

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA
LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE AMBATO"

AUTOR: Llambo Llamuca Luis Fernando

AMBATO-ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, EDUARDO TOSCANO, CI: 1802404853 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema “EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO” desarrollado por LUIS FERNANDO LLAMBO LLAMUCA, egresado de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios.

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

Ambato, 29 de Octubre de 2014



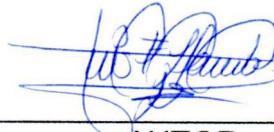
TUTOR:

Ing. Mg. Eduardo Toscano Guerrero

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 29 de Octubre de 2014



AUTOR

Luis Fernando Llambo Llamuca

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de Investigación sobre el tema: “EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones del Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 29 de Octubre del 2014



AUTOR

Luis Fernando Llambo Llamuca

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

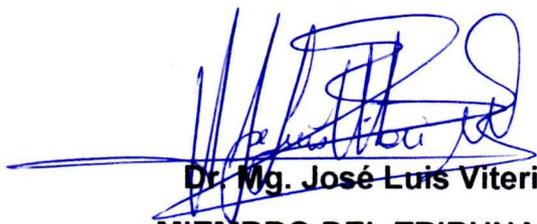
Los miembros del tribunal de grado del proyecto de investigación con el Tema: “EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO” Presentado por el Sr. LUIS FERNANDO LLAMBO LLAMUCA, egresado de la Carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; Semestre 2011-2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los Organismos pertinentes.



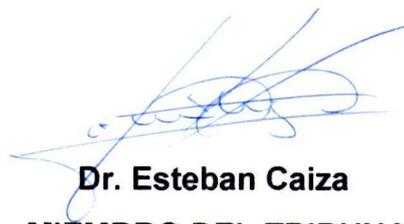
Econ. Diego Proaño, Mg

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Mg. José Luis Viteri

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dr. Esteban Caiza

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino del bien, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo incondicional, sus consejos, comprensión, ayuda en los buenos y malos momentos, amor y sacrificio. Me han dado todo para formarme como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, por enseñarme el valor de la vida.

A mis sobrinos Matías y Abigail quienes han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad.

Fernando

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes me apoyaron en todo momento, a la Facultad, a mis maestros por brindarme sus conocimientos, familia y amigos testigos de tan perseverante camino llenos de triunfos.

Y a la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., que desde el primer día me abrieron sus puertas para ser miembro de tan valioso equipo de trabajo, y a la vez brindándome la apertura necesaria para la culminación de este trabajo.

Fernando

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN	II
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 Objetivos	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	16
2.2. FUNDAMENTACIONES	18
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	42
2.4. Marco conceptual variables.....	45
2.5. HIPÓTESIS.....	72
CAPÍTULO III.....	74
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.1. ENFOQUE	74
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	85
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	88
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	89
CAPÍTULO IV.....	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
4.1 Análisis de los resultados	92
4.2 Interpretación de datos	92
4.3 Verificación de Hipótesis	104
CAPÍTULO V	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1 Conclusiones	109
5.2 Recomendaciones.....	110
CAPÍTULO VI.....	112
PROPUESTA.....	112
6.1 Datos Informativos.....	112
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	114
6.3 Justificación.....	116
6.4 Objetivos	117
6.5 Análisis de Factibilidad.....	118
6.6. Fundamentación	119
BIBLIOGRAFÍA	245

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Empresas por actividad económicaCIIU4.....	3
Gráfico N° 2: Ventas totales por actividad económica	3
Gráfico N° 3.....	93
Gráfico N° 4.....	94
Gráfico N° 5.....	95
Gráfico N° 6.....	96
Gráfico N° 7.....	97
Gráfico N° 8.....	98
Gráfico N° 9.....	99
Gráfico N° 10.....	100
Gráfico N° 11.....	101
Gráfico N° 12.....	102
Gráfico N° 13.....	103
Gráfico N° 14: Chi Cuadrado.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nomina de Empleados de Depohormigón Cía. Ltda.	80
Tabla 2: Lista de clientes potenciales de la compañía Depohormigón Cía. Ltda.	82
Tabla 3: Variable dependiente: Control de Gestión Administrativa ...	86
Tabla 4: Variable Independiente: Liquidez.....	87
Tabla 5: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	91
Tabla 6.....	93
Tabla 7.....	94
Tabla 8.....	95
Tabla 9.....	96
Tabla 10.....	97
Tabla 11.....	98
Tabla 12.....	99

Tabla 13	100
Tabla 14	101
Tabla 15	102
Tabla 16	103
Tabla 17: Frecuencias Observadas	107
Tabla 18: Frecuencias Esperadas	107
Tabla 19: Calculo de la CHI-CUADRADO	107
Tabla 20: Equipo técnico responsable	113
Tabla 21: Recursos materiales	113
Tabla 22: Capacidad instalada	137
Tabla 23: Puntos de Análisis	139
Tabla 24: choferes del mixer	155
Tabla 25: operador retroexcavadora	155
Tabla 26: tuberos	156
Tabla 27: dosificadores	156
Tabla 28: bomberos	156
Tabla 29: Herramienta básica de la mejorar la calidad de la empresa	159
Tabla 30: Clasificación de métodos innecesarios	164
Tabla 31: La 2° S: Seiton (Orden y organización)	168
Tabla 32: Orden y organización	170
Tabla 33: El Manual de Limpieza	174
Tabla 34: diseño (balanced scorecard) depohormigón cía. Ltda.	183
Tabla 35: Temas Estratégicos	186
Tabla 36: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	189
Tabla 37: Índice de papeles de trabajo	191
Tabla 38: Cuestionario de evaluación del Ambiente de Control	192
Tabla 39: Cuestionario de Evaluación de Riesgos	194
Tabla 40: Cuestionario de evaluación de Supervisión y Monitoreo	195
Tabla 41: Cuestionario de evaluación de Información y Comunicación	196

Tabla 42: Cuestionario de evaluación de Supervisión y Monitoreo.	197
Tabla 43: Matriz de Ponderación	203
Tabla 44: Tabla de riesgo y confianza	205
Tabla 45: Matriz de Riesgos y Controles	206
Tabla 46: MATRIZ DE PRUEBAS	210
Tabla 47: Hoja de Hallazgos.....	213
Tabla 48: PREVISION DE LA EVALUACIÓN	244

