



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

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“TESIS DE GRADO”**

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

**TEMA:**

---

**“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA AUTO REPUESTOS TORRES”**

---

**AUTORA: Ana Acosta**

**TUTORA: Ing. Silvia Oyaque**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Ana Alexandra Acosta Baño, con C.I. # 180463058-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTO REPUESTOS TORRES”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de este trabajo de graduación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 31 de Enero de 2014

AUTORA



.....  
Ana Alexandra Acosta Baño

C.I. 180463058-8  
.....

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Silvia Oyaque, con C.I.1802993079 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTO REPUESTOS TORRES”**, desarrollado por la Srta. Ana Alexandra Acosta Baño, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Trabajo Estructurado de manera Independiente de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 18 de Noviembre de 2013

**EL TUTOR**




Ing. Silvia Oyaque

## APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTO REPUESTOS TORRES**”, elaborado por la estudiante Ana Alexandra Acosta Baño, de la modalidad Trabajo Estructurado de manera Independiente, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 31 de Enero de 2014

Para constancia firma



.....  
Econ. Francisco Mosquera  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
Ing. Ernesto Jara  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a todos los que me han dicho siempre que falta poco para obtener la recompensa entre estas personas esta mi familia quien ha sido mi eje principal en mi vida, por su apoyo, comprensión y por darme la oportunidad de estar aquí y ser lo que soy.

También aquella persona que me dio su apoyo constantemente en el desarrollo de este proceso, gracias por ser parte de mi vida mi amor.

A la Ing. Silvia Oyaque, por su ayuda incondicional y por ser unas de las mejores personas que he conocido en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento, Agradezco a la Ing. Silvia Oyaque, por la ayuda y guía brindada en todo este proceso de graduación.

En especial agradezco a la empresa AUTO REPUESTOS TORRES por toda su colaboración el cual me permitió desarrollar la investigación.

También a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y a todos los profesores que fueron parte de mi formación profesional.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Aprobación del Trabajo de Graduación .....	ii
Aprobación del Tutor.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Cuadros y Gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1-3

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del Problema .....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10

1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	18
2.4.4. Definiciones Variable Independiente.....	21
2.4.5. Definiciones Variable Dependiente.....	30
2.5. Hipótesis.....	39
2.6. Señalamiento de Variables.....	39

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. Enfoque de la Investigación.....	40
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	40
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	41
3.4. Población y Muestra.....	42
3.4.1 Población.....	42
3.4.2 Muestra.....	42
3.5. Operacionalización de Variables.....	44



3.6. Plan de la Recolección de la información.....	46
3.7. Procesamiento de la Información.....	48

## **CAPÍTULO IV**

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

4.1/4.2 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	49
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	69
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	69
4.3.2. Estimador Estadístico.....	70
4.3.3. Combinación de Frecuencias.....	71
4.3.4. Zona de aceptación o rechazo.....	71
4.3. 5. Cálculos Estadísticos.....	72
4.3.6. Regla de Decisión.....	74
4.3.7. Aplicar regla de decisión.....	75

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	76
5.2. Recomendaciones.....	76

## **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos.....	78
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	80
6.3 Justificación.....	81
6.4 Objetivos.....	82
6.4.1 Objetivo General.....	82
6.4.2 Objetivos Específicos.....	82
6.5 Análisis de Factibilidad.....	82
6.6. Fundamentación Científico – Técnica.....	83
6.7 Metodología.....	95
6.8 Administración.....	144
6.9 Revisión de la Evaluación.....	144
Materiales de Referencia	
1. Bibliografía.....	145
2. Anexos.....	148

## **ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS**

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1 Población.....	42
Cuadro N° 2 Operacionalización Variable Independiente.....	44
Cuadro N° 3 Operacionalización Variable Dependiente.....	45
Cuadro N° 4 Técnicas e Instrumentos.....	47

Cuadro N° 5. Procedimientos que se aplican en el proceso contable.....	50
Cuadro N° 6. Revisión y Autorización del producto.....	51
Cuadro N° 7. Cotizaciones a Proveedores.....	52
Cuadro N° 8. Mercadería-almacenada-distribuida adecuadamente.....	53
Cuadro N° 9. Nivel de Publicidad.....	54
Cuadro N° 10. Proveedores-Garantías-Productos.....	55
Cuadro N° 11. Definición de Funciones.....	56
Cuadro N° 12. Administración perjudica eficiencia de los procesos.....	57
Cuadro N° 13. Estructura de la cadena de valor se ajusta-empresa.....	58
Cuadro N° 14. Procedimientos de Control.....	59
Cuadro N° 15. Mejora de Satisfacción del Cliente.....	60
Cuadro N° 16 Tiempo de Entrega del Producto.....	61
Cuadro N° 17 Reestructura Cadena de Valor mejora Rentabilidad.....	62
Cuadro N° 18 Rentabilidad Deseada.....	63
Cuadro N° 19 Análisis Financiero.....	64
Cuadro N° 20 Crecimiento de Ventas.....	65
Cuadro N° 21 Inversiones Mejoran Procesos.....	66
Cuadro N° 22 Indicadores Financieros de Rentabilidad.....	67
Cuadro N° 23 Resultados Económicos Satisfacen Organización.....	68
Cuadro N° 24 Frecuencias Observadas.....	73
Cuadro N° 25 Frecuencias Esperadas.....	73

Cuadro N° 26 Chi Cuadrado.....	74
Cuadro N° 27 Regla de Decisión.....	75
Cuadro N° 28 Costo de la Propuesta.....	79
Cuadro N° 29 Proceso Propuesto para Mercadotecnia.....	104
Cuadro N° 30 Proceso propuesto de venta al por mayor y salida de inv. de bodega.....	107
Cuadro N° 31 Proceso Propuesto de constatación física de inventarios.....	110
Cuadro N° 32 Procedimiento Propuesto para la compra e ingreso de inv. a bodega.....	113
Cuadro N° 33 Proceso Propuesto para Ventas al por menor.....	115
Cuadro N° 34 Proceso Propuesto para Servicios de entrega del repuesto a clientes fijos.....	118
Cuadro N° 35 Funciones del departamento de Administración.....	120
Cuadro N° 36 Funciones del departamento de Contabilidad.....	121
Cuadro N° 37 Funciones del Auxiliar Contable.....	122
Cuadro N° 38 Funciones del departamento de Compras.....	123
Cuadro N° 39 Funciones del departamento de Ventas.....	124
Cuadro N° 40 Funciones del departamento de Cobranzas.....	125
Cuadro N° 41 Funciones del departamento de Bodega.....	126
Cuadro N° 42 Indicadores de Gestión – Ventas.....	138
Cuadro N° 43 Indicadores de Gestión – Compras.....	139
Cuadro N° 44 Indicadores de Gestión –Servicios.....	140
Cuadro N° 45 Indicadores de Gestión –Inventarios.....	141
Cuadro N° 46 Indicadores de Gestión –Financiero.....	142
Cuadro N° 47 Indicadores de Rentabilidad.....	143

Cuadro N° 48 Revisión de la evaluación.....	144
---	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas.....	7
Gráfico N° 2 Supraordinación Variable Independiente.....	18
Gráfico N° 3 Supraordinación Variable Dependiente.....	18
Gráfico N° 4 Infraordinación Variable Independiente.....	19
Gráfico N° 5 Infraordinación Variable Dependiente.....	20
Gráfico N° 6. Confiabilidad del proceso contable.....	50
Gráfico N° 7. Revisión y Autorización del producto.....	51
Gráfico N° 8. Cotizaciones a Proveedores.....	52
Gráfico N° 9. Mercadería-almacenada-distribuida adecuadamente.....	53
Gráfico N° 10. Nivel de Publicidad.....	54
Gráfico N° 11. Proveedores-Garantías-Productos.....	55
Gráfico N° 12. Definición de Funciones.....	56
Gráfico N° 13. Administración perjudica eficiencia de los procesos.....	57
Gráfico N° 14. Estructura de la cadena de valor se ajusta-empresa.....	58
Gráfico N° 15. Procedimientos de Control.....	59
Gráfico N° 16. Mejora de Satisfacción del Cliente.....	60
Gráfico N° 17 Tiempo de Entrega del Producto.....	61
Gráfico N° 18 Reestructura Cadena de Valor mejora Rentabilidad.....	62

Gráfico N° 19 Rentabilidad Deseada.....	63
Gráfico N° 20 Análisis Financiero.....	64
Gráfico N° 21 Crecimiento de Ventas.....	65
Gráfico N° 22 Inversiones Mejoran Procesos.....	66
Gráfico N° 23 Indicadores Financieros de Rentabilidad.....	67
Gráfico N°24. Resultados Económicos Satisfacen Organización.....	68
Gráfico N° 25 Verificación de la Hipótesis.....	75
Gráfico N° 26 Flujo-grama Proceso para Marketing y Publicidad.....	105
Gráfico N° 27 Flujo-grama Proceso salida de inventarios de bodega.....	108
Gráfico N° 28 Flujo-grama Proc. de constatación física de inventario.....	111
Gráfico N° 29 Flujo-grama Proceso para la compra e ingreso de Inventarios a bodega.....	114
Gráfico N° 30 Flujo-grama Proceso de venta al por menor.....	116
Gráfico N° 31 Proceso para Servicios de entrega del repuesto a clientes fijos.....	119
Gráfico N° 32 Factura.....	129
Gráfico N° 33 Comprobante de Retención.....	130
Gráfico N° 34 Guía de Remisión.....	131
Gráfico N° 35 Rol de Pagos.....	132
Gráfico N° 36 Orden de Compra.....	133
Gráfico N° 37 Orden de Entrada de Inventarios de Bodega.....	134
Gráfico N° 38 Orden de Salida de Inventarios de Bodega.....	135

Gráfico N° 39 Kardex.....136

Gráfico N° 40 Constatación Física de Inventarios.....137

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1 Cadena de Valor de la empresa.....94

Figura N° 2 Organigrama Auto Repuestos Torres.....127

Figura N° 3 Cadena de Valor actual de la empresa.....128

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo que se pone en consideración, presenta los resultados de la investigación realizada, con la intención fundamental de responder al problema detectado en AUTO REPUESTOS TORRES en la provincia de Tungurahua, consiste en el desarrollo de la reestructuración de la cadena de valor orientada a maximizar la rentabilidad de la empresa.

El objetivo principal de la investigación es analizar la cadena de valor mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa , esto debido a que hoy en día muchas organizaciones no cuentan con una adecuada cadena de valor el cual le permita realizar sus actividades y operaciones de una manera correcta, esta es una de las razones por las cuales se encuentran en crisis debido a que toman decisiones desacertadas, la interpretación de la situación financiera empresarial es errónea, baja rentabilidad, lo cual puede llevar a que las empresas culminen su vida comercial y terminen sus actividades.

El problema de la empresa radica en una ausencia de procesos y actividades estructuradas, las actividades se desarrollan de una manera rutinaria, no se ha realizado un diagnóstico de la organización que permita establecer los objetivos que guíen la actividad de la misma.

El presente trabajo se centra en la cadena de valor y en su incidencia en la rentabilidad de la empresa, lo cual nos muestra su importancia en la empresa al establecer adecuadamente sus respectivos procesos en sus diferentes áreas, funciones, e indicadores, como contribuir a generar información eficaz para decidir acertadamente en beneficio de la misma.



## INTRODUCCIÓN

AUTO REPUESTOS TORRES es una empresa ecuatoriana de carácter familiar situado en la Provincia de Tungurahua de la ciudad de Ambato, ubicado en las calles Abdón Calderón 07-18 y Cevallos del centro de la ciudad, esta empresa ha permanecido en el mercado ya 25 años por lo que tiene una amplia variedad de clientes.

La economía en el mundo actual no se encuentra nada estable debido a varios factores tanto internos como externos, es necesario entonces, que las empresas sepan llevar de una manera adecuada sus vidas comerciales y tomar buenas decisiones que les ayuden en su desarrollo, utilizando de una manera eficiente y eficaz los recursos que estas presentan.

Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad empresarial.

La cadena de valor representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer una reestructuración de la cadena de valor con el fin de mejorar la rentabilidad en la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

CAPITULO I denominado El PROBLEMA, en el que luego de contextualizar el problema de estudio, se justifica y se trazan los objetivos generales y específicos para la realización de la investigación.

CAPITULO II denominado MARCO TEÓRICO donde se realiza una investigación bibliográfica para contextualizar el Marco Teórico de acuerdo a las variables de estudio.

CAPITULO III denominado MARCO METODOLÓGICO, se describe los pasos de la investigación, los fundamentos científicos el que se basa la presente investigación, se da a conocer la población de estudio para la recopilación de datos.

CAPITULO IV denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos para facilitar el análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis planteada.

CAPITULO V denominado CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron al personal de la empresa en el que se refleja las conclusiones y recomendaciones las mismas que se encuentran en el quinto capítulo.

CAPITULO VI, se detalla la propuesta que es sin duda alguna el eje esencial del proyecto ya que en la misma se presenta la solución al problema planteado, con sus respectivos datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis

de factibilidad, fundamentación científico-técnica que es la parte teórica en la cual se fundamenta la propuesta y la metodología que es el desarrollo de la propuesta.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema de investigación

La Cadena de Valor y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### **Contexto Macro:**

Empresas ecuatorianas han sido incapaces de proteger sus cadenas de valor frente a eventos imprevistos que escapan de su control, como problemas económicos, condiciones meteorológicas adversas y quiebra de los proveedores.

Por tal motivo en el Ecuador las empresas adolecen de un inadecuado manejo de sus recursos esto debido a que la Administración Gerencial que tienen las empresas familiares en este asunto es empírica lo que induce a un sistema estructurado de actividades inadecuado en diferentes áreas, y esta a su vez provoca una baja Rentabilidad en las empresas.

Es importante también mencionar, que este resultado, también se debe a que el Administrador Gerencial toma decisiones sin fundamento, lo que da como resultado que sus diferentes departamentos funcionan incorrectamente, y que no cuenten con datos oportunos e información que esté relacionada con procesos actuales que permitan conocer y gestionar su cadena de valor de una manera correcta.

La rentabilidad de una organización resulta tan importante, ya que esta refleja el resultado de sus operaciones y procesos que tiene la empresa a lo largo de su vida; por tal razón las diferentes empresas ecuatorianas han decidido aprovechar al máximo sus

diferentes actividades, ya que si lo hacen tendrán una ventaja competitiva potencial en comparación con sus competidores.

Es así que las empresas consideran que una cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas es decir procesos de negocio en donde se puede diferenciar de la competencia al crear una serie de valores en donde se puede destacar de los competidores pero a la vez estos procesos se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades; también es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial cuyo objetivo es generar valor al cliente final, aportar una ventaja competitiva potencial y por ende mejorar la rentabilidad.

### **Contexto Meso:**

Es evidente que en la provincia de Tungurahua a las pequeñas, medianas y grandes empresas se han visto envueltas en una cadena de valor inadecuado, o la ausencia estructurada de la misma, dando como resultado una baja rentabilidad.

En atención a la problemática expuesta, en la actualidad, los gerentes de hoy en día pueden encontrar modelos teóricos que les permitan y sobre todo que les ayuden a ser más eficiente en su desarrollo de procesos. La estructura de la cadena de valor que se ha utilizado en las empresas de la Provincia de Tungurahua a sido de una manera generalizada empírica ya que no cuentan con fundamentos actuales lo suficientemente acordes para la realización de sus diferentes procesos y por tal motivo sus resultados han reflejado un lado negativo en su situación financiera.

Por tal razón es indispensable que todas las empresas de la Provincia de Tungurahua dedicadas a esta área de autopartes sigan un conjunto de procesos estructuradas para; diseñar, producir, llevar al mercado y entregar sus productos al cliente final, todos estos procesos que se requieren en una empresa pueden y deben ser estructurados de manera adecuada en una cadena de valor direccionada a satisfacer al cliente, ya que así se podrá evitar los diferentes problemas que puedan surgir al momento de realizar su actividad económica, y así evitar un impacto negativo en su rentabilidad.

### **Contexto Micro:**

AUTO REPUESTOS TORRES es una empresa de carácter familiar situado en la Provincia de Tungurahua de la ciudad de Ambato, ubicado en las calles Abdón Calderón 07-18 y Cevallos del centro de la ciudad, esta empresa ha permanecido en el mercado ya 25 años por lo que tiene una amplia variedad de clientes.

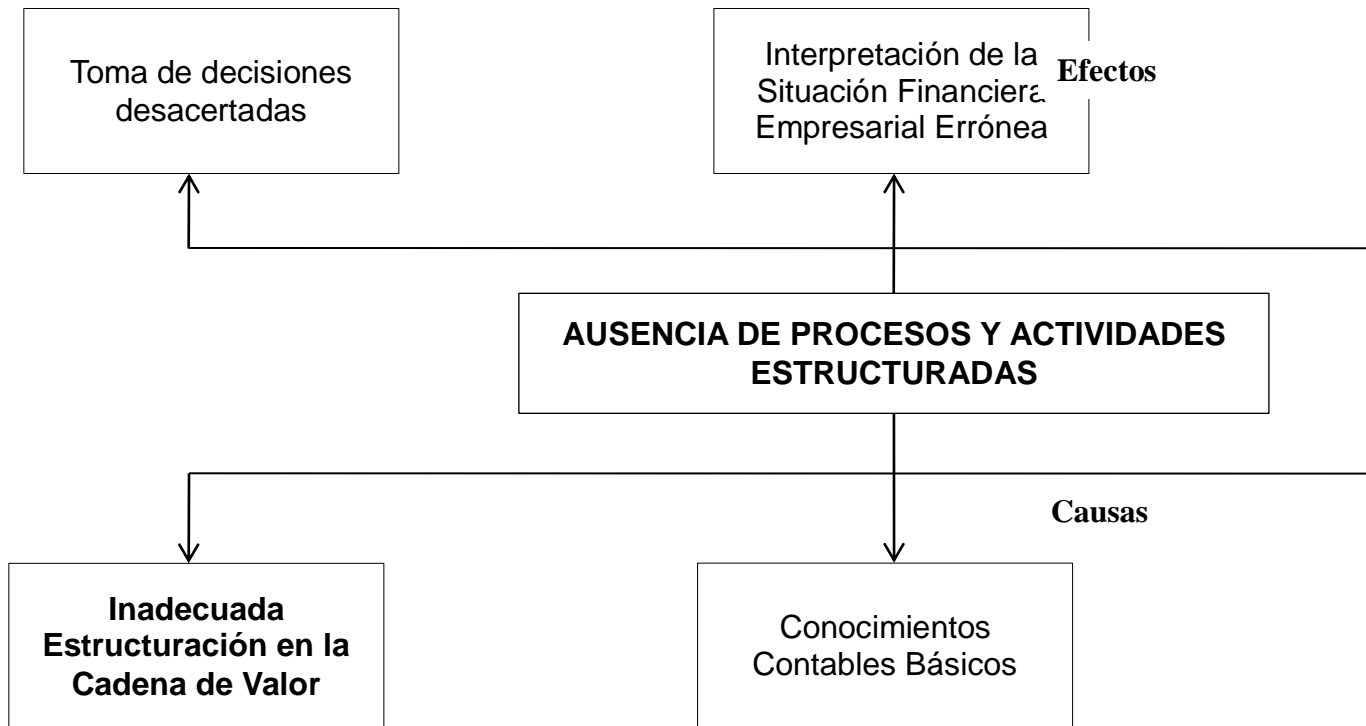
AUTO REPUESTOS TORRES ,tiene como propósito original cubrir una necesidad urgente en el mercado nacional al comercializar repuestos de calidad, que tengan un soporte real de garantía y servicio post venta, cuenta con un patrimonio propio, para el desarrollo exclusivo de actividades económicas, la administración está a cargo del gerente propietario Marcelo Torres, la empresa cuenta con catorce empleados, un departamento de contabilidad, compras, ventas y bodega, la información financiera de la empresa es un tanto empírica por lo mismo se ha reflejado este parámetro en la rentabilidad de la misma.

AUTO REPUESTOS TORRES trabaja con marcas prestigiosas y de excelente calidad, entre los productos que se oferta en gran masa están: pastillas de freno, discos de embrague, pistones, rines; cojinete de biela, cojinete de bancada, disco de freno, plato de embrague entre otros. Los productos que ofrece sin duda cuenta con excelente presentación y son de fácil manejo, la entrega de la mercadería es rápida además su precio está al alcance de sus clientes, y ofrece descuentos permanentes.

La importancia de una estrategia en la cadena de valor tiene implicaciones muy profundas para la empresa AUTO REPUESTOS TORRES, ya que la falta de esta, la empresa tiene problemas que se repiten todos los días, conflictos en diferentes áreas, pérdida de su rentabilidad, inversiones en tecnología que no tienen los resultados esperados y competencia que ganan peldaños en el mercado.

La empresa AUTO REPUESTOS TORRES a lo largo de su vida ha reflejado una inadecuada cadena de valor lo que le ha ocasionado grandes problemas dentro de la misma, durante años su sistema de comercialización no ha sido optimo ya que ha carecido de clasificación y organización de sus procesos, lo que dio como resultado una rentabilidad no esperada en la empresa.

### 1.2.2. Análisis crítico



**Gráfico N°1:** Árbol del problema  
**Elaborado por:** Ana Acosta

Al encontrarnos ante lo que se denomina la era del conocimiento y en donde el cambio se vislumbra como permanente y duradero, en términos de resultado, una cadena de valor de una empresa actualmente no debe ser manejada empíricamente.

Por tal motivo en la empresa AUTO REPUESTOS TORRES existen diversas razones por las cuales la empresa presenta una ausencia de procesos y actividades estructuradas entre estas se puede mencionar que la empresa tiene una Inadecuada estructuración en la cadena de valor, el cual no le permite crecer y desarrollarse dentro de su actividad.

Sin embargo, otros de los factores que ocasiona una ausencia de procesos y actividades estructuradas es que dentro de la empresa el conocimiento contable es básico por lo que ocasiona graves problemas en el periodo económico de la empresa.

Finalmente, una administración gerencial empírica es otro factor que se suma a una ausencia de procesos y actividades estructuradas, por lo que la empresa debe tomar cartas en el asunto para que mejore su situación actual.

### **1.2.3. Prognosis**

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se regulan los procesos entre los distintos departamentos. Con frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando propagar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa, por tal motivo los procesos de una organización son muy necesarios en las mismas, ya que sin estas existiría un desequilibrio, es por esto que, si la empresa AUTO REPUESTOS TORRES no da prioridad a su ausencia de procesos y actividades estructuradas en el futuro, la empresa tendrá una interpretación de su situación financiera empresarial errónea.

Si AUTO REPUESTOS TORRES sigue reflejando una interpretación de su situación financiera empresarial errónea, la persona encargada de dirigir la empresa, llegaría a tomar decisiones desacertadas lo que afectaría al progreso de la empresa. En definitiva si la empresa AUTO REPUESTOS TORRES sigue manejando una ausencia de procesos y actividades estructuradas ha medida que pase el tiempo la empresa reflejará resultados negativos lo que ocasionaría una baja rentabilidad dentro de su periodo contable.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la cadena de valor en la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES de la ciudad de Ambato, año 2012?

### **1.2.5. Interrogantes**

¿Cuenta actualmente con una cadena de valor la empresa AUTO REPUESTOS TORRES?

¿Por qué existe una disminución en la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES?



¿Qué se puede hacer para que la cadena de valor pueda mejorar la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES?

### **1.2.6. Delimitación del Problema**

#### **De contenido:**

- Campo: Gestión Financiera
- Área: Auditoría de Gestión.
- Aspecto: Administración Estratégica.

**Temporal:** Ejercicio Económico 2012.

**Espacial:** Ésta investigación se realizará en AUTO REPUESTOS TORRES, la misma que se encuentra ubicada en la Provincia: Tungurahua Cantón: Ambato Parroquia: La Merced Calle: Abdón Calderón Número: 245 Intersección: Av. Referencia: Frente al Local de Automotores de la Sierra Teléfono Trabajo: 032823312 Teléfono Domicilio: 032260128.

### **1.3. Justificación**

La investigación que se proyecta se justifica por su importancia práctica, debido a que con los resultados que se aspira alcanzarse sobre una buena estructura de la cadena de valor, resolver el problema y mejorar la calidad de vida o lograr el bienestar dentro de la empresa. Se realiza esta investigación debida a su utilidad, puesto que sus resultados mejorarán la gestión y estructura de la cadena de valor y a la vez esta dará una alta rentabilidad.

A través de esta investigación la empresa se beneficiará ya que la cadena de valor como instrumento de decisión es muy útil para la administración gerencial que le proporcionará información que le permita producir valor añadido en su empresa e identificará los procesos que le crean una ventaja competitiva defendible.

Lo que le permitirá mejorar sus decisiones ya que sabrá como actuar sobre los procesos que requieran ser fortalecidos, dando los resultados obtenidos al ser ponderado, y a la

vez permanecer en un nicho específico de mercado con los niveles adecuados de ventas que le permitan conseguir sostenidamente los mayores márgenes posibles de ganancia, a través de indicadores que serán los instrumentos de seguimiento de la evolución y gestión de los procesos de la empresa.

La investigación es factible de realizar porque se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar el trabajo que se propone. Se tiene acceso directo a fuentes de información y posibilidad de aplicación de los instrumentos de investigación.

Además, se dispone de recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos y sobre todo voluntad para cumplir con los objetivos y metas trazadas. De allí pues, que el investigador tenga una gran ventaja al realizar esta investigación, ya que cuenta con la ayuda total del dueño de la empresa quien le brindará toda la información requerida sin ninguna complicación. Se deduce entonces que dentro de la empresa no se han realizado anteriormente ninguna investigación sobre la situación actual de la misma, por lo que ésta investigación será muy provechosa al ejecutarla. Finalmente, es conveniente mencionar que ésta investigación es un material de estudio a los estudiantes de la carrera de Auditoria, a fin de que cuando nos encontremos con algún problema o dificultad seamos solución, y no parte del problema.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la cadena de valor mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar la cadena de valor mediante la verificación del desarrollo de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.
- Examinar la rentabilidad obtenida mediante los indicadores de rentabilidad para mejorar la misma.

- Reestructurar la Cadena de Valor con el fin de direccionar la Satisfacción del Cliente y a su vez mejorar la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la presente investigación se apoyan en las siguientes:

Según Guato, A. en su trabajo de investigación previo a conferirse el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con el siguiente tema: “Los costos de producción por procesos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa dextexurban de la ciudad de Pelileo en el segundo semestre del año 2011” expresa la siguiente conclusión:

“La organización contable actual de la empresa no permite conocer la rentabilidad de la empresa, ya que no se analizan e interpretan los índices de rentabilidad, por lo que existe un desconocimiento por parte del propietarios sobre este particular, también se ha determinado que el hecho de no contar con un sistema técnico para la determinación del costo de producción, estos no están valorados adecuadamente por lo tanto los niveles de rentabilidad no son los que la empresa obtiene realmente”.

“Diseñar y analizar de forma periódica los índices de rentabilidad para conocer si la actividad productiva este generando beneficios económicos para el propietario y los trabajadores”.

Al tomar el criterio de Guato, A. se puede establecer que es importante establecer, controlar e interpretar los índices de rentabilidad en una empresa, ya que, sí así se hace, la empresa podrá valorar adecuadamente sus costos y a la vez los niveles de rentabilidad que presente la empresa serán los que la empresa espera, esto debido a una buena aplicación de los índices lo que significaría buenos beneficios en el futuro para la empresa.

Para Núñez, M. previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA., con el siguiente tema:” Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de granja avícola la florida, durante el primer trimestre de 2011”, expresa la siguiente conclusión:

“La rentabilidad o resultados económicos obtenidos por la empresa no son los suficientes para cubrir las demandas y necesidades que tiene la organización, puesto que no se obtiene ganancias significativas y de esta manera contar con liquidez”.

Tomando la conclusión dada por Núñez, M, se puede deducir que: Dentro de las actividades que realiza la empresa su rentabilidad económica no puede cubrir la demanda de la misma por lo que tampoco puede contar con una suficiente liquidez.

Según Anjagañay, J. previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., con el tema:” El Control de Costos y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa AUPLATEC de la ciudad de Pelileo durante el segundo semestre del año 2010” menciona lo siguiente:

“Capacitar al personal de producción para la correcta aplicación de los procesos productivos y el uso de la maquinaria; los resultados financieros al finalizar el periodo mejoraran considerablemente”.

“Los Catálogos y listas de precios están desactualizados por ende no se sabe con certeza los precios a los que está facturando el departamento de ventas a sus clientes y cuanto de pérdida generan.”

“Actualicen listas de precios y catálogos con valores reales”.

Si se considero lo dicho por Anjagañay, J. en su recomendación podemos establecer lo siguiente: Es muy importante la actualización ya que con estos el personal podrá desempeñarse bien en sus respectivos puestos de trabajo, debido a que obtendrán información real y oportuna lo que evitara grandes pérdidas económicas dentro de la empresa.

Para Sarabia, T., previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con su tema:” El sistema de costeo y su incidencia en la rentabilidad de IMPLASTIC en el año 2010” menciona lo siguiente:

“La organización contable actual de la empresa no permite conocer la rentabilidad de la empresa, ya que no se realizan índices de rentabilidad, por lo que existe un desconocimiento por parte del Gerente sobre este particular, también se ha determinado del hecho de no contar con un sistema técnico para la determinación de los costos de producción, estos no están valorados de manera adecuada por tanto los niveles de rentabilidad no son los que la empresa obtiene realmente”.

“Analizar periódicamente los índices de rentabilidad de la fábrica para conocer si la actividad productiva está generando beneficios para los propietarios y trabajadores. Al aplicar un sistema adecuado se conocerá el costo de producir y con ello se podrá obtener la rentabilidad real”.

Tomando en consideración lo manifestado por Sarabia, T., en su conclusión se puede establecer que: Un estudio realizado minucioso por parte del gerente sobre los índices de rentabilidad en su producción le será muy beneficioso tanto para sus trabajadores como para su empresa, ya que si los aplica el gerente conocerá cual es su costo de producir y sobre todo se obtendrá la rentabilidad actual que espera el gerente.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

El presente trabajo está orientado a un enfoque dialéctico, puesto que no se indica ni al enfoque materialista ni al idealista, debido a que se tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad, como futuro de las percepciones, intenciones y acciones de las personas que se desenvuelven en ella.

