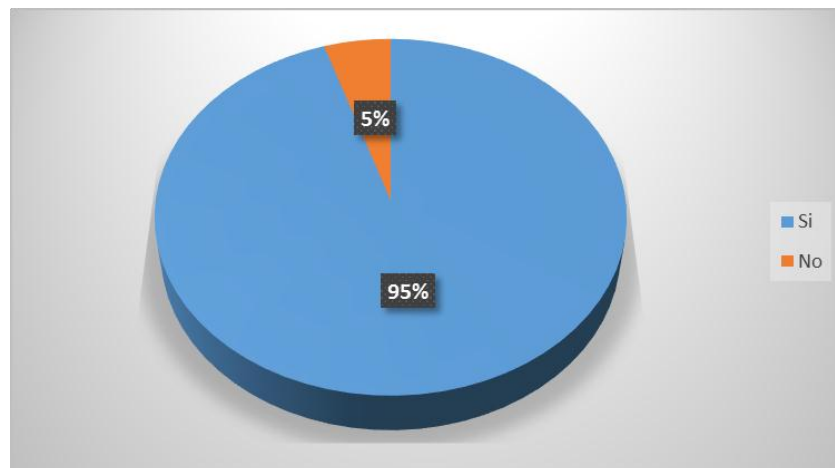
Del total d personas encuestadas el 95% considera que la evaluación continua de los empleados mejorara la gestión administrativa mientras que el 5% considera que no es así.

**Pregunta 10.** ¿La gestión administrativa es un elemento importante para la rentabilidad de la empresa?

**TABLA 16. Desarrollo de la Empresa**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijije



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Johanna Quijije

**GRÁFICO 12. Desarrollo de la Empresa**

**ÁNÁLISIS:**

Del total de personas encuestadas en 95% considera que la gestión administrativa es importante para la rentabilidad de la empresa, mientras que el 5% considera que no lo es.



## 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

**PREGUNTA 1:** Se puede interpretar que la mayoría de personas encuestadas conocen su nivel jerárquico de trabajo de la empresa FUNORSAL puesto que son la parte que se verá más beneficiada de darse los cambios aspirados.

**PREGUNTA 2:** Se puede decir que la mayoría de personas encuestadas consideran que la gestión administrativa se encarga de diversas facetas en la empresa por lo tanto debe ser mejorada para que así puedan mejorar no solo el proceso contable sino los demás procesos de la empresa también.

**PREGUNTA 3:** La mayoría de encuestados reconocen que en las empresas de embutidos es importante contar con una buena gestión administrativa que haga que la empresa funcione y brinde los resultados deseados así como una rentabilidad adecuada.

**PREGUNTA 4:** Los encuestados supieron manifestar que la contabilidad es uno de los aspectos más débiles ya sea de las empresas de la competencia como la empresa propia puesto que se considera el aspecto más difícil de tratar dentro de la empresa.

**PREGUNTA 5:** Se puede decir que la mayoría de encuestados considera que la gestión administrativa incide en la generación de la rentabilidad de la empresa.

**PREGUNTA 6:** Se puede decir que la gestión administrativa que se ocupa en la FUNORSAL no es idónea por lo tanto no deja seguir los objetivos y se contrapone al desarrollo de la misma.

**PREGUNTA 7:** La estructuración adecuada de los estados financieros es muy importante para la empresa y para los procesos que se dan dentro

de ella pudiendo así mejorar en muchos aspectos entre ellos la rentabilidad.

**PREGUNTA 8:** La aplicación de un cuadro de mando integral beneficiara de gran forma a la empresa FUNORSAL ya que de esta forma se podrá mejorar la gestión administrativa y por ende los resultados que la empresa de en sus periodos contables.

**PREGUNTA9:** La evaluación constante de los empleados de la empresa hará que la gestión administrativa mejore y estos se vean comprometidos a realizar de una forma adecuada las actividades a ellos encomendadas.

**PREGUNTA10:** La gestión administrativa es considerada como un elemento constitutivo e importante en toda empresa y FUNORSAL no es la excepción por lo que se puede decir que es necesario hacer lo posible por mejorarla y así recibir mejores resultados de los que se están recibiendo hablando de rentabilidad.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis es necesario contar con la utilización de la prueba del Chi cuadrado ( $X^2$ ), por medio del cual permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

La hipótesis de la investigación a estudiar es:

La gestión administrativa en el departamento de contabilidad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa FUNORSAL, año 2012.

#### 4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** Es la inadecuada gestión administrativa lo que conlleva a disminución de la rentabilidad en la empresa Funorsal.

$$O=E \quad \Longrightarrow \quad O-E=0$$

**H<sub>1</sub>:** No existe gestión administrativa lo que conlleva a disminución de la rentabilidad en la empresa Funorsal.

$$O \neq E \quad \Longrightarrow \quad O-E \neq 0$$

### 4.3.2 Nivel de significancia y grados de libertad

#### Simbología:

Ho= Hipótesis Nula

Hi= hipótesis alternativa

fo= Frecuencia Observada

fe= Frecuencia Esperada

$\alpha$ = Nivel de Significancia

**gl**= Grados de libertad

**nf**= Número de filas

**mc**= Número de columnas

$x^2$  = Chi cuadrado Tabulado

$x^2c$  = Chi cuadrado Calculado

**Determinación tabla de contingencia frecuencias observadas y frecuencias esperadas**

**TABLA 17. DE CONTINGENCIAS**

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	$\Sigma$
Pregunta No 7	19	1	20
Pregunta No 10	19	1	20
		<b>TOTAL</b>	40

**Fuente:** Investigación de campo 2013

**Elaborado por:** Johanna Quijje

**TABLA 18. DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>NO</b>	19	1	20	50%
<b>SI</b>	19	1	20	50%
<b>TOTAL</b>	38	2	40	100%