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: árbol de problemas.....	9
Figura N° 2: Constelación de Idea de las Variables	42
Figura N° 3: Constelación de Idea de las Variables	43
Figura N° 4: Constelación de Idea de las Variables	44
Figura N° 5: Modelos de Control de Gestión	57
Figura N° 6: Modelo Operativo.....	124
Figura N° 7 Organigrama Estructural.....	127
Figura N° 8: Matriz análisis FODA	130
Figura N° 9: Área Física.....	132
Figura N° 10: Diseño y distribución de la planta actual.....	135
Figura N° 11: Cadena de Valor.....	136
Figura N° 12: Proceso Administrativo.....	140
Figura N° 13: Formación del nombre de la Empresa.	141
Figura N° 14: Imagen logo de Depohormigón Cía. Ltda.....	141
Figura N° 15: Logo definitivo Depohormigón Cía. Ltda.	142
Figura N° 16: organigrama estructural.....	153
Figura N° 17: Organigrama Funcional.....	157
Figura N° 18: Herramienta básica de la mejorar la calidad de la empresa.....	158
Figura N° 19: Perspectivas del Cliente.....	187
Figura N° 20: Perspectiva Proceso Interno.....	188
Figura N° 21: Estructura del Aprendizaje.....	188

RESUMEN EJECUTIVO

La ejecución del presente trabajo es motivada para demostrar la aplicación de un modelo de Gestión Administrativo y a través del diseño de estrategias, mediante la metodología Balance Scorecard, y sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, aprendizaje e interna las mismas que ayudaron a determinar un oportuno mejoramiento continuo en la empresa.

Se analizó también a la Gerencia y al departamento administrativo frente a las decisiones tomadas en función de los indicadores financieros aplicados en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., el único objetivo fue mejorar los procedimientos internos para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la entidad,

El propósito de la presente investigación es aportar con herramientas de gestión y estrategias claras e inmediatas a sus propietarios para tomar las mejores decisiones, con la información suministrada.

Finalmente el contar con un adecuado modelo de gestión administrativa en la empresa, permitirá alcanzar a cumplir con las metas y objetivos trazados, planteando una nueva estructura orgánica funcional, y se podrá determinar capacidad instalada real de la fábrica y su principal producto “Hormigón premezclado”.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las deficiencias detectadas en el área administrativa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. El Problema a investigar, el cual incluye: El planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, los interrogantes (subproblemas), conjuntamente con la delimitación del objeto de investigación, su correspondiente justificación y el objetivo general y específico.

Capítulo II. Marco Teórico. Se manifiestan los antecedentes investigativos del problema, fundamentaciones, teorías que sustentan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones, conceptualización de las variables.

Capítulo III. Metodología de la Investigación. La metodología contiene: la modalidad básica de la investigación, el nivel o tipos de investigación, la población y muestra, con la Operacionalización de las variables, el plan de recolección de información de información y el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, mediante cuadros y gráficos estadísticos, se presentan los análisis de resultados que han dado lugar a la verificación de la hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, en base a este punto se realiza la aplicación de la propuesta y las conclusiones de los resultados que se esperan lograr.

Capítulo VI. La Propuesta, su contenido son: datos informativos, antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, el modelo operativo, la elaboración de cada fase investigativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema.

“El Control de la Gestión Administrativa y la liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”

1.2 Planteamiento del problema.

1.2.1 Contextualización del problema.

1.2.1.1. Contexto Macro

Según **(BCE, 2012, en línea)** en la publicación realizada por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica titulada **“Ecuador Económico-Indicadores macroeconómicos”**, se observó que:

Al analizar la variación anual del PIB por industria, se observa que las actividades que mejor desempeño tuvieron fueron: Suministro de Electricidad y Agua (22.9%), **Construcción (13.05%)**, Pesca (7.84%) e Industria Manufacturera (6.66%).

En mayo de 2012, el Índice de Confianza Empresarial (ICE) alcanzó los 821,4 puntos, registrando un incremento de 18,9 puntos con respecto al mes anterior (802,5 puntos). Al comparar este Índice con el puntaje registrado en mayo de 2011 (665,6) se observa un incremento en la

tasa de variación anual del 23,4%. Estos resultados se reflejan que las expectativas de los empresarios siguen creciendo. De los sectores analizados, la construcción muestra la mayor variación anual con un incremento del 30,8%, seguido por el sector de servicios con un aumento de 26,4%, el sector industrial con una variación positiva frente al año anterior de 23,7% y el sector del comercio con 17,4 %. Por último, al igual que lo observado el mes anterior, el ciclo del ICE Global y de los sectores analizados, a excepción del Comercio, se encuentran por encima de su tendencia a corto plazo.

El 30,8% es el porcentaje que creció el sector de la construcción en el Ecuador, su actividad principal es la Construcción y fabricación de hormigón. A pesar que hay gran cantidad de empresas para elegir se debe tener mucho cuidado a la hora de elegir la empresa constructora que se contratará ya sea para obras públicas o privadas.

Se debe tomar en cuenta muchos factores y entre ellos el servicio que ofrecerán, generalmente las empresas constructoras hacen los trabajos con materiales que ellos adquieren y producen, y como cliente o beneficiario hay que saber con qué materiales trabajan.

Por otro lado se debe buscar varias opciones de empresas que posean personal debidamente capacitado para asesorar al cliente, de la idea de y el tipo de construcción sí es posible realizarla o no, para ello la empresa tiene que disponer de un profesional que asesore correctamente para llevar a cabo el proyecto hasta su construcción y entrega del proyecto.

Es importante tomar en cuenta también la experiencia de la empresa, los tipos de clientes satisfechos que posee y el tipo de estructuras que han realizado. Todo esto es necesario a la hora de elegir constructoras en Ecuador, todo esto va de la mano con el adecuado control de gestión.