Por lo tanto la realidad de la empresa tendrá una visión dinámica erigida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la organización investigada. Es positivista porque se enfoca en el trabajo en grupo que involucra a los miembros de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

En el tiempo que se propone, la relación sujeto, será de dependencia, procurando que los valores del investigador incluya lo estrictamente necesario en la investigación; se aplicará una metodología cualitativa que permitirá determinar la relación teórica-práctica, concibiéndola con un proceso de retroalimentación y mutuo entre el sujeto y el objeto de investigación.

En síntesis para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo, ya que se ha detallado la problemática y la situación que presenta la empresa, con el objetivo de establecer alternativas de solución que permitan fomentar un cambio positivo en la organización.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes y/o en normas legales que dictaminen las instituciones que regulan el desarrollo económico del país. Así, el trabajo investigativo que se propone se desarrollará tomando como base legal bajo la siguiente Norma:

**“LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LORTI)  
Capítulo VI  
CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**

**Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**Art. 20.- Principios generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

**Art. 21.- Estados financieros.-** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.”

De acuerdo con lo dispuesto en la NIC 1 Presentación de Estados Financieros bajo los Registros Oficiales No: 270 y 273 menciona:

## **“NIC 1 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **Objetivo**

1. El objetivo de esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, esta Norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la medición y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros sucesos, se abordan en otras Normas e Interpretaciones.

### **Finalidad de los estados financieros**

9. Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán la siguiente información acerca de una entidad:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio neto;
- (d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- (e) aportaciones de los propietarios y las distribuciones a los mismos en su condición de tales; y
- (f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y el grado de certidumbre.

### **Uniformidad en la presentación**

27. La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros se conservará de un periodo a otro, a menos que:

- (a) tras un cambio en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra



presentación u otra clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de políticas contables de la NIC 8; o

(b) una Norma o Interpretación requiera un cambio en la presentación.

### **Periodo contable sobre el que se informa**

**49.** Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual. Cuando cambie la fecha de balance de la entidad y elabore estados financieros para un periodo contable superior o inferior a un año, la entidad deberá informar del periodo concreto cubierto por los estados financieros y, además, de:

(a) la razón para utilizar un periodo inferior o superior; y

(b) el hecho de que las cifras comparativas que se ofrecen en el estado de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto, en el estado de flujo de efectivo y en las notas correspondientes no sean totalmente comparables.”

### **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Art. 39.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.

Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

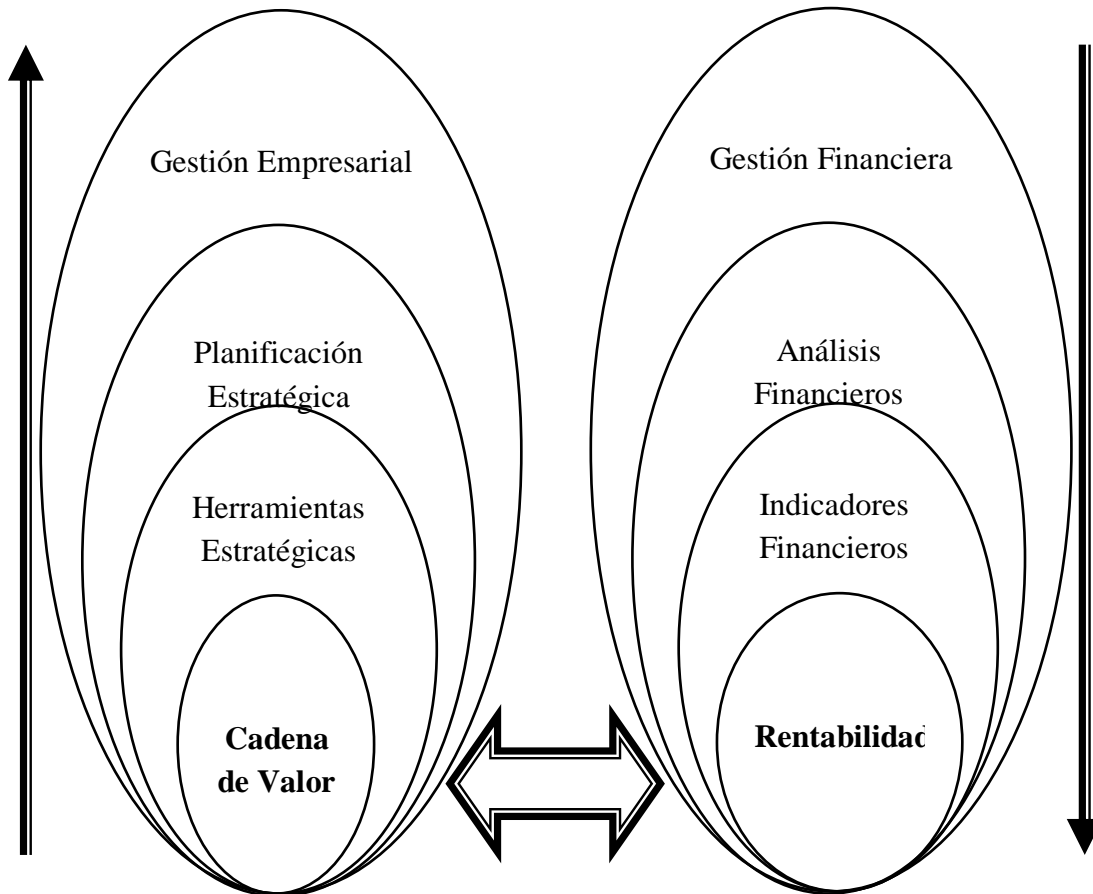
### **CÓDIGO TRIBUTARIO**

Art. 96.- Deberes Formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda nacional, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita.

## 2.4 Categorías Fundamentales

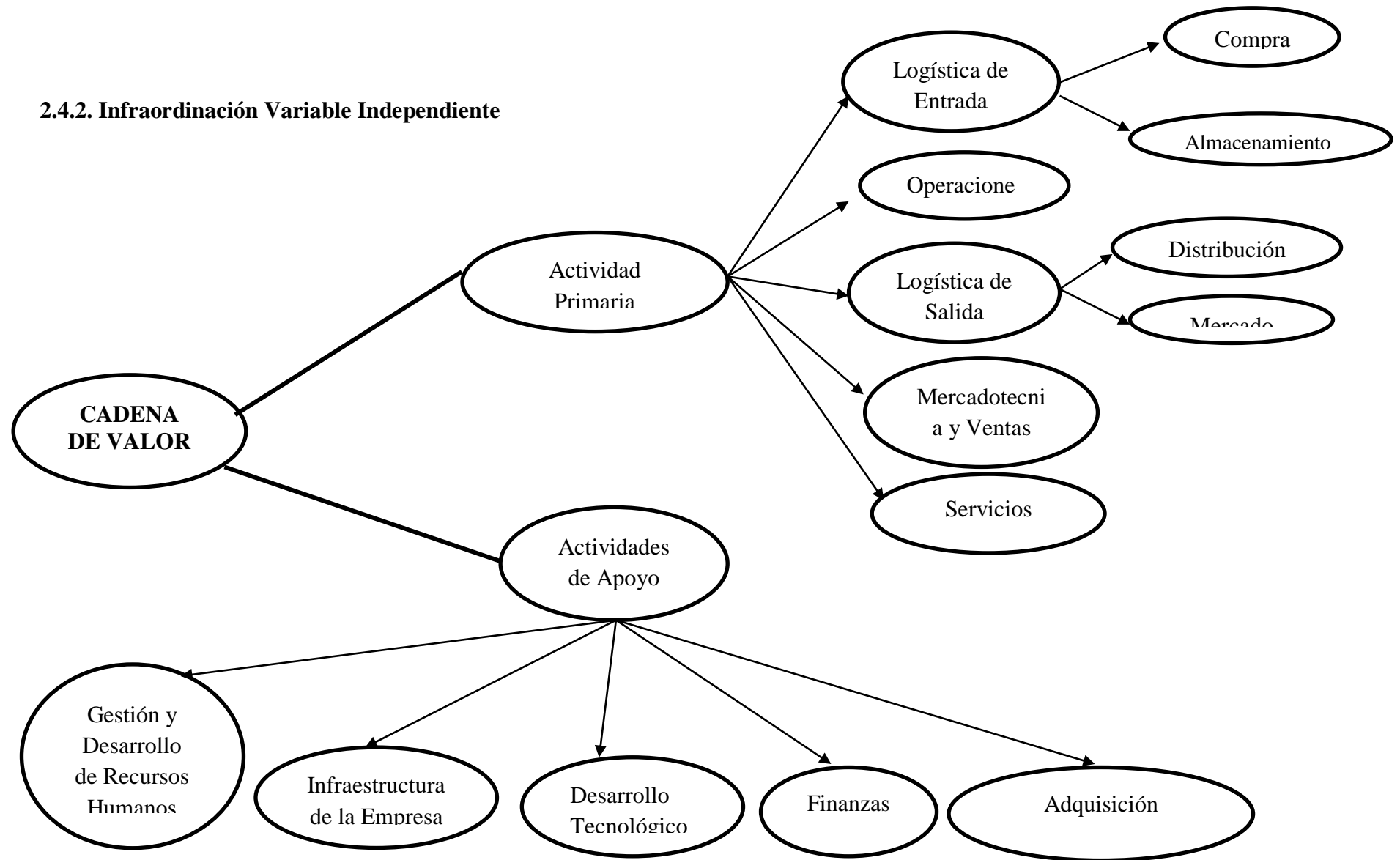
### 2.4.1 Supraordinación



**Gráfico N°2:** Supra Variable Independiente  
**Elaborado por:** Ana Acosta

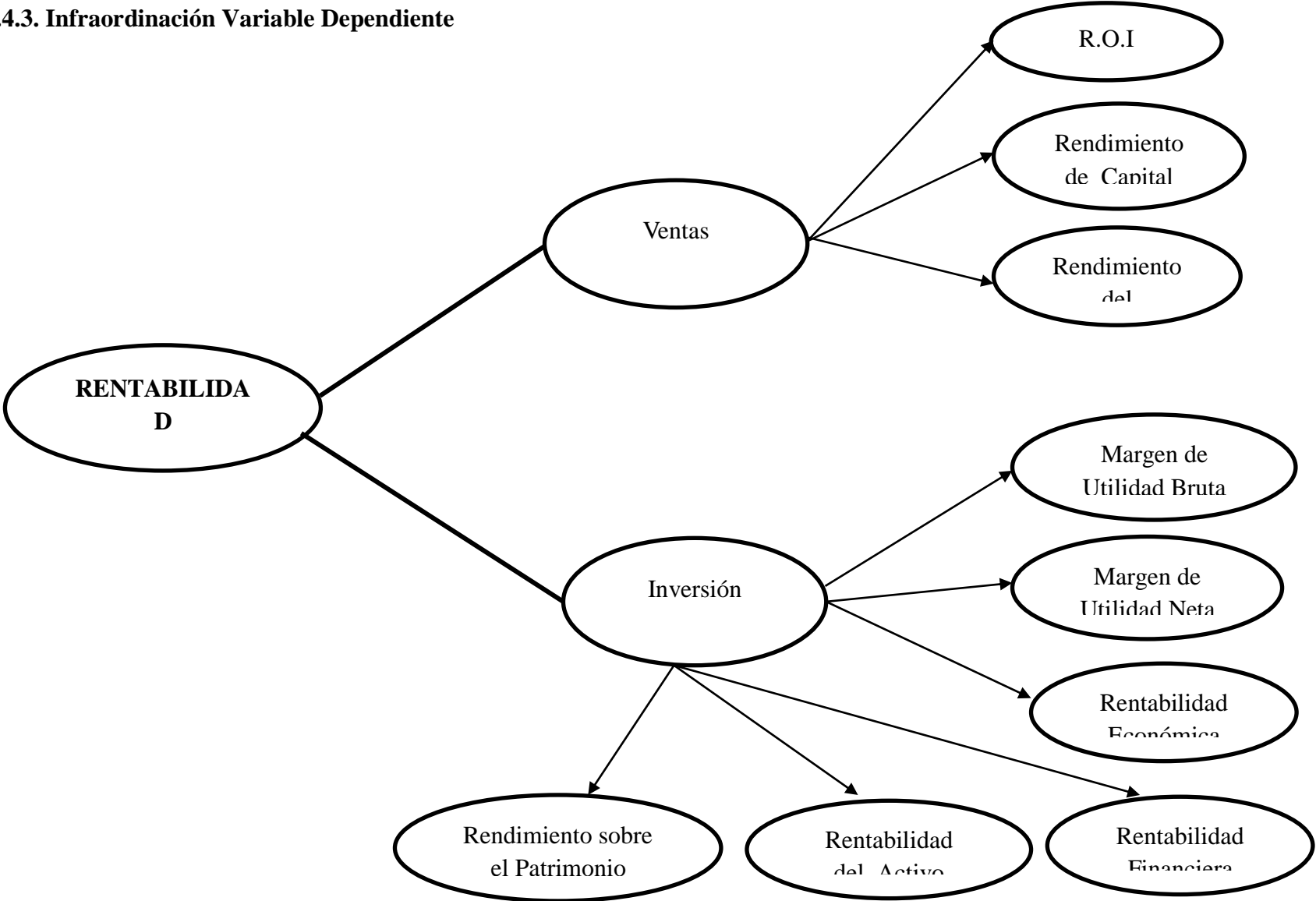
**Gráfico N°3:** Supra Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Ana Acosta

### 2.4.2. Infraordinación Variable Independiente



**Gráfico N°4:** Infra Variable Independiente  
**Elaborado por:** Ana Acosta

2.4.3. Infraordinación Variable Dependiente



## **2.4.4. Definiciones Variable Independiente**

### **2.4.4.1 Gestión Empresarial**

En el pensamiento de Carrión, J. (2007:130), dice lo siguiente:

“Proceso de planificar, organizar, ejecutar, y evaluar una entidad económica con el objetivo de que la empresa sobreviva y sea competitiva ante las pequeñas y medianas empresas, la correcta gestión en una organización es de mucha importancia ya que estructura globalmente los mercados por lo cual una mayor demanda de calidad y servicios en los productos.

El objetivo es identificar las fuentes de ventaja competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. Dichas fuentes pueden identificarse como una actividad o incluso como interrelaciones.”

Tomando la conclusión dada, se puede deducir que: La Gestión Empresarial son procesos, que se debe llevar a cabo durante la actividad de la empresa con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos y así poder cumplir los objetivos propuestos de la empresa

### **2.4.4.2 Planificación Estratégica**

Según Eugenio, A. y Bárcena, S. (2012:5), dice lo siguiente:

“En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

La acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado: estos términos van de la mano debido a que planeares más que una actividad común, un arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo y analítico.

### **Definición administrativa de planeación**

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener y hacer.

## **Características de la planeación estratégica**

Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica.

Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.

Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de donde se requiere llegar o hacia dónde se va.

-Es un conjunto de acciones racionales.

-Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones

-Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.

-Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.

-Se proyecta al largo plazo.

-Por ser una herramienta de reducción de riesgos y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.

-Su parámetro de medición es la eficiencia.

-Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos

-Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrentan la empresa.

-Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos causales que vulneren la estabilidad de la organización. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situacionales de posible riesgo. Con el simple hecho de conocerlas, se deduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño para la organización.

-Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.

-Para planear estratégicamente se requiere de un entretenimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contradigan a ninguna otra ni se contradigan entre sí.”

En consideración a lo expuesto anteriormente, se puede deducir que: La planificación estratégica es un proceso que permite alinear las metas y recursos de

una empresa con el fin de tomar decisiones oportunas en el momento en que pudiera surgir problemas en el futuro.

#### **2.4.4.3 Herramientas Estratégicas**

En el pensamiento de Ramírez, D. (2008: 5-6), dice sobre las herramientas lo siguiente:

“Son aquellas herramientas que se encargan de entregar información sobre los ejes guías del quehacer de una organización y se logran a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual de una organización.

A continuación mencionamos algunas de las herramientas con las que cuenta los negocios en la actualidad para mejorar la competitividad, con el fin de ser capaces de crear valor tanto para sus clientes como para sus accionistas y para cumplir con la estrategia del negocio.

**Justo a tiempo:** Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlos en un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, en comparación con los sistemas convencionales. Ello genera una considerable reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de alcanzar una mejor organización para comprar, producir, vender y entregar productos. Es una excelente técnica que propicia el mejoramiento continuo. Otra ventaja de esta herramienta consiste en liberar muchos recursos que puedan invertirse en otras partidas, con lo que mejora la rentabilidad de la empresa.

**Costeo basado en actividades:** Los sistemas tradicionales de costos consideran que su única misión es determinar correctamente el costo del producto o servicio, ignorando que actualmente lo que demandan los usuarios de costos es información para ver que se puede hacer para reducir, es decir, se requiere un sistema de información que determine que actividades agregan valor y cuáles no, con el fin de lograr el mejoramiento continuo. Esta herramienta, tiene, entre otras, la ventaja de reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación, así como realizar una identificación de los gastos de administración y venta entre los diferentes clientes, zonas, productos, etc., lo cual permite una correcta toma de decisión.

**Trget Costing:** Esta herramienta se presenta como una de las que recientemente han tomado mayor relevancia en las empresas en su proceso de costeo. De acuerdo con el Target Costing, el precio de un producto o

servicio se ve cada vez más influido por el mercado y es, por ende menos susceptible a cambios por parte de la administración. Por ello la compañía debe primero analizar cual es el precio máximo que el mercado estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio, y en función de este determinar cual sería el costo de dicho producto o servicio debería tener (costo meta) considerando una determinada utilidad deseada. Esta herramienta se complementa con los sistemas de costeo estándar y el costeo basado en actividades, pues más que una mecánica de cálculo, es una filosofía de costeo que busca un costo más acorde a una nueva economía de mercado e, indirectamente, promover la mejora continua y la creatividad para lograr alcanzar los costos netos de la compañía.

**El crecimiento del sector de servicios:** En la economía de un país, el sector primario representa la actividad agropecuaria; el sector secundario se refiere a la actividad de manufactura, y el sector terciario a la de comercios y de servicios. Este último sector ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en décadas recientes, de tal manera que la mayoría de la población económicamente activa trabaja en él y cada día son más los que lo integran. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de costos y administrativos desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones, y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

**Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información:** No hay duda de que los sistemas de información han sido muy afectados por los desarrollos tecnológicos, sobre todo por el uso generalizado de las computadoras personales, que a través de diferentes paquetes y programas permiten a los administradores contar con una gran cantidad de datos clasificados y procesados de diferentes maneras que facilitan la tarea de administrar las empresas. A su vez, esta tecnología permite eliminar muchos reportes innecesarios, y que en muchas ocasiones son inoportunos por la tardanza para elaborarlos. Hoy, a través de las computadoras personales, se tienen toda la información en tiempos reales.

Otro desarrollo tecnológico relevante es el relacionado con los sistemas integrales de computación para el área de manufactura, lo cual ya se comentó en los párrafos anteriores.

En este caso las computadoras se usan como monitor y con ello se logra un buen control de las operaciones de la empresa, ya que permiten a los administradores conocer en cualquier momento qué está pasando en el área de producción, almacenes, embarques, etc.

**6 Sigma:** Es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos (por ejemplo, la empresa que alcanza un 6Sigma implica que ha logrado reducir los defectos a 3.4 por cada millón de productos u



operaciones) El 6Sigma fue inicialmente enfocado en la manufactura, pero a lo largo del tiempo ha ido adoptándose a compañías de servicios.

**Enfoque de funciones cruzadas:** Ante el entorno competitivo es indispensable que los responsables de generar información administrativos conozcan muy bien las actividades que se efectúan en una organización: diseño, ingeniería, producción, ventas, distribución, etc., así como la secuencia que tiene que seguir un producto o servicios través de las diferentes funciones, de tal forma que, al conocer las diferentes actividades que se necesitó desarrollar para que un producto se genere, se puede determinar correctamente el costo de cada una de ellas. También es necesario precisar cuáles consumen recursos que no agreguen valor y que, por lo tanto, deben ser eliminadas. Los reportes deben ser diseñados de acuerdo con estas necesidades.”

#### **2.4.4.4 Cadena de Valor**

Para Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2008), dice lo siguiente:

“La cadena de valor representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero”.

En el criterio de Porter, M. (2007: 39-45), plasma lo siguiente:

“La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Cada categoría genérica puede subdividirse en actividades discretas.

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las aísla con tecnología y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales, como manufactura y mercadotecnia en actividades. Para ello resulta de gran utilidad el flujo de los productos, de los pedidos o del papel. Puede proseguir la división hasta alcanzar el nivel de actividades cada vez más estrechas que son discretas hasta cierto punto. Por ejemplo,

las máquinas de un fabricante podrían catalogarse como actividades individuales. Así pues, el número de actividades personales a menudo es muy grande.

El grado idóneo de separación en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor. Según el principio básico habrá que aislar y separar las actividades que: 1) presenten una economía distinta. 2) puedan afectar a la diferenciación, 3) represente una proporción significativa o creciente de los costos. Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante”.

Tomado los diferentes criterios de los autores mencionados, se dice que: La cadena de valor es aquella que permite describir todas las actividades de una empresa con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva y por ende mejorar sus diferentes procesos como son sus actividades primarias, secundarias y de apoyo.

#### **2.4.4.4.1 Categorías de la Cadena de Valor**

“Como se aprecia hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación.

##### **Logística de Entrada**

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

##### **Compra**

Según Bravo, M. (2009: 355), dice lo siguiente:

“Cuenta del grupo de los bienes de cambio a la que se debitan las mercaderías adquiridas durante el ejercicio”.

## **Almacenamiento**

Según Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007), define lo siguiente:

“Guardar mercancías u otras cosas, especialmente en un almacén”

## **Operaciones**

Actividades mediante las cuales se forman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

## **Logística de Salida**

Actividades por las que se obtienen, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

## **Distribución**

Según Diccionario.de. (2008), define lo siguiente:

“Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín (distributio), es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos”.

## **Mercado**

Según Bravo, M. (2009: 364), dice lo siguiente:

“Ámbito económico en donde se exterioriza la oferta y la demanda de las mercaderías y servicios”.

## **Mercadotecnia y Ventas**

Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

## **Servicio**

Incluye las actividades por las que se da un servicio que quita o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministros de partes y ajustes del producto.

## **Actividades de Apoyo**

Estas actividades, presentes cuando se compite en una industria, se dividen en cuatro categorías. Al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de la industria en particular. Así en el desarrollo tecnológico las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados en supervisión permanente del desempeño de los proveedores.

## **Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos**

Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los trabajadores). Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede originar políticas incongruentes. Más aun rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios en los costos diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo del reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal.

## **Desarrollo Tecnológico**

Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Más aún, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica.

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.

El desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño un producto hasta la investigación

de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.

### **Adquisición**

Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores, entre ellos los de apoyo.

### **Infraestructura de la Empresa**

Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y los niveles corporativos (por ejemplo, el nivel corporativo a menudo se encarga de las finanzas y la unidad de negocios se ocupa de administrar la calidad). Pese a ello, muchas se realizan en ambos niveles.

A la infraestructura se le ve a veces como un “gasto general”, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva

### **Finanzas**

Según Ochoa, G. (2009:2), menciona lo siguiente sobre las finanzas:

“Finanzas es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

Un *activo real* es un activo tangible, como una máquina, un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación financiera de la compañía que los posee.

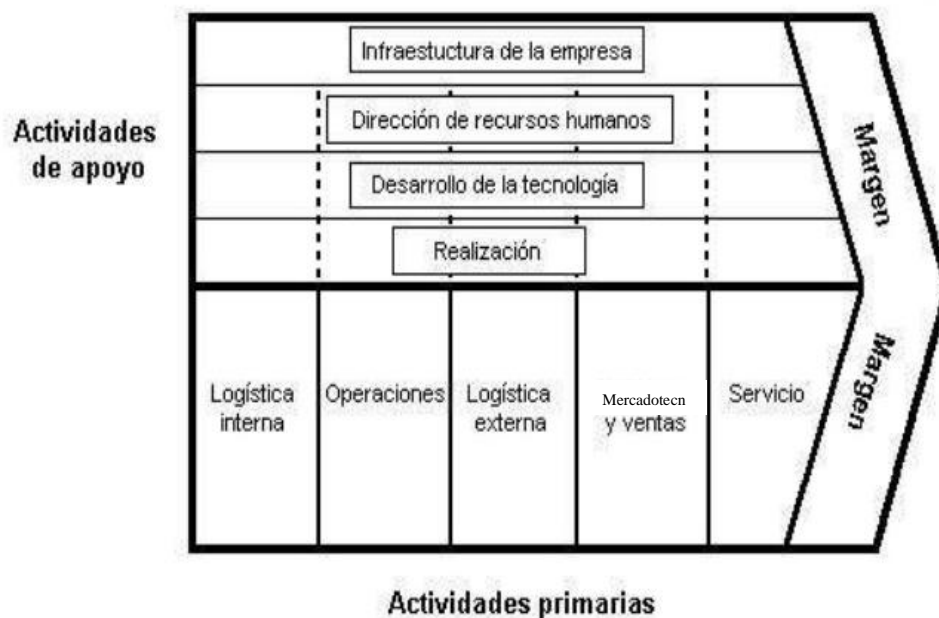
Por otra parte, un *activo financiero* constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro. En el caso de las empresas, se puede pensar en una cuenta o documento por cobrar. Para las personas físicas, un activo financiero está representado por un documento emitido por un banco en el caso de los depósitos a plazo fijo, un título de deuda cuando el emisor es una empresa o el gobierno, y una acción cuando la persona ha adquirido acciones emitidas por las empresas. En el caso de los depósitos a plazo fijo, el inversionista debe esperar a que el documento llegue a su vencimiento para cobrar la cantidad emitida más los intereses. Cuando se trata de títulos de deuda o empresas, el documento puede ser convertido a

efectivo en el mercado secundario, o el inversionista puede esperar a que llegue la fecha de vencimiento para recuperar su inversión y los intereses. Por último, cuando el inversionista adquiere acciones representativas del capital de una empresa, ésta no tiene vencimiento, solamente el derecho a participar en las utilidades del negocio y recibir dividendos del mismo; sin embargo, es este último caso puede vender las acciones en el mercado secundario, siempre que la acción sea negociada en este mercado.”

Según Salvio, F. (2009:15), aclara:

“Información presupuestaria, análisis de inversiones, provisión de dinero para mejoras, etc.”

### Cadena de Valor de Michael Porter



### 2.4.5. Definiciones Variable Dependiente

#### 2.4.5.1. Gestión Financiera

Según Córdoba, M. (2007:14), dice lo siguiente:

“Es el proceso de manejo de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo, y seguro para un negocio.

Lo anterior son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización, sino que también afecta la economía en general. En la medida en que los fondos se asignen en forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que ira en detrimento de toda la sociedad. La asignación de fondos de manera eficaz en una economía es

vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción de sus deseos”.

Para Brigham, E. y Houston, J. (2011:4), aclara lo siguiente:

“Es importante en cualquier tipo de empresa, inclusive en bancos y en otras instituciones financieras, así como en compañías industriales y en las de ventas al detalle. En las operaciones del gobierno, desde escuelas y hospitales hasta los departamentos de construcción y administración de carreteras y autopistas.  
Evalúa la forma de operación de una empresa”.

Tomando lo anterior, se deduce que: La Gestión Financiera es un movimiento que pretenden conseguir, mantener, controlar o utilizar dinero en todas sus formas, y así poder tomar decisiones relevantes que podrá mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad al realizar una utilización sabia de los recursos financieros.

#### **2.4.5.2. Análisis Financiero**

En el pensamiento de Ochoa, G. (2009:242), menciona lo siguiente sobre análisis financiero:

“El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte la decisión según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sean más significativas. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Estos tres pasos son importantes; sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de aplicar las herramientas y técnicas de análisis.

#### **Objetivo del análisis financiero**

Las decisiones de un negocio, tales como comprar o vender, dar crédito o no, depende de eventos futuros. Los estados financieros son registros de transacciones pasadas, y los usuarios externos los estudia como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir su comportamiento futuro. Sin embargo la historia de una empresa no necesariamente tiende a repetirse en el futuro. Por ejemplo las empresas que fueron exitosas en México antes de la apertura comercial, no necesariamente continuaron siéndolo después de ésta e incluso de algunas desaparecieron porque sus precios o sus productos no podían competir con los de empresas extranjeras; la apertura puso de manifiesto que muchas de

estas empresas habían tenido éxito porque estuvieron protegidas y no porque fueran realmente competitivas en calidad o precio.

La administración de una empresa es responsable de obtener la mayor riqueza posible para sus accionistas a partir de la inversión que éstos mantienen en la empresa. Cuando se habla de caer la mayor riqueza posible para los accionistas, se parte del supuesto de que esto se logra a partir de decisiones inteligentes, que tienen que ver con productos de calidad, empleados correctamente remunerados, pago de impuestos que se deriven de una buena planeación fiscal y procesos que no dañen el ambiente natural. Decisiones inteligentes también son aquellas que se toman con la mira puesta en el largo plazo, y no aquellas que pueden dar una buena imagen en el corto plazo pero que comprometen la situación financiera y los resultados de ejercicios futuros.

Al observar el funcionamiento pasado de la empresa y su situación presente, los analistas financieros desean resolver principalmente dos dudas:

- ¿Cuál es la rentabilidad de la empresa?
- ¿Está la compañía en buena condición financiera?"

En el pensamiento de Bravo, M. (2011:291), dice lo siguiente:

“El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasa tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.

**Estados Financieros Básicos:** Se consideran como estados financieros básicos, los siguientes:

1. Estado de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
2. Estado de Situación Financiera i Balance General
3. Estado de Flujo de Efectivo
4. Estado de Cambios en el Patrimonio O Estado de Evolución del Patrimonio-

**Usuarios:** Los principales usuarios del análisis financiero son:

1. Los accionistas
2. Las Instituciones financieras
3. Los administradores
4. Los Comisarios, Interventores, etc.
5. Los proveedores
6. Entidades públicas o privadas



## 7. La empresa

**Metodología:** No existe una metodología única para el análisis financiero, esta varía de acuerdo al criterio de los diferentes autores, sin embargo, los métodos más conocidos y aplicados son:

1. Análisis vertical
2. Análisis comparativo u horizontal
3. Análisis de tendencias
4. Análisis de fluctuaciones
5. Diagnóstico financiero”

### 2.4.5.3. Indicadores Financieros

En el criterio de Ochoa, G. (2009), menciona lo siguiente:

“Son medidas aritméticas que establecen una rotación entre dos o mas partidas de los estados financieros. Lo importante es que se calcula a partir de datos que efectivamente se relacionan entre si”.