**Fuente:** Investigación de campo 2013

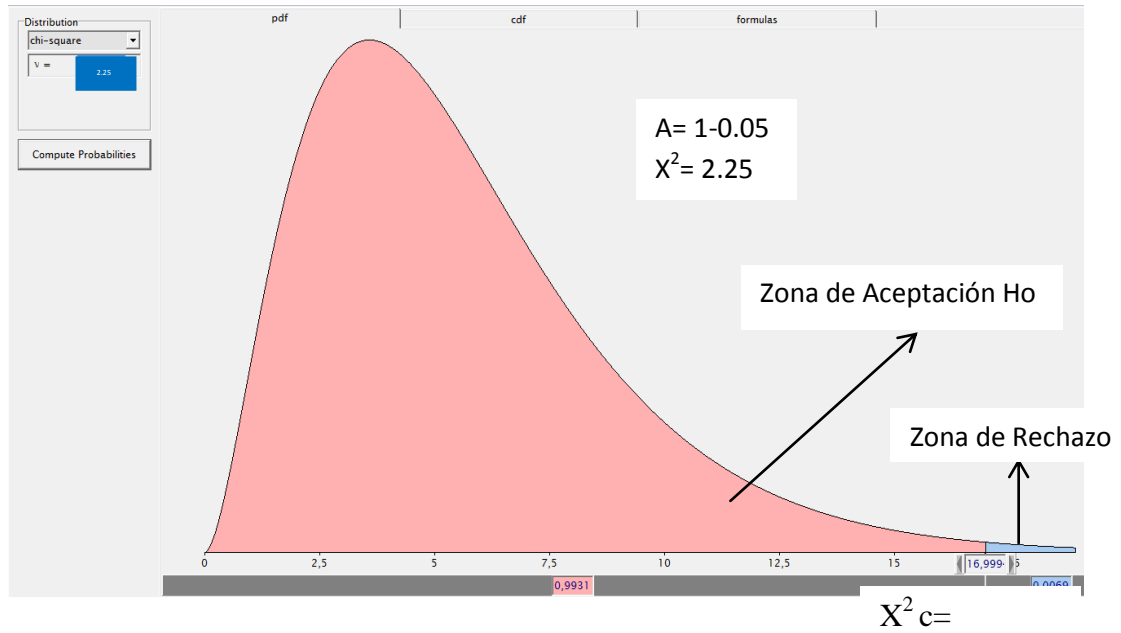
**Elaborado por:** Johanna Quijje

**TABLA 19. DE FRECUENCIAS ESPERADAS**

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>	<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/FE</b>
19	19	0	0	0,00
1	0,25	0,75	0,5625	2,25
19	19	0	0	0
1	1	0	0	0
40	39,25	0,75	<b>TOTAL</b>	2,25

**Fuente:** Investigación de campo 2013

**Elaborado por:** Johanna Quijje



## PASO 6 CÁLCULO DE CHI CUADRADO CALCULADO ( $X^2C$ )

$$X^2C = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$$X^2C = 2.25$$

### Decisión

**Por lo que se concluye que:** Se acepta la hipótesis alternativa que dice “La inadecuada gestión administrativa lo que conlleva a disminución de la rentabilidad en la empresa Funorsal”.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Se puede concluir que:

- La mayoría de trabajadores y empleados de la empresa FUNORSAL trabajan en el área ejecutiva es decir en el área administrativa y se encargan de las ventas, cobros y la negociación de los productos de la empresa.
- Para la mayoría de personas inmiscuidas con la organización la gestión administrativa hace funcionar y da sentido concreto a las actividades que se realizan en las distintas áreas de la empresa por lo que se puede decir que la gestión administrativa es muy importante dentro de una empresa.
- La existencia de un plan estratégico de procesos para evaluar la gestión es muy importante dentro de la empresa FUNORSAL por lo tanto es necesario el planteamiento correcto de uno que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- La contabilidad de la empresa no es la adecuada por lo que es necesario mejorarla ya que es una parte muy importante que nos muestra el estado financiero de la organización.
- Mejorar la gestión administrativa repercute directamente sobre la generación de rentabilidad de la empresa ya que mientras mejor sea la gestión administrativa más ganancias va a tener la empresa y utilidad sobre sus movimientos.
- Es necesaria la correcta planificación de indicadores y su logro de objetivos ya que esto mejorara la gestión administrativa que se ha dado hasta la actualidad dentro de la empresa.

- Es importante mantener una estructura adecuada de los estados financieros para que así se pueda saber la eficiencia que tiene cada proceso dentro de la empresa y su influencia sobre la rentabilidad.
- Un cuadro de mando integral será muy beneficioso para la empresa ya que dará las pautas para que se pueda manejar de forma adecuada manteniendo la rentabilidad y ganancias.
- Es necesaria la evaluación periódica de los empleados para que así la gestión administrativa sea adecuada y se realice de acuerdo a las situaciones que se van presentando dentro de la empresa.
- La rentabilidad de la empresa depende mucho de la gestión administrativa que se realice dentro de las empresas por lo que es necesario mejorar la gestión administrativa a fin de tener una buena rentabilidad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que:

- Es necesario capacitar a los trabajadores de acuerdo al área en que trabajan y enseñándoles y haciéndoles ver la importancia del trabajo que realizan dentro de la empresa.
- Es necesario mejorar y acrecentar la gestión administrativa a través de actividades e indicadores que ayuden a ver los logros alcanzados por la organización.
- Se recomienda el diseño de un plan estratégico de todos los procesos que permitan ver como se realiza cada uno de ellos y de esta forma tener un buen planeamiento de las actividades empresariales.