Según el (INEC, 2013, en línea); en su “**Directorio de Empresas y Establecimientos 2012**” publica lo siguiente:

En el Ecuador existen aproximadamente 179.830 empresas a nivel nacional de las cuáles el sector constructor alcanza el noveno lugar con el 4.90% mismo que a continuación se representa gráficamente:

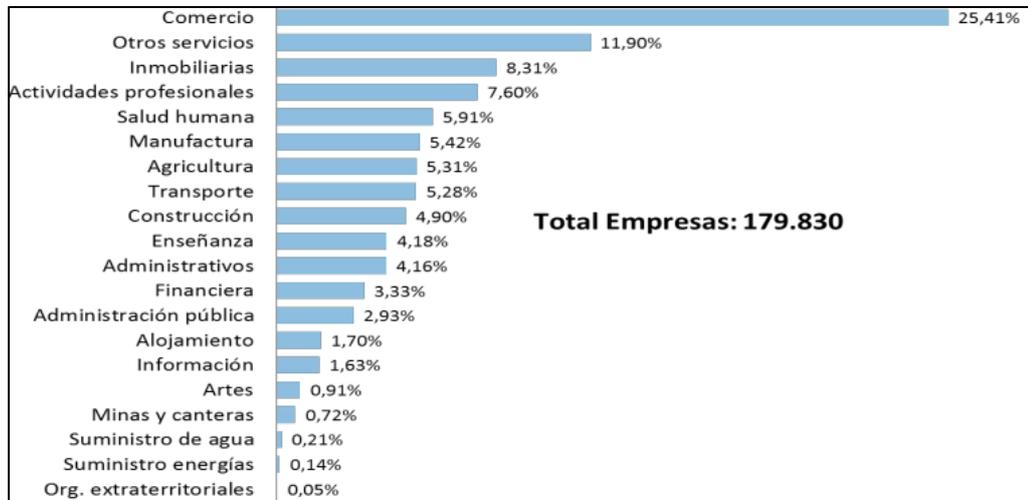


GRÁFICO N° 1: EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA CIIU4

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC: 2013)

A nivel nacional se han realizado en el año 2012: 99.779 millones de dólares, de acuerdo al nivel de ventas, el 2.65% de las empresas se ubica en el sector construcción.

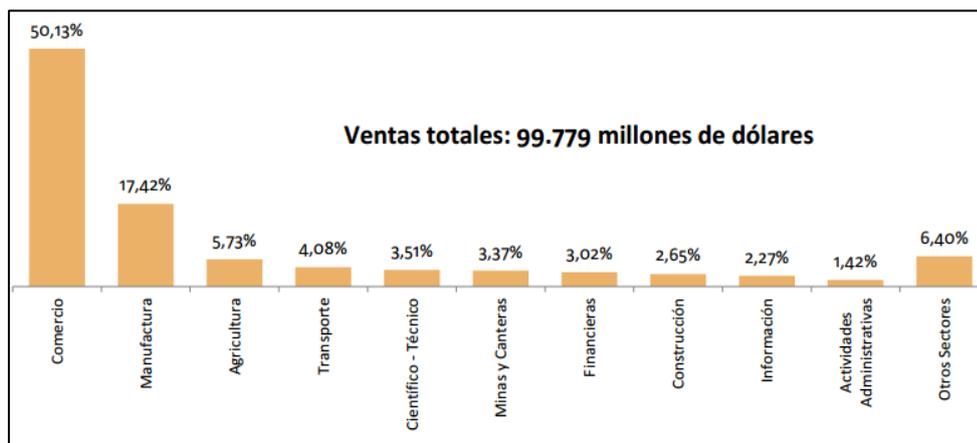


GRÁFICO N° 2: VENTAS TOTALES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC: 2013)

Cuando hablamos de control de gestión debemos conocer su influencia en las empresas como lo conceptualiza (Jordán, 1995, en línea):

El Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, es por ello que las empresas dedicadas a la producción requieren planificar sus objetivos y metas en base a la planificación y el control, y la precisión de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos con el fin de cumplir los objetivos planteados e incrementar la liquidez de la entidad.

Por otro lado el control de gestión administrativo en la empresa moderna enfrenta un entorno creciente y cambiante. Para obtener buenos resultados requiere de indicadores coherentes y efectivos, y de la capacidad para implementarlas adecuadamente.

El control de gestión administrativo exige por lo tanto, un proceso de profundización tecnológica a partir de un sendero evolutivo que implica el montaje inicial y actividades más complejas como la mejora, el diseño y el desarrollo, en el sector de la construcción.

1.2.1.2. Contexto Meso

En Tungurahua existen alrededor de 5368 empresas de las cuales 23 empresas están dedicadas al sector de la construcción que dependen directamente de sus proveedores de mezclas preparadas de hormigón, fabricación de artículos de hormigón para uso en la construcción, construcción de edificios completos, reformas, ampliaciones y reparaciones, mismas que 3 son plantas hormigoneras citando las siguientes DEPOHORMIGON, HOLCIM y ECOHORMIGONES

Actualmente en Tungurahua existen varias empresas dedicadas a la producción de hormigón y construcción de edificios y artículos de hormigón entre las cuales tenemos:

Plantas Hormigoneras:

- Depohormigón,
- Holcim y
- Eco hormigones

Por otro lado las Constructoras en Tungurahua garantizan la calidad total en los servicios que ofrecen con atención personalizada, responsabilidad, agilidad en el trabajo, asesoría técnica personalizada entre otros.

Entre las empresas dedicadas a la construcción de edificios completos tenemos:

- Depohormigón,
- Planificación, Decoración, Construcción S.A
- Pladeco S.A
- Pro Habitat S.A
- Constructora Villamar S.A
- Constructora Herrera Fonseca S.A
- Constructora Sierra Centro CONSTRUSIERRA S.A
- Construambato S.A
- Inmosolares Soria Larrea Inmobiliaria S.A
- Luis Soria P. y Asociados S.A
- Ingeniería y Proyectos S.A PROYINGSA
- Constructora Mogatral S.A
- Compañía Caminera Ramos y Asociados S.A.
- Ainaguano Baltazar - AINABAL Constructora S.A.
- Asier S.A.

- Compañía Constructora y Maquinaria Pesada EXVOLQ S.A.
- Integración Constructora de los Andes INCANDE S.A.
- Alvarado-Ortiz Constructores Cía. Ltda.
- Sanchez & Velásquez Cía. Ltda.
- Verdesoto & Tusacamacho Señalización Cía. Ltda.
- Construcciones Inteligentes Pastorca Cía. Ltda.
- Constructora Famej Perfect CONSTRUPERFECT Cía. Ltda.
- Purpostec Cía. Ltda.
- Construcciones y Servicios Moreno e Hijos Cía. Ltda.
- Maderas y Arquitectura MADEARQ S.A
- Construsur
- Eco hormigones S.A.
- Megakons
- Grupo ferretero CHIMG
- Construyendo Tu Casa

Según la guía de negocios de la revista **EKOS; (2013)** indica que:

La empresa Depohormigón Cía. Ltda., abarca el 33.33% del mercado local posicionándose dentro del entorno ambateño después de la empresa Holcim como la empresa más productiva y ha crecido gracias a la necesidad de la población de construir viviendas a base de hormigón premezclado.