Según Bravo, M. (2011:291), dice lo siguiente:

“Las razones o indicadores (índices) financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

**Razón:** Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o índices señala los puntos fuertes y débiles de una empresa, además indica probabilidades y tendencias”.

### 2.4.5.4. Rentabilidad

Según Ochoa, G. (2009:244), plasma lo siguiente a rentabilidad.

“Es el lenguaje del análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación con la inversión que la originó.

El tratamiento de la rentabilidad, en éste capítulo, relaciona las utilidades contables, también llamadas utilidades financieras, para diferenciarles de las utilidades económicas y de la utilidad gravable. La utilidad económica será tratada mas adelante cuando se mide la rentabilidad utilizando el enfoque de los economistas. La utilidad gravable es aquella que se determina al aplicar las disposiciones de la Ley de Impuestos sobre la

Renta y que sirve para establecer el impuesto de un ejercicio de operaciones.

Cuando se mide la rentabilidad tomando en cuenta la utilidad financiera, se emplea tres niveles de utilidad y tres niveles de inversión.

La primera medida de rentabilidad existe en relación con la inversión total en activos operativos, y para calcularla se emplea la utilidad generada por la totalidad de los activos, después de impuestos. Finalmente, la tercera medida de rentabilidad se calcula a partir de la inversión que mantienen los accionistas comunes en la empresa, y para calcularla se toma en cuenta la utilidad neta menos los dividendos proferentes y se relaciona con la diferencia entre el capital contable y el capital preferente.”

Según Gitman, L. (2005: 62 y 171), aclara lo siguiente:

“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.”

Una vez analizado lo expuesto, se llega a la conclusión de que: La rentabilidad es el valor monetario que la empresa obtiene a partir de una inversión realizada, esto a través de las decisiones tomadas por la gerencia.

#### **2.4.5.4.1 Categorías de la Rentabilidad**

##### **Ventas**

Según Bravo, M. (2009: 369), dice lo siguiente:

“Es un contrato mediante el cual una persona sea o no propietaria o poseedora de la cosa, objeto de la convención se obliga a entregarla en propiedad a otra persona, la que se obliga por su parte a pagar el precio convenido”.

##### **Retorno de la Inversión ROI**

Para Ochoa, G. (2009:272), El rendimiento sobre la inversión es lo siguiente:

“Existe un relación muy estrecha entre la utilidad neta y el capital invertido para obtenerla, relación que constituye uno de los métodos más utilizados para medir la rentabilidad de la empresa.

La tasa de rendimiento sobre la inversión proporciona información para hacer comparaciones, tanto de las diferentes alternativas de inversión de capital como de los rendimientos obtenidos por los demás empresas que tienen un grado de riesgo similar al de la empresa analizada. Esta medida sirve, además, como indicador de la efectividad de la administración y como una manera de proyectar las utilidades.

### **Elementos de la tasa de retorno sobre la inversión**

La elección de los elementos que se van a utilizar para el cálculo de la tasa de retorno sobre la inversión debe ser cuidadosa, ya que existen muchos puntos de vista que reflejan diferentes objetivos.

La formula general para calcular el retorno sobre la inversión para cualquier tipo de inversiones es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$

Sin embargo, existen diferentes definiciones para el concepto de inversión y el de la utilidad.

Las medidas de rentabilidad más comúnmente utilizadas son: el rendimiento obtenido sobre la inversión en activos operativos, el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas. La diferencia entre el rendimiento de activos y el rendimiento de capital deberá ser explicada en función de la deuda.”

### **Rendimiento del Capital**

En el criterio de Ochoa, G. (2009:280), el rendimiento del capital es:

“El rendimiento de los accionistas comunes es el resultado del efecto conjunto de sus tres elementos: el margen de utilidad neta, la rotación de activos totales y la palanca financiera. Es muy importante hacer notar que si no se utilizan fuentes externas de recursos, el margen de utilidad del rendimiento de capital es igual al margen de utilidad del rendimiento de activos. Más importante aun es considerar que conforme se hace uso de las fuentes de financiamiento externas, el margen de utilidad del rendimiento de capital comienza a ser menor que el margen de utilidad del rendimiento de activos.

El efecto causado por la utilización de las fuentes externas de financiamiento en el margen de utilidad se ve compensado por el crecimiento de la palanca financiera. Por lo anterior se puede concluir que el comportamiento del margen de utilidad del rendimiento de capital es contrario al comportamiento de la palanca financiera: a un incremento en el grado de utilización de las fuentes de financiamiento externas corresponde una disminución en el margen de utilidad y un incremento en la palanca financiera.”

Según Mayes y Shank (2009:115), plasma lo siguiente:

“Si bien los activos totales representan la inversión total de la empresa, la inversión de los propietarios (capital común y utilidades retenidas) por lo general representa sólo una parte de esta cantidad (algo de esto es deuda). Por este motivo, es útil calcular la tasa de rendimiento sobre fondos invertidos por el accionista. Podemos calcular el rendimiento sobre capital como:

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

### **Rendimiento del Patrimonio**

Según Wild, J., Subramanyam, K. y otros (2007:419), nos mencionan que:

“El rendimiento del patrimonio cumple una función en planear, presupuestar, coordinar evaluar y controlar las actividades empresariales. Este rendimiento se compone de los rendimientos obtenidos por los segmentos o divisiones de la empresa. Estos rendimientos de los segmentos se componen a su vez de los rendimientos obtenidos individualmente por las líneas de productos, los proyectos y otros componentes. Una empresa bien administrada ejerce control sobre los rendimientos obtenidos por cada uno de sus centros de utilidades y recompensa a los gerentes por estos resultados. Al evaluar las alternativas de inversión, la gerencia evalúa el desempeño en relación con los rendimientos esperados.”

Según Bravo, M. (2009: 296), menciona lo siguiente:

“Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valoraciones correspondientes a este período.  
Modo de Cálculo= Utilidad Neta/Patrimonio (sin valorizaciones)\*100”

### **Inversión**

Para Escribano, G. (2008), la inversión es:

“Toda inversión supera renunciar a unos recursos de los que se pueden disfrutar ahora, por una esperanza de recompensa futura, y toda actividad humana que se traduzca en estos parámetros de decisión se puede considerar una inversión (abrir una nueva planta de producción con los beneficios obtenidos este año, comprar una nueva maquinaria con una nueva aportación de los socios, cambiar la calefacción de la empresa de gasóleo a gas natural, etc.).”

## **Margen de Utilidad Bruta**

Para Mayes y Shank (2009:113), exponen lo siguiente:

“El margen de utilidad bruta mide la utilidad respecto a las ventas. Indica la cantidad de fondos disponibles para pagar los gastos de la empresa que no sean su costo de ventas. El margen de utilidad bruta se calcula con:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}”$$

## **Margen de Utilidad Neta**

Para Ochoa, G. (2009:279), manifiesta que:

“El margen de utilidad neta se calcula a partir de la utilidad después de gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes. Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes.

La diferencia básica entre el margen de utilidad calculado como componente del rendimiento de activos y el margen de utilidad que se presenta como componente del rendimiento de la inversión de los accionistas comunes se explica en función del grado de utilización de recursos externos: hay que recordar que la utilidad empleada en el margen de utilidad en el rendimiento de los activos es la utilidad después de impuestos pero antes de gastos financieros, y por lo tanto también antes de los dividendos preferentes: en cambio la utilidad empleada en el margen de utilidad del rendimiento de los accionistas comunes se encuentra después de los gastos financieros y los dividendos preferentes.

Si la empresa analizada no utiliza recursos externos como pasivos capital preferente, el margen de utilidad de ambos rendimientos es igual.

Este indicador se puede estudiar con más detalle utilizando, igual que en el caso del rendimiento sobre activos, un estado de resultados base común. Este indicador brinda una idea inicial del efecto positivo o negativo de la utilización de la deuda.”

Para Mayes y Shank (2009:114), menciona:

“El margen de utilidad neta a ventas. Como la utilidad neta es ganancia después de todos los gastos, el margen de utilidad neta nos da el porcentaje de ventas que queda para los accionistas de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}”$$

## **Rentabilidad Económica**

En el pensamiento de Bravo, M. (2009: 295), menciona lo siguiente:

“Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y en general de las que tengan una gran inversión de Activos Fijos.

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos Fijos} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Fijo}}$$

### **Rentabilidad Financiera**

Según Córdoba, M. (2007:83,84), dice lo siguiente:

“La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura Anglosjonareturnonequity 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 económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan minimizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Rendimiento sobre el capital contable común, ROE.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$$

### **Rentabilidad del Activo Total**

Según Rodríguez, L. (2012:16), dice lo siguiente:

“Para calcular la rentabilidad de los activos totales se tiene la siguiente razón financiera:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El activo total se toma del balance general, que son todos los recursos que tiene la empresa, y se relaciona con las utilidades netas del ejercicio, es decir, la última partida del estado de resultados que representa las utilidades obtenidas del uso de la totalidad de los recursos que se tienen en la compañía. El balance general representa los saldos de las partidas al cierre del ejercicio y el estado de resultados presenta utilidades acumuladas de todo el periodo.”

## **2.5. Hipótesis**

La Cadena de valor incide en la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **2.6.1. Variable Independiente:**

La Cadena de Valor

### **2.6.2. Variable Dependiente:**

Rentabilidad

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Para la elaboración de la presente investigación se procede a utilizar el paradigma cualitativo, ya que se tendrá la posibilidad de planear proyectos o propuestas predictivas susceptibles, también es empírico analítico racionalista, porque se estudiará o se cuantificarán valores, volúmenes unidades, con el propósito de definir la situación actual de la empresa en relación al diseño de estrategias relacionarla con el paradigma crítico-propositivo.

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

Dentro de las diversas modalidades que existen se procedió a tomar para la elaboración del presente trabajo de indagación las siguientes modalidades:

#### **3.2.1. Investigación de Campo**

Se ha utilizado esta modalidad ya que para el desarrollo de la misma se necesitará estar en constante convivencia con el objeto de estudio, en este caso se permitió entrar en contacto con el problema mediante la recolección de la información que fue obtenida en la empresa AUTO REPUESTOS TORRES; así mismo se contó con la colaboración de su gerente propietario, al proporcionar ayuda e información de vital importancia en la investigación realizada.

#### **3.2.2. Investigación Documental – Bibliográfica**

Finalmente se tomo en cuenta la modalidad de investigación documental-bibliográfica, puesto que esta se fue desarrollando dentro de la biblioteca de la universidad, lugar en donde el cual, nos permitirá realizar análisis de la



información, estudios basados en tesis de grado afines al tema propuesto de la investigación, así como también en:

- Libros,
- Artículos de revistas especializadas
- Información de la red
- Otras publicaciones, que nos ayudan a sustentar la investigación.

### **3.2.3. Investigación del internet**

Se dará el uso de algunas páginas web y buscadores, con el propósito de seleccionar información interesante para este trabajo, estas investigaciones estarán basadas en distintos lugares y criterios.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Para la presente investigación, con el fin de analizar detenidamente el principio del problema y dar la correspondiente solución aplicaremos los siguientes tipos de investigación:

En este trabajo se utilizó el **Exploratorio** porque inicialmente se realizó un análisis de la situación actual dentro de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES; lo cual permite destacar los aspectos fundamentales de la problemática, el planteamiento del problema de investigación, formular la hipótesis de trabajo, abrir líneas de investigación, el cual permita explicar las variables del problema y matizar la comprobación de la hipótesis propuesta.

De la misma forma, al utilizar la investigación **Descriptiva** nos permitió conocer como se encuentra la situación del problema, es decir describirlo, utilizando técnicas de recolección de la información. Mediante este tipo de investigación se

describió las situaciones y eventos que han ocasionado el fenómeno en estudio y la incidencia que tiene en la disminución de la rentabilidad.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

Según Scheaffer, R., Mendenhall III, W., Lyman, R. (2007:9), dice:

“La población es un conjunto de elementos sobre lo que se desea realizar una inferencia”. El presente proyecto de investigación estará representado por catorce personas directamente relacionadas con el fenómeno en estudio.

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Marcelo Torres	Propietario
2	Raquel Espinoza	Propietaria
3	Javier Corrales	Administrador
4	Judith Arias	Contadora
5	Rebeca Caiza	Auxiliar Contable
6	Ana Torres	Auxiliar Contable
7	Edwin Soria	Compras
8	Verónica Villacís	Pagos
9	Adriana Buncay	Ventas
10	Geoconda Bautista	Ventas
11	Norma Moyolema	Cobranzas
12	Daniela Torres	Cobranzas
13	David Torres	Bodega
14	Andrés Torres	Bodega

**Cuadro N°1**

**Elaborado por:** Ana Acosta

#### 3.4.2. Muestra

Según Scheaffer, R., Mendenhall III, W., Lyman, R. (2007:10), dice:

“Una muestra es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos”.

En vista de que la población es lo suficientemente manejable se considera que no es necesario realizar una muestra ya que se trabajará con todo el universo de estudio que facilitará el desarrollo de la investigación.

### 3.5. Operacionalización de Variables

**Variable Independiente:** Cadena de Valor

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La cadena de valor está constituida por una serie de <u>procesos</u> que permite a una compañía <u>manejar sus productos</u> desde su <u>concepción</u> hasta su <u>comercialización</u> de tal forma que en cada una de las etapas se añade valor.</p>	<p>PROCESOS, MANEJAR PRODUCTOS</p> <p>CONCEPCIÓN COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso Contable</li> <li>- Logística Interna</li> <li>- Operaciones</li> <li>- Logística Externa</li> <li>- Mercadotecnia y Ventas</li> <li>- Servicios</li> <li>- Procedimientos de Control Interno</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>	<p>¿Considera usted que los procedimientos que se aplican en el proceso contable se deberían?</p> <p>¿Las actividades que realiza la empresa al momento de la entrega del producto son revisadas y autorizadas previamente?</p> <p>¿La persona encargada de realizar las compras solicita cotizaciones a los proveedores?</p> <p>¿La mercadería es almacenada adecuadamente para luego distribuirla al cliente?</p> <p>¿En qué nivel la empresa utiliza la publicidad para sus productos?</p> <p>¿Los productos que distribuye la empresa cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores?</p> <p>¿Existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la Administración de la empresa perjudica la eficiencia de los procesos?</p> <p>¿Considera usted que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa se ajusta a las necesidades de la misma?</p> <p>¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega del producto a sus clientes?</p> <p>¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?</p> <p>¿El tiempo de entrega de los productos son?:</p>	<p>Encuesta: Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: Guía previa de la encuesta</p>

**Cuadro N°2: Operacionalización V.I**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

**Variable Dependiente: Rentabilidad**

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad es el <u>rendimiento valorado</u> de unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la <u>inversión de sus recursos</u>, es decir, es la utilidad de un determinado período, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.</p>	<p>RENDIMIENTOS VALORADOS</p> <p>INVERSIÓN RECURSOS</p>	<p>-Rentabilidad</p> <p>-Rendimientos de capital</p> <p>-Rendimientos de patrimonio</p> <p>-Margen de utilidad bruta</p> <p>-Rentabilidad económica</p> <p>-Rentabilidad financiera</p>	<p>¿Cree usted que reestructurar la cadena de valor permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?</p> <p>¿Considera que AUTO REPUESTOS TORRES ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?</p> <p>¿Ha realizado la empresa análisis financieros en estos últimos 3 años?</p> <p>¿Considera usted que las inversiones realizadas por los dueños de la empresa para mejorar sus procesos son?:</p> <p>¿La empresa ha mostrado crecimiento de sus ventas en estos últimos 3 años?</p> <p>¿El departamento contable ha aplicado indicadores financieros de rentabilidad en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?</p>	<p>Encuesta: : Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: : Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: : Guía previa de la encuesta</p> <p>Encuesta: : Guía previa de la encuesta</p>

**Cuadro N°3: Operacionalización V.D**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 3.6 Plan de recolección de la información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar la cadena de valor mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la cadena de valor mediante la verificación del desarrollo de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.</li> <li>• Examinar la rentabilidad obtenida mediante los indicadores de rentabilidad para mejorar la misma.</li> <li>• Reestructurar la Cadena de Valor con el fin de direccionar la Satisfacción del Cliente y a su vez mejorar la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.</li> </ul>
2. ¿De qué personas u objetos?	Para esta investigación se toma como población o universo a los empleados que están relacionados con las actividades económicas de la empresa.

3. ¿Sobre qué aspectos?	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Contable</li> <li>• Logística Interna</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística Externa</li> <li>• Mercadotecnia y Ventas</li> <li>• Servicios</li> <li>• Procedimientos de Control Interno</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Rendimientos de capital</li> <li>• Rendimientos de patrimonio</li> <li>• Margen de utilidad bruta</li> <li>• Rentabilidad económica</li> <li>• Rentabilidad financiera</li> </ul>
4. ¿Quién o quienes?	Ana Acosta
5. ¿Cuándo?	Se recopilará la información necesaria del ejercicio económico 2012, y su aplicación se hará a partir de la aprobación del mismo.
6. ¿Dónde?	Empresa AUTO REPUESTOS TORRES.
7. ¿Qué técnica utilizará?	Observación , Encuesta
8. ¿Con qué instrumento?	Encuesta (Cuestionario)

**Cuadro N°4**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

### 3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

Una vez recopilada la información que se ha detallado en la operacionalización de las variables y aplicado los instrumentos a utilizarse en el la presente investigación se procederá de la siguiente manera:

Se deberá revisar las encuestas que estén correctamente contestadas es decir que no se haya dejado espacios en blanco ni se haya encontrado información contradictoria con el propósito de organizarlas de una forma clara y así facilitar el proceso de tabulación.

Parala tabulación de la información se recurrirá a la tabulación computarizada, la cual permitirá verificar las respuestas obtenidas e interpretar de una mejor manera los resultados de la presente investigación.

Para el análisis de los datos se utilizará el Chi Cuadrado en la verificación de la hipótesis formulada.

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

La presentación de los datos se la realizará de manera escrita y gráfica la cual permitirá tener una adecuada interpretación de los resultados que se obtendrá de la investigación realizada.

Por último, es necesario que toda la información recolectada, tabulada y analizada sea interpretada, es decir comprender la magnitud de los datos obtenidos, elaborando una síntesis general de los mismos y de esta forma proponer alternativas de solución.



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Introducción**

Los resultados estadísticos de la investigación que se presentan en este capítulo están relacionados con la operacionalización de las variables los cuales permite elaborar el instrumento de investigación como es: el cuestionario que es aplicado en la población.

Asimismo de la tabulación de los respectivos datos se diseñan los cuadros estadísticos seguidos del gráfico respectivo, que contienen los porcentajes de opinión de la población, en torno a cada una de las interrogantes planteadas por cada una de las variables, con su respectivo análisis e interpretación del resultado matemático.

A continuación se realiza el resumen porcentual general de la influencia que tiene de la variable independiente sobre la variable dependiente, con su respectivo gráfico y su respectiva interpretación por parte del investigador.

Siendo la información que se obtiene, la respuesta a los objetivos planteados en la investigación, la cual se utiliza para la comprobación estadística de la hipótesis alterna.

#### **4.2. Análisis e interpretación de los resultados**

##### **4.1.2. Encuesta realizada al área administrativa y financiera de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES:**

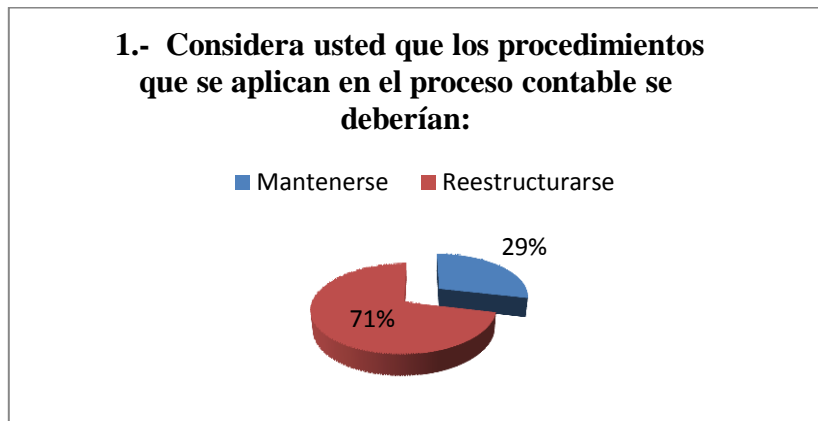
**Pregunta 1.- Considera usted que los procedimientos que se aplican en el proceso contable se deberían:**

**Cuadro N°5. Procedimientos que se aplican en el proceso contable**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Mantenerse	4	29
Reestructurarse	10	71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°6. Confiabilidad del proceso contable**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Analizando los resultados de la pregunta propuesta se puede expresar que el 71% de los encuestados manifiestan que los procedimientos que se aplican en el proceso contable deben ser reestructurados, mientras que el 29% de los mismos piensan que debe mantenerse.

**Interpretación:**

Interpretando los resultados de la pregunta los procedimientos que se aplican en los procesos contables actuales de la empresa se deben reestructurar por lo que se puede deducir que la empresa no cuenta en la actualidad con procedimientos precisos que le ayude a mejorar su cadena de valor, por lo mismo se puede decir que el proceso contable que maneja no es el adecuado para la actividad comercial de la misma.

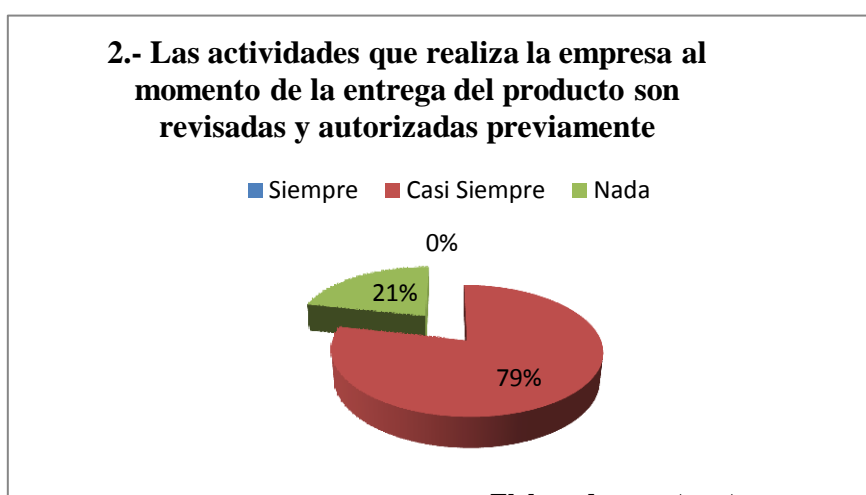
**Pregunta 2.- ¿Las actividades que realiza la empresa al momento de la entrega del producto son revisadas y autorizadas previamente?**

**Cuadro N°6. Revisión y Autorización del producto**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	11	79
Nada	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°7. Revisión y Autorización del producto**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

El 79% del total de encuestados manifiestan que casi siempre las actividades que realiza la empresa al momento de la entrega del producto son revisadas y autorizadas previamente, mientras que el 21% de los mismos indican que no.

**Interpretación:**

Interpretando los datos anteriormente expuestos se puede manifestar que las actividades que realiza la empresa al momento de la entrega del producto casi siempre son revisadas y autorizadas previamente, lo que indica que la empresa no cuenta con un control adecuado a sus diferentes actividades lo que le ocasionaría pérdidas en sus productos y a su vez afectaría su situación económica.

**Pregunta 3.- La persona encargada de realizar las compras solicita cotizaciones a los proveedores?**

**Cuadro N°7. Cotizaciones a Proveedores**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	4	29
Casi siempre	10	71
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°8. Cotizaciones a Proveedores**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, el 29% del total de encuestados expresan que la persona encargada de realizar las compras siempre solicita cotizaciones a los proveedores, mientras que el 71% de los encuestados expresan que casi siempre al realiza las compras se solicita cotizaciones a los proveedores.

**Interpretación:**

De lo anteriormente expuesto se puede interpretar que la persona encargada de realizar la actividad de compra casi siempre solicita cotizaciones a los proveedores, esto puede generar una inadecuada operación dentro de la misma ya que la empresa no sabrá exactamente cuales serán sus nuevos precios; el cual además no lo dejará competir con el mercado local ya que sus precios reales no son iguales con sus competidores.

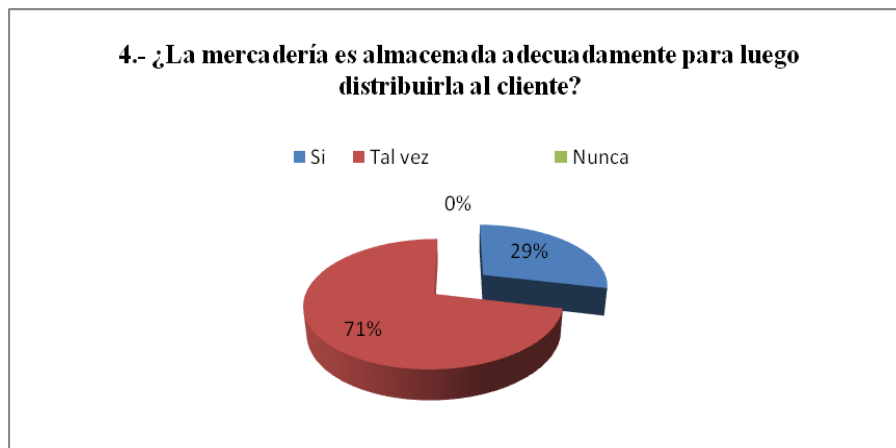
**Pregunta 4.- ¿La mercadería es almacenada adecuadamente para luego distribuirla al cliente?**

**Cuadro N°8. Mercadería-almacenada-distribuida adecuadamente**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	4	29
Tal vez	10	71
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°9. Mercadería-almacenada-distribuida adecuadamente**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Analizando los resultados obtenidos el 71% del 100% de encuestado deducen que tal vez la mercadería es almacenada para luego distribuirla al cliente mientras que el 29% manifiestan que si es almacenada la mercadería para luego distribuirla al cliente.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se deduce que tal vez la mercadería es almacenada adecuadamente para luego distribuirla al cliente, sin embargo, esta pregunta tiene relación con la pregunta dos ya que debido a esto al momento de la entrega del producto casi siempre son revisadas y autorizadas previamente.

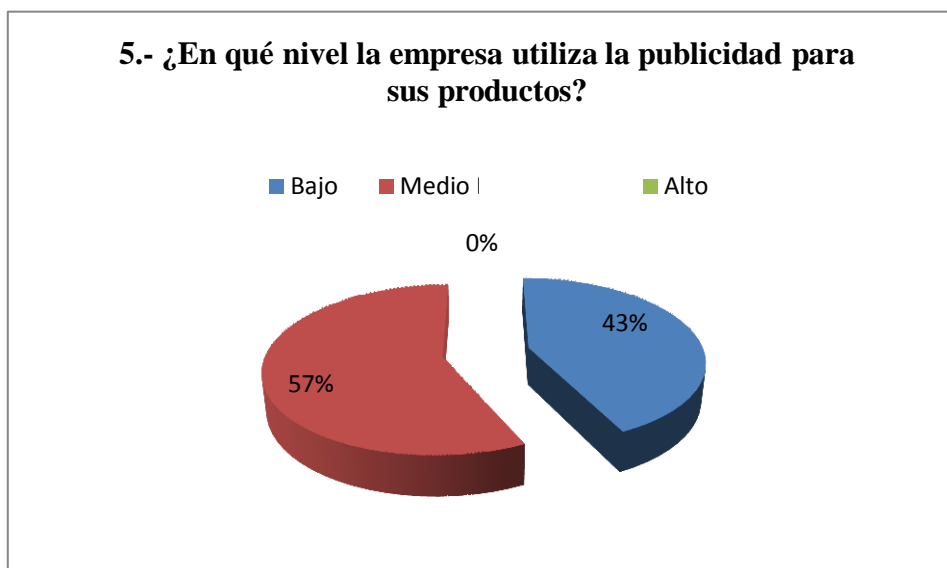
**Pregunta 5.- ¿En qué nivel la empresa utiliza la publicidad para sus productos?**

**Cuadro N°9. Nivel de Publicidad**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Bajo	6	43
Medio	8	57
Alto	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°10. Nivel de Publicidad**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

En la pregunta 5, el 43% de los encuestados contestan que la empresa utiliza un bajo nivel de publicidad para sus productos sin embargo el 57% de los mismos contestan que la empresa utiliza un medio nivel de publicidad para sus productos.

**Interpretación:**

Con el análisis anteriormente expuesto se puede interpretar que la empresa utiliza un medio nivel de publicidad para sus productos lo que ocasiona que los mismos no sean reconocidos por los clientes lo que esto a su vez trae consigo bajos ingresos en sus ventas lo que perjudica la situación económica de la empresa.

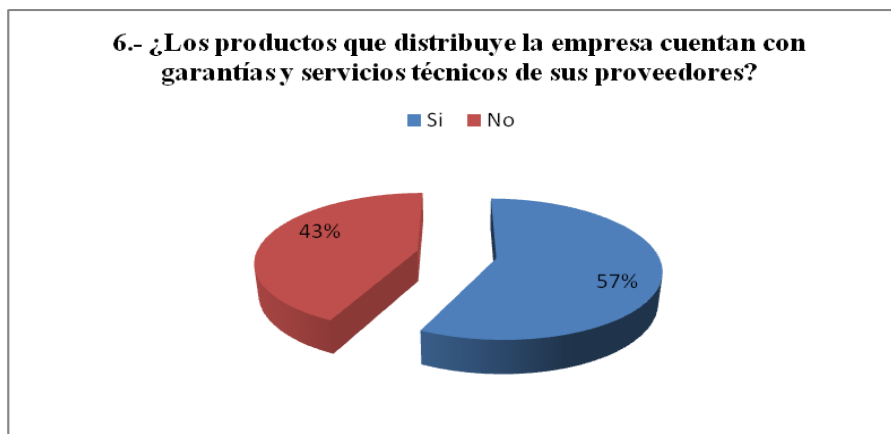
**Pregunta 6.- ¿Los productos que distribuye la empresa cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores?**

**Cuadro N°10. Proveedores-Garantías-Productos**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	8	57
No	6	43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°11. Proveedores-Garantías-Productos**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

De los resultados evidentes en la tabla 6 se analiza que el 43 % de los encuestados considera que los productos que distribuye la empresa no cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores, mientras que el 57% de los mismos consideran que si cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores.

**Interpretación:**

Al interpretar los resultados obtenidos se puede explicar que los productos que distribuye la empresa si cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores, esto es muy necesario para cada organización ya que si la empresa cuenta con garantías de sus productos este no correrá el riesgo de perder mercadería que puedan sufrir daño al momento de comercializarlos lo cual se evitaría resultados negativos en su situación económica.