- A través de la implementación de un plan estratégico será notoria la mejoría del área de contabilidad así como de las demás áreas para que así el trabajo sea bien realizado y no existan inconvenientes que afecten a la rentabilidad de la empresa.
- Es necesario medir el avance de la gestión administrativa a través de la medición comparativa de la rentabilidad alcanzada con respecto a la rentabilidad de los años anteriores.
- Para realizar los nuevos indicadores es necesario saber todos los procesos y la cuantificación de los mismos.
- La presentación de los estados financieros debe ser completa e impecable para que de esta forma sean bien identificados y tomados en cuenta.
- Al aplicar un cuadro de mando integral se deben tomar en cuenta todos los procesos y las normas que se dan dentro de la empresa.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

- ✓ **Título:** “Implementación de un cuadro de mando integral, para que a través de indicadores mida la gestión y mejore la rentabilidad de la empresa FUNORSAL, año 2012”.
- ✓ **Institución Ejecutora:** FUNORSAL Fundación de Organizaciones Indígenas Salinas, Parroquia Salinas, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar dedicada a la producción y comercialización de embutidos.
- ✓ **Beneficiarios:** Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo

Toda la Corporación en General

- ✓ **Ubicación:**

País: Ecuador

Provincia: Bolívar

Cantón: Guaranda

Parroquia: Salinas

Calles: Tibospungo y Los Incas, Teléfono 0059332210046

E-mail: [funorsal@salinerito.com](mailto:funorsal@salinerito.com)

✓ **Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Mayo del 2013

**Final:** Septiembre del 2013

✓ **Equipo técnico responsable:**

Nivel Ejecutivo de la Empresa FUNORSAL

Trabajadores de la Empresa FUNORSAL

Ayudantes de la Comercializadora de Salinas de Guaranda

Johanna Quijije (Investigadora)

Tutor

✓ **Costo:**

**TABLA 20. COSTOS**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNIT</b>	<b>V. TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<i>Asesor</i>			250,00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<i>Anillados</i>	6	1,50	9,00
<i>Copias de Textos</i>	41	0,02	0,82
<i>Impresiones</i>	100	0,10	10,00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
<i>Internet</i>	20	0,80	16,00
<i>Computador</i>		450,00	450,00
<b>OTROS</b>			
<i>Gasto de transporte</i>			50,00
		<b>SUBTOTAL</b>	776,82
		<b>+10% Imprevistos</b>	28,18
		<b>TOTAL</b>	805,00

**Elaborado por:** Johanna Quijije

## **6.2 ANTECEDENTES**

La Gestión Administrativa es inadecuada, no se cuenta con indicadores de un plan estratégico que facilite tener una rentabilidad.

La Gestión Administrativa es parte medular del manejo de las empresas; la empresa FUNORSAL al ser una fundación de ayuda a los trabajadores de la parroquia Salinas del Cantón Guaranda no ha iniciado sus labores de forma correcta y a pesar de que la parte gerencial está capacitada la gestión administrativa no ha sido bien utilizada por lo que cada actividad resulta sin una buena realización siendo carente el uso de indicadores que permitan cumplir con objetivos.

Se realizó un estudio previo en el que se pudo observar que la rentabilidad no es la apropiada puesto que la gestión administrativa no es bien realizada dentro de la empresa ni las actividades se cumplen como se debería haciendo que los objetivos no sean alcanzados para finales de cada año.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de plantear una propuesta que solucione el problema de la correcta aplicación de una gestión administrativa le otorga rentabilidad en función del mercado y esta se vea reflejada en los números plasmados en los estados financieros a finales de año

La propuesta de un Plan Estratégico que permita evaluar las funciones de cada una de las actividades realizadas es factible de realizar puesto que se cuenta con la apertura y permiso de los directivos y la apertura de los trabajadores en pro de la mejora de la empresa.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **General:**

Diseñar un Plan Estratégico de acuerdo con los objetivos y actividades propuestos así como promoverla mejora de la rentabilidad en la empresa FUNORSAL.

#### **Específicos:**

- Mejorar la gestión administrativa en función de procesos determinados para cada área.

- Establecer procedimientos de evaluación de gestión administrativa.
- Diseñar actividades que sirvan e incentiven la mejoría de la rentabilidad en la empresa.
- Diseñar actividades de control para optimizar el recurso humano, definiendo claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo a fin de que cada persona tenga conocimiento de cómo, cuándo y qué deben hacer y así evitar duplicidades de funciones.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La viabilidad de realización de la presente propuesta se presenta de la siguiente manera:

### **1. Organizacional**

En la institución se cuenta con la colaboración de todos los empleados y trabajadores que laboran en la misma así como también de los directivos quienes entendieron y aceptaron de la mejor manera la propuesta.

### **2. Ambiental**

No existirá daño ambiental, mas bien existirá el ahorro de recursos ya que con el control apropiado los empleados ayudaran al no desperdiciar materiales.

Al no ser una propuesta muy compleja no causa daño ambiental puesto que se van a necesitar es tan solo la inmediaciones de la empresa.

### 3. Rentabilidad Social:

La propuesta es factible de realizar socialmente también ya que la sociedad y los habitantes del lugar están dispuestos a colaborar dejando que la empresa mejore y sean capaces de salir adelante representando a la ciudadanía en general.

A los clientes por que les va a brindar mejores productos; a los trabajadores por que se tendrá un mejor ambiente laboral y mayores utilidades para recibir.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes. Estas cuatro perspectivas son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.



## **Estrategia de crecimiento - Perspectiva financiera**

La estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

La estrategia de construir franquicia consiste en la obtención de nuevas fuentes de ingresos mediante la venta del producto en nuevos mercados, el desarrollo y creación de nuevos productos o la obtención de nuevos clientes.

La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con nuestros clientes, conocer a nuestros clientes nos permite conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado para ellos, existiendo la posibilidad de realizar ventas cruzadas, el uso de la herramienta CRM nos permite definir, monitorizar, gestionar y conseguir esta estrategia basada en la relación con el cliente.