De acuerdo a los estudios realizados por el MIPRO, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en 9 sectores productivos: textiles y confecciones; construcción, productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

El control de gestión administrativo en las compañías productoras de hormigón y construcción de Tungurahua es esencial porque es un proceso a través del cual los directivos se aseguran de que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de forma eficaz y

eficiente, permitiendo de esta manera el incremento de la liquidez y las ventas en esta clase de empresas.

1.2.1.3. Contexto Micro

Esta empresa inicio sus actividades comerciales en el año 2009, cuyos pioneros para establecerla fueron los hermanos Diego, Galo, Ana, José y John Alvarado, quienes optaron por ubicar este negocio en un lugar estratégico que posee gran acogida por parte de los clientes.

Depohormigón Cía. Ltda., se dedica a la elaboración y comercialización de hormigón con la mejor calidad y rapidez que necesitan sus clientes, con un servicio de excelencia hasta el lugar de entrega, contribuyendo con el desarrollo de la ciudad de Ambato y la zona centro del país. A ello debe sumársele que la empresa cumple con los estándares de calidad requeridos no solo por las personas que desean construir sus casas o edificios, sino las instituciones y entidades públicas.

Durante todo este tiempo se ha dedicado a la construcción de puentes, mercados municipales y avenidas y se ha hecho merecedora de reconocimientos gracias al esfuerzo entregado en cada una de las obras realizadas, construyendo a más de edificaciones sueños para la ciudadanía.

Según publicación de (**La Hora, 2012**) con el tema: ***“Cimentando el Progreso Regional”*** indica que:

Con la producción de hormigón a gran escala se logró la reducción de tiempo y esfuerzo en el ámbito de la construcción, con ese punto a su

favor DepoHormigón es una empresa líder en el mercado local, lo que la ha llevado a ser una de las que provee de este material al Municipio de Ambato para obras viales y civiles.

Entre los beneficios que se pueden anotar de esta empresa es que reduce sustancialmente los tiempos en la fundición porque termina en pocas horas, utiliza menos mano de obra, la homogenización del hormigón, resistencia y no existe desperdicio.

El control de gestión administrativo ayuda no solo al control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

Es importante mencionar que después de realizar un Plan Operativo se concluyó que la compañía dentro del análisis FODA, una de sus principales debilidades es el deficiente control de gestión administrativo provocado por la ausencia de planificación, organización, medición y control de las actividades de la empresa, ocasionando incumplimiento en la consecución de los objetivos planteados, este problema se compacta con la disminución de la liquidez, la deficiente capacitación al personal, lo que conduce a la pérdida de clientes y disminuye sus ventas.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de Problemas

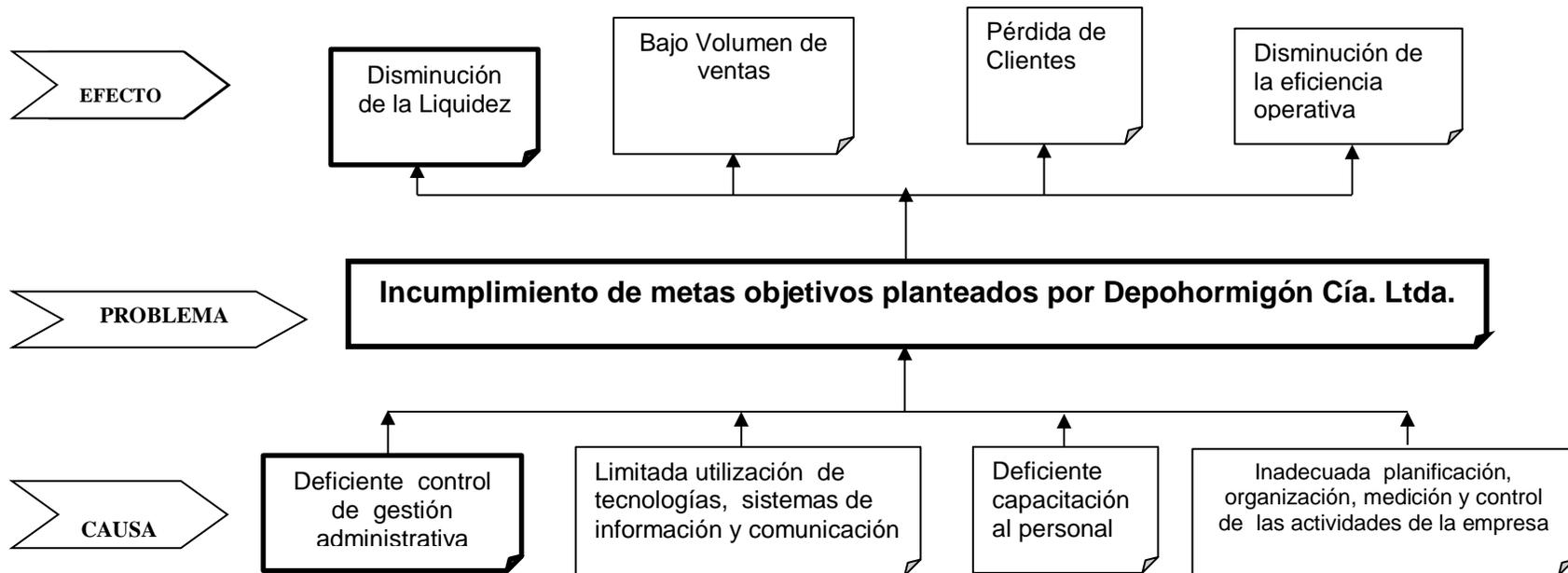


FIGURA N° 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS

Fuente: DEPOHORMIGON CIA LTDA.

Elaborador por: Llambo Fernando

1.2.2.2. Relación Causa – Efecto

Una vez analizado el problema, incumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa Depohormigón Cía. Ltda., se identificó las causas y efectos más destacados, en donde se concluyó que; la principal causa es el deficiente control de gestión administrativa y el principal efecto es la disminución de la liquidez.

Otro aspecto encontrado es la limitada utilización de tecnologías, sistemas de información y comunicación de la compañía, provocada por el Incumplimiento de metas y los objetivos planteados, que conducen al bajo volumen de ventas.