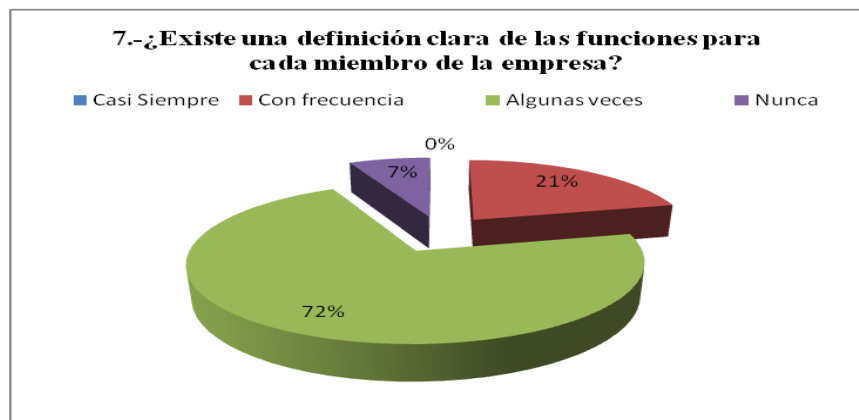
**Pregunta 7.- ¿Existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa?**

**Cuadro N°11. Definición de Funciones**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Casi Siempre	0	0
Con frecuencia	3	21
Algunas veces	10	71
Nunca	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N° 12. Definición de Funciones**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Un 72% del total de encuestados coinciden en que algunas veces existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa, mientras el 21% de los mismos coinciden que con frecuencia existe una definición clara de las funciones y finalmente el 7% restante expresan que nunca existen.

**Interpretación:**

Los resultados de la pregunta expuesta indican que algunas veces existe una definición clara de las funciones, por lo que se puede deducir que no se entiende que funciones pueden y deben desempeñar esto debido a que no existe una segregación de funciones lo que ocasiona un mal funcionamiento de la empresa.



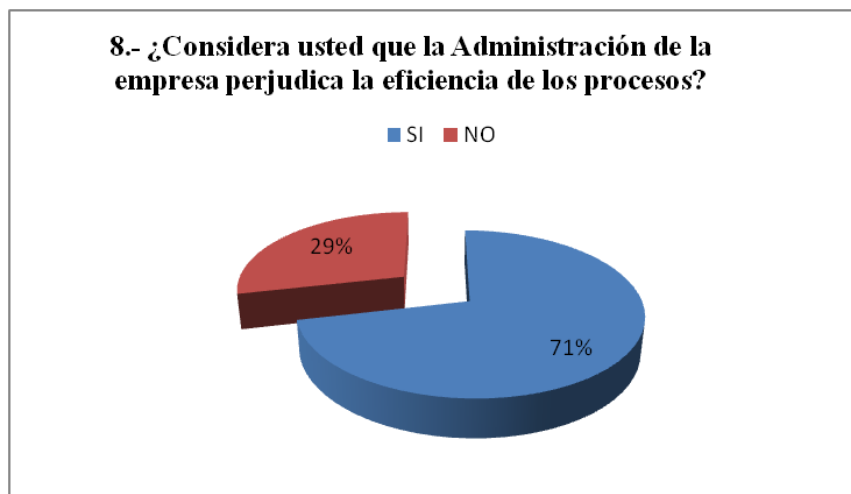
**Pregunta 8.- ¿Considera usted que la Administración de la empresa perjudica la eficiencia de los procesos?**

**Cuadro N°12. Administración perjudica eficiencia de los procesos**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	10	71
NO	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°13. Administración perjudica eficiencia de los procesos**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Los resultados de la pregunta 8 indican que el 29% de los encuestados manifiestan que no consideran que la Administración de la empresa perjudica la eficiencia de los procesos, mientras que el 71% de los mismos creen que si consideran que la Administración perjudica la eficiencia de los procesos.

**Interpretación:**

Por el análisis anteriormente expuesto se puede interpretar que la mayor parte de los encuestados expresan que si consideran que la Administración de la empresa perjudica la eficiencia de los procesos por lo que se puede deducir que la Administración debe aplicar buenos procesos que no perjudique la eficiencia.

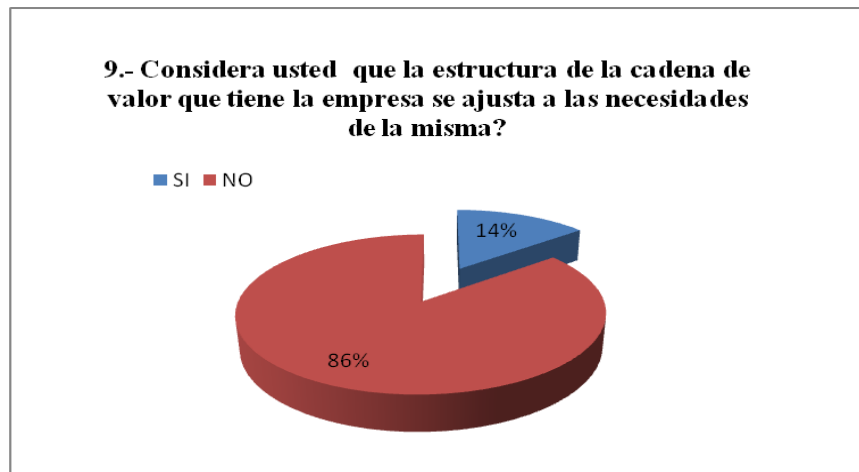
**Pregunta 9.- ¿Considera usted que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa se ajusta a las necesidades de la misma?**

**Cuadro N°13. Estructura de la cadena de valor se ajusta-empresa**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	2	14
NO	12	86
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°14. Estructura de la cadena de valor se ajusta-empresa**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

El 86% del total de la población encuestada cree que no considera que la estructura de la Cadena de Valor se ajusta a las necesidades de la empresa, sin embargo el 14% indican que si se ajusta.

**Interpretación:**

Se puede plantear que la mayor parte de la población coincide en que la estructura de la cadena de valor de la empresa no se ajusta, lo que refleja que los diferentes procesos de la empresa no marchen bien al momento de realizarlos, ocasionando así un mal funcionamiento institucional de la empresa.

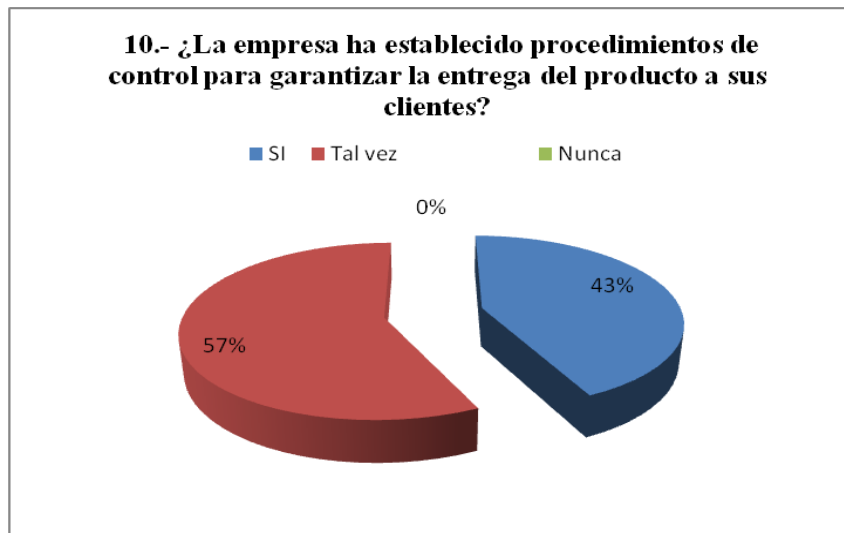
**Pregunta 10.- ¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega del producto a sus clientes?**

**Cuadro N°14. Procedimientos de Control**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	6	43
Tal vez	8	57
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°15. Procedimientos de Control**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Del 100% del total de encuestados el 57% coinciden que la empresa tal vez ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega del producto a sus clientes y el 43% dice que la empresa si ha establecido procedimientos de control.

**Interpretación:**

La empresa tal vez ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega del producto a sus clientes, pero por lo visto estos procedimientos no son cumplidos ni aplicados por el personal, dando como resultado un mal funcionamiento de la misma.

**Pregunta 11.- ¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?**

**Cuadro N° 15. Mejora de Satisfacción del Cliente**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	6	43
Nunca	8	57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°16. Mejora de Satisfacción del Cliente**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

En el análisis de los resultados de esta pregunta se puede observar que el 57% de los encuestados indican que nunca se considera buscar mejorar periódicamente la satisfacción del cliente, en cambio el 43% manifiesta lo contrario.

**Interpretación:**

En la interpretación de los resultados se deduce que un representativo porcentaje de los encuestados coinciden en que nunca se busca mejorar periódicamente la satisfacción del cliente esto debido a que la empresa no busca mejorar sus procesos en sus diferentes áreas de trabajo.

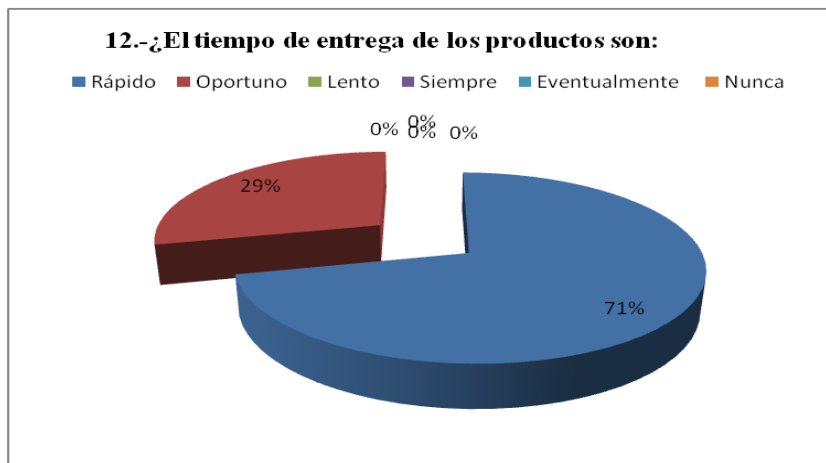
**Pregunta 12.- ¿El tiempo de entrega de los productos son:**

**Cuadro N°16. Tiempo de Entrega del Producto**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Rápido	10	71
Oportuno	4	29
Lento	0	0
Siempre	0	0
Eventualmente	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°17. Tiempo de Entrega del Producto**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

En los resultados de la preguntase puede expresar que el 71% de los encuestados manifiestan que el tiempo de entrega de los productos son rápidos, mientras que el 29% de los mismos mencionan que la entrega de los productos son oportunos.

**Interpretación:**

Interpretando los resultados de la pregunta anterior se llegó a la conclusión de que el tiempo de entrega de los diferentes productos hacia los clientes son rápidos, esto debido a que la empresa no cumple adecuadamente con los procesos por lo que le es fácil entregar sus productos a sus respectivos clientes sin ningún contratiempo, lo que esto a su vez ocasiona una información errónea de la existencia de sus productos.

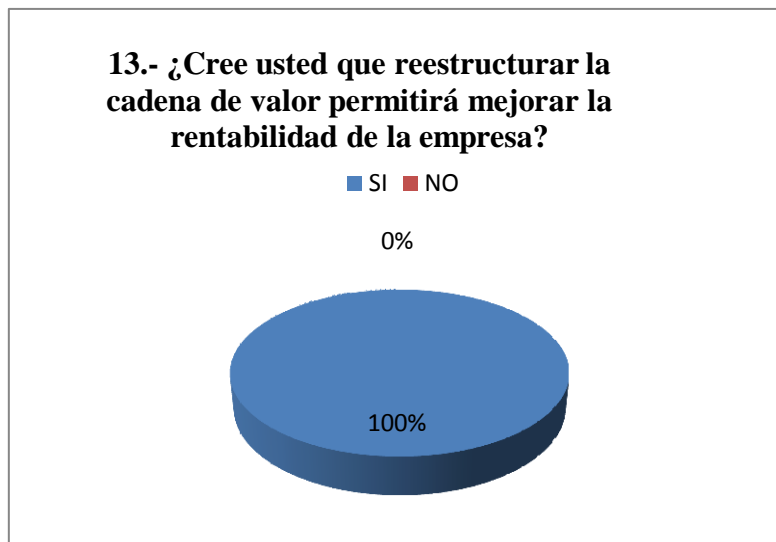
**Pregunta 13.- ¿Cree usted que reestructurar la cadena de valor permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?**

**Cuadro N°17.Reestructura Cadena de Valor mejora Rentabilidad**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	14	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°18.Reestructura Cadena de Valor mejora Rentabilidad**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Del 100% del total de encuestados el 100% coinciden en que si se debe reestructurar la cadena de valor ya que esto mejorará la rentabilidad de la empresa.

**Interpretación:**

Interpretando los datos anteriormente expuestos se puede manifestar la mayoría de los encuestados manifestaron que el reestructurar la cadena de valor mejorará la rentabilidad de la empresa, ya que la estructura actual que tiene la misma no permiten que la empresa pueda seguir con el correcto procesamiento de la información económica.

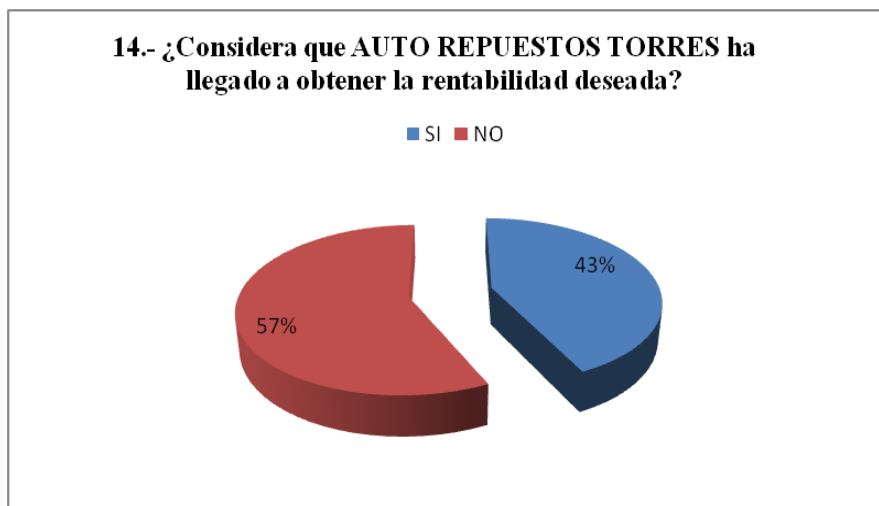
**Pregunta 14.- ¿Considera que AUTO REPUESTOS TORRES ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?**

**Cuadro N°18. Rentabilidad Deseada**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	6	43
NO	8	57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°19. Rentabilidad Deseada**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, el 43% del total de encuestados expresan que AUTOREPUESTOS TORRES no ha llegado a obtener la rentabilidad deseada, sin embargo el 57% de los encuestados expresan que la empresa no ha llegado a obtener la rentabilidad deseada.

**Interpretación:**

De lo anteriormente expuesto se puede interpretar que la mayoría de los encuestados piensan que la empresa AUTO REPUESTOS TORRES no ha llegado a obtener la rentabilidad deseada, esto quizás debido a que la empresa está aplicando sus procesos actuales al realizar sus operaciones o quizás a la falta de control en los mismos.

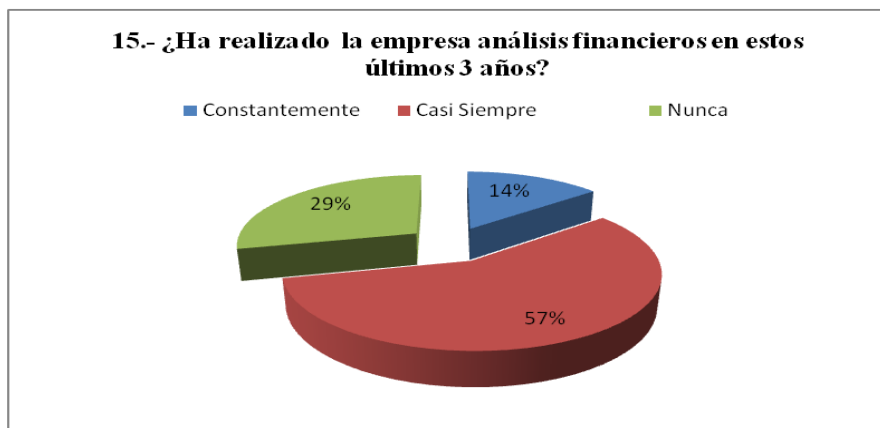
**Pregunta 15.- ¿Ha realizado la empresa análisis financieros en estos últimos 3 años?**

**Cuadro N°19. Análisis Financiero**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Constantemente	2	14
Casi Siempre	8	57
Nunca	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°20. Análisis Financiero**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Analizando los resultados obtenidos el 57% del 100% de encuestado deducen que casi siempre la empresa ha realizado análisis financieros en estos últimos tres años, mientras que el 29% de los mismos manifiestan que la empresa nunca ha realizado un análisis financiero, y finalmente el 14% de los mismos dicen que constantemente la empresa ha realizado dicho análisis.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa casi siempre ha realizado análisis financieros en los últimos tres años, lo cual esto permite ver o examinar en ciertos momentos cual es la situación actual en que se encuentra la empresa pero sin embargo esto no garantiza constantemente saber cual es el verdadero estado económico de la organización.



**Pregunta16.- La empresa ha mostrado crecimiento de sus ventas en estos últimos 3 años?**

**Cuadro N°20. Crecimiento de Ventas**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	5	36
No	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N° 21.Crecimiento de Ventas**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos en la pregunta 16, el 36% de los encuestados contestan que la empresa si ha mostrado crecimiento de sus ventas en estos últimos tres años, sin embargo el 64% de los mismos contestan que la empresa no ha mostrado dicho crecimiento.

**Interpretación:**

Con el análisis anteriormente expuesto se puede interpretar que la empresa no ha mostrado un crecimiento de sus respectivas ventas en los últimos tres años, por lo cual es necesario que la empresa examine sus respectivos procesos ya que como se puede observar los mismos no están siendo aplicados adecuadamente y que debido a esto, las ventas están siendo afectadas ya que no se ha observado ningún crecimiento alguno, por tal motivo es importante mencionar que unas buenas ventas en las empresas reflejan el buen desenvolvimiento de las mismas.

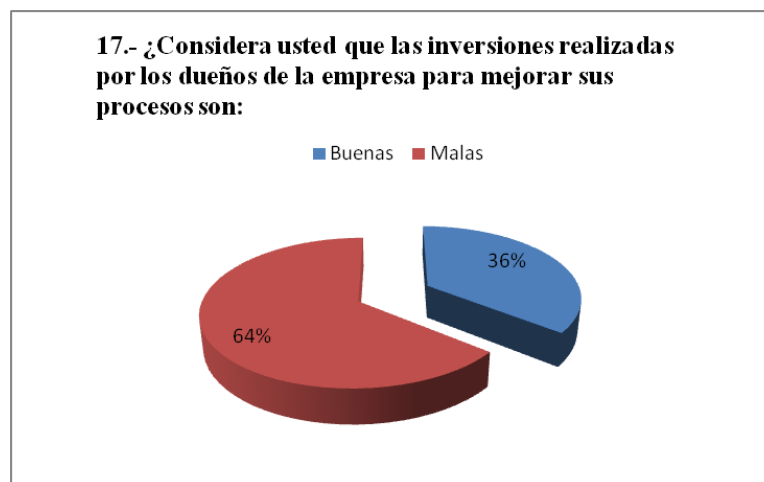
**Pregunta 17.- ¿Considera usted que las inversiones realizadas por los dueños de la empresa para mejorar sus procesos son:**

**Cuadro N°21. Inversiones Mejoran Procesos**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Buenas	5	36
Malas	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°22. Inversiones Mejoran Procesos**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

De los resultados evidentes en la tabla 17 se analiza que el 36 % de los encuestados considera que las inversiones realizadas por los dueños de la empresa para mejorar sus procesos son buenas, mientras que el 64% de los mismos consideran que son malas.

**Interpretación:**

Al interpretar los resultados obtenidos se puede aclarar que las inversiones realizadas por parte de los dueños de la empresa para mejorar los procesos de la misma no son tan buenas, sin embargo dichas inversiones deben ser muy importantes para cualquier empresa, ya que estas pueden mejorar o a la vez perjudicar las actividades que esté desarrollando la misma.

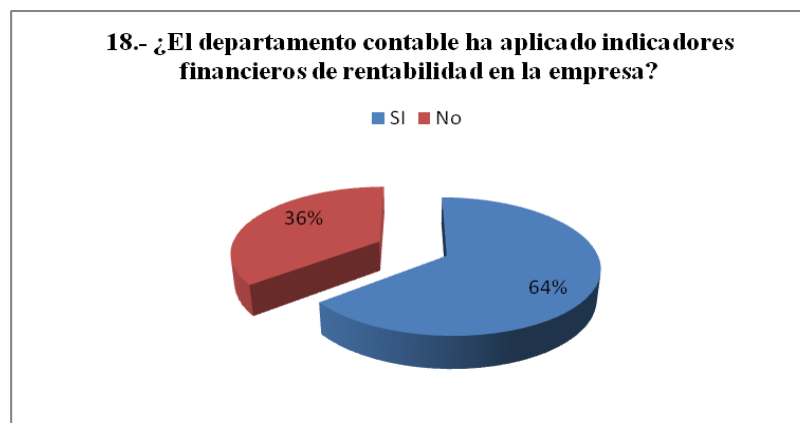
**Pregunta 18.- ¿El departamento contable ha aplicado indicadores financieros de rentabilidad en la empresa?**

**Cuadro N°22. Indicadores Financieros de Rentabilidad**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
SI	9	64
No	5	36
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°23. Indicadores Financieros de Rentabilidad**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

Un 64% del total de encuestados coinciden en que el departamento de contabilidad si ha aplicado indicadores financieros de rentabilidad en la empresa, en cambio un 36% de los mismos coinciden en que en el departamento de contabilidad no se ha aplicado los indicadores de rentabilidad.

**Interpretación:**

Los resultados de la pregunta expuesta indican que el departamento contable de la empresa si ha aplicado los indicadores financieros de rentabilidad en la misma, esto es positivo ya que los mismos permiten ver, saber o evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo o que se plantea realizar, permite conocer cuál es la capacidad que tiene la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y de ventas, otros ingresos y egresos e impuestos entre otras cosas.

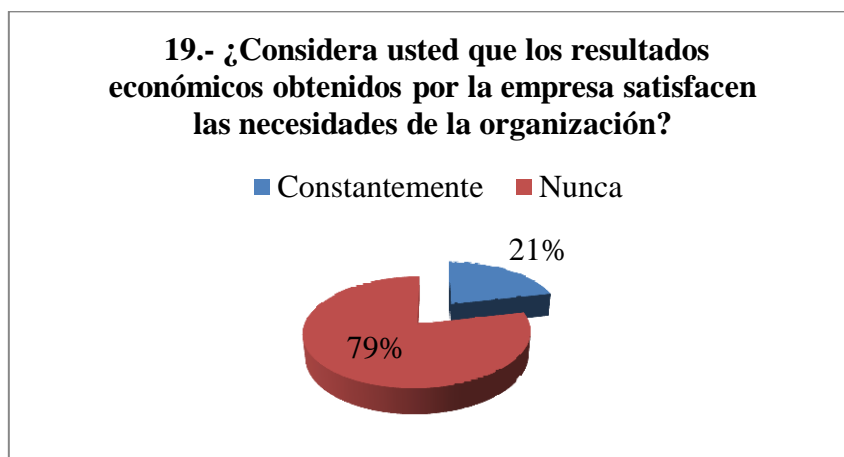
**Pregunta 19.- ¿Considera usted que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?**

**Cuadro N° 23. Resultados Económicos Satisfacen Organización**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Constantemente	3	21
Nunca	11	79
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ana Acosta

**Gráfico N°24. Resultados Económicos Satisfacen Organización**



Elaborado por: Ana Acosta

**Análisis:**

El 21% de los encuestados manifiestan que constantemente los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades, mientras que el 79% de los mismos consideran que nunca satisfacen las necesidades económicas.

**Interpretación:**

La mayor parte de los encuestados expresan que nunca consideran que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfagan las necesidades de la empresa esto debido a la estructura actual de procesos que posee, por tal motivo es muy imperioso que la empresa tenga o aplique nuevos procesos para que sus resultados no perjudiquen su situación.

### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

Para el uso del Chi cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite fundar la correspondencia de valores observados y esperados, accediendo a la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Al implantar el problema a continuación se procede a plantar la hipótesis basada en la operacionalización de las variables.

La hipótesis se debe verificar mediante el estimador estadístico: Chi Cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de frecuencias obtenidos en las respuestas y registrados en la tabla de doble entrada son representativos.

#### **Señalamiento de las variables:**

##### **Variable Independiente**

Cadena de Valor

##### **Variable Dependiente**

Rentabilidad

#### **4.3.1. Planteamiento de la hipótesis**

Para la verificación se considera la hipótesis ya planteada.

##### **Hipótesis:**

La Cadena de Valor incide en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

##### **a) Modelo Lógico**

###### **1.1 Planteamiento de la hipótesis Nula**

Ho: La Cadena de Valor no incide en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

## 1.2 Planteamiento de la hipótesis Alternativa

Hi: La Cadena de Valor incide en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

### b) Modelo Matemático

$H_0 = H_i$

$H_0 \neq H_i$

Se procederá a trabajar con una sola cola con 95% de Nivel de Confianza y 5 de error.

## 2.- Nivel de Significancia

El nivel de significancia aprobado para el presente proyecto es del 5%.

### Nivel de significación

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta  $H_a$  y se rechaza  $H_0$ .

### Zona de rechazo

Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

En la presente investigación se aplicará el método del JI O CHI CUADRADO para la comprobación de la hipótesis.

### 4.3.2. Estimador Estadístico

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

## **Simbología**

**X<sup>2</sup>** = Valor a calcularse del chi cuadrado

**Σ** = Sumatoria

**O** = Frecuencias Observadas

**E** = Frecuencias Esperadas

### **4.3.3. Combinación de Frecuencias**

En el presente trabajo de investigación, la hipótesis originalmente planteada es la siguiente: “La Cadena de Valor incide en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES”.

Para la confirmación de la hipótesis se tomarán las preguntas 9 y 13 de la encuesta realizada ya que las mismas son clave para analizar la misma.

Los resultados de las equivalentes manifiestan la necesidad de mantener una adecuada estructura de la cadena de valor para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) para las preguntas 9 y 13 para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada para el estudio siguiendo los siguientes pasos:

### **4.3.4. Zona de aceptación o rechazo**

#### **a) Grados de Libertad**

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

$$G1 = (c-1) (f-1)$$

**Donde:**

Gl = grados de libertad

c = Columnas

f = Filas

**Datos:**

c = 1

f = 1

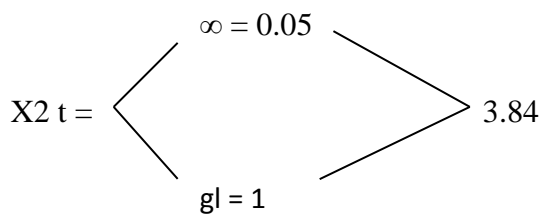
**GL = (1-1) (1-1)**

gl = (1)\*(1)

gl = 1

**b) Cálculo de Chi cuadrado t**

Con un nivel de significancia de: 5 % = 0,005



**X<sup>2</sup>t**= 3.84 Este valor se obtiene de la Tabla de valores constantes para Chi Cuadrado.

**4.3. 5. Cálculos Estadísticos**

Se procede a calcular el Chi cuadrado, el valor que se obtenga se compara con el valor de significación para deducir la respectiva conclusión.



### 3.- Estadístico de Prueba

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
¿Considera usted que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa se ajusta a las necesidades de la misma?	2	12	14
¿Cree usted que reestructurar la cadena de valor permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?	14	0	14
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>28</b>

**Cuadro N° 24**  
Elaborado por: Ana Acosta

#### Cálculo de las Frecuencia Esperadas

#### FRECUENCIAS ESPERADAS

Pregunta	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
¿Considera usted que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa se ajusta a las necesidades de la misma?	8	6	14
¿Cree usted que reestructurar la cadena de valor permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?	8	6	14
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>28</b>

**Cuadro N°25**  
Elaborado por: Ana Acosta

**Frecuencias Esperadas:**

**CHI CUADRADO**

<b>O frecuencia observada</b>	<b>E frecuencia esperada</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
2	8	-6	36	4,5
14	8	6	36	4,5
12	6	6	36	6
0	6	-6	36	6
<b>CHI CUADRADO</b>				<b>21</b>
<b>CHI TABLA</b>				<b>3.84</b>

**Cuadro N°26**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

**Cálculo del Chi Cuadrado:**

**Formula:** Que se aplicará para el cálculo

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

$$X^2 = \sum \frac{(2-8)^2}{8} + \frac{(14-8)^2}{8} + \frac{(12-6)^2}{6} + \frac{(0-6)^2}{6}$$

$$X^2 = \frac{36}{8} + \frac{36}{8} + \frac{36}{6} + \frac{36}{6}$$

$$X^2 = 4.5 + 4.5 + 6 + 6$$

$$X^2 = 21$$

**4.3.6. Regla de Decisión**

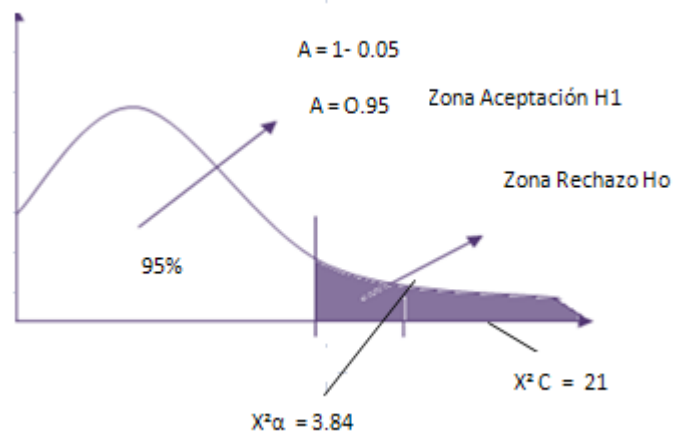
Para establecer la aceptación o rechazo de Hipótesis Nula o Alternativa se regirá a la tabla que a continuación se presenta:

**Cuadro N° 27. Regla de Decisión**

<b>Si <math>X^2_c \geq X^2_t</math></b>	Se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna
<b>Si <math>21 &gt; 3.84 \Rightarrow</math></b>	<b>ACEPTA <math>H_1</math></b>

Fuente: Apoyo de la investigación

**Gráfico N° 25 Verificación de la Hipótesis**



**Gráfico N°25**  
Elaborado por: Ana Acosta

#### 4.3.7. Aplicar regla de decisión

Debido a que el chi calculado es mayor que el chi tabla según la regla decisión se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna que es: “La Cadena de Valor incide en la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

En el análisis realizado con sustento en los resultados obtenidos y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- Se puede concluir que por lo análisis e interpretado la mayor parte de la población encuestada coincide en que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa no se ajusta a las necesidades de la misma, ya que la misma en su mayoría expresa que algunas veces existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa.
- La rentabilidad de la empresa actualmente se ha visto limitada debido a que sus ventas han sido poco satisfactorias y sus inversiones han sido erradas, por tal motivo sus respectivos análisis han sido de una manera empírica dando como resultado una rentabilidad inesperada por parte del dueño y de los empleados de la empresa.
- La empresa cuenta con una cadena de valor por lo que todo el personal coincide en que reestructurar la cadena de valor mejorará la rentabilidad de la empresa.