## **Estrategia de productividad - Perspectiva financiera**

La estrategia financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costes de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

La estrategia de reducción de coste consiste en mejorar la estructura de coste de toda la organización, tanto los costes directos de nuestros productos y servicios, así como los costes indirectos, actualmente se está utilizando la herramienta japonesa Lean manufacturing como base de la reducción de coste de la estructura organizativa, inicialmente esta filosofía de trabajo se implantó en las plantas productivas buscando una mejora continua, en aquellas organizaciones en las cuales su implantación ha



sido efectiva ha sido posible trasladarlo al resto de departamentos organizativos, los resultados de la implantación de la herramienta japonesa Lean manufacturing dependerá de varios factores como las condiciones sociales de la empresa, la cultura y localización de la empresa, etc....

La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.

## **Perspectiva Financiera**

### **Alineación de las estrategias financieras**

Una vez definidas y explicadas las diferentes estrategias financieras que presenta el cuadro de mando integral, podemos pensar a priori que puede resultar extraño la aplicación de ambas estrategias padre a la vez, la estrategia de crecimiento supone la realización de nuevas inversiones en búsqueda de nuevos mercados, desarrollos de nuevos productos o servicios, siendo contradictorio a la política de reducción de coste, el buen diseño de un mapa estratégico nos permitirá equilibrar ambas estrategias obteniendo los mejores resultados, es decir durante la elaboración del mapa estratégico se elaborará las actuaciones de reducción de coste de la organización, siendo aplicables a las inversiones requeridas por la estrategia de crecimiento, obteniendo finalmente una inversión pequeña con unos resultados de obtención de nuevos clientes e ingresos excelentes.

Resulta vital y muy importante definir claramente cada una de las estrategias, a la vez que alinearlas en una misma misión y visión sin que se produzca interferencias con ninguna. El fracaso de una mala e improvisada implantación de las estrategias sin tener a toda la organización alineada puede llevar a la empresa a producir mayores

pérdidas que antes de la implantación, por ejemplo el aumento de coste producido por una sobre calidad innecesaria de los productos aumenta el precio de venta del producto, siendo esta sobre calidad no valorada por los clientes los cuales no están dispuestos a pagarlo, teniendo como resultado un abandono de compra de los productos y un descenso de la cuenta de resultados de la empresa.

Frecuentemente el binomio calidad - coste resultan incompatibles, un aumento de la calidad de un producto requerirá la realización de inversiones extraordinarias en instalaciones, herramientas, formación, etc... la definición de los requerimientos de calidad han de definirse conjuntamente con los departamentos que se encuentren implicados, desde el departamento financiero que recolectará todos los posibles costes de esta mejora, hasta el departamento de ventas el cual ha de ser consciente y validar si con la mejora de calidad alcanzada puede llegar a vender en mayor cantidad el producto con mayor precio. La alineación de todo el sistema organizativo resulta clave para el éxito de la implantación de las estrategias financieras.

### **Indicadores de la perspectiva financiera**

El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización, el indicador diseñado o seleccionado ha de ser capaz de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisión referente a las acciones necesarias para mejorar dicho indicador.

A continuación se muestra una relación de indicadores que pueden ser utilizados en la perspectiva financiera, tal y como se ha citado en el párrafo anterior el indicador seleccionado depende de varios factores como la estrategia planteada, la tipología de la organización, etc...

- Índice de liquidez
- Precio de la acción
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas
- Valor económico agregado
- Flujo de caja
- Coeficiente de rentabilidad neta
- Crecimiento en los ingresos por ventas
- Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes.
- Porcentaje de reducción de costes
- Ventas por personal de la organización
- Aumento del retorno sobre los activos

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

A continuación se presenta el desarrollo del Diseño de un Cuadro de Mando Integral que evalué las acciones desarrolladas en la empresa FUNORSAL a fin de mejorar su gestión administrativa

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPUESTA**

#### **1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Un cuadro de mando integral debe revelar los indicadores financieros para saber cómo se encuentra la empresa económicamente y los aspectos a, mejorarse; siendo los clientes los generadores de recursos financieros, es necesario analizar los siguientes aspectos.

- Indicadores de liquidez
- Indicador de Rentabilidad
- Indicador de Endeudamiento
- Recuperación de Cartera

Los cuales dependen de una correcta gestión administrativa por lo tanto son importantes para ser evaluados.

## **2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Esta perspectiva ayuda a identificar los segmentos de clientes y el mercado en el cual la empresa se encuentra compitiendo midiendo dentro de si

- Grado de aceptación del producto
- Grado de satisfacción del cliente
- Disponibilidad del Producto
- Precio Adecuado
- Disponibilidad Inmediata del Producto
- Valor Agregado del Producto

## **3. PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO**

Aplica para los procesos críticos internos de la empresa cuidando que la organización llegue a la excelencia entre los que están:

- Nivel de desperdicio de la materia prima
- Retrasos en proceso de producción
- Comercialización del Producto
- Distribución del Producto
- Correctas estrategias de publicidad y mercadeo


#### **4. PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE**

En donde se incluye la infraestructura de la planta que se debe construir, creando una mejora y ampliando el nivel de crecimiento a largo plazo para así dar un mejor servicio al cliente y comodidad a los empleados que trabajan dentro de la empresa entre los que se incluirán los siguientes aspectos:

- Capacitación al Talento Humano
- Organización de Sistemas Contables y de Producción
- Ampliación de la Planta de Producción
- Creación de Nuevos Puestos Administrativos
- Reclutamiento y Enseñanza a los nuevos contratados
- Bonos e incentivos a los mejores empleados. Según **Samuel, CERTO C., Peter J. Paul (1997:177-189)**

## IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES A VERIFICARSE Y SU CUMPLIMIENTO ACTUAL


### LIQUIDEZ

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ	PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\frac{132568,00}{102000,00}$ <p style="text-align: center;">1,30</p>	$\frac{\text{Liquidez obtenida}}{\text{Liquidez programada}}$ $\frac{1,86}{2,2}$ <p style="text-align: center;">85%</p>	Del total de liquidez programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 85% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 85% de eficiencia en este aspecto.	95%
	RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\frac{189765,00}{102000,00}$ <p style="text-align: center;">1,86</p>			

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje


## RENTABILIDAD

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{121233,00}{587698,00}$ <p style="text-align: center;">0,20</p>	$\frac{\text{Rentabilidad obtenida}}{\text{Rentabilidad programada}}$ $\frac{0,20}{0,25}$ <p style="text-align: center;">80%</p>	Del total de la rentabilidad programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 80% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 80% de eficiencia en este aspecto.	98%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje

## ENDEUDAMIENTO


 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{121233,00}{587698,00}$ <p style="text-align: center;">0,20</p>	$\frac{\text{Rentabilidad obtenida}}{\text{Rentabilidad programada}}$ $\frac{0,20}{0,25}$ <p style="text-align: center;">80%</p>	Del total de la rentabilidad programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 80% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 80% de eficiencia en este aspecto.	98%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje




## RECUPERACIÓN DE CARTERA

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES FINANCIEROS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	RECUPERACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$ $\frac{92340,00 * 360}{232450,00}$ <p style="text-align: center;">143 días</p>	$\frac{\text{Recuperación programada}}{\text{Recuperación obtenida}}$ $\frac{90}{143}$ <p style="text-align: center;">63%</p>	Del total del endeudamiento programado a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 63% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 63% de eficiencia en este aspecto.	85%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje


## GRADO DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE GESTIÓN ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	$\frac{\text{Número de clientes conseguidos}}{\text{Posibles clientes contactados}}$ $\frac{2345}{2700}$ <p style="text-align: center;">0,87</p>	$\frac{\text{Aceptación obtenida}}{\text{Aceptación programada}}$ $\frac{0,87}{0,95}$ <p style="text-align: center;">92%</p>	Del total de aceptación programado a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 92% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 92% de eficiencia en este aspecto.	100%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijije


## GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE GESTIÓN GRADO DE SATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$\frac{\text{Número de clientes con quejas}}{\text{Número total de clientes}}$ $\frac{1220}{2345}$ <p style="text-align: center;">0,52</p>	$\frac{\text{Satisfacción programada}}{\text{Satisfacción obtenida}}$ $\frac{0,32}{0,52}$ <p style="text-align: center;">62%</p>	Del total de satisfacción a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 62% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 62% de eficiencia en este aspecto.	81%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje


## DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE GESTIÓN DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	$\frac{\text{Número de pedidos incompletos}}{\text{Número total de pedidos}}$ $\frac{225}{1567}$ <p style="text-align: center;">0,14 al mes</p>	$\frac{\text{Disponibilidad programada}}{\text{Disponibilidad obtenida}}$ $\frac{0,05}{0,14}$ <p style="text-align: center;">36%</p>	Del total de disponibilidad programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 36% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 36% de eficiencia en este aspecto.	81%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje


## DESPERDICIOS DEL PRODUCTO

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE PROCESO DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA	DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA	$\frac{\text{Desperdicio}}{\text{Total de materia prima}}$ $\frac{9540}{92560}$ $0,10$	$\frac{\text{Disponibilidad programada}}{\text{Disponibilidad obtenida}}$ $\frac{0,05}{0,1}$ $50\%$	Del total de desperdicio programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 50% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 50% de eficiencia en este aspecto.	76%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje


## DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE PROCESO DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	$\frac{\text{Pedidos distribuidos}}{\text{Pedidos recibidos}}$ $\frac{3350}{3450}$ <p style="text-align: center;">0,97</p>	$\frac{\text{Disponibilidad programada}}{\text{Disponibilidad obtenida}}$ $\frac{0,97}{1}$ <p style="text-align: center;">97%</p>	Del total de la distribución programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 97% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 97% de eficiencia en este aspecto.	100%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijije


## CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE DESARROLLO CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	$\frac{\text{Capacitaciones dadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$ $\frac{3}{12}$ <p>0,25</p>	$\frac{\text{Disponibilidad programada}}{\text{Disponibilidad obtenida}}$ $\frac{0,25}{1}$ <p>25%</p>	Del total de la capacitación programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 25% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 25% de eficiencia en este aspecto.	76%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje

## ASISTENCIA DEL PERSONAL


 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE DESARROLLO ASISTENCIA DEL PERSONAL	ASISTENCIA DEL PERSONAL	$\frac{\text{Porcentaje de asistencia}}{\text{Asistencia programadas}}$ $\frac{21}{27}$ <p>0,78</p>	$\frac{\text{Disponibilidad programada}}{\text{Disponibilidad obtenida}}$ $\frac{0,78}{1}$ <p>78%</p>	Del total de la asistencia programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 78% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 78% de eficiencia en este aspecto.	81%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje




## VENTAS

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
VENTAS	VENTAS	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas programadas}}$ $\frac{232450,00}{270000,00}$ <p>0,86</p>	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas programadas}}$ $\frac{0,86}{1}$ <p>86%</p>	Del total de las ventas programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 86% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 86% de eficiencia en este aspecto.	90%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijije


## INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE DESARROLLO BONOS E INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS	INCENTIVOS MONETARIOS	$\frac{\text{Incentivos realizados}}{\text{Incentivos programados}}$ $\frac{17000,00}{21000,00}$ 0,81	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas programadas}}$ $\frac{0,81}{1}$ 81%	Del total de los incentivos programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 81% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 81% de eficiencia en este aspecto.	90%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijije


## ENSEÑANZA A NUEVOS TRABAJADORES

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE DESARROLLO ENSEÑANZA A NUEVOS CONTRATADOS	ENSEÑANZA A NUEVOS CONTRATADOS	$\frac{\text{Enseñanza realizadas}}{\text{Enseñanza programadas}}$ $\frac{11}{25}$ <p>0,44</p>	$\frac{\text{Enseñanza realizadas}}{\text{Enseñanza programadas}}$ $\frac{0,44}{1}$ <p>44%</p>	Del total de las enseñanza programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 44% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 44% de eficiencia en este aspecto.	81%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje

## NUEVOS EMPLEOS

 <b>FUNORSAL SALINAS GUARANDA</b> <b>FICHA DE INDICADORES</b>					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	INDICADOR DE EFICIENCIA	INTERPRETACIÓN	META
INDICADORES DE DESARROLLO CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJOS	NUEVOS EMPLEOS	$\frac{\text{Nuevos empleos realizados}}{\text{Nuevos empleos programadas}}$ $\frac{15}{30}$ <p style="text-align: center;">0,50</p>	$\frac{\text{Nuevos empleos realizados}}{\text{Nuevos empleos programadas}}$ $\frac{0,50}{1}$ <p style="text-align: center;">50%</p>	Del total de nuevos empleos programada a obtenerse por los altos mandos se ha obtenido el 50% de ella en los balances del año 2012 por lo tanto se tiene un 50% de eficiencia en este aspecto.	81%

**Fuente:** Investigación de campo (ANEXO 3)

**Elaborado por:** Johanna Quijje

## DISEÑO DE UN PLAN DE CUMPLIMIENTO ACTUAL DE LOS INDICADORES

Con el propósito de verificar y evaluar el cumplimiento de los indicadores la empresa FUNORSAL deberá hacer un seguimiento exhaustivo del mismo para controlar el avance de los objetivos representados en cada indicador aplicando una técnica de Semáforo que fijará los siguientes parámetros de evaluación:

RESULTADO	COLOR	RANGO	SIGNIFICADO
Si el logro es inferior al 75%		Indica que existe un problema	<b>NO CUMPLE</b>
Si el logro está entre 76% y 80%		Se debe tomar precauciones	<b>CERCANO AL CUMPLIMIENTO</b>
Si el logro está arriba del 81%		Todo está bajo control	<b>CUMPLE</b>

### Resumen

INDICADOR	ESTADO ACTUAL	META	ROJO	AMARILLO	VERDE
LIQUIDEZ	85%	95%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
RENTABILIDAD	80%	98%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
ENDEUDAMIENTO	79%	98%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
RECUPERACIÓN DE CARTERA	63%	85%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	92%	100%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	62%	81%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$
DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	36%	81%	$\leq 75$	$> 76 \text{ y } < 80$	$\geq 81$

<b>DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA</b>	<b>50%</b>	<b>76%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>25%</b>	<b>76%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>ASISTENCIA DEL PERSONAL</b>	<b>78%</b>	<b>81%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>VENTAS</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>INCENTIVOS AL PERSONAL</b>	<b>81%</b>	<b>90%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>ENSEÑANZAS A NUEVOS TRABAJADORES</b>	<b>44%</b>	<b>81%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>
<b>NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>50%</b>	<b>81%</b>	<b>&lt; = 75</b>	<b>&gt; 76 y &lt; 80</b>	<b>&gt; = 81</b>

## INFORME

Con el propósito de verificar y evaluar el cumplimiento de los indicadores la empresa Funorsal realiza un seguimiento exhaustivo para controlar el avance de los objetivos aplicando la técnica de semáforo.

Luego de los cálculos de los indicadores la empresa Funorsal obtiene los siguientes resultados:

- Una liquidez actual del 85% esto quiere decir que si cumple con sus objetivos. Una buena liquidez por lo general indica que una empresa tiene buenos controles de dinero en efectivo. En caso de que no se cumpla con el objetivo la empresa puede seguir disminuyendo la rentabilidad, la imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes como expansión en el mercado, pérdida de control de la empresa, pérdida total o parcial del capital invertido.

- Una rentabilidad del 80% con lo cual se debe tener precauciones ya que está cercano al cumplimiento del rango de control. De lo contrario seguirá disminuyendo la rentabilidad ya que no controlan los costos y gastos y por ende no se podrá obtener utilidades.
- En el indicador de endeudamiento se obtuvo un resultado del 79% en el límite de control está cercano al cumplimiento por lo que se debe tener precauciones, ya que tiene comprometido su patrimonio un 79% veces. El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.
- En recuperación de cartera se obtuvo un 63% lo que indica que existe problema ya que se tarda 143 días para recuperar su cartera o cuentas por cobrar. Lo que está presentando un alto grado de ineficiencia en el área responsable de la cartera. Para obviar este problema es útil clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad, identificar los períodos vencidos en cada caso.
- En aceptación del producto se obtuvo un 92% lo que se está cumpliendo con este objetivo. Lo que quiere decir que el producto es de buena calidad, lo que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.
- En la satisfacción del cliente se obtuvo un 62%, lo que indica que existe problemas porque no cumple con el objetivo. Lo que podría suceder que se vaya perdiendo clientes por no cumplir con sus pedidos. La perspectiva del cliente permite a los directivos articular estrategias de clientes basadas en el mercado, lo que proporciona rendimientos financieros superiores.