Además la deficiente capacitación al personal provocado por el incumplimiento de los objetivos planteados, conllevan a que los clientes potenciales estén desatendidos, y no fidelizados, lo que provoca elevada pérdida de clientes

Finalmente la inadecuada planificación, organización, medición y control de las actividades de la empresa, causada por el incumplimiento de metas y objetivos planteados, disminuye la eficiencia operativa de la compañía.

1.2.3 Prognosis

Al no establecer una solución al problema como es el incumplimiento de metas y objetivos planteados, se evidencia que esta compañía se verá perjudicada al no efectuar un eficiente control de gestión administrativo;

ya que esto conducirá a la disminución de sus ventas y por consiguiente de la liquidez, además la deficiente capacitación al personal conducirá a que la compañía pierda a sus clientes.

Al hablar del control de gestión administrativa hablamos de la consecución de los resultados y para el fiel cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos, aún no se mejorado la eficiencia operativa y esto ha generado despilfarros, por otro lado es importante en la entidad, establecer planes de recompensas, premios y castigos, guía las acciones de las personas al logro de los objetivos empresariales y equilibrar los resultados de corto, mediano y largo plazo.

Por este motivo la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA, es necesario el establecimiento de un modelo de gestión administrativo para contrarrestar, la disminución de la liquidez. Puesto que al no ejecutar este trabajo investigativo la compañía corre el riesgo de seguir cometiendo los mismos errores, mismos que ocasionan la disminución de las ventas y la liquidez, finalmente la quiebra y cierre de la misma.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es el deficiente control de gestión administrativa, lo que ocasiona la disminución de la liquidez de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.?

- **Variable independiente** : Control de Gestión Administrativo
- **Variable dependiente** : Liquidez

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Se ha realizado en la entidad control de gestión administrativo el último año?
- ¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.?
- ¿Cree usted que es necesario aplicar un control de gestión administrativo sobre las actividades de la entidad, en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., para incrementar la liquidez?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Contabilidad de gestión

Área: Control de gestión

Aspecto: Control de Gestión Administrativo

Línea de Investigación: Se abarca aquí todo lo relacionado con la normatividad como formas de regulación; los mecanismos y formas de control organizacional y en general; y los aspectos vinculados a la tributación, incentivos tributarios y a las normas de información financiera.

1.2.6.1 Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en la compañía Depohormigón Cía. Ltda., la misma que está ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón

Ambato, Parroquia Izamba, Sector la Clementina, Calle: Panamericana Norte Vía a Píllaro.

Siendo su gerente el Ing. Diego Iván Alvarado Lascano, su RUC: 1891730906001, Teléfonos: 032 855563, según consta en el registro único de contribuyentes (RUC). (Ver anexo 1)

1.2.6.2 Delimitación Temporal

El tiempo de duración de la investigación será durante el mes de Abril a Agosto del año 2014.

El tiempo de la investigación comprenderá los años 2012 y 2013.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica porque el control de gestión administrativo ayuda a incrementar la liquidez de la entidad, por lo tanto, la función de Control de Gestión es: Ser apoyo constante en el proceso de toma de decisiones, con más claridad y eficiencia en su concepción y utilización, posibilitando la adaptación sucesiva al entorno, además facilita ayuda a tomar decisiones viables a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo, es un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

El interés de la investigación está sustentado en la necesidad de guiar las acciones del cliente externo e interno de DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.,

al cumplimiento de metas y objetivos propuestos para su correcta ejecución.

El presente proyecto se ve satisfactoriamente justificado por la importancia práctica que conlleva, y el aporte que brindará en el mejoramiento de los procesos internos y la eficiencia en cada una de las actividades externas e internas de la entidad, puesto que los resultados que se obtengan serán trascendentales tanto para la entidad como para sus similares.

Es novedosa la investigación, porque el control de gestión administrativo es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que la entidad objeto de investigación oferte y entregue productos que satisfagan a la sociedad, y sean útiles en sus actividades diarias.

Finalmente la presente investigación se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, pues disponemos del tiempo suficiente para su desarrollo, el acceso a las fuentes de información, la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos y técnicas de investigación, y desde luego la apertura de cada uno de los miembros de la compañía para generar un cambio empresarial, rentable y de eficiencia operativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Estudiar el adecuado manejo del control de gestión administrativo y sus efectos en la liquidez de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA, en la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Investigar el control de gestión administrativo, para analizar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la entidad, evaluando el fiel cumplimiento de estas en el tiempo.
- Analizar la liquidez interna y sus indicadores, para determinar la que requiere la entidad, para optimizar sus recursos.
- Diseñar un modelo de control gestión administrativo, mediante la aplicación de la metodología del BSC (Balanced Scorecard), y de indicadores de liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Al revisar la información en la biblioteca de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, hemos decidido guiarnos en trabajos similares al tema de investigación.

Según **(Ortiz, F., 2010, p.p. 76,77)** en su trabajo investigativo con el tema **“EL CONTROL DE GESTION EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA LTDA EN EL AÑO 2010”** manifiestan que:

Se observan que dentro de la empresa no existe un adecuado control de gestión ya que desde el momento que se hace un pedido no se lo cumple de una forma adecuada y correcta hasta el momento que se pasa al proceso de distribución. Aplicar un nuevo modelo de control de gestión en los dos departamentos tanto en ventas como en bodega, determinar los errores dentro de los mismos y corregirlos de una forma rápida para obtener resultados positivos.

Conclusión: “Diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores en los departamentos de ventas y Bodega, para poder tener una eficiente orientación” y recomienda “Establecer un direccionamiento estratégico a la gestión financiera con la finalidad de obtener una mejor distribución de recursos.

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

Según **(Arias, E, 2006)** en su trabajo investigativo con el tema **“MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO – CONTABLE EN LA EMPRESA CODISUR”**. Indica que:

La evolución a nivel comercial, la globalización y el avance de la tecnología son factores que marcan cambios en la dirección de las empresas.

Así mismo el continuo crecimiento de las microempresas como generadoras de empleo y como puntos importantes en la economía de los países latinoamericanos, merecen modelos de gestión para ser competitivos ya que cada día hay más actores que si carecen de bases solidad no logran sostenerse en el tiempo.

En nuestro país las empresas comercializadoras y la competencia es grande, esto hace necesario que cada uno de ellos se esfuercen para ganar espacio en un medio cada vez más competitivo.