#### **5.2. Recomendaciones**

Con el fin de dar soluciones integrales a las falencias detectadas durante la presente investigación se plantea las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la asignación de funciones y responsabilidades presentadas en el trabajo con la finalidad de alcanzar un óptimo desempeño laboral de los diferentes empleados que conforman la empresa y por lo tanto incrementar la rentabilidad.
- Diseñar y analizar de una manera periódica los índices de rentabilidad para conocer de esta manera si la actividad productiva se encuentre generando

beneficios económicos tanto para el propietario como para los empleados de la empresa.

- Reestructurar la cadena de valor con el fin de direccionar la Satisfacción del Cliente, basado en índices de gestión y de rentabilidad el cual permitirá a la empresa a su vez mejorar la rentabilidad, ya que tendrá un control constante tanto en sus ingresos como en sus egresos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1 Título:**

Reestructuración de la Cadena de Valor para mejorar la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora:**

Empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

##### **6.1.3. Beneficiarios:**

- Propietarios
- Empleados
- Clientes
- Proveedores

##### **6.1.4. Ubicación:**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Merced

Calles: Av. Abdón Calderón 07-18 y Cevallos de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

##### **6.1.5. Tiempo de Ejecución:**

El tiempo estimado en que se realizará la ejecución de esta propuesta es en el periodo 2013, comprendida entre el 10 de Agosto de 2013 hasta el 10 de Octubre de 2013.

**Equipo Técnico Responsable:**

**Investigadora**

Ana Acosta

**Tutor**

Ing. Silvia Oyaque

**Propietario**

Marcelo Torres

**6.1.6. Gastos:**

**\$ 490** (cuatrocientos noventa, 00/100 dólares)

**COSTO DE LA PROPUESTA**

<b>N°</b>	<b>RUBRO DE GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
1.-	Flash Memory	\$18
2.-	Internet	\$50
3.-	Material de Escritorio	\$45
4.-	Impresiones y copias	\$50
5.-	Transporte	\$30
8.-	Fotocopias	\$25
9.-	Anillados	\$35
10.-	Empastado	37
11.-	Imprevistos10%	\$200
	<b>Total:</b>	<b>\$ 490</b>

**Cuadro N°28**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

## 6.2. Antecedentes de la Propuesta

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación en la empresa AUTO REPUESTOS TORRES se pudo determinar la necesidad que esta tiene de mejorar la estructura de su cadena de valor la cual le permita mejorar el funcionamiento de sus diferentes procesos por lo cual procedemos a citar a:

Guato, A. en su trabajo de investigación previo a conferirse el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría: “Los costos de producción por procesos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa dextexurban de la ciudad de Pelileo en el segundo semestre del año 2011” expresa lo siguiente

“En lo que se refiere a los costos de producción por procesos en la empresa dextexurban se propone como solución usar el manual de funciones y responsabilidades presentadas en el trabajo con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral de los miembros que integran la fábrica y por ende incrementar la rentabilidad.”

Para Núñez, M. R., previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA: ”Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de granja avícola la florida, durante el primer trimestre de 2011”, expresa la siguiente:

“En la Granja Avícola La Florida, propone como alternativa controlar el rendimiento de los procesos utilizando sistemas integrales de medición tales como: control estadístico de procesos, diseño experimental, benchmarking, despliegue de la función de la calidad, mejoramiento continuo, establecer y aplicar una secuencia lógica de las actividades que requiere el proceso de solución de un problema.”

Según, Mena, M. en su Informe Final del Investigación previo a la Obtención del Título Magíster en Costos y Gestión Financiera: Implantación de un Sistema de Calidad aplicando a los procesos de Producción y Venta de la Granja Avícola “Valeria” año 2006, expresa la siguiente:

“En la Granja Avícola “Valeria”, propone como alternativa la Implantación de una evaluación a los procesos, cuyos resultados serán base para ingresar a los Sistemas Automatizados, lo que permitirá reducir paulatinamente los costos, instalando adicionalmente métodos modernos idóneos que permitan la adaptación paulatinamente a sistemas modernos a la Granja”.



Después de la investigación realizada y según los datos obtenidos se determina que la estructura actual de la cadena de valor de la empresa ha incidido en gran porcentaje al desarrollo de las actividades de la organización, también se pudo determinar que la rentabilidad de la misma ha sido afectada, ya que AUTO REPUESTOS TORRES ha llevado el control de sus procesos de una manera práctica, es decir que no manejan la transferencia de trabajo de un área a otra sin poder reconocer los errores económicos del futuro.

### **6.3. Justificación**

La propuesta que se detalla, es la conjetura de la investigación inicialmente expuesta debido a que se encontraron varias falencias en cuanto a la estructura actual de su cadena de valor, por lo que la solución a estos problemas es la reestructuración de la misma, ya que este ayudará al apropiado funcionamiento de sus procesos, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen.

Es por esta razón, que la reestructuración de la cadena de valor es una herramienta eficaz que brinda oportunidades de no solo corregir sino de atacar de raíz los procesos que pueden considerarse obsoletos, proporcionando una vista más amplia y fresca cuando se inicia todo desde cero y cambiar lo que ya no funciona.

Esto lleva al avance de la empresa, entre ellas una mejora económica ya que se tendrá una reducción de costos asociados al proceso como al incremento de los procesos; incremento en la satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio, mejora de la calidad del producto y control eficiente de los procesos mediante la aplicación de los indicadores de gestión y rentabilidad, todos estos aspectos se lograrán con esta reestructuración el cual mejorará la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Reestructurarla Cadena de Valor para mejorar la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer políticas contables y procesos que rijan el desarrollo de las operaciones de la empresa, brindando parámetros de acción para el personal.
- Elaborar flujogramas de los procesos que integran la cadena de valor para que de esta manera los empleados tengan una guía en la realización de sus actividades.
- Mejorar la distribución de actividades y especificar la función que le corresponde a cada trabajador con el fin de evitar problemas en el desempeño de las mismas.
- Definir la segregación de funciones para todas las áreas que conforman la empresa.
- Diseñar documentos fuente necesarios para mejorar el control interno de la empresa.
- Definir indicadores financieros para establecer índices que ayuden, controlen y mejoren la rentabilidad de la empresa.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

Para realizar el análisis de factibilidad se efectuará desde diferentes puntos de vista, los cuales al unirse son importantes para el avance del proyecto, los mismos que se detallan a continuación:

### **Organizacional**

Es viable la ejecución del proyecto debido a que existe la colaboración del gerente y personal de la empresa, los cuales proporcionan la información necesaria para la

reestructuración de la cadena de valor con el fin de mejorar la Rentabilidad de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES.

### **Económico– financiero**

En el aspecto económico – financiero la propuesta es factible de ejecutarse debido a que la empresa dispone con el capital suficiente para la realización de la propuesta, la misma que es recuperable en poco tiempo.

### **Tecnología**

La Empresa AUTO REPUESTOS TORRES cuenta actualmente con un paquete contable llamado Gestión Millenium Plus + Ver 2,0, el cual está instalado en computadoras con tecnología de punta manejado por un personal capacitado lo que hace factible su rápida aplicación.

## **6.6. Fundamentación Científico – Técnica**

### **6.6.1. CADENA DE VALOR**

Para Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2008), dice lo siguiente:

“La cadena de valor representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero”.

En el criterio de Porter, M. (2007: 39-45), plasma lo siguiente:

“La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la

cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Cada categoría genérica puede subdividirse en actividades discretas.

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las aísla con tecnología y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales, como manufactura y mercadotecnia en actividades. Para ello resulta de gran utilidad el flujo de los productos, de los pedidos o del papel.

Puede proseguir la división hasta alcanzar el nivel de actividades cada vez más estrechas que son discretas hasta cierto punto. Por ejemplo, las máquinas de un fabricante podrían catalogarse como actividades individuales. Así pues, el número de actividades personales a menudo es muy grande.

El grado idóneo de separación en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor. Según el principio básico habrá que aislar y separar las actividades que:

- 1) presenten una economía distinta.
- 2) puedan afectar a la diferenciación, 3) represente una proporción significativa o creciente de los costos.

Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante”.

Tomado los diferentes criterios mencionados, se dice que: La cadena de valor es aquella que permite describir todas las actividades de una empresa con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva y por ende mejorar sus diferentes procesos como son sus actividades primarias, secundarias y de apoyo.

#### **2.4.4.4.1 Categorías de la Cadena de Valor**

“Como se aprecia hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación.

#### **Logística de Entrada**

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

## **Compra**

Según Bravo, M. (2009: 355), dice lo siguiente:

“Cuenta del grupo de los bienes de cambio a la que se debitan las mercaderías adquiridas durante el ejercicio”.

## **Almacenamiento**

Según Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007), define lo siguiente:

“Guardar mercancías u otras cosas, especialmente en un almacén”

## **Operaciones**

Actividades mediante las cuales se forman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

## **Logística de Salida**

Actividades por las que se obtienen, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

## **Distribución**

Según Diccionario.de. (2008), define lo siguiente:

“Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín (distributio), es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos”.

## **Mercado**

Según Bravo, M. (2009: 364), dice lo siguiente:

“Ámbito económico en donde se exterioriza la oferta y la demanda de las mercaderías y servicios”.

## **Mercadotecnia y Ventas**

Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

## **Servicio**

Incluye las actividades por las que se da un servicio que quita o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministros de partes y ajustes del producto.

## **6.6.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

### **Actividades de Apoyo**

Estas actividades, presentes cuando se compete en una industria, se dividen en cuatro categorías. Al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de la industria en particular. Así en el desarrollo tecnológico las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología.

También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados en supervisión permanente del desempeño de los proveedores.

### **Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos**

Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respaldan las actividades primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los trabajadores).

Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede originar políticas incongruentes. Más aun rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios en los costos diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo del reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal.

## **Desarrollo Tecnológico**

Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Más aún, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica.

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.

El desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño un producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.

## **Adquisición**

Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores, entre ellos los de apoyo.

## **Infraestructura de la Empresa**

Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y los niveles corporativos (por ejemplo, el nivel corporativo a menudo se encarga de las finanzas y la unidad de negocios se ocupa de administrar la calidad). Pese a ello, muchas se realizan en ambos niveles.

A la infraestructura se le ve a veces como un “gasto general”, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva”.

## **Finanzas**

Según Ochoa, G. (2009:2) menciona lo siguiente sobre las finanzas:

“Finanzas es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

Un *activo real* es un activo tangible, como una máquina, un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación financiera de la compañía que los posee.

Por otra parte, un *activo financiero* constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro. En el caso de las empresas, se puede pensar en una cuenta o documento por cobrar. Para las personas físicas, un activo financiero está representado por un documento emitido por un banco en el caso de los depósitos a plazo fijo, un título de deuda cuando el emisor es una empresa o el gobierno, y una acción cuando la persona ha adquirido acciones emitidas por las empresas.

En el caso de los depósitos a plazo fijo, el inversionista debe esperar a que el documento llegue a su vencimiento para cobrar la cantidad emitida más los intereses. Cuando se trata de títulos de deuda o empresas, el documento puede ser convertido a efectivo en el mercado secundario, o el inversionista puede esperar a que llegue la fecha de vencimiento para recuperar su inversión y los intereses. Por último, cuando el inversionista adquiere acciones representativas del capital de una empresa, ésta no tiene vencimiento, solamente el derecho a participar en las utilidades del negocio y recibir dividendos del mismo; sin embargo, es este último caso puede vender las acciones en el mercado secundario, siempre que la acción sea negociada en este mercado.”

### 6.6.3. Indicadores de Gestión

En el pensamiento de Estupuñán, R. y Estupuñán, O. (2008), menciona lo siguiente:

“Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Los indicadores de gestión, como ya se ha indicado, deben ser comparados con otros períodos o empresas con objetivos similares; si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retroceso, a pesar de que existan parámetros establecidos, los cuales pueden considerarse subjetivos y no de un impacto objetivo, como son cuando se comparan.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falta de calidad.

Son indicadores de gestión social la medición de:

La satisfacción de las necesidades o beneficios

La satisfacción de los deseos o la calidad

La satisfacción de las demandas o la participación, adaptación y la cobertura.

Son indicadores de gestión institucional la medición de:

La capacidad de respuesta a compromisos de corto plazo o liquidez

Los retornos de la inversión de recursos o productividad

La capacidad de apalancamiento o el endeudamiento



## **Indicadores de gestión de procesos**

Los indicadores de gestión de proceso son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

**¿Qué es un proceso?** Es una cadena de valor, que supone la existencia de un conjunto de operaciones que permiten la transformación de un producto o para la presentación de servicios.

Se requiere en primer lugar recursos materiales, logísticos y financieros para procesarlos y lograr subproductos y productos terminados para colocarlos finalmente, en los clientes y, sobre todo, logrando aceptabilidad.

**Subproducto:** es un producto cuyo valor en ventas en el mercado es de una importancia relativa pequeña y bastante inferior al de los productos principales.

**Producto:** es un b/s que surge del proceso económico o productivo de la empresa. Cuando dicho proceso económico se identifica con el proceso de transformación, la salida generalmente se denomina producción.

### **6.6.4. Indicadores Financieros**

En el criterio de Ochoa, G. (2009), menciona lo siguiente:

“Son medidas aritméticas que establecen una rotación entre dos o mas partidas de los estados financieros. Lo importante es que se calcula a partir de datos que efectivamente se relacionan entre si”.

Para Bravo, M. (2011:291), dice lo siguiente:

“Las razones o indicadores (índices) financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

**Razón:** Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o índices señala los puntos fuertes y débiles de una empresa, además indica probabilidades y tendencias”.

#### **6.6.4. 1. Indicadores de Rentabilidad:**

Según Bravo, M. (2009: 295), aclara lo siguiente:

“Se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable Ventas, Capital, Activos, etc. La que permite conocer en forma aproximada si la gestión es aceptable en términos de rendimiento financiero”.

### 6.6.10.1. Rendimiento del Capital

En el criterio de Ochoa, G. (2009:280), el rendimiento del capital es:

“El rendimiento de los accionistas comunes es el resultado del efecto conjunto de sus tres elementos: el margen de utilidad neta, la rotación de activos totales y la palanca financiera.

Es muy importante hacer notar que si no se utilizan fuentes externas de recursos, el margen de utilidad del rendimiento de capital es igual al margen de utilidad del rendimiento de activos. Más importante aun es considerar que conforme se hace uso de las fuentes de financiamiento externas, el margen de utilidad del rendimiento de capital comienza a ser menor que el margen de utilidad del rendimiento de activos.

El efecto causado por la utilización de las fuentes externas de financiamiento en el margen de utilidad se ve compensado por el crecimiento de la palanca financiera.

Por lo anterior se puede concluir que el comportamiento del margen de utilidad del rendimiento de capital es contrario al comportamiento de la palanca financiera: a un incremento en el grado de utilización de las fuentes de financiamiento externas corresponde una disminución en el margen de utilidad y un incremento en la palanca financiera.”

Según Mayes y Shank (2009:115), plasma lo siguiente:

“Si bien los activos totales representan la inversión total de la empresa, la inversión de los propietarios (capital común y utilidades retenidas) por lo general representa sólo una parte de esta cantidad (algo de esto es deuda). Por este motivo, es útil calcular la tasa de rendimiento sobre fondos invertidos por el accionista. Podemos calcular el rendimiento sobre capital como:

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}”$$

### 6.6.4. 2. Rendimiento del Patrimonio

Según Wild, J., Subramanyam, K. y otros (2007:419), nos mencionan que:

“El rendimiento del patrimonio cumple una función en planear, presupuestar, coordinar evaluar y controlar las actividades empresariales. Este rendimiento se compone de los rendimientos obtenidos por los segmentos o divisiones de la empresa. Estos rendimientos de los segmentos se componen a su vez de los rendimientos obtenidos individualmente por las líneas de productos, los proyectos y otros componentes. Una empresa bien administrada ejerce control sobre los rendimientos obtenidos por cada uno de sus centros de utilidades y recompensa a los gerentes por estos resultados. Al evaluar las alternativas de inversión, la gerencia evalúa el desempeño en relación con los rendimientos esperados.”

Según Bravo, M. (2009: 296), menciona lo siguiente:

“Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valoraciones correspondientes a este período.  
Modo de Cálculo=  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio (sin valorizaciones)}} \times 100$ ”

#### **6.6.4.3. Margen de Utilidad Bruta**

Para Mayes y Shank (2009:113), exponen lo siguiente:

“El margen de utilidad bruta mide la utilidad respecto a las ventas. Indica la cantidad de fondos disponibles para pagar los gastos de la empresa que no sean su costo de ventas. El margen de utilidad bruta se calcula con:

Margen de utilidad bruta =  $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$ ”

#### **6.6.4.4. Margen de Utilidad Neta**

Para Ochoa, G. (2009:279), manifiesta que:

“El margen de utilidad neta se calcula a partir de la utilidad después de gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes. Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes. La diferencia básica entre el margen de utilidad calculado como componente del rendimiento de activos y el margen de utilidad que se presenta como componente del rendimiento de la inversión de los accionistas comunes se explica en función del grado de utilización de recursos externos: hay que recordar que la utilidad empleada en el margen de utilidad en el rendimiento de los activos es la utilidad después de impuestos pero antes de gastos financieros, y por lo tanto también antes de los dividendos preferentes: en cambio la utilidad empleada en el margen de utilidad del rendimiento de los accionistas comunes se encuentra después de los gastos financieros y los dividendos preferentes.

Si la empresa analizada no utiliza recursos externos como pasivos capital preferente, el margen de utilidad de ambos rendimientos es igual.

Este indicador se puede estudiar con más detalle utilizando, igual que en el caso del rendimiento sobre activos, un estado de resultados base común. Este indicador brinda una idea inicial del efecto positivo o negativo de la utilización de la deuda.”

Para Mayes y Shank (2009:114), menciona:

“El margen de utilidad neta a ventas. Como la utilidad neta es ganancia después de todos los gastos, el margen de utilidad neta nos da el porcentaje de ventas que queda para los accionistas de la empresa.

Margen de utilidad neta =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ ”

#### **6.6.4.5. Rentabilidad Económica**

En el pensamiento de Bravo, M. (2009:295), menciona lo siguiente:

“Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y en general de las que tengan una gran inversión de Activos Fijos.

Rentabilidad sobre los Activos Fijos =  $\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Fijo}}$ ”

#### **6.6.5. Políticas**

En el pensamiento de Eugenio, A. y Bárcena, S. (2012:8,9), aclara lo siguiente:

“Es el paso donde se establece las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización.

Son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos”.

##### **6.6.5.1. Políticas Contables**

Para Fred, D. (2008: 13), dice lo siguiente:











“Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Son guías para la toma de decisiones y para mejorar situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos”.

#### **6.6.6. Diagramas de Flujo**

En el pensamiento de Vázquez, J. (2007:25), dice lo siguiente:

“Los cursogramas, también llamados circuitos, flujogramas o diagramas de flujo, son usualmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión”.

Para utilizar uniformemente esta técnica, es necesario conocer la siguiente simbología:

<u>Símbolo</u>	<u>Significado</u>
	Inicio/final: Lugar en que un documento inicia o finaliza su recorrido.
	Proceso u operación: Acción que se ejecuta (elaborar, realizar, comparar).
	Documento.
	Conector: Página donde se continuará el flujograma del sistema.
	Proceso predefinido: Cuando es necesario mencionar una operación sin analizarla en detalle.
	Decisión: Cuando existen 2 o más alternativas que toman un curso de acción.
	Operación manual.
	Documento en original y copias o multidocumento.
	Datos
	Archivo permanente.

Fuente: Elizondo Arturo, *Proceso Contable 3* (s/f:96)

### 6.6.7. Cadena de Valor de la empresa

Actividades de Apoyo	<b>Infraestructura de la empresa</b> Políticas para compras Política de pago a proveedores				
	<b>Administración de Recursos Humanos</b> - Ambiente laboral estable y motivacional -Remuneraciones justas y motivacionales				
	<b>Desarrollo Tecnológico</b> Sistema contable de la empresa para el control de la base de datos de clientes y proveedores				
	<b>Abastecimientos</b> Vehículo para la distribución y movilización Reposición de suministros de oficina				
Actividades Primarias	<b>Logística de Salida</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Mercadotecnia - Ventas</b>	<b>Servicios</b>
	Recepción de repuestos  Emisión de repuestos  Transporte de repuestos de bodega a cliente	Pago de obligaciones tributarias  Contacto con proveedores	Almacenamiento de repuestos	Descuentos de acuerdo al stock  Información a través de internet	Asesoramiento del cliente sobre el repuesto

**Figura N°1**  
**Fuente:** Auto Repuestos Torres

## 6.7 Modelo Operativo

# AUTO REPUESTOS TORRES

Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera – Guayaquil

Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos

Telf. (03)2823-312 - Cel. 0999811487

Ambato-Ecuador

## CADENA DE VALOR DE AUTO REPUESTOS TORRES

**Elaborado por:** Ana Acosta

## **LA CADENA DE VALOR**

### **ÍNDICE**

#### **1. POLÍTICAS CONTABLES Y PROCEDIMIENTOS**

- 1.1. Políticas para Administrador
- 1.2. Políticas para Inventarios
- 1.3. Políticas para Compras
- 1.4. Políticas para Ventas
- 1.5. Políticas para Servicios
- 1.6. Políticas para Contabilidad
- 1.7. Políticas para Bodega

#### **2. FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS QUE INTEGRAN LA CADENA DE VALOR**

- 2.1. Procedimiento para Mercadotecnia
- 2.2. Procedimiento para Inventarios
- 2.3. Procedimiento para Compras
- 2.4. Procedimiento para Ventas
- 2.5. Procedimiento para Servicios

#### **3. DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA**

- 3.1. Funciones del Propietario
- 3.2. Funciones del departamento de Administración
- 3.3. Funciones del departamento de Contabilidad
- 3.4. Funciones del Auxiliar Contable
- 3.5. Funciones del departamento de Compras
- 3.6. Funciones del departamento de Ventas
- 3.7. Funciones del departamento de Cobranzas
- 3.8. Funciones del departamento de Bodega
- 3.9. Organigrama Funcional
- 3.10. Cadena de Valor de la empresa



#### **4. DISEÑO DE DOCUMENTOS FUENTE PARA EL CONTROL INTERNO**

- 4.1. Diseño de la Factura para el control interno del proceso de compras
- 4.2. Diseño del Comprobante de retención para el control interno del proceso de compras
- 4.3. Diseño de la Guía de remisión para el control interno del proceso de ventas
- 4.4. Diseño del Rol de pagos para el control interno del proceso de administración
- 4.5. Diseño de la Orden de compra para el control interno del proceso de compras
- 4.6. Diseño de la Orden de entrada de inventarios de bodega para el control interno del proceso de bodega
- 4.7. Diseño de la Orden de salida de inventarios de bodega para el control interno del proceso de bodega
- 4.8. Diseño de la Tarjeta Kardex para el control interno del proceso de inventarios
- 4.9. Diseño de Constatación física de inventarios para el control interno del proceso de inventarios.

#### **5. INDICADORES DE GESTIÓN**

- 5.1. Ventas
- 5.2. Compras
- 5.3. Servicios
- 5.4. Inventarios
- 5.5. Financieros

#### **6. INDICADORES**

- 6.1. Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE
- 6.2. Margen de Utilidad Bruta
- 6.3. Margen de Utilidad Neta
- 6.4. Rentabilidad Económica

## **INTRODUCCIÓN**

La reestructuración de la cadena de valor a continuación presentada ha sido planteada en miras de brindar de forma sistemática, ordenada y sobre todo homogénea las políticas y procedimientos del ejercicio contable, para obtener procesos bien desarrollados y desempeñados en la actividad económica de la empresa.

La reestructuración estará encaminada a satisfacer la necesidad de ejercer de manera técnica, funcional y practica el control de los procesos de las operaciones financieras y administrativas de la empresa.

La reestructuración en los diferentes procesos de la empresa, implica un cambio en el desarrollo de las labores tanto contables como administrativas.

En lo que concierne al desarrollo de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES, se debe tener en cuenta que este factor provocara que las funciones y procedimientos se tornen cada día más complejas, por consecuencia la entidad demandara instrumentos técnicos y criterios profesionales, los cuales deben ser de carácter ordenado para garantizar una correcta planificación y control de los procesos.

Se recalca que al momento de la ejecución de la reestructuración de la cadena de valor se obtendrá una mejor asignación de las funciones de los encargados que desarrollan dichos procesos, con el fin de cumplirlos objetivos que revelen protección, resguardo, conservación y uso racional de los bienes tanto físicos como económicos de la empresa.

Se espera que esta reestructuración de la cadena de valor contribuya realmente al progreso del trabajo contable de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES, y se estimula a las personas involucradas, en los registros y control de los procesos o actividades ejecutadas por dicha empresa, que se apropien de estos conceptos para que exista una aplicación consistente y sistemática.

## **OBJETIVO**

El objetivo de la presente cadena de valor es maximizar el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los procesos que realiza la misma. Para ello, se debe llevar a cabo una eficiente gestión, coordinación y verificación sobre todas las actividades desarrolladas por la empresa.

## **INSTRUCCIONES**

- El contenido de este documento es responsabilidad del gerente y administrador.
- El contenido de este documento es aplicable a todas las áreas de la empresa.

Este documento está sujeto a cambios o modificaciones que puedan surgir durante el desarrollo de la empresa, y que fuesen previamente acordadas por las personas involucradas en autorizar dichas modificaciones.

## 1. POLÍTICAS CONTABLES Y PROCEDIMIENTOS

En vista de que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos contables ya que estos se han llevado en forma empírica estas, se ha procedido a proponer las siguientes:

### 1.1. Políticas para Administrador

**Objetivo:** Correcta dirección de la empresa en el periodo contable.

- Autorizar pagos en efectivo a proveedores en un monto no mayor a \$ 200 dólares.
- Pedir un reporte contable sobre los pagos realizados mediante cheque.
- No firmar documentos ni cheques en blanco
- Dejar por escrito todas las actividades otorgadas a los empleados
- Revisión y aprobación de la información financiera entregada por el departamento de contabilidad.
- Controlar constantemente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Motivar a los empleados de la empresa por el buen desempeño de los mismos.

Elaborado por: Ana Acosta

### 1.3. Políticas para Inventarios

**Objetivo:** Lograr que no existan sobrante ni faltantes de productos.

- Cuento físico de los inventarios por lo menos una vez al año
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- El bodeguero no podrá entregar los productos sin un documento de salida.
- Comprar el inventario en cantidades económicas
- Mantener un stock controlado de inventarios.

Elaborado por: Ana Acosta

#### 1.4. Políticas para Compras

**Objetivo:** Adquirir una gran variedad de productos de la mejor calidad a precio módico.

Posterior a la compra se realizará un proceso de selección y calificación de proveedores para seleccionar al proveedor que demande calidad, cantidad y precio de los artículos.

- Efectuar compra de inventarios previo orden de compra.
- Las compras deben ir respaldadas por una orden de compra emitida por la oficina de compras, de lo contrario (NOMBRE DE LA EMPRESA) no se hace responsable del pago. Ninguna otra persona o área está autorizada para realizar compras.
- Para la recepción de la mercadería se realizara en el siguiente horario: Mañana 9:00 a 12:00, Tarde 14:00 a 16:30
- Solamente el almacén está autorizado para recibir los pedidos y las facturas respectivas.
- En caso que los productos no tiene las mismas características en relación a la orden de pedido se devolverá al proveedor.
- Verificación de descuentos y promociones en las facturas.
- Las cotizaciones se maneja única y sólo por los miembros del personal de adquisiciones en forma confidencial.
- Algunas compras serán a crédito, y otras ha contado.

**Elaborado por:** Ana Acosta

#### 1.5. Políticas para Ventas

**Objetivo:** Proveer gran variedad de productos a precios accesibles.

- La empresa hará un descuento del 15% a los clientes fijos de la empresa.
- La empresa se encargara de cobrar los pagos de los clientes por medio de cobradores.
- Los pagos en las oficinas se realizaran en un horario de 8 AM a 6 PM.
- La empresa solo aceptara pagos completos
- La empresa aceptará efectivo.
- Verificación por parte del cliente si está correctamente su factura.
- Las devoluciones de mercaderías se realizan en el mismo día para la respectiva anulación en el sistema, debido a que se cuadra caja diariamente.
- Si al momento de la cancelación del cliente se detecto billetes falsos se procederá a la perforación del mismo.

## 1.6. Políticas para Servicios

**Objetivo:** Satisfacer al cliente

- En el periodo de 30 días siguientes de haber recibido su orden, puede devolver los productos que cumplan con las siguientes condiciones:
- Debe tener la información original de quien los manufactura.
- Estar en buen estado
- El costo del envío será parte del reembolso únicamente cuando la devolución de la mercancía se deba a un error por parte de AUTO REPUESTOS TORRES
- Se acepta todas las devoluciones de aquellos repuestos que salgan de la empresa.
- Si el producto presenta daños durante el envío, llamar dentro de las 24 horas siguientes a la recepción del producto, para así poder comenzar el proceso de la devolución.
- AUTO REPUESTOS TORRES garantiza la calidad de los productos vendidos. Si usted recibe un producto defectuoso, revise la información del fabricante incluida en el producto nuevo. Si se devuelve el mismo, llamar especificando las causas de la solicitud de devolución.