- En disponibilidad del producto se obtuvo un 36% lo que indica que existe problema, lo que indica que se debe tener disponible lo que el cliente solicite para evitar malestar en ellos, de lo contrario buscan a la competencia. Se debe buscar estrategias para poder satisfacer al cliente.
- En desperdicio de materia prima se obtuvo un 50% lo que indica que existe problema, ya que durante el proceso no se transforman en producto terminado y es físicamente identificable y medible. Por lo que el desperdicio cuesta dinero, consume el tiempo requerido para elaborar un producto y entregarlo al cliente, evita que la empresa sea más productiva con los recursos actuales Por lo que se debe tener un control continuo para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos económicos.
- En distribución del producto se obtuvo un 97% lo que se indica que si se cumple con el objetivo, que los productos son distribuidos hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como a la selección de estas plazas o puntos de venta.
- En capacitación del talento humano se obtuvo un 25% lo que indica que existe problema, la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, representa una acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas con el propósito de hacerlos capaces de incidir en los procesos de transformación e innovación tecnológica, así como mejorar sus condiciones de existencia.



La capacitación y desarrollo del talento humano son todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo.

- En asistencia del personal se obtuvo un 78% lo que indica que se debe tener precauciones, ya que esto afecta a la producción ya que no se cumple con el objetivo diario de producción por lo que se debe controlar las entradas y salidas del personal.
- En ventas se obtuvo un 86% lo que indica que si se cumple con el objetivo, lo que muestra que su capital no está en riesgo sus inversiones están funcionando, su producto puede ser reconocido y distribuido con mayor calidad.
- En incentivos al personal se obtuvo un 81% lo que indica que si se cumple con el objetivo, lo que mejora el desempeño del trabajador. Para que los empleados sean productivos se sientan satisfechos y motivados, el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. La gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos.
- En enseñanzas a nuevos trabajadores se obtuvo un 44% lo que indica que existe problema, se debe capacitar a los nuevos trabajadores para que se acoplen a su nuevo puesto de trabajo, de lo contrario no tendrán un buen desempeño.
- En nuevos puestos de trabajos se obtuvo un 50% lo que indica que existe problemas, lo que se debe evaluar los puestos con las principales actividades a desempeñar, porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad, normas de desempeño que se debe lograr, condiciones y posibles riesgos de trabajo, máquinas y equipos utilizados en el puesto, etc., teniendo en cuenta que el objetivo del empleo es suministrar a la organización en cada

momento que se necesite las personas necesarias en calidad y cantidad para desarrollar de una manera óptima los procesos de producción y servicio, debemos dar mucha importancia a los procesos de selección que conducirán a la incorporación del candidato idóneo para el puesto de trabajo requerido.

#### **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

- ✓ Unidad operativa que administrará la propuesta: la estructura, funciones, etc.

#### **6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

- ✓ Son necesarios estos planes para tomar decisiones oportunas que permitan mantener la propuesta de solución, mejorarla, modificarla, suprimirla o sustituirla. Se debe definir periodos en el tiempo respecto del diseño, ejecución y resultados de la propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

- **BACA Urbina** (2010) Investigación y Elaboración de Tesis
- **CALOMARDE José** (2002) Contabilidad y Auditoría
- **CERTO C. Samuel**, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997
- **DIDÁCTICA MULTIMEDIA**, AUDITORIA I: Normas Técnicas, Control Interno, Planificación del trabajo, Objetivos y Procedimientos, AUDITORIA II: Desarrollo y Metodología de la Auditoría. Caso práctico, AUDITORIA III: Control Interno, reas específicas de implantación, Procedimiento y Control, Edición 2001, Madrid España.
- **HERNÁNDEZ Sampieri, RobertoCarlos Fernández Collado, Peter Baptista Lucio**, (2003) "Metodología de la investigación", Segunda Edición, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 501pp.
- **HERRERA E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, Proaño B. Jaime**, "Tutoría de la Investigación", Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Primera Edición, Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE, Quito - Ecuador, 2002, 319 pp.
- **MORENO Fernández**, Joaquín, contabilidad Superior, Primera Edición, Ediciones Continental, México 2002
- **NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD**
- **TAPIACárdenas**, Ana Cristina(2008), "Diseño de un sistema de gestión administrativa basado en la metodología del BalancedScorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007"
- **WHITTINGTON O. Ray**, auditoría, Un enfoque integral, 12<sup>TM</sup>. Edición, Ediciones Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 2001.

- **ANGULO Olaya Myriam y Sarmiento S. Julio A. (2012:Internet)**, “El concepto de rentabilidad en marketing” (En línea). Disponible en:  
<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/marketing.pdf> (16.03.2013).
- **CAICEDO y Mardones (2008:Internet)**, "Elaboración de tesis e informes técnico-Profesionales". (En línea). Disponible en:  
[http://profesionales.cl/tipos\\_de\\_investigacion.htm](http://profesionales.cl/tipos_de_investigacion.htm) (16.03.2013).
- **CALDERÓN, Alfredo. (2012:Internet)**, “La Lógica de la Investigación Científica”. (En línea). Disponible en:  
<http://viviendoconfilosofia.blogspot.com/2008/10/la-lgica-de-la-investigacin-cientfica.html> (16.03.2013).
- **D'SILVA, Franahid. (2009:Internet)**, “La Entrevista”. (En línea). Disponible en:  
[http://www.franadasi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83](http://www.franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83) (16.03.2013).
- **FERNÁNDEZ, Mercedes. (2012:Internet)**, “El Método Científico”. (En línea). Disponible en:  
[http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_teoria\\_metod4\\_3.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_teoria_metod4_3.htm) (16.03.2013).
- **FRANCO Luz Marina y Llano Francisco J. (2012:Internet)**, “Métodos de Investigación”. (En línea). Disponible en:  
[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=concepto%20del%20metodos%20de%20investigacion%20sintetico&source=web&cd=9&ved=0CGcQFjAI&url=http%3A%2F%2Faprendeonline.udea.edu.co%2Ffiles%2Fmoodle%2Ffile.php%2F203%2FDocumen\\_Seminario%2FTrabajos\\_Estudiantes%2FMETODOS\\_DE\\_INVESTIGACION.doc&ei=fz4ST8HZGMjr0gHThKjLAW&usq=AFQjCNHBrZtWPXt70\\_yXqHmC1OYD\\_mhh2g&cad=rja](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=concepto%20del%20metodos%20de%20investigacion%20sintetico&source=web&cd=9&ved=0CGcQFjAI&url=http%3A%2F%2Faprendeonline.udea.edu.co%2Ffiles%2Fmoodle%2Ffile.php%2F203%2FDocumen_Seminario%2FTrabajos_Estudiantes%2FMETODOS_DE_INVESTIGACION.doc&ei=fz4ST8HZGMjr0gHThKjLAW&usq=AFQjCNHBrZtWPXt70_yXqHmC1OYD_mhh2g&cad=rja) (16.03.2013).