Conclusión: La información contable no solo sirve para mantener bajo control los bienes de la empresa; conocer si hay rentabilidad, sino que ayuda para mejorar la toma de decisiones y controlar riesgos analizando resultados y causas.

Se recomienda analizar la información financiera para que todo el esfuerzo de llevar una contabilidad tenga sentido, ya que en enfoque principal es que sea una herramienta útil a la gerencia para cumplir los objetivos de la empresa.

Según (Gutiérrez, E. 2012, p. 30 – 36), en su trabajo investigativo titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA PARA EL AUTO GUT MECANICENTRO”**

Señala lo siguiente:

La gestión administrativa y financiera es muy importante porque nos brinda información que se considera para la toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de cada organización. Los análisis financieros se realizan en base a instrumentos que son toda la documentación que suministra para llevar a cabo el proceso de estudio de la realidad financiera de cada organización. Los instrumentos fundamentales del análisis financiero son los Estados Financieros.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

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

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

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

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

2.2.2. Fundamentación legal

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

REFORMAS AL REGLAMENTO PARA APLICACIÓN DEL REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, REGLAMENTO DE APLICACIÓN DEL IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS Y REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL IMPUESTO A LAS TIERRAS RURALES.

Art 3.- Agréguese a continuación del artículo 23 del Reglamento para la aplicación de la Ley de régimen Tributario Interno, los siguientes artículos enumerados:

Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código Orgánico de la Producción, comercio e Inversiones; así como también, las sociedades nuevas que se constituyeren, durante el mismo plazo, por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la inversión.

Conforme lo dispuesto en el artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para la aplicación de esta norma, no se entenderá como inversión nueva y productiva aquella relacionada exclusivamente la inversión nueva y productiva. Estos estados deberán contar con los respectivos soportes.

No se consideran sociedades recién constituidas aquella derivadas de procesos de transformación societaria tales como fusión o escisión.

De acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento los beneficios tributarios descritos en este reglamento los beneficios tributarios descritos en este reglamento como en la Ley de Régimen Tributario Interno, no se aplicaran a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extrajeras domiciliadas en paraíso fiscales.

Las nuevas empresas deberán cumplir, en lo que corresponda, con las obligaciones legales y en general con la normativa vigente, de aplicación general.

Están exentos del pago del Impuesto a la Renta los rendimientos percibidos por sociedades empleadoras, provenientes de préstamos realizados a trabajadores para que adquieran parte de sus acciones, de conformidad con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Esta exoneración subsistirá mientras el trabajador conserve la propiedad de tales acciones y siempre y cuando las tasas de interés de los créditos

otorgados por los empleadores no excedan de la tasa activa referencial vigente a la fecha del crédito."

Art 10.-Sustitúyase el artículo 51 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, por lo siguiente: "**Art. 51.-** Tarifa para sociedades y establecimientos permanentes.- Las sociedades calcularán el impuesto a la renta causado sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país aplicando la tarifa de 10 puntos porcentuales menos que la tarifa prevista para sociedades, y la tarifa prevista para sociedades sobre el resto de utilidades.

Los establecimientos permanentes calcularán el impuesto a la renta causado aplicando la tarifa prevista para sociedades. Para que las sociedades puedan obtener la reducción de diez puntos porcentuales sobre la tarifa del impuesto a la renta, deberán efectuar el aumento de capital por el valor de las utilidades reinvertidas. La inscripción de la correspondiente escritura en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión, constituirá un requisito indispensable para la reducción de la tarifa del impuesto.

De no cumplirse con esta condición la sociedad deberá presentar la declaración sustitutiva dentro de los plazos legales, en la que constará la respectiva reliquidación del impuesto, sin perjuicio de la facultad determinadora de la administración tributaria. Si en lo posterior la sociedad redujere el capital, o se verificara que no se han cumplido los demás requisitos establecidos en este artículo, se deberá reliquidar el impuesto correspondiente.

Las sociedades deberán destinar el valor de la reinversión exclusivamente a la adquisición de maquinaria nueva o equipo nuevo, activos para riego, material vegetativo, plántulas y todo insumo vegetal para producción agrícola, forestal, ganadera y de floricultura, que se relacionen directamente con su actividad productiva; así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que tengan como fin mejorar la productividad, generar diversificación productiva e incrementar el empleo.

Cuando la reinversión se destine a maquinaria nueva y equipo nuevo, el activo del contribuyente debe tener como fin el formar parte de su proceso productivo. Para el sector agrícola se entenderá como equipo, entre otros, a los silos, estructuras de invernaderos, cuartos fríos.

d) **Activos productivos:** Son aquellos activos utilizados dentro del proceso productivo de bienes y servicios, exclusivamente. Puede incluir tractores, bombas de riego, equipamiento para fumigación, cosechadores, sembradores, cultivadores, implementos agropecuarios, etc.

Para que sea aplicable el beneficio previsto en el artículo 37 de la Ley, la adquisición de bienes deberá efectuarse en el mismo año en el que se registra el aumento de capital; en el caso de bienes importados, se considerará fecha de adquisición la de la correspondiente factura o contrato.

En todo caso los bienes deberán ser nacionalizados hasta antes de la culminación del siguiente ejercicio económico.

Para que se mantenga la reducción de la tarifa de impuesto a la renta, la maquinaria o equipo adquirido deberá permanecer entre sus activos en uso al menos dos años contados desde la fecha de su adquisición; en caso contrario, se procederá a la reliquidación del impuesto a la renta, correspondiente al ejercicio fiscal en el que se aplicó la reducción.

Las sociedades de exploración y explotación de hidrocarburos estarán sujetas al impuesto mínimo previsto para sociedades, sobre su base imponible, salvo que por la modalidad contractual estén sujetas a tarifas superiores previstas en el Título Cuarto de la Ley de Régimen Tributario Interno, por lo tanto no podrán acogerse a la reducción de la tarifa de impuesto por efecto de reinversión de utilidades.

Los sujetos pasivos que mantengan contratos con el Estado ecuatoriano en los mismos que se establezcan cláusulas de estabilidad económica que operen en caso de una modificación al régimen tributario, tampoco podrán acogerse a la reducción de la tarifa de impuesto a la renta en la medida en la que, en dichos contratos, la reducción de la tarifa no hubiere sido considerada.

El valor máximo que será reconocido por la administración tributaria para efectos de la reducción de la tarifa impositiva como consecuencia de la reinversión, se calculará a partir de la utilidad contable, a la cual se disminuirá el monto de la participación a los trabajadores calculado con base en las disposiciones de este reglamento, pues constituye un desembolso real de efectivo.