**Elaborado por:** Ana Acosta

## 1.7. Políticas para Contabilidad

**Objetivo:** Correcto control interno de la empresa

- La declaración de impuestos se debe realizar con una semana a la fecha de vencimiento si se generan multas asumirá la persona encargada del área contable.
- Las claves para la declaración de impuestos y acceso al paquete contable será entregada a la contadora de la empresa.
- Depositar diariamente el dinero generado por las ventas en una institución financiera y entregar a contabilidad con su respectivo documento del depósito.
- Al realizar un pago tener un documento de recibido con su respectiva firma.

**Elaborado por:** Ana Acosta

## 1.8. Políticas para Bodega

### Objetivo:

- Verificar el estado de los productos al ingreso y salida de la misma.
- Tener un documento de ingreso del producto a bodega
- Distribución de salida del producto
- Tener un documento de salida del producto
- Distribuir equitativamente el espacio físico para todos los productos de acuerdo a cada categoría.

Elaborado por: Ana Acosta

## 2. FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS QUE INTEGRAN LA CADENA DE VALOR

Las empresas cuentan con procesos, los cuales ayudan en el buen desenvolvimiento de la actividad principal de la empresa.

Pero ésta, ha estado llevando empíricamente todos sus procesos ocasionándole así una inestabilidad económica, debido a esto a continuación se presenta como la empresa ha ido realizando actualmente sus procesos y a la vez se presentará los procesos propuestos que la empresa debe seguir para que no tenga una inestabilidad económica, estos seguidos mediante una representación de diagramas:

### 2.1. Procedimiento para mercadotecnia

#### 2.1.1. Proceso actual

- La empresa difunde todo lo que comercializa mediante sus amigos, familiares y conocidos, no utiliza la publicidad para sus respectivos productos.

Por tal motivo se ha procedido a proponer lo siguiente:

### 2.3.2. Proceso propuesto para mercadotecnia

**Cuadro N° 29. Proceso propuesto para mercadotecnia**

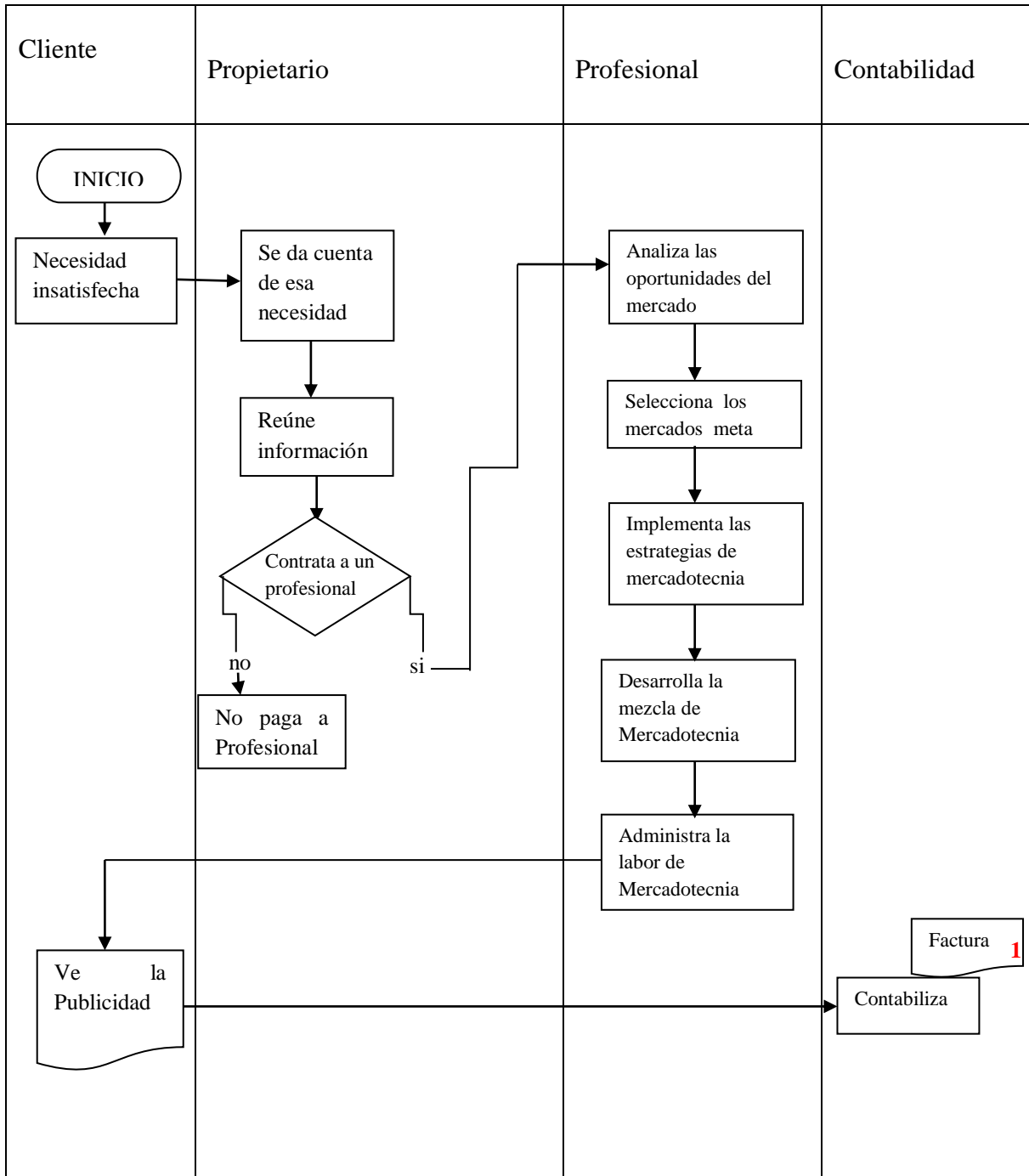
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Cliente	1. Necesidad insatisfecha
Propietario	2. Se da cuenta de esa necesidad 3. Reúne información 4. Contrata a un profesional
Profesional	5. Analiza las oportunidades del mercado 6. Selecciona los mercados meta 7. Implementa las estrategias de mercadotecnia 8. Desarrolla la mezcla de mercadotecnia 9. Administra la labor de mercadotecnia
Cliente	10. Ve la Publicidad
Contabilidad	11. Contabiliza la inversión

**Cuadro N° 29**  
**Elaborado por: Ana Acosta**



**2.3.3. Flujograma proceso para mercadotecnia**

**Gráfico N° 26. Flujograma proceso para mercadotecnia**



**Fuente:** Cuadro 29  
**Elaborado por:** Ana Acosta

## 2.2. Procedimiento para inventarios

### 2.2.1. Proceso actual de venta al por mayor y salida de inventarios de bodega

Responsable	Actividad
Cliente	1. Realiza pedido de mercaderías
Vendedor	2. Recibe pedido 3. Emite factura
Cliente	4. Recibe factura y entrega a bodega
Bodega	5. Recibe factura de venta 6. Archiva orden de salida de inventarios 7. Da la mercadería
Cliente	8. Recibe y Firma orden
Cliente	9. Entrega retención si la hubiese a contabilidad
Vendedor	10. Recibe y entrega a contabilidad
Contabilidad	11. Contabiliza y archiva copia de factura y retención

**Elaborado por:** Ana Acosta

Como se puede notar en este proceso que lleva a cabo la empresa se puede ver que carece de ciertos puntos que ameritan de mucha importancia, ahora se mostrará esos puntos que faltan de realizar a continuación:

**2.2.2. Proceso propuesto para inventarios (proceso venta al por mayor y salida de inventarios de bodega)**

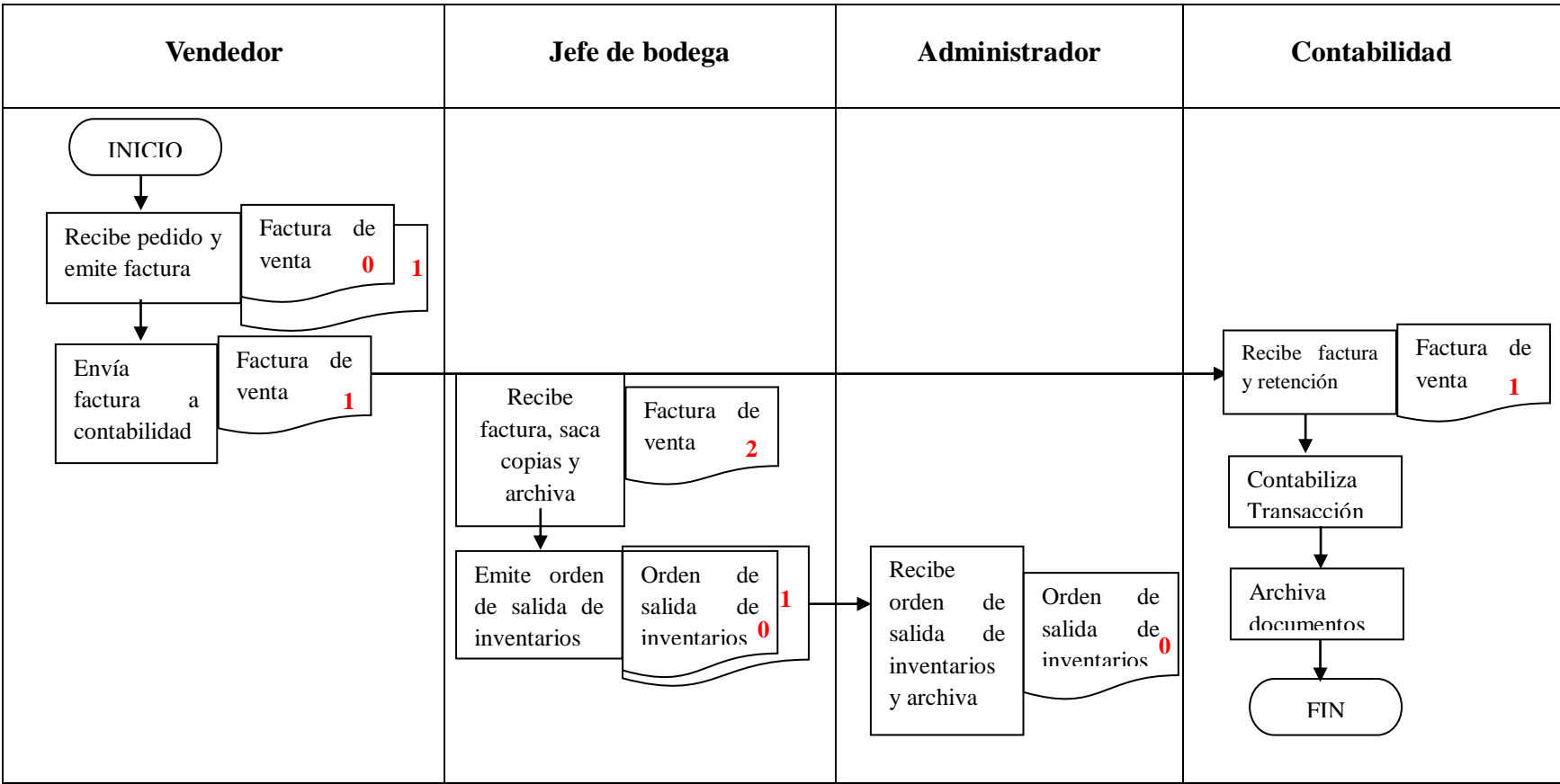
**Cuadro N° 30. Proceso propuesto para inventarios (proceso venta al por mayor y salida de inventarios de bodega)**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Cliente	1. Realiza pedido de mercaderías
Vendedor	2. Recibe pedido 3. Emite factura 4. Envía copia de factura a contabilidad
Cliente	5. Recibe factura y entrega a bodega
Jefe de bodega	6. Recibe factura de venta, saca copias y la archiva 7. Emite orden de salida de inventarios, firma y archiva copia 8. Envía orden de salida a administración
Administración	9. Archiva orden de salida de inventarios
Cliente	10. Firma orden 11. Entrega retención si la hubiese a contabilidad
Contabilidad	12. Contabiliza y archiva copia de factura y retención

**Cuadro N° 30**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

2.2.3. Flujograma proceso salida de inventarios de bodega

Gráfico N° 27. Flujograma proceso salida de inventarios de bodega



Fuente: Cuadro 30  
 Elaborado por: Ana Acosta

**2.2.4. Proceso actual para proceso de constatación física de inventarios (por lo menos 1 vez al año)**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Administrador	1. Solicita reportes de existencia del sistema
Contador	2. Entrega reportes
Administrador	3. Proceden al conteo físico de mercaderías
Contador	4. Elabora constatación física la firma y entrega
Administrador	5. Archiva constatación

**Elaborado por:** Ana Acosta

Se puede notar que el proceso que lleva a cabo la empresa para proceso de constatación física de inventarios por lo menos 1 vez al año, actualmente, la información que esta presenta no esté bien protegido ya que se puede ver que carece de cierta seguridad, ahora se mostrará esos puntos que faltan de realizar a continuación:

**2.2.5. Proceso propuesto de constatación física de inventarios (por lo menos 1 vez al año)**

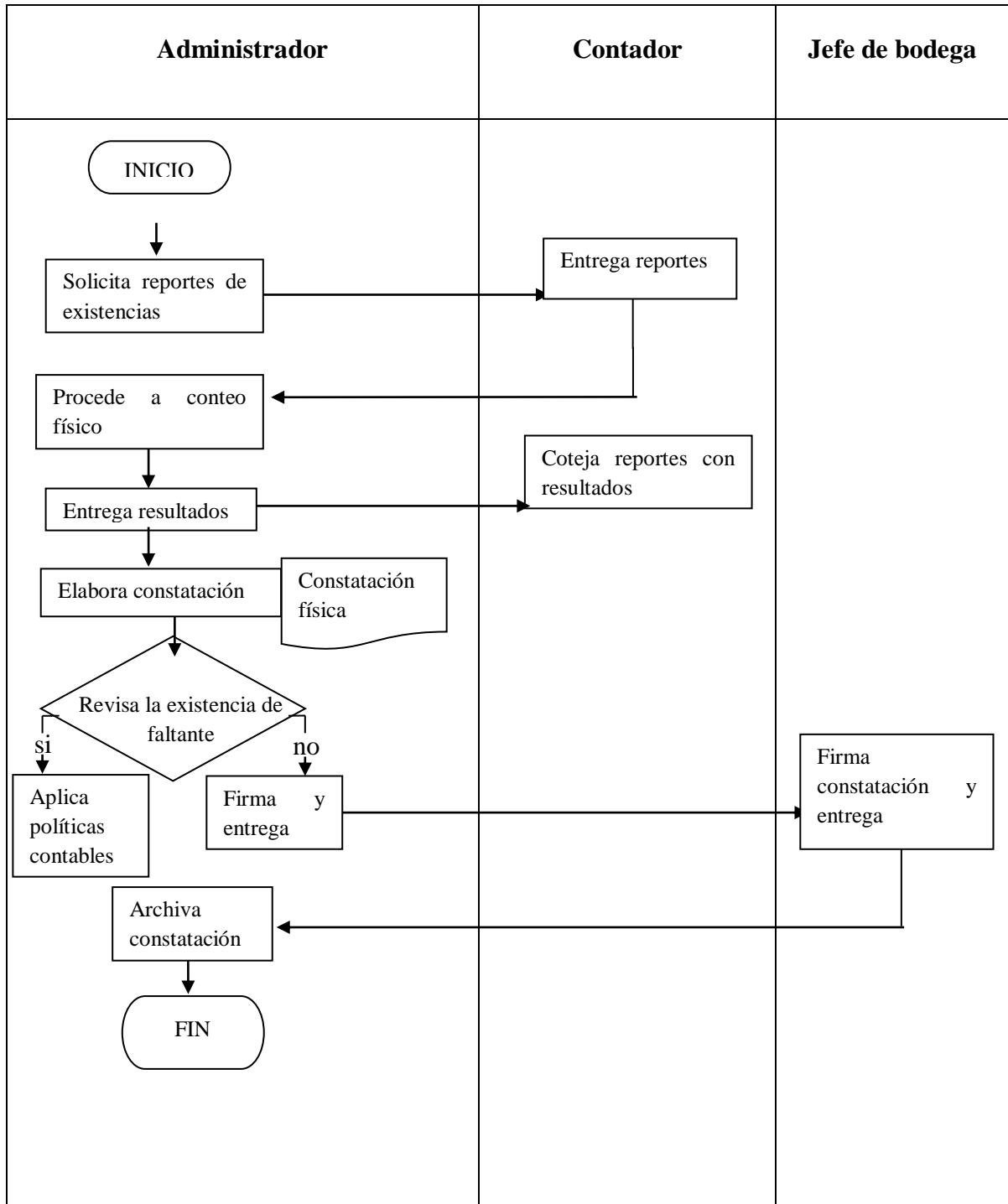
**Cuadro N° 31. Proceso propuesto de constatación física de inventarios (por lo menos 1 vez al año)**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Administrador	1. Solicita reportes de existencia del sistema
Contador	2. Entrega reportes
Administrador	3. Proceden al conteo físico de mercaderías 4. Entrega resultados
Contador	5. Coteja reportes con el resultado del conteo físico
Administrador	6. Elabora constatación física la firma y entrega
Jefe de bodega	7. Firma constatación y entrega
Administrador	8. Archiva constatación

**Cuadro N° 31**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

### 2.2.6. Flujograma procedimiento de constatación física de inventarios

Gráfico N° 28. Flujograma procedimiento de constatación física de inventarios



Fuente: Cuadro 31  
Elaborado por: Ana Acosta

### 2.3. Procedimiento para compras

#### 2.3.1. Proceso actual para compras (proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega)

Responsable	Actividad
Bodega	1. Emite orden de compra
Administrador	2. Recibe orden de compra 3. Realiza proceso de selección de proveedor
Propietario	4. Autoriza proveedor y compra 5. Realiza la compra
Proveedor	6. Entrega mercadería y factura
Propietario	7. Recibe la factura 8. Revisa mercadería 9. Envía factura original a contabilidad 10. Archiva copia de factura
Contador	11. Recibe factura, realiza retención (si la hubiera).

Elaborado por: Ana Acosta

Debido a que la empresa cumple empíricamente sus procesos en este caso para el proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega, la información almacenada en la misma no está protegida ni controlada por ello, ahora se mostrará esos puntos que faltan de realizar a continuación:



### 2.3.2. Procedimiento propuesto para la compra e ingreso de inventarios a bodega

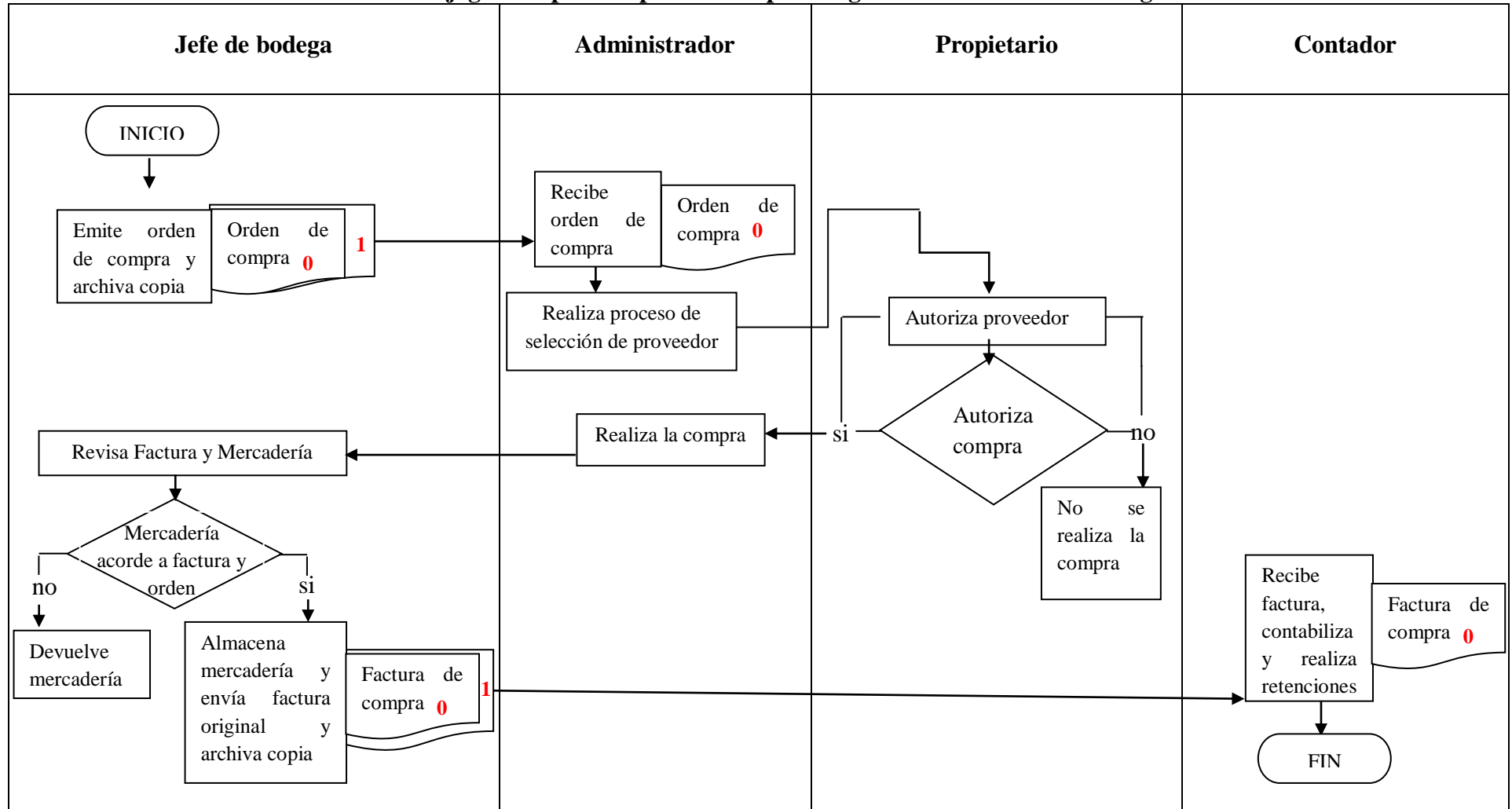
**Cuadro N° 32. Procedimiento propuesto para la compra e ingreso de inventarios a bodega**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Jefe de bodega	1. Emite orden de compra y archiva copia
Administrador	2. Recibe orden de compra 3. Realiza proceso de selección de proveedor
Propietario	4. Autoriza proveedor y compra
Administrador	5. Realiza la compra
Proveedor	6. Entrega mercadería y factura a bodega
Jefe de bodega	7. Revisa mercadería 8. Envía factura original a contabilidad 9. Archiva copia de factura
Contador	10. Recibe factura, realiza retención (si la hubiera) y archiva documentos.

**Cuadro N° 32**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

2.3.4. Flujograma proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega

Gráfico N° 29. Flujograma proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega



Fuente: Cuadro 32  
Elaborado por: Ana Acosta

## 2.4. Procedimiento para ventas

### 2.4.1. Proceso actual para ventas al por menor

Responsable	Actividad
Cliente	1. Solicita artículos del almacén
Vendedor de mostrador	2. Atiende al cliente 3. Emite factura a cliente
Cliente	4. Recibe factura y paga
Vendedor de mostrador	5. Recibe el dinero y da la factura 6. Entrega origina y archiva copia 7. Entrega artículos

Elaborado por: Ana Acosta

Se puede notar en este proceso que lleva a cabo la empresa al momento de vender sus repuestos al por menor, se puede ver que carece de ciertos puntos que ameritan de mucha importancia, ahora se mostrará esos puntos que faltan de realizar a continuación:

### 2.4.2. Proceso propuesto para ventas al por menor

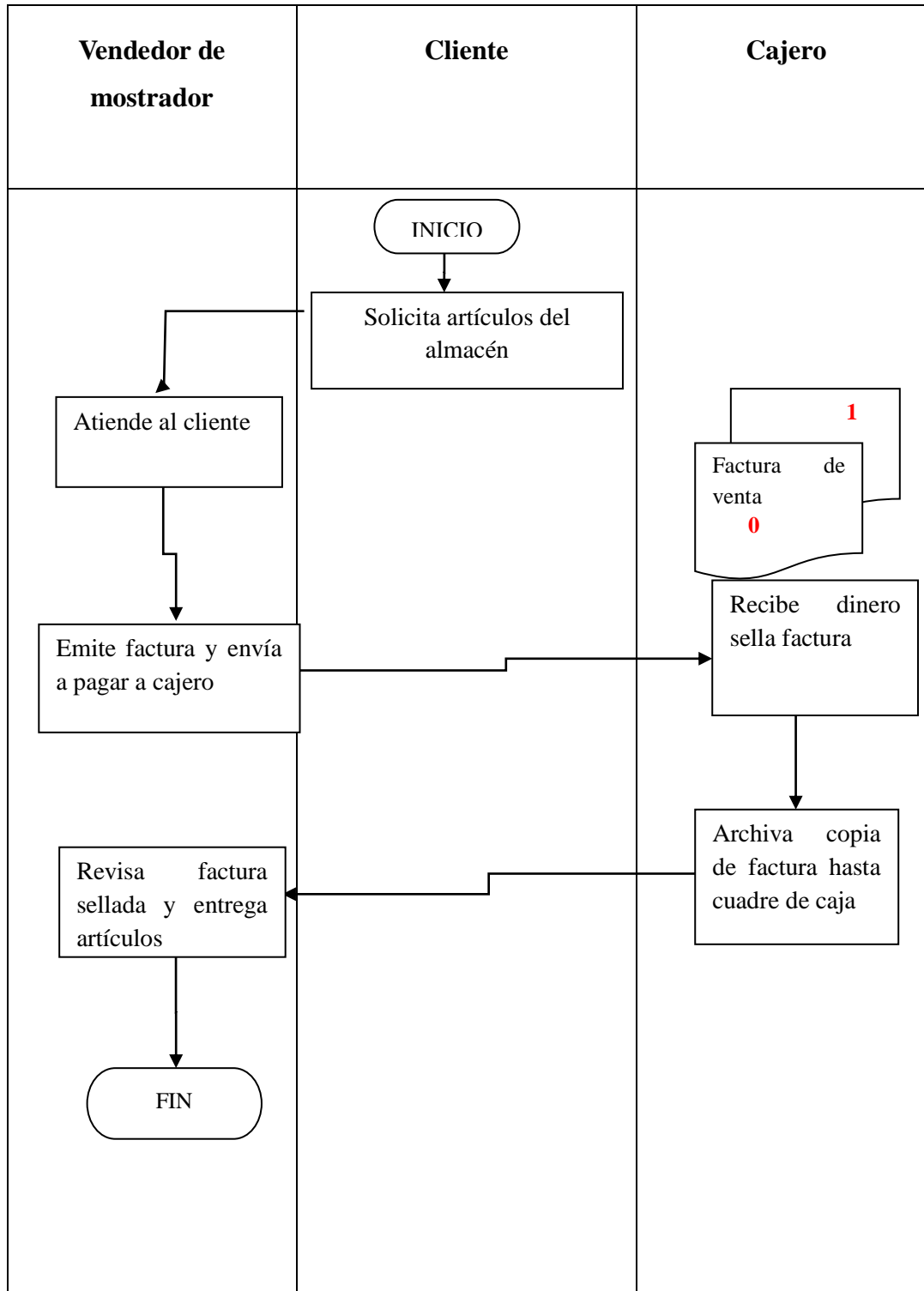
#### Cuadro N° 33. Proceso propuesto para ventas al por menor

Responsable	Actividad
Cliente	1. Solicita artículos del almacén
Vendedor de mostrador	2. Atiende al cliente 3. Emite factura a cliente y envía a pago cajero
Cliente	4. Recibe factura y paga a cajero
Cajero	5. Recibe el dinero y sella factura 6. Entrega origina y archiva copia hasta cuadro de caja
Vendedor de mostrador	7. Revisa factura sellada y entrega artículos

Cuadro N° 33  
Elaborado por: Ana Acosta

### 2.4.3. Flujograma proceso de venta al por menor

Gráfico N° 30. Flujograma proceso de venta al por menor



Fuente: Cuadro 33  
Elaborado por: Ana Acosta

## 2.5. Procedimiento para servicios

### 2.5.1. Proceso actual para servicios de entrega del repuesto a clientes fijos

Responsable	Actividad
Cliente por teléfono	1. Pregunta por un repuesto que necesita
Vendedor	2. Atiende al cliente
Cliente por teléfono	3. Orden de pedido
Vendedor	4. Se le dice el precio del repuesto
Cliente por teléfono	5. Acepta
Vendedor	6. Confirma el envío del repuesto por el transporte que corresponda.
Cliente por teléfono	7. Agradece y espera
Vendedor	8. Realiza la factura 9. Envuelve el repuesto 10. Despacha el repuesto en el transporte
Cliente por teléfono	11. Recibe el repuesto en su domicilio

Elaborado por: Ana Acosta

Se puede notar en este proceso que lleva a cabo la empresa al momento del Servicios de entrega del repuesto a clientes fijos, se puede ver que carece de ciertos puntos que ameritan de mucha importancia, ahora se mostrarán esos puntos que faltan de realizar a continuación:

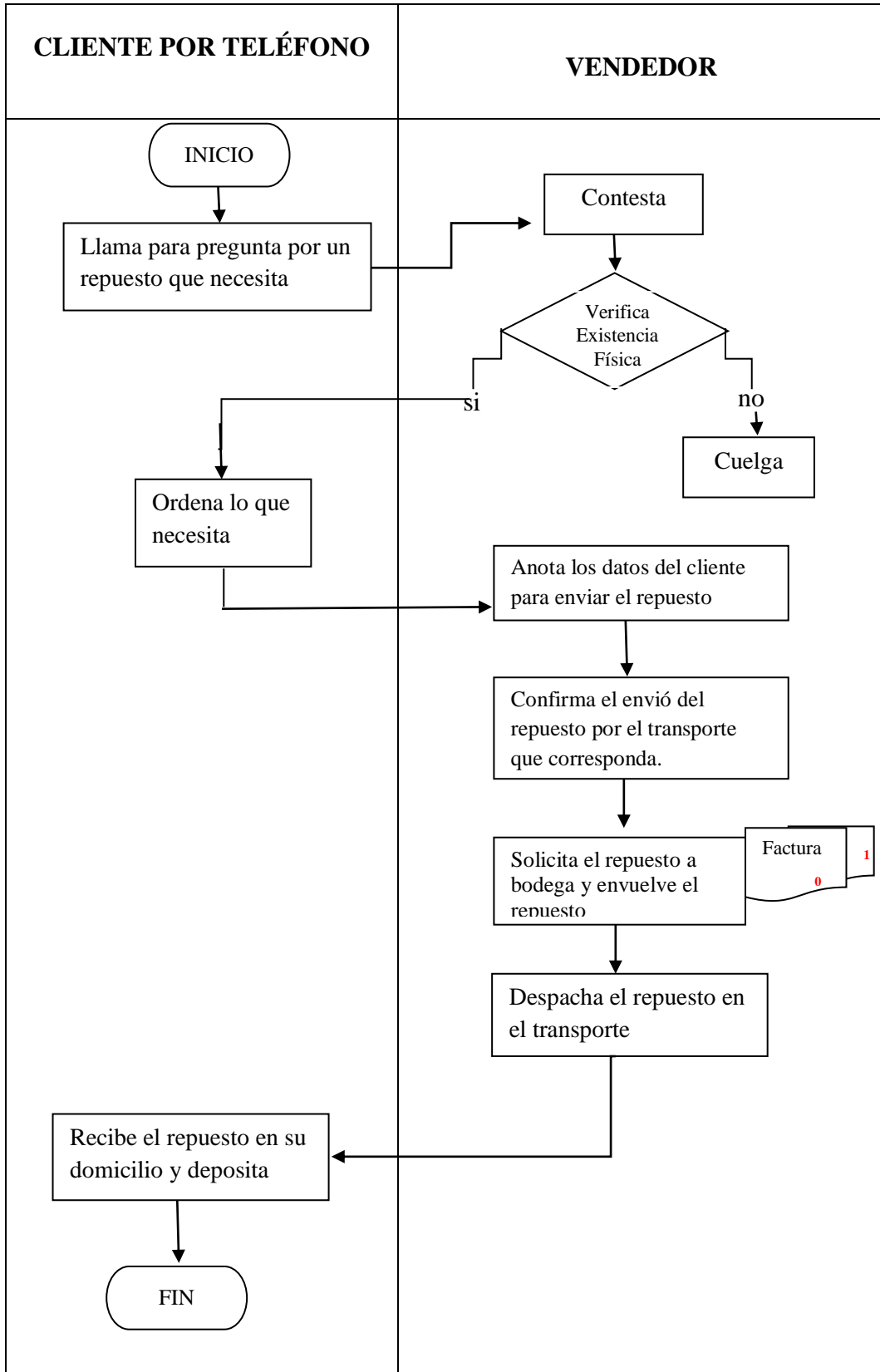
## 2.5.2. Proceso propuesto para servicios de entrega del repuesto a clientes fijos

**Cuadro N° 34. Proceso propuesto para servicios de entrega del repuesto a clientes fijos**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Cliente por teléfono	1. Pregunta por un repuesto que necesita
Vendedor	2. Atiende al cliente 3. Verifica existencia física 4. Confirma
Cliente por teléfono	5. Orden de pedido
Vendedor	6. Se le dice el precio del repuesto
Cliente por teléfono	7. Acepta
Vendedor	8. Anota los datos del cliente para enviar el repuesto. 9. Confirma el envío del repuesto por el transporte que corresponda.
Cliente por teléfono	10. Agradece y espera
Vendedor	11. Realiza la factura 12. Solicita el repuesto a bodega 13. Envuelve el repuesto 14. Despacha el repuesto en el transporte
Cliente por teléfono	15. Recibe el repuesto en su domicilio

**2.5.3. Proceso para servicios de entrega del repuesto a clientes fijos**

**Gráfico N° 31. Proceso para servicios de entrega del repuesto a clientes fijos**



### 3. DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA

En vista que la empresa no tiene muy claro cuáles son sus funciones se ha procedido a especificarlos debido a que los mismos se han realizado de una manera empírica dentro de la empresa.