- **GRATEROL, Rafael (2012:Internet),**“Metodología de la Investigación”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml> (16.03.2013).
- **GONZÁLEZ J. y Hernández Z.(2010:Internet)** “Paradigma Positivista” y “Paradigmas Emergentes y Métodos de investigación en el campo de la orientación” (En línea). Disponible en:  
<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosCuantitativos>(16.03.2013).  
[http://www.geocities.com/seminario\\_y\\_trabajo\\_d\\_grado/Zulay2.html](http://www.geocities.com/seminario_y_trabajo_d_grado/Zulay2.html) (16.02.2013).
- **GÓMEZ, Roberto. (2012:Internet),** “Evolución Científica y Metodología de la Economía”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm> (16.03.2013).
- **HADAD, Daniela. (2012:Internet),** “Población y muestra”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.dav.sceu.frba.utn.edu.ar/homovidens/hadad/pf/paginas/poblacionymuestra.htm> (16.03.2013).
- **MARÍN Villada, Alba Lucía (2012: Internet),** “Clasificación de la Investigación”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimethodo.htm> (16.03.2013)
- **MARTÍNEZ Nay (2010: Internet),** “Factores de rentabilidad en las decisiones financieras” (En línea). Disponible en:  
<http://moblibar.com.mx/articulos/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3471-factores-de-rentabilidad-en-las-decisiones-financieras>(16.03.2013).
- **PÉREZ, José. (2012: Internet),** “Las Variables en el Método Científico”. (En línea). Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/pdf/rsqp/v73n3/a07v73n3.pdf>

(16.03.2013).

- **RIVERA, Vanesa. (2012:Internet)**, “Como Armar un Cuestionario”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.rppnet.com.ar/cuestionario.htm> (16.03.2013).
- **RUIZ, Ramón. (2012:Internet)**, “El Método Analítico”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm> (16.03.2013).
- **SALDAÑO, Osmar. (2012:Internet)**, “Metodología de la Investigación Científica: Los métodos”. (En línea). Disponible en:  
<http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos> (16.03.2013).
- **SUPERINTENDENCIA de Compañía. (2013:Internet)**, “Ley de Compañía”(En línea). Disponible en:  
[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)(16.03.2013).
- **VAN Dalen Debold B. y Meyer. William J. (2012:Internet)**, “La Investigación Experimental”. (En línea). Disponible en:  
<http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php> (16.03.2013).

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

#### **FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

A continuación se describe un listado de preguntas, las mismas que deben ser marcadas con "X" según las respuestas que seleccione. Esta información es confidencial y no llevará mucho tiempo en poder responder las siguientes preguntas.

**1. ¿Dentro de la estructura organizacional usted puede identificar su dependencia?**

SI .....

NO .....

**2. ¿Para Ud. La gestión administrativa es la que se encarga de hacer funcionar y dar sentido concreto a las actividades de las distintas áreas de una empresa?**

SI .....

NO .....

**3. ¿Considera que en las empresas productoras de embutidos es necesaria una adecuada gestión administrativa para tener una mejor rentabilidad?**

SI .....

NO .....

**4. ¿Es deficiente la contabilidad dentro de su empresa?**

SI .....

NO .....

**5. ¿Mejorar la gestión administrativa repercute en la generación de rentabilidad?**

SI .....

NO .....



**6. ¿La gestión administrativa ayuda al alcance de los objetivos?**

SI .....

NO .....

**7. ¿Una adecuada estructura de los estados financieros, con información razonable incide en conocer la eficiencia de la empresa?**

SI .....

NO .....

**8. ¿Considera que un cuadro de mando integral sería beneficioso para la empresa?**

SI .....

NO .....

**9. ¿La evaluación periódica de empleados ayudará a la mejoría de la Gestión Administrativa?**

SI .....

NO .....

**10. ¿La gestión administrativa es un elemento importante para la rentabilidad de la empresa?**

SI .....

NO .....

**ANEXO 2**

<p><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b></p>
<p><b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>Objeto de estudio:</b></p> <p><b>Lugar de observación:</b></p> <p><b>Fecha de observación:</b></p> <p><b>Nombre del investigador:</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b></p>
<p><b>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b></p>

### ANEXO 3

#### DATOS

Activo corriente	\$ 189.765
Inventario	\$ 57.197
Cuentas por cobrar	\$ 92.340
Ventas netas	\$ 232.450
Ventas programadas	\$ 270.000
Pasivo corriente	\$ 102.000
Pasivo total	\$ 102.000
Patrimonio	\$ 587.698
Utilidad neta	\$ 121.233
Número de clientes conseguidos	2345
Posibles clientes contactados	2700
Número de clientes con quejas	1220
Números de pedidos incompletos	225
Total de pedidos	1567
Desperdicio	9540
Materia prima	92560
Pedidos distribuidos	3350
Pedidos recibidos	3450
Capacitaciones dadas	3
Capacitaciones programadas	12
Asistencia	21
Asistencia programada	27
Incentivos realizados	\$ 17.000
Incentivos programados	\$ 21.000
Enseñanza realizada nuevos empleados	11
Enseñanza programada nuevos empleados	25
Nuevos empleos	15
Nuevos empleos programados	30