El resultado de la operación anterior será considerado como la Utilidad Efectiva, la misma que se verá afectada por lo siguiente:

1. La disminución de la tarifa del impuesto a la renta prevista para sociedades menos diez puntos porcentuales, pues este ahorro de efectivo puede ser reinvertido; y,”.
2. La reserva legal del 0%, 5% o 10% según corresponda, pues es un valor que no es susceptible de reinversión.

Con esas consideraciones la fórmula que se aplicará para obtener el valor máximo que será reconocido por la Administración Tributaria para efectos de la reducción de la tarifa impositiva como consecuencia de la reinversión es la siguiente:

$$F (I - \%RL) * UEJ - \{[\%IRO - (\%IRO * \%RL) J * BIj 1 - (\% IRO - \%IR1) + [(\% IRO - \%IR1) * \%RL]$$

Dónde:

%RL: Porcentaje Reserva Legal. UE: Utilidad Efectiva. % IRO: Tarifa original de impuesto a la renta. %IR1: Tarifa reducida de impuesto a la renta. BI: Base Imponible calculada de conformidad con las disposiciones de la Ley y este reglamento.

Una vez aplicada dicha fórmula y obtenido el valor máximo que será reconocido por la administración tributaria para efectos de la reinversión, el contribuyente calculará el Impuesto a la renta de la siguiente manera:

- a) Sobre el valor que efectivamente se reinvierta, aplicará la tarifa del impuesto a la renta prevista para sociedades menos diez puntos

porcentuales, siempre que el valor reinvertido no supere el valor máximo calculado de acuerdo a la fórmula anterior; y,

- b) A la diferencia entre la base imponible del impuesto a la renta y el valor efectivamente reinvertido, se aplicará la tarifa correspondiente para sociedades.

La suma de los valores detallados en los literales anteriores dará como resultado el impuesto a la renta causado total.

En el caso de instituciones financieras privadas, cooperativas de ahorro y crédito y similares cuya actividad económica principal sea el otorgamiento de créditos, podrán también destinar el valor de la reinversión a la colocación de créditos productivos; teniendo en consideración para el efecto las siguientes condiciones:

- a) El incremento del monto de estos créditos, de un ejercicio a otro, deberá ser igual o mayor al valor de la reinversión;
- b) El término productivo excluye aquellos créditos que tienen como objetivo el consumo; y,
- c) Los créditos otorgados deberán considerar un plazo mínimo de 24 meses.

No se considerará como reinversión en créditos productivos cuando se trate de renovación de créditos.

Las instituciones financieras privadas, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito y similares que debido a su figura societaria no pudieren registrar el aumento de capital en el Registro Mercantil como la generalidad de los contribuyentes, deberán realizar los registros contables correspondientes e informar al Servicio de Rentas Internas el cumplimiento de la reinversión hasta el 31 de diciembre de cada año.

Por lo siguiente:

"Las sociedades recién constituidas, las inversiones nuevas reconocidas de acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que iniciaren actividades, estarán sujetas al pago de este anticipo después del quinto año de operación efectiva, entendiéndose por tal la iniciación de su proceso productivo y comercial. En caso de que el proceso productivo así lo requiera, este plazo podrá ser ampliado, previa autorización del Servicio de Rentas Internas, para lo cual necesariamente deberá contar con el informe favorable de la Secretaría Técnica del Consejo Sectorial de la Producción. Dicha solicitud deberá contener una explicación detallada tanto del proceso productivo y comercial así como el motivo por el cual se requiere dicha ampliación del plazo para el pago del anticipo.

Conjuntamente a esta solicitud, deberá incluir un informe emitido por técnicos especializados en el sector, que no tengan relación laboral directa o indirecta con el contribuyente. Luego del análisis correspondiente, se emitirá una resolución conjunta entre ambas entidades."

Art 15.- Agréguese en el artículo 76 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, a continuación del inciso "Los derechos fiduciarios registrados por sus beneficiarios sean estas personas naturales obligadas a llevar contabilidad o sociedades, serán considerados como activos y a su vez se someterán a los cálculos pertinentes de anticipo de impuesto a la renta por este rubro. ", lo siguiente: anticipo de impuesto a la renta de comercializadoras y distribuidoras de combustible en el sector automotor, el coeficiente correspondiente al total de ingresos gravables a efecto de impuesto a la renta será reemplazado por el cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total del margen de comercialización correspondiente.

Esta disposición aplica también para aquellos casos en los que el respectivo sujeto pasivo realice actividades de comercialización y distribución de combustibles en el sector comercial.

Los contribuyentes cuya actividad económica sea exclusivamente la relacionada con proyectos productivos agrícolas de agroforestería y de silvicultura de especies forestales, con etapa de crecimiento superior a un año, estarán exonerados del anticipo del impuesto a la renta durante los periodos fiscales en los que no reciban ingresos gravados que sean fruto de una etapa principal de cosecha.

Los contribuyentes cuya actividad económica sea exclusivamente la relacionada con el desarrollo de proyectos de software o tecnología, y cuya etapa de desarrollo sea superior a un año, estarán exonerados del anticipo al impuesto a la renta durante los periodos fiscales en los que no reciban ingresos gravados.

Para dicho efecto, los sujetos pasivos que deseen acogerse a esta disposición deberán presentar previamente al Servicio de Rentas Internas una declaración sobre el detalle y cronograma del desarrollo de tales proyectos, cumpliendo para el efecto con los requisitos que mediante resolución señale el Director del Servicio de Rentas Internas. En la misma resolución se podrá establecer los niveles de coordinación con otras entidades estatales técnicas que tengan competencia para emitir los informes y certificaciones necesarias para un cabal control de esta norma.