#### 3.1. Funciones del propietario

- Representar legalmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley.
- Analizar, aprobar y firmar balances.
- Se encargará de la planificación, organización estructural, así como de una adecuada evaluación y control de las metas alcanzadas por la organización.
- Evaluar el desempeño y/o mérito individual.
- Aprobar solicitudes de los clientes

Elaborado por: Ana Acosta

#### 3.2. Funciones del departamento de administración

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	Administrador	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Responde a:</b>	Propietario	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Guiar, supervisar y controlar la empresa	
<b>Funciones:</b>	Proporcionar al cliente servicio de calidad Proporcionar información de los servicios que brinda la empresa Controlar la cartera. Autorización de compras Selección de proveedores Control de bodegas Coordinación periódica de pagos Marketing Recursos Humanos	
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer nivel de educación
	<b>Título requerido:</b>	Administración de empresas
	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 año o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	
<b>Habilidades especiales</b>		
Trabajo bajo presión Relaciones interpersonales Conocimiento de programas Disponibilidad de tiempo completo Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa		



### 3.3. Funciones del departamento de contabilidad

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Contador/a	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Administrador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Controlar la situación económica de la empresa	
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles de inventario</li> <li>- Proporcionar información contable</li> <li>- Controlar el nivel de gastos de la empresa</li> <li>- Establecer indicadores de forma permanente</li> <li>- Preparar las declaraciones mensuales del IVA, R. Imp. Renta.</li> <li>- Registrar el valor de las facturas de compras y ventas de los productos.</li> <li>- Revisar la documentación contable y su soporte, previo al registro</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias mensuales</li> <li>- Control de Cajas-Bancos</li> <li>- Elaborar Estados Financieros</li> <li>- Revisar y legalizar con su firma los Estados Financieros.</li> <li>- Analizar y preparar oportunamente informes sobre la situación económica y financiera de la empresa</li> <li>- Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer nivel de educación
	<b>Título requerido:</b>	Contador Público C.P.A
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	2 año o mas
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

### 3.4. Funciones del auxiliar contable

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Auxiliar Contable	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Contador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Recopilar información e informar sobre la situación económica de la empresa	
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo de las facturas y realizar las retenciones</li> <li>- Entregar el reporte de ingresos y egresos al contador para la declaración de impuestos</li>   <li>- Realizar pagos a proveedores, previa autorización del gerente.</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias mensuales</li>   <li>- Recibir el dinero diario de las ventas adjuntando con el reporte</li> <li>- Generarlas planillas del IESS y comunicar a gerencia a para la respectiva cancelación.</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cursando cuarto año de contabilidad
	<b>Título requerido:</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	1 año o mas
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

**Cuadro N°37**  
**Elaborado por:** Ana Acosta

### 3.5. Funciones del departamento de compras

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Compras	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Administrador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Compras de mercadería	
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las compras de la empresa</li> <li>- Emitir semanalmente los reportes de las compras</li> <li>- Mantener un registro actualizado de los proveedores.</li> <li>- Revisar descuentos que ofrecen los respectivos proveedores</li> <li>- Solicitar proforma de compra de bienes que requiera la empresa</li> <li>- Verificar productos escasos para su respectivo pedido</li> <li>- Informar al Administrador sobre los productos que se necesitan</li> <li>- Demás funciones relacionadas con el cargo.</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cursando cuarto año de contabilidad
	<b>Título requerido:</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	1 año o mas
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

### 3.6. Funciones del departamento de ventas

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Vendedor	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Contador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Cobros de las ventas a crédito de los clientes	
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer precios de ventas de acuerdo a una tabla</li> <li>- Revisar las facturas emitidas según se secuencia</li> <li>- Determinar descuentos en un cierto volumen de ventas.</li> <li>- Verificación que todos los productos se facturen en el sistema</li> <li>- Informar a contabilidad los egresos de productos para el uso en la empresa</li> <li>- Demás funciones relacionadas con el cargo.</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	
	<b>Título requerido:</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Cobros
	<b>Especialidad de la</b>	1 año o mas
	<b>Experiencia:</b>	
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

**Cuadro N°39**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 3.7. Funciones del departamento de cobranzas

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Cobranzas	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Contador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Cobros a los clientes	
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar los cobros de los clientes</li> <li>- Emitir semanalmente los reportes de los respectivos cobros</li> <li>- Mantener un registro actualizado de los cobros realizados.</li> <li>- Revisar los documentos de soporte de los reportes</li> <li>- Solicitar cotizaciones de compra de bienes que requiera la empresa</li> <li>- Demás funciones relacionadas con el cargo.</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachillerato
	<b>Título requerido:</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Cobranzas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	1 año o mas
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

**Cuadro N°40**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 3.8. Funciones del departamento de bodega

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	Bodeguero	
<b>Supervisa:</b>		
<b>Responde a:</b>	Contador	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Despachos control de la mercadería	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despacho de los pedidos.</li> <li>- Despachar los productos para entrega de los mismos de manera eficiente.</li> <li>- Registrar en el sistema, y ubicar ordenadamente en los lugares establecidos.</li> <li>- Cerciorar que toda la mercadería ingrese en buen estado con la finalidad de no tener devoluciones por parte de los clientes.</li> <li>- Descargar el inventario a través de facturas los despachos realizados.</li> <li>- Mantener limpia la bodega.</li> <li>- Demás funciones relacionadas con el cargo</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos:</b>		
<b>Formación:</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachillerato
	<b>Título requerido:</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Despachos
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	1 año o mas
<b>Habilidades especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>- Conocimiento de programas</li> <li>-Disponibilidad de tiempo completo</li> <li>- Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la empresa</li> </ul>		

### 3.9. Organigrama Funcional

Al no tener un organigrama estructural y funcional de la empresa, se propone a continuación el mismo ya que el cual permitirá determinar las funciones de cada uno de los miembros que forman parte de la entidad, además con la ayuda de este organigrama se podrá visualizar de una mejor manera la ubicación de los puestos y sus niveles jerárquicos.

#### Ilustración Organigrama Auto Repuestos Torres

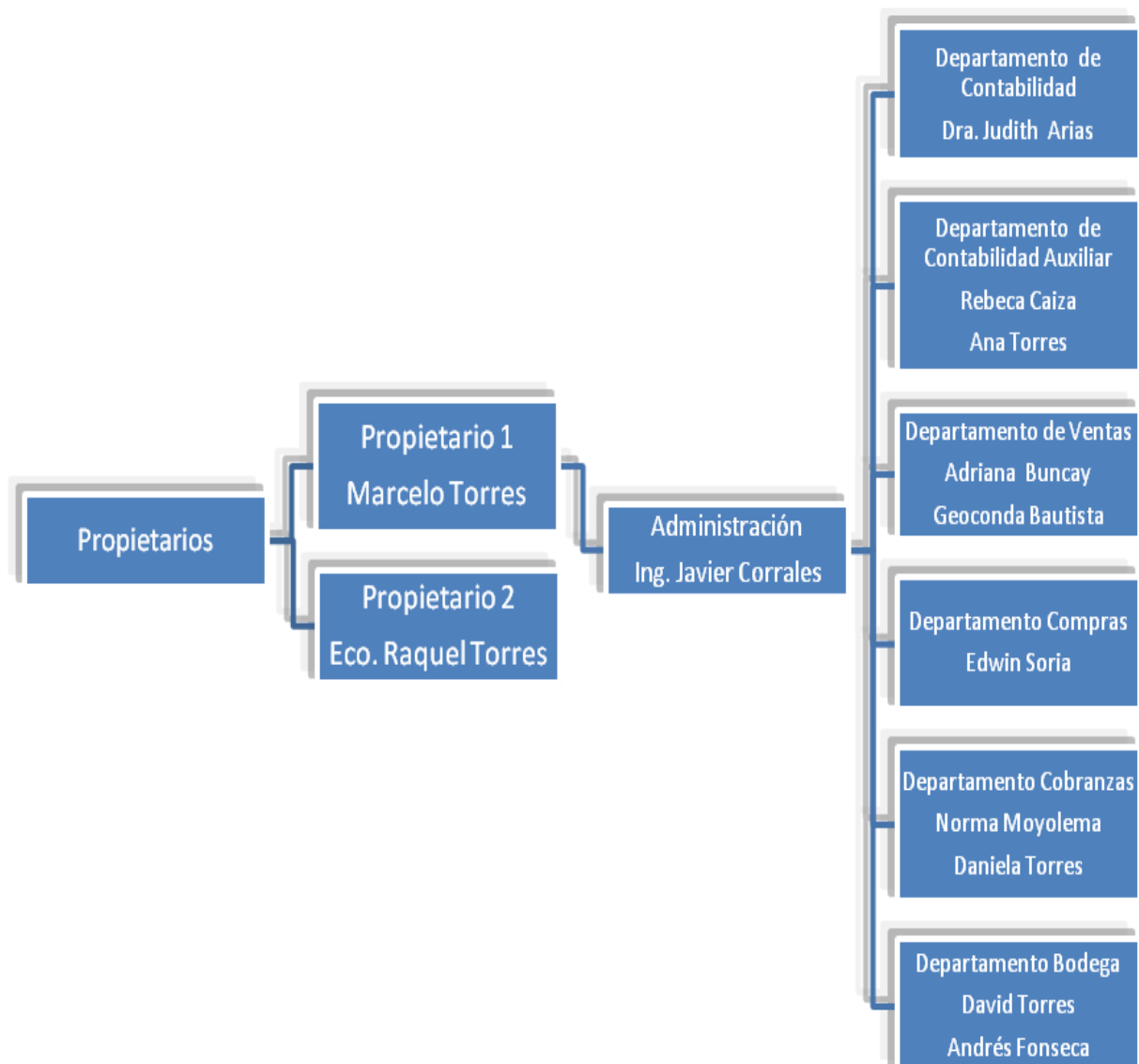
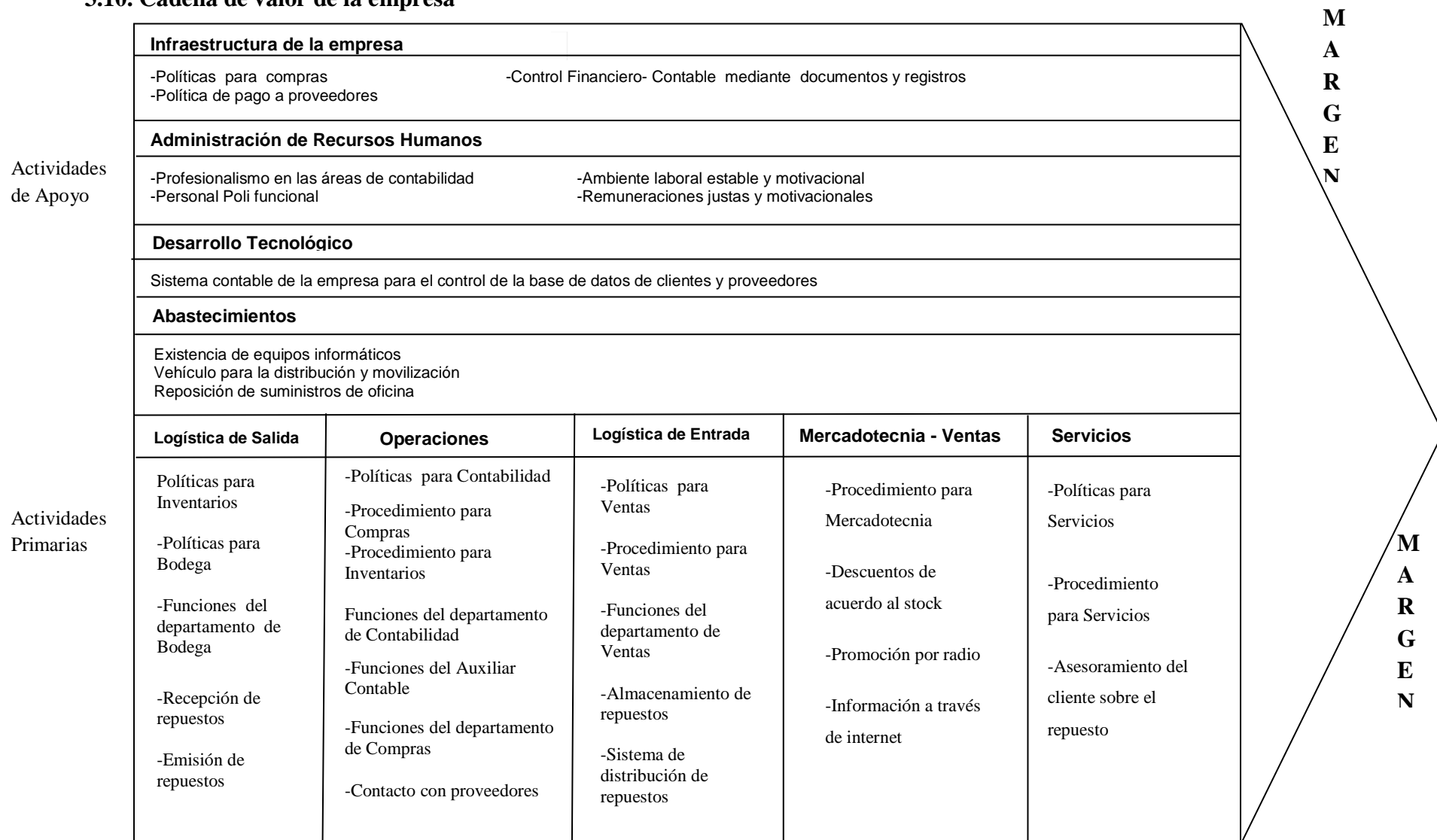


Figura N°2  
Elaborado por: Ana Acosta

### 3.10. Cadena de valor de la empresa







**4.2. Diseño del comprobante de retención para el control interno del proceso de compras**

**Comprobante de retención.-** Documento que emite una persona ya sea esta natural o jurídica que lleve contabilidad, al momento en que nosotros vendemos un bien o un servicio. Incluye este documento el número del RUC, dirección de las personas que nosotros retenemos, el porcentaje de retención, firma del agente de retención, etc.

<b>COMPROBANTE DE RETENCION</b>					
<b>AUTO REPUESTOS TORRES</b>				<b>RUC.: 1802727329001</b>	
Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil				Nº003-001-0000001	
Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos				NºAut 185964	
Telf. (03)2823-312- Cel. 0999811487					
Matriz:					
Sucursal:					
Sr(es):.....			Fecha:.....		
RUC:.....			Tipo de Comprobante de Venta:.....		
Dirreccion:.....			Nº de Comprobante de Venta:.....		
Ejercicio Fiscal	Base imponible para le retencion	Impuesto	Codigo del impuesto	% de Retencion	Valor Retenido
<b>TOTAL</b>					
Valido para su emision hasta:12/08					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>_____</p> <p>Firma agente de retencion</p> </div> <div style="width: 60%; text-align: right;"> <p>Original:Sujeto pasivo retenido/Copia:Agente de Reten</p> <p>José Carlos Alvarez Dias/Imprenta z3</p> <p>RUC:09015401420001/Nº Aut:15469</p> </div> </div>					

**Gráfico N°33**  
Elaborado por: Ana Acosta

**4.3. Diseño de la guía de remisión para el control interno del proceso de ventas**

**Guía de remisión.-** Sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional.

<p style="text-align: center;"><b>AUTO REPUESTOS TORRES</b></p> <p>Matriz 15 Av. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil                  Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos                  Telf. (03)2823-312- Cel. 0999811487                  Ambato-Ecuador</p>	<p>RUC: 1802727329001</p> <p><b>GUÍA DE REMISIÓN</b>                  N° 004-001-001</p> <p><b>N° AUTORIZACIÓN</b>                  1047844855</p>							
<p><b>Fecha inicio del traslado:</b>.....</p>								
<p><b>Datos del Comprobante de venta</b></p>								
<p><b>Tipo:</b>.....</p>								
<p><b>N° Autorización:</b>..... <b>N° Comprobante:</b>.....</p>								
<p><b>Documento Único de importancia/Formato Único de Exportación:</b>.....</p>								
<p><b>Motivo del traslado:</b>.....</p>								
<p><b>Punto de partida:</b>..... <b>Destino (punto de llegada):</b>.....</p>								
<p><b>Identificación del destinatario      Identificación del transportista</b></p>								
<p><b>RUC/C.I.:</b>..... <b>RUC/C.I.:</b>.....</p>								
<p><b>Razón Social:</b>..... <b>Razón Social:</b>.....</p>								
<p style="text-align: center;"><b>Dirección:</b>.....</p>								
<p><b>Identificación del remitente:</b>.....</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> <th style="width: 20%;">Unidad</th> <th style="width: 60%;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Cantidad	Unidad	Descripción			
Cantidad	Unidad	Descripción						
<p>Válida para su emisión hasta 05 /: Original: Adquiriente                  Carlos Angel Bolívar Mora / Impre: Primera Copia: Emisor                  RUC: 171050142001 / N°. Autori Segunda Copia: SRI</p>								

**Gráfico N°34**  
 Elaborado por: Ana Acosta



**4.5. Diseño de la orden de compra para el control interno del proceso de compras**

**Orden de compra.-** Es un documento que se requiere para la adquisición de un bien o servicio el mismo que se lo elabora únicamente en el departamento de compras.

<b>AUTO REPUESTOS TORRES</b> Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos Telf. (03)2823-312- Cel. 0999811487 Ambato-Ecuador		<b>ORDEN DE ENTRADA DE INVENTARIOS</b> N°.....		
PROVEEDOR:..... FACTURA N°:..... FECHA:.....				
DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CANT.	V. UNIT.	TOTAL
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO</b>	<b>AUTORIZADO</b>		
<b>FORMA DE PAGO:</b>				
<b>NOTA: se adjunta copia de factura</b>				
<b>VALIDO HASTA ENERO 2014 DEL 000601 AL 000700</b>				
<b>ACOSTA ACOSTA CARLOS ARTUR- IMPRENTA BIARTE -RUC. 1800055533001- AUT.1713-</b>				

Gráfico N°36  
Elaborado por: Ana Acosta

**4.6. Diseño de la orden de entrada de inventarios de bodega para el control interno del proceso de bodega**

**Orden de entrada de inventarios de bodega.-** Permite establecer el control y registro cronológico de los productos que ingresan a labodega de la empresa.

<p><b>AUTO REPUESTOS TORRES</b>                  Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil                  Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos                  Telf. (03)2823-312- Cel. 0999811487                  Ambato-Ecuador</p>		<p><b>ORDEN DE ENTRADA                  DE INVENTARIOS</b>  <b>N°.....</b></p>		
<p><b>PROVEEDOR:</b>.....</p> <p><b>FACTURA N°:</b>.....</p> <p><b>FECHA:</b>.....</p>				
DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CANT.	V. UNIT.	TOTAL
<p><b>ELABORADO POR</b> _____</p>		<p><b>REVISADO</b> _____</p>		<p><b>AUTORIZADO</b> _____</p>
<p><b>FORMA DE PAGO:</b> _____</p>				
<p><b>NOTA:</b> se adjunta copia de factura</p>				

**4.7. Diseño de la orden de salida de inventarios de bodega para el control interno del proceso de bodega**

**Orden de salida de inventarios de bodega.-** Tiene como objetivo principal soportar y controlar las salidas que se realicen del inventario que la empresa posea.

<p><b>AUTO REPUESTOS TORRES</b>                  Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil                  Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos                  Telf. (03)2823-312- Cel.0999811487                  Ambato-Ecuador</p>		<p><b>ORDEN DE SALIDA DE INVENTARIOS</b>                  N°.....</p>		
<p><b>CLIENTE:</b>.....</p> <p><b>FACTURA N°:</b>.....</p> <p><b>FECHA:</b>.....</p>				
DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CANT.	V. UNIT.	TOTAL
<p><b>ELABORADO POR</b></p>		<p><b>REVISADO</b></p>		<p><b>AUTORIZADO</b></p>
<p><b>FORMA DE PAGO:</b></p>				
<p><b>NOTA:</b> se adjunta copia de factura</p>				

**Gráfico N°38**  
Elaborado por: Ana Acosta

#### 4.8. Diseño de la Tarjeta Kardex para el control interno del proceso de inventarios

**Kardex.-** Es una herramienta que permite tener reportes con información resumida acerca de las transacciones de inventario de la empresa

<p><b>AUTO REPUESTOS TORRES</b>                  Matriz 15 Ava. 914 y Calle Cap. Nájera - Guayaquil                  Establecimiento: Abdón Calderón 245 y Av. Cevallos                  Telf. (03)2823-312- Cel. 0999811487                  Ambato-Ecuador</p> <p><b>TARJETA KARDEX</b></p>										
ARÍCULO:.....					CÓDIGO:.....					
UNIDAD DE MEDIDA:.....										
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT.	V. UNIT	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT	V. TOTAL

**Gráfico N°39**  
**Elaborado por: Ana Acosta**





## 6.7.4. Indicadores de gestión para procesos de la cadena de valor de la empresa

### 6.7.4.1. Proceso para ventas

INDICADORES DE GESTIÓN											
OBJETIVO:	Que AUTO REPUESTOS TORRES se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica . Se logrará: <b>Calidad:</b> Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente <b>Impacto:</b> Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno <b>Economía:</b> Idoneidad de los insumos <b>Eficiencia:</b> Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles <b>Eficacia:</b> Superar o alcanzar los resultados esperados <b>Equidad:</b> Distribución equilibrada de los recursos y beneficios <b>Ética:</b> Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad <b>Rendimiento:</b> Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia"										
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	DATO RECOPIADO	DATOS POR	RESULTADO	DETERMINACIÓN DEL RIESGO	RESULTADO	RIESGO DE CONTROL	INTERPRETACIÓN/ CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	FACHA DE APLICACIÓN Y RESPONSABLE	
Determinar los pedidos realizados	Pedidos realizados X100	200	Dpto. de Compras	80,00%	Riesgo de control	De los 250 pedidos que se receptaron en los meses de Junio-Julio, sólo 200 pedidos fueron realizados que equivale al 80%.	BAJO	Dentro de la empresa el riesgo de control en cuanto a los pedidos realizados con respecto al total de pedidos es bajo con un nivel de confianza alto.  Por no hacer los pedidos de acuerdo a lo que se necesita, no existe la mercadería para despachar todos los pedidos	Se debería atender de forma inmediata los pedidos de los clientes, para poderles decir si se cuenta o no con lo que requieren	Mensual	Dpto. Compras
	Total de pedidos	250									
Determinar clientes insatisfechos	Nº de clientes insatis X100	90	Dpto. de Ventas	35,29%	Alto Moderado Bajo 15-50% 51-75% 76-95%	Del 100% de los clientes, el 35,29% de los mismos están insatisfechos	ALTO	En la empresa el riesgo de control con respecto al número de clientes insatisfechos con el total de clientes es alta con un nivel de confianza bajo.  La empresa tiene un porcentaje muy notable que si no se tiene clientes satisfechos se los pueden perder	Se debería dar un seguimiento a las necesidades de los clientes para de esta manera tenerlos contentos y poder incrementar las ventas	Mensual	Dpto. Ventas
	Total de clientes	255									
Determinar los clientes	Nº de clientes nuevos X100	36	Dpto. de Ventas	14,12%	Bajo Moderado Alto Nivel de Confianza	Del total de clientes que son 255 que equivale al 100%, existen 36 clientes que se incrementaron que equivale al 14,12%.	ALTO	El riesgo de control con respecto al número de clientes nuevos en relación al total de clientes dentro de la empresa es alto con un nivel de confianza bajo.  Existe un incremento mínimo de clientes, lo que significa que no se están dando a conocer.	Convendría buscar más clientes, para que de esta manera incrementen la rentabilidad de la empresa	Mensual	Dpto. Administración
	Total de clientes	255									
Delegación de responsabilidades	Nº de responsabilidades delegadas X100	140	Dpto. de Administración	48,28%	Nivel de Confianza	Del total de responsabilidades que se delegan, solo el 48,28% se cumplen	ALTO	El número de responsabilidades delegadas en relación con el total de responsabilidades dentro de la empresa el riesgo de control es alto con un nivel de confianza bajo.  Es un porcentaje menor de que no se cumplen las responsabilidades, pero no es un porcentaje muy satisfactorio	Los empleados tienen que cumplir con los procesos y funciones establecidos, sino lo hacen sancionarles económicamente	Mensual	Dpto. Administración
	Total de responsabilidades	290									

**Cuadro N°42**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 6.7.4.2. Proceso para compras

INDICADORES DE GESTIÓN													
OBJETIVO:	Que AUTO REPUESTOS TORRES se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica . Se logrará: <b>Calidad</b> : Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente <b>Impacto</b> : Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno <b>Economía</b> : Idoneidad de los insumos <b>Eficiencia</b> : Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles <b>Eficacia</b> : Superar o alcanzar los resultados esperados <b>Equidad</b> : Distribución equilibrada de los recursos y beneficios <b>Ética</b> : Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad <b>Rendimiento</b> : Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia"												
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	DATO RECOPIADO	DATOS POR	RESULTADO	DETERMINACIÓN DEL RIESGO	RESULTADO	RIESGO DE CONTROL	INTERPRETACIÓN/ CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	FACHA DE APLICACIÓN Y RESPONSABLE			
Determinar los pedidos	Pedidos realizados X100	100	Dpto. de Compras	40,00%	Riesgo de control	Del 100% de pedidos que se realiza, sólo el 40% de pedidos se solicita realmente lo que se necesita	ALTO	La empresa tiene un riesgo de control alto con un nivel de confianza bajo en relación a pedidos realizados con el total de pedidos.  Los pedidos no se realizan de forma adecuada ya que lo solicitado lo realizan de acuerdo a lo que desea el cliente.	Se debe realizar una planificación trimestral de las compras, para de esta manera tener la mercadería que se necesita, y así no tener un sobre stock de mercadería	Mensual	Dpto. Compras		
	Total del pedidos	250											
Proveedores	Nº de proveedores nuevos X100	2	Dpto. de Compras	10,00%		Alto Moderado Bajo  5-50% 51-75% 76-95%	Del total de proveedores que son 20 que equivale al 100% existe un incremento del 10% que es de dos proveedores	ALTO	En la empresa el número de proveedores nuevos con relación al total de proveedores el riesgo de control es alto con un nivel de confianza bajo.  La empresa no busca nuevos proveedores, esto le ocasiona a que sus productos no sean variados	Buscar nuevos proveedores que tengan otro tipo de productos y estos sea de calidad.	Mensual	Dpto. Compras	
	Total de proveedores	20											
Procedimientos de control	Nº de actividades ejecutadas X 100	12	Dpto. de Administración	30,00%			Bajo Moderado Alto  Nivel de Confianza	Del total de las actividades que se delegan solo el 30% son ejecutadas por lo tanto no existe un control adecuado de actividades.	ALTO	El riesgo de control con respecto al número de actividades ejecutadas al total de actividades delegadas es alto con un nivel de confianza bajo.  No existe una buena comunicación entre jefes y subordinados no se cumplen con las actividades que deben realizar los subordinados	Debe existir una buena comunicación entre jefes y subordinados, además se debería realizar un seguimiento a cada actividad	Mensual	Dpto. Compras
	Nº de actividades delegadas	40											
Documentos de respaldo	Nº de facturas recibidas X100	150	Dpto. de Contabilidad	75,00%				Del 100% de facturas que se reciben, sólo el 75% son archivadas.	MODERADO	El número de facturas recibidas con el total de facturas el riesgo de control es moderado con un nivel de confianza moderado.  Se debería archivar todo documento que se relacione con las compras para que así pueda	Se debería archivar todos los documentos que respaldan las compras para que no exista ningún inconveniente luego	Mensual	Dpto. Compras
	Total de facturas	200											
Comunicación de resultados	Nº de informes aprobados X100	30	Dpto. de Contabilidad	30,00%				Del 100% de informes que se debe emitir, solo el 30% cumplen, por lo que se debería fijar políticas	ALTO	El la empresa el número de informes aprobados con el total de informes el riesgo de control es alto con un nivel de confianza bajo.  Se debería emitir un informe por cada entrada de las mercaderías, para de esta manera saber cuánta mercadería misma existe en la empresa	Se debería nombrar un responsable para la emisión de informes de las compras	Mensual	Dpto. Compras
	Total de informes	100											

**Cuadro N°43**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 6.7.4.3. Proceso para servicios

INDICADORES DE GESTIÓN										
OBJETIVO:	Que AUTO REPUESTOS TORRES se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica . Se logrará: <b>"Calidad</b> : Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente <b>Impacto</b> : Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno <b>Economía</b> : Idoneidad de los insumos <b>Eficiencia</b> : Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles <b>Eficacia</b> : Superar o alcanzar los resultados esperados <b>Equidad</b> : Distribución equilibrada de los recursos y beneficios <b>Ética</b> : Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad <b>Rendimiento</b> : Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia"									
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	DATO RECOPIADO	DATOS POR	RESULTADO	DETERMINACIÓN DEL RIESGO	RESULTADO	RIESGO DE CONTROL	INTERPRETACIÓN/ CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	FACHA DE APLICACIÓN Y RESPONSABLE
%De Reclamos Presentados	Nº de Reclamos X100	100	Dpto. de Ventas	39,00%	Riesgo de control  Alto Moderado Bajo	El 100% del total de clientes que tiene la empresa, sólo el 39% de los mismos presentan reclamos sobre el servicio que da la empresa al momento de la venta.	ALTO	La empresa tiene un riesgo de control alto con un nivel de confianza bajo en relación al número de reclamos con el total de clientes.  La entrega de la mercadería hacia los clientes es muy retrazada por lo que provoca que los mismos reclamen por ello.	Las personas encargadas en relación con esta área deben realizar bien sus funciones es decir dar prioridad al cliente que se atiende, para de esta manera evitar cualquier reclamo por parte del mismo.	Diario
	Total de Clientes	255								
%de Reclamos Solucionados	Nº de reclamos solucionados X100	50	Dpto. de Ventas	50,00%	15-50% 51-75% 76-95%  Bajo Moderado Alto	Del total de reclamos presentados por los clientes de la empresa el 50% de los mismos son solucionados.	ALTO	El número de reclamos solucionado con relación al total de reclamos el riesgo de control es alto con un nivel de confianza bajo.  La empresa no ha dado solución inmediata a todos los reclamos presentados por sus clientes, debido a que se ha estado resolviendo empíricamente dando como resultado que la mitad de sus clientes aun tengan problemas.	La empresa debe elevar este porcentaje lo mas pronto posible ya que un cliente insatisfecho le genera pérdida económica a la empresa	Diario
	Reclamos presentados	100								
%de Clientes Satisfechos	Nº de Clientes satisfechos X100	165	Dpto. de Ventas	64.71%	Nivel de Confianza	El 64.71% del total de los clientes dicen estar satisfechos con los servicios que presta la empresa.	MODERADO	El riesgo de control con respecto al número de clientes satisfechos al total de clientes es moderado con un nivel de confianza moderado también.  La empresa no llega a satisfacer al 100% al cliente debido a que existe ciertos errores al momento de la atención del mismo.	Eleva este porcentaje con una buena atención al cliente de esta manera la probabilidad de compra será alta	Diario
	Total de clientes	255								

**Cuadro N°44**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 6.7.4.4. Proceso para inventarios

INDICADORES DE GESTIÓN										
OBJETIVO:	Que AUTO REPUESTOS TORRES se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica . Se logrará: <b>Calidad</b> : Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente <b>Impacto</b> : Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno <b>Economía</b> : Idoneidad de los insumos <b>Eficiencia</b> : Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles <b>Eficacia</b> : Superar o alcanzar los resultados esperados <b>Equidad</b> : Distribución equilibrada de los recursos y beneficios <b>Ética</b> : Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad <b>Rendimiento</b> : Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia"									
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	DATO RECOPIADO	DATOS POR	RESULTADO	DETERMINACIÓN DEL RIESGO	RESULTADO	RIESGO DE CONTROL	INTERPRETACIÓN/ CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	FACHA DE APLICACIÓN Y RESPONSABLE
% De Pedidos Entregados Completos en número de pedidos	Pedidos entregados completos X100	190	Dpto. de Bodega	76,00%	Riesgo de control	De los 250 pedidos que se receptoron en los meses de Junio-Julio, sólo 190 pedidos fueron entregados completos que equivale al 76%.	BAJO	Dentro de la empresa el riesgo de control en cuanto a los pedidos realizados con respecto a los pedidos entregados completos es bajo con un nivel de confianza alto.  La falta de un control en cuanto a los pedidos es lo que ocasiona que la empresa no pueda cumplir con la entrega completa de los mismos.	Se debería dar un seguimiento sobre las causas por las que se dan estos resultados solo así se evitará que se disminuya la entrega inoportuna de sus pedidos a los clientes	Dpto. Bodega
	Número de pedidos	250								
Nivel de cumplimiento del despacho	Nº de despachos cumplidos X100	130	Dpto. de Bodega	65,00%	Alto Moderado Bajo	Del total de despachos requeridos por el Dpto. de bodega solo el 65% de los mismos son despachados cumplidos.	MODERADO	Como se puede observar el número de despachos cumplidos con relación al total de despachos requeridos el riesgo de control es moderado con un nivel de confianza moderado también.  Los despachos no se realizan de forma adecuada ya que lo solicitado lo realizan de acuerdo a lo que requiere el Dpto. de Ventas.	Tener un registro de aquellos pedidos solicitados para de esta manera despacharlos en cuanto se obtenga la mercadería.	Dpto. Bodega
	Nº total de despachos requeridos	200								
Faltantes de Inventarios	Nº de Items no disponibles X100	20	Dpto. de Bodega	25,00%	Nivel de Confianza	Del total de Items que debe estar disponible en la empresa el 25% de los mismos no estan disponibles.	ALTO	Por lo visto el riesgo de control en cuanto a los items no disponibles es alto con respecto al total de items disponibles el nivel de confianza es bajo.  La empresa no dispone en su totalidad los diferentes items que tienen sus productos esto debido a que no existe un control a los mismos.	Dar seguimiento constante de la existencia actual de los items de los productos que tiene la empresa para de esta manera evitar la inexistencia de los mismos.	Dpto. Administración
	Nº total de Items que deben estar disponibles	80								
Documentación sin problema	Nº Total de facturas generadas sin problema X100	750	Dpto. de Bodega	75,00%		El 100% del total de facturas generadas en los meses de junio-julio solo el 75% de las mismas son generadas sin problemas.	MODERADO	El riesgo de control con respecto al total de facturas generadas sin problemas con respecto del total de facturas generadas es moderados con un nivel de confianza moderado también.  El inventario que tiene la empresa actualmente no le permite generar satisfactoriamente los pedidos realizados.	Se debería constatar en existencia si se cuenta con lo que requiere el cliente, para de esta manera evitar errores al momento de facturar al cliente.	Dpto. Ventas
	Total de facturas generadas	1000								

### 6.7.4.5. Proceso para financiero

INDICADORES DE GESTIÓN										
OBJETIVO:	Que AUTO REPUESTOS TORRES se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica . Se logrará: <b>"Calidad:</b> Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente <b>Impacto:</b> Incidencia de lo que hace la empresa y el ento <b>Economía:</b> Idoneidad de los insumos <b>Eficiencia:</b> Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles <b>Eficacia:</b> Superar o alcanzar los resultados esperados <b>Equidad:</b> Distribución equilibrada de los recursos y beneficios <b>Ética:</b> Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad <b>Rendimiento:</b> Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia"									
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	DATO RECOPIADO	DATOS POR	RESULTADO	DETERMINACIÓN DEL RIESGO	RESULTADO	RIESGO DE CONTROL	INTERPRETACIÓN/ CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	FACHA DE APLICACIÓN Y RESPONSABLE
Ventas perdidas	Valor perdido no entregado X100	11250	Dpto. de Contabilidad	21,28%	Riesgo de control	El total de ventas que realiza la empresa en los meses de junio-julio el 21,28% representa aquellas ventas que no se han podido efectuar por no en esos meses por no haberse entregado.	ALTO	El riesgo de control con respecto al valor perdido no entregado es alto en relación a las ventas totales generadas por la empresa con un nivel de confianza bajo.  La empresa no entrega a tiempo los pedidos de sus clientes por lo que causa esta disminución en su situación económica.	Entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados para que se esta manera se evite la reducción de las ventas por esta causa .	Dpto. Contabilidad
	Total ventas	52860,2			15-50% 51-75% 76-95%					
Costos Logísticos	Costos Totales X100	18308,97	Dpto. de Contabilidad	34,00%	Bajo Moderado Alto	De las ventas totales que la empresa genera en los meses de junio-julio el 34,63% es su costo total.	ALTO	El costo total con relación a las ventas totales que la empresa genera el riesgo de control es alto con un nivel de confianza bajo.  Como se puede ver el porcentaje no es tan significativo ya que la empresa genera mas ventas que gastos.	Mantener ese porcentaje bajo de gastos en todos los meses para que de esa manera la empresa pueda generar mas ventas	Dpto. Contabilidad
	Ventas Totales	52860,2			Nivel de Confianza					
Costos Bodega	Costos Operativos de Bodega X100	55.730,35	Dpto. de Contabilidad	21,18%	Del costo de ventas que tiene la empresa el 21,18% se utiliza para los costos operativos de bodega.	ALTO	La empresa tiene un riesgo de control alto en relación a los costos operativos de bodega con respecto al costo de ventas con un nivel de confianza bajo.  La empresa utiliza casi el 25% de los costos de venta en la utilización para los costos operativos de bodega.	Establecer un porcentaje mínimo que la empresa requiera para los gastos del dpto. de bodega con el fin de controlar los gastos de los mismos		Dpto. Contabilidad
	Costo de Ventas	263.183,22								

**Cuadro N°46**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

### 6.7.5. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
OBJETIVO:	Que la empresa AUTO REPUESTOS TORRES mida su efectividad de su administración para controlar sus costos y sus respectivos gastos para de esta manera convertir todas sus ventas en utilidades que satisfaga todas las necesidades de la empresa.					
INDICADOR NOMBRE	FÓRMULA	AÑO 2013	AÑO 2012	VARIACIÓN	CONCLUSIÓN	ESTRATEGIA
Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE	Utilidad Neta X100	ROE = 80016,06/ 57427,83 =	ROE = 22816,18/ 57427,83 =	99%	Para el año 2013 nos da un ROE de 139%, lo que quiere decir, que la empresa tiene una rentabilidad con respecto al patrimonio que posee. O en pocas palabras palabras, AUTO REPUESTOS TORRES utiliza el 139% de su patrimonio en la generación de utilidades. Mientras en el año 2012 presenta un 40% lo que representa su rentabilidad en ese año en función de patrimonio	AUTO REPUESTOS TORRES podría optar por eliminar a sus clientes improductivos ya que el ROE es un ratio especialmente útil para medir el rendimiento del uso de los activos, esto con el enfoque de mejorar la rentabilidad financiera de la empresa.
	Patrimonio	139%	40%			
Margen Bruto en Ventas	Ventas - Costo de Ventas X100	MBV = 343199,28 - 263183,22 /80016,06 =	MBV = 285999,4 - 263183,22/228 16,18 =	%	El margen bruto en ventas de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES muestra que los productos vendidos en el 2013 portan a la utilidad en un 100% es no ha tenido disminución, es decir en el año 2013 por cada dólar de ventas \$1 aportan a la utilidad bruta en ventas, mientras que en el 2012 el aporte era de \$1, manteniéndose en los dos años	Al ser más eficaces es el paso previo para reducir gastos la empresa AUTO REPUESTOS TORRES se ha mantenido al mejorar sus ventas en un 20%
	Ventas	100%	100%			
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta X100	UN = 71424,05/ 80016,06 =	UN = 14828,67/2281 6,18 =	24%	La empresa AUTO REPUESTOS TORRES en el año 2012 ganaba solo un 65% sobre sus ventas, es decir el 65% de sus ventas se convertían en utilidad neta, pero para el año 2013 se observa un aumento del 89%, ya que en el 2012 indicando que la empresa no se desarrollo bien todos los procesos requeridos es decir que se los realizaban empíricamente en ese año, presentando una variación del 24%.	Con la correcta aplicación de los diferentes procesos que la empresas realiza en el departamento de ventas se podrá ver un incremento de la misma esto debido al aumento de las cantidades vendidas y de los precios Posibles actuaciones serían la creación de una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de compra de los clientes objetivos, o el incremento de servicios
	Ventas	89%	65%			
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta X100	RSA = 71424,05/ 111814,94 =	RSA = 14828,67/ 93179,12 =	48%	Para el año 2013 nos da un RSA de 64%, lo que quiere decir, que la empresa tiene una rentabilidad económica sobre el total de sus activos. Mientras en el año 2012 presenta tan solo un 16% lo que representa su rentabilidad en ese año en función de sus activos.	La empresa deberá mantener un equilibrio principalmente en lo que tiene que ver con sus activos mediante una inversión de los mismos.
	Activo Total	64%	16%			

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

**Cuadro N°47**  
**Elaborado por: Ana Acosta**

## 6.8. Administración

Los responsables de administrar la propuesta son:

- El propietario
- El administrador
- Contador

## 6.9 Revisión de la evaluación

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PLAN DE EVALUACIÓN</b>
<b>1. ¿Qué evaluar?</b>	Reestructuración de la cadena de valor
<b>2. ¿Por qué evaluar?</b>	Porque es necesario verificar si se cumplieron o no con los objetivos propuestos
<b>3. ¿Para qué evaluar?</b>	Para mejorar la rentabilidad
<b>4. ¿Quién evalúa?</b>	El propietario y el administrador
<b>5. ¿Cuándo evaluar?</b>	Cuando se aplique la reestructuración de la cadena de valor
<b>6. ¿Cómo evaluar?</b>	Aplicando el tipo de investigación descriptiva y de campo.
<b>7. ¿Cuáles son las fuentes de información?</b>	Personal directamente relacionado con el objeto de estudio

**Cuadro N°49**  
**Elaborado por:** Ana Acosta



## **BIBLIOGRAFÍA**

Anjagañay, Jesica (2011) "El Control de Costos y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa AUPLATEC de la ciudad de Pelileo durante el segundo semestre del año 2010". Perfil del proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A

Bravo, Mercedes (2011) "Contabilidad General", 10ª Edición, Quito-Ecuador, ISBN: 978-9942-01-071-1.

Bravo, Mercedes (2009) "Contabilidad General", 9º Edición, Editora NUEVODIA, Quito-Ecuador, Reg. Núm. 011833, ISBN.: 978-9942-01-071-1.

Carrión, Juan (2007) "Estrategia, de la visión a la acción", 2º Edición, Gráficas Dehon, España. ISBN: 978-84-7356-503-5.

Córdoba, Marcial (2007) "Gerencia Financiera Empresarial", 1º Edición, Editorial Kimpres Ltda, Bogotá. ISBN: 978-958-648-447-5.

Córdoba, Manuel (2002), "Estadística Inferencial Aplicaciones". Edición (Septiembre de 2005). Editorial (MOSHERA S.R.L), Lima-Perú.

Escribano, Gabriel (2008) "Gestión Financiera", Cengage Learning Paraninfo, S.A., 2ª edición, 2ª impresión, 2009-Madrid-ISBN:978-84-0732-675-9.

Estupiñán, Rodrigo y Estupiñán, Orlando (2008) "Análisis Financiero y de Gestión", 2ª Edición, Ecoe Ediciones-Bogotá – ISBN: 958-648-442-4.

Eugenio, Alejandro y Bárcena, Sergio (2012) "Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica", Primera Edición, Alfaomega Grupo Editor, S.A, de C.V México, Reg. Núm. 2317, ISBN: 978-607-707-427-4.

Guato, Alicia (2013), "Los costos de producción por procesos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa dextexurban de la ciudad de Pelileo en el segundo semestre del año 2011". Perfil del proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Lawrence, Gitman (2005) "Fundamentos de Administración Financiera", editorial Harla S.A., México.

Mayes, Timothy R.yShank, Todd M.(2009) "Análisis financiero con Microsoft Excel", 5ª edición, impreso por Artgraph- Mexico-ISBN-13:978-670-481-157-5 o ISBN-10:607-481-157-1.

Mena, M. (2007) “Implantación de un Sistema de Calidad aplicando a los procesos de Producción y Venta de la Granja Avícola “Valeria” año 2006”. Perfil del proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

NIIF- NIC1, Normas Internacionales de Información Financiera, Presentación de Estados Financieros NIC 1. “Marcos de Conceptos para la preparación y presentación de los estados financieros”, Tomo 2-Edi-GAB, Arias Barriga, compilador 1ra Edición, (2009), Imprenta activa.

Núñez, Maricela (2012),”Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de granja avícola la florida, durante el primer trimestre de 2011”.Perfil del proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Ochoa, Guadalupe (2009) “Administración Financiera”, Segunda Edición, Editorial MCGRAW-HILL/INTERNAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Reg. Núm. 736-ISBN: 978-970-10-6664-5.

Porter, Michael E. (2007) “Ventaja Competitiva”, Edición revisada, Sexta reimpresión-Printed in México- Reg. Núm. 43, ISBN: 968-0778-7.

Ramírez, David (2008) “Contabilidad administrativa”, 8ª Edición, Editorial Mexicana MCGRAW-HILL/INTERNAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Reg. Núm. 736 – ISBN-13:978-970-10-6630-0

Rodríguez, Leopoldo (2012) “Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones”, 1º Edición, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México. ISBN: 978-607-15-0739-6.

Salvio, Fernando (2009) “Manual del Administrador de Ventas”, 1ª Edición, Impreso en México-Trillas Diseño & Impresión A.F, S.A. de C.V. enero 2009, Reg. Núm. 158, ISBN: 978-607-A17-0071-1.

Sarabia, Tania (2011),” El sistema de costeo y su incidencia en la rentabilidad de IMPLASTIC en el año 2010”.Perfil del proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Scheaffer, R., Mendenhall III, W., Lyman, R. (2007) “Elementos de Muestreo”, 6ª Edición, Internacional Thomson, Editores Spain, Paraninfo, S.A.- ISBN: 84-9732-493-5.

Vázquez, Jorge (2007) “Procedimientos básicos, cursogramas y control interno La Empresa”, 2º Edición, Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires, ISBN.: 950-537-646-4.

Wild, John, Subramanyam K. R. y otros (2007) “Análisis de Estados Financieros”, 9ª Edición, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México. ISBN-13: 978-970-10-6112-1, ISBN-10: 970-10-6112-8.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007, Larousse Editorial, S.L.

Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/almacenar>

# A N E X O S

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Encuesta dirigida al personal de la empresa AUTO REPUESTOS TORRES**

**Objetivo.** Analizar la incidencia de la Cadena de Valor de la empresa en la baja Rentabilidad de AUTO REPUESTOS TORRES.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente las preguntas planteadas y marque con una X la respuesta que usted crea apropiada.

**1. Considera usted que los procedimientos que se aplican en el proceso contable se deberían:**

Mantenerse \_\_\_\_\_  
Reestructurarse \_\_\_\_\_

**2. ¿Las actividades que realiza la empresa al momento de la entrega del producto son revisadas y autorizadas previamente?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi Siempre \_\_\_\_\_  
Nada \_\_\_\_\_

**3. ¿La persona encargada de realizar las compras solicita cotizaciones a los proveedores?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi Siempre \_\_\_\_\_  
Nada \_\_\_\_\_

**4. ¿La mercadería es almacenada adecuadamente para luego distribuirla al cliente?**

Si \_\_\_\_\_  
Tal vez \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**5. ¿En qué nivel la empresa utiliza la publicidad para sus productos?**

Bajo \_\_\_\_\_  
Medio Bajo \_\_\_\_\_  
Alto \_\_\_\_\_

**6. ¿Los productos que distribuye la empresa cuentan con garantías y servicios técnicos de sus proveedores?**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**7. ¿Existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa?**

Casi Siempre \_\_\_\_\_  
Con frecuencia \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**8. ¿Considera usted que la Administración de la empresa perjudica la eficiencia de los procesos?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**9. ¿Considera usted que la estructura de la cadena de valor que tiene la empresa se ajusta a las necesidades de la misma?**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**10. ¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega del producto a sus clientes?**

Si \_\_\_\_\_  
Tal vez \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**12. ¿El tiempo de entrega de los productos son:**

Rápido \_\_\_\_\_  
Oportuno \_\_\_\_\_  
Lento \_\_\_\_\_  
Siempre \_\_\_\_\_  
Eventualmente \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**13. ¿Cree usted que reestructurarla cadena de valor permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**14. ¿Considera que AUTO REPUESTOS TORRES ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**15. ¿Ha realizado la empresa análisis financieros en estos últimos 3 años?**

Constantemente \_\_\_\_\_  
Casi Siempre \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**16. ¿La empresa ha mostrado crecimiento de sus ventas en estos últimos 3 años?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**17. ¿Considera usted que las inversiones realizadas por los dueños de la empresa para mejorar sus procesos son:**

Buenas \_\_\_\_\_

Malas \_\_\_\_\_

**18. ¿El departamento contable ha aplicado indicadores financieros de rentabilidad en la empresa?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**19. ¿Considera usted que los resultados económicos obtenidos por la empresa satisfacen las necesidades de la organización?**

Constantemente \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1602727329001  
APELLIDOS Y NOMBRES: TORRES FONSECA MARCELO ROMAN  
NOMBRE COMERCIAL: AUTO REPUESTOS TORRES  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 11/03/1973 FEC. ACTUALIZACION: 07/11/2011  
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/05/1999 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:  
FEC. INSCRIPCION: 30/06/1999 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:  
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:  
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LATACUNGA Calle: CAMINO EL REY Número: 6/N Intersección:  
JOSE ANTONIO HOLGUIN Referencia: A TRES CUADRAS DE LA IGLESIA Teléfono: 032260128

DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
  - \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
  - \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
  - \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA CERRADOS: 0



*Marcelo Roman Torres Fonseca*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MFVV031207 Lugar de emisión: AMBATO/SOLIVAR 1550 Fecha y hora: 07/11/2011 13:03:15



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1802727329001  
APELIDOS Y NOMBRES: TORRES FONSECA MARCELO ROMAN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.:	18/09/1999	
NOMBRE COMERCIAL:	AUTO REPUESTOS TORRES				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:	VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES					FEC. REINICIO:	

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: ABDON CALDERON Número: 245 Intersección: AV. CEVALLOS Referencia: FRENTE AL LOCAL DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA Telefono Trabajo: 032823312 Telefono Domicilio: 032250128 Celular: 998811487



  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MFVV031207 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550 Fecha y hora: 07/11/2011 13:03:13

**AUTO REPUESTOS TORRES**  
**BALANCE DE RESULTADOS**  
**desde 01/01/2012 al 31/12/2012**

4	<b>INGRESOS</b>			22816,18
4.1.	INGRESOS CORRIENTES		285.999,40	
4.1.1.	INGRESOS POR VENTAS	285.999,40		
4.1.1.01.	VENTAS GENERALES	<u>285.999,40</u>		
4.1.2.	DESCUENTOS POR VENTAS		0,00	
4.1.2.01.	DESCUENTOS VTAS GENERALES	<u>0,00</u>		
4.1.3.	DEVOLUCIONES POR VENTAS		0,00	
4.1.3.01.	DEVOLUCIONES VTAS GENERALES	<u>0,00</u>		
4.2.	<b>COSTOS DE VENTAS</b>		-263.183,22	
4.2.1.	COSTOS DE VENTAS		<u>-263.183,22</u>	
4.2.1.01.	COSTO DE VENTAS GENERALES	<u>-263.183,22</u>		
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			<b>22.816,18</b>
6	<b>GASTOS</b>			-5.573,35
6.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		<u>-5.573,35</u>	
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		<u>-5.573,35</u>	
6.1.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL	-3.600,00		
6.1.1.02.	GASTOS DEPRECIACION	-135,55		
6.1.1.03.	GASTOS SERVICIOS BASICOS	-1.755,65		
6.1.1.04.	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	<u>-82,15</u>		
7	GASTOS DE VENTAS			-2.414,16
7.1.	GASTOS DE VENTAS		<u>-2.414,16</u>	
7.1.1.	GASTOS DE VENTAS		<u>-2.414,16</u>	
7.1.1.01.	GASTOS DE VENTAS / DE PERSONAL	-373,81		
7.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE VENTA	<u>-2.040,35</u>		
	<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>			<b><u>14.828,67</u></b>

**AUTO REPUESTOS TORRES**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 30/08/2012**

1	<b>ACTIVO</b>				<b>94.263,57</b>
1.1.	ACTIVO CORRIENTE			93.179,12	
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		940,43		
1.1.1.01.	CAJA	940,43			
1.1.1.02.	BANCOS	<u>0,00</u>			
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE		92.238,69		
1.1.3.01.	INVENTARIOS	92.238,69			
1.1.3.02.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	<u>0,00</u>			
1.2.	ACTIVO FIJO			1.084,45	
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE		<u>1.084,45</u>		
1.2.1.01.	NO DEPRECIABLES				
1.2.1.02.	DEPRECIABLES	1.084,45			
1.2.1.03.	OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	<u>0,00</u>			
2.	<b>PASIVOS</b>				36.835,74
2.1.	PASIVO CORTO PLAZO			36.835,74	
2.1.1.	PASIVOS CORRIENTES		<u>36.835,74</u>		
2.1.1.04.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES LOCALES	36.631,31			
2.1.1.06.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS /	0,00			
2.1.1.07.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / EN EL EXTERIOR	0,00			
2.1.1.08.	OBLIGACIÓN CON ACREEDORES VARIOS / LOCALES	0,00			
2.1.1.12.	PROVISIONES	0,00			
2.1.1.13.	CTAS POR PAGAR LOCALES	<u>204,43</u>			
3	<b>PATRIMONIO</b>				57.427,83
3.1.	CAPITAL SOCIAL			<u>57.427,83</u>	
3.1.1.	CAPITAL		<u>57.427,83</u>		
3.1.1.01.	CAPITAL	<u>57.427,83</u>			
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				<u><u>94.263,57</u></u>

**AUTO REPUESTOS TORRES**  
**BALANCE DE RESULTADOS (20%) PROYECTADO**  
**desde 01/07/2013 al 31/08/2013**

				80.016,06
4	<b>INGRESOS</b>			
4.1.	INGRESOS CORRIENTES		343.199,28	
4.1.1.	INGRESOS POR VENTAS	343.199,28		
4.1.1.01.	VENTAS GENERALES	<u>343.199,28</u>		
4.2.	<b>COSTOS DE VENTAS</b>		-263.183,22	
4.2.1.	COSTOS DE VENTAS	-263.183,22		
4.2.1.01.	COSTO DE VENTAS GENERALES	<u>-263.183,22</u>		<u>80.016,06</u>
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			
6	<b>GASTOS</b>			-5.769,78
6.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		-5.769,78	
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-5.769,78		
6.1.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL	-3.780,00		
6.1.1.02.	GASTOS DEPRECIACION	-135,55		
6.1.1.03.	GASTOS SERVICIOS BASICOS	-1.755,65		
6.1.1.04.	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	<u>-98,58</u>		
7	GASTOS DE VENTAS			-2.822,23
7.1.	GASTOS DE VENTAS		-2.822,23	
7.1.1.	GASTOS DE VENTAS	-2.822,23		
7.1.1.01.	GASTOS DE VENTAS / DE PERSONAL	-373,81		
7.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE VENTA	<u>-2.448,42</u>		
	<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>			<u><u>71.424,05</u></u>

GERENTE  
ING. JAVIER CORRALES

CONTADORA  
DRA. JUDITH ARIAS

**AUTO REPUESTOS TORRES**  
**BALANCE GENERAL (20%) PROYECTADO**  
**AL 31/12/2013**

1	<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 112.899,39</b>
1.1.	ACTIVO CORRIENTE			\$ 111.814,94
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		\$ 1.128,52	
1.1.1.01.	CAJA	\$ 1.128,52		
1.1.1.02.	BANCOS	\$ -		
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE		\$ 110.686,43	
1.1.3.01.	INVENTARIOS	\$ 110.686,43		
1.1.3.02.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ -		
1.2.	ACTIVO FIJO			\$ 1.084,45
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE		\$ 1.084,45	
1.2.1.01.	NO DEPRECIABLES			
1.2.1.02.	DEPRECIABLES	\$ 1.084,45		
1.2.1.03.	OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	\$ -		
2.	<b>PASIVOS</b>			\$ 36.835,74
2.1.	PASIVO CORTO PLAZO			\$ 36.835,74
2.1.1.	PASIVOS CORRIENTES		\$ 36.835,74	
2.1.1.04.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES LOCALES	\$ 36.631,31		
2.1.1.06.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS /	\$ -		
2.1.1.07.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / EN EL EXTERIOR	\$ -		
2.1.1.08.	OBLIGACIÓN CON ACREEDORES VARIOS / LOCALES	\$ -		
2.1.1.12.	PROVISIONES	\$ -		
2.1.1.13.	CTAS POR PAGAR LOCALES	\$ 204,43		
3	<b>PATRIMONIO</b>			\$ 57.427,83
3.1.	CAPITAL SOCIAL			\$ 57.427,83
3.1.1.	CAPITAL		\$ 57.427,83	
3.1.1.01.	CAPITAL	\$ 57.427,83		
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>\$ 94.263,57</b>

GERENTE  
 ING. JAVIER CORRALES

CONTADORA  
 DRA. SONIA ZAMBRANO