Para efecto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta, se excluirá los montos que correspondan a gastos incrementales por generación de nuevo empleo o mejora de la masa salarial, así como en la adquisición de nuevos activos destinados a la mejora de la productividad e innovación tecnológica, en los términos establecidos en este Reglamento, y en general aquellas inversiones y gastos efectivamente realizados, relacionados con los beneficios tributarios para el pago del impuesto a la renta que reconoce el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones para las nuevas inversiones, exclusivamente. Tales gastos deberán estar debidamente sustentados en comprobantes de venta válidos, cuando corresponda, de conformidad con la ley, o justificada la existencia de la transacción que provocó el gasto, sin perjuicio del ejercicio de las facultades legalmente conferidas a la Administración Tributaria, para efectos de control de una cabal aplicación de lo señalado en este inciso. "

Art 16.- Elimínese del artículo 76 del Reglamento para la Aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno, el siguiente inciso: "Los fideicomisos cuyo objeto sea la administración de flujos o sean constituidos como garantía de obligaciones, fideicomisos de titularización y de tenencia de

bienes y otros en general que no generen actividad comercial, no pagarán anticipos, salvo que cualquiera de estos cambien el objeto inicial para el cual fueron creados y se conviertan en fideicomisos inmobiliarios o comerciales, sujetándose a las disposiciones contenidas para el efecto en el presente reglamento."

Art 17.- Sustitúyase el artículo 125 del Reglamento para la Aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno, por el siguiente: "Art. 125.- Retención por utilidades, dividendos o beneficios.- Cuando una sociedad residente en el Ecuador distribuya o entregue utilidades, dividendos o beneficios, a favor de personas naturales residentes en el Ecuador, deberá efectuar una retención en la fuente de impuesto a la renta de conformidad con lo establecido en este Reglamento.

Esta disposición aplica también para las utilidades, dividendos o beneficios anticipados; así como también, para los préstamos a accionistas conforme lo dispuesto en la Ley; sin perjuicio de la retención respectiva que constituye crédito tributario para la sociedad que efectúe el pago.

Cuando los dividendos o utilidades son distribuidos a favor de sociedades domiciliadas en paraísos fiscales o jurisdicciones de menor imposición, se deberá efectuar la correspondiente retención en la fuente de impuesto a la renta. El porcentaje de esta retención será igual a la diferencia entre la máxima tarifa de Impuesto a la renta para personas naturales y la tarifa general de Impuesto a la renta prevista para sociedades.

En los casos en que una sociedad se acoja al beneficio de la exoneración de impuesto a la renta, conforme lo dispuesto en la Disposición Reformativa Segunda, 2.2, del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que agrega el artículo 9.1 a la Ley de Régimen Tributario Interno, y pague o acredite en cuenta dividendos a favor de accionistas domiciliados en paraísos fiscales o regímenes fiscales preferentes, deberá efectuar una retención en la fuente del impuesto a la renta del 35%.."

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES- Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo 2007 – 2015.

El mismo que representa los principales objetivos del desarrollo sectorial en el país, estableciendo ejes temáticos dentro de los cuales está:

1. **La Transformación Económico – Productiva:** Cuyo objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos/as, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Para ello se requiere ubicar las ramas altamente generadoras de empleo y de valor agregado; entre las cuales está el sector de calzado; una vez realizado el diagnóstico, se definirá la política macroeconómica orientada a consagrar el derecho al desarrollo, especificando las siguientes políticas de apoyo:

- a) Fomento de la inversión y su financiamiento, en especial la expansión de canales de micro crédito para el desarrollo de la economía popular.
- b) Fomento de la productividad.
- c) Fomento del empleo.
- d) Mecanismos de comercialización.
- e) Gestión de activos y servicios ambientales.
- f) Estructura institucional.

2. **Transformación Social y Desarrollo Humano:** Cuyo objetivo básico es garantizar el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales, con metas a nivel cantonal.

3. **Soberanía, Seguridad e Integración:** El objetivo es definir una política integral de seguridad y una política exterior soberana que promueva un proceso de integración latinoamericana, así como una incorporación favorable e inteligente al mercado mundial.

Según **(Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)** en su Registro Oficial N° 155 expresa los siguientes artículos:

Avisos de entrada y salida

AVISO DE ENTRADA: El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días (Art. 73 de la Ley de Seguridad Social).

AVISO DE SALIDA: El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho (Art. 73 de la Ley de Seguridad Social).

Obligaciones

El empleador está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

Obligaciones patronales

El certificado de cumplimiento de obligaciones patronales lo puede obtener a través de la página web del IESS, ingresando a la opción EMPLEADORES/CERTIFICADO DE OBLIGACIONES PATRONALES. Estos certificados poseen el código de seguridad "QR" que reemplaza a la firma de responsabilidad de los funcionarios del IESS; por lo tanto no requiere acudir a las oficinas del IESS para la validación de este documento.

Incentivos y sanciones

De conformidad con lo previsto en el literal e) del artículo 6 de la Ley de Seguridad Social, a aquellos empleadores o sujetos de protección, según corresponda, que durante cinco (5) años consecutivos no incurrieren en mora patronal, ni se comprobare evasión ni su declaración, se les exonerará del pago patronal del cero punto cuarenta y cuatro por ciento (0.44%) durante los tres (3) meses siguientes, correspondiente a gastos administrativos.

Salarios de aportación

Es todo ingreso regular que percibe el trabajador.

Para efecto del aporte, en ningún caso el sueldo básico mensual será inferior al sueldo básico unificado, al sueldo básico sectorial, al establecido en las leyes de defensa profesional o al sueldo básico determinado en la escala de remuneraciones de los servidores públicos, según corresponda, siempre que el afiliado ejerza esa actividad.

Tasas de aportación

Conforme a la Resolución CD 464, Disposición General Segunda, todos los afiliados al IESS aportarán el 0.10% adicional sobre la materia gravada para financiar las prestaciones previstas por la Ley Orgánica de Discapacidades.

Alcance de la protección

El Seguro General de Salud Individual y Familiar protegerá al asegurado contra las contingencias de enfermedad y maternidad, dentro de los requisitos y condiciones señalados en este Título. La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales estará a cargo del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

El afiliado, su cónyuge o conviviente con derecho, y sus hijos menores hasta los seis (6) años de edad, así como el jubilado, serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual. Las beneficiarias del seguro de maternidad recibirán atención de embarazo, parto y puerperio.

Se accederá a las prestaciones de salud de este Seguro en condiciones de libre elección del prestador de servicios de salud, público o privado, dentro de las limitaciones señaladas en este Título. (Art. 102).

Responsabilidad patronal por riesgos del trabajo

El patrono que, en cumplimiento de esta Ley, hubiere asegurado a los trabajadores al IESS y se hallen bajo su servicio, se les pagará el cien por ciento (100%) de su remuneración el primer mes, y si el período de recuperación fuera mayor a éste, quedará relevado del cumplimiento de las obligaciones que sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales establece el Código del Trabajo. Pero si éstos se produjeran por culpa grave del patrono o de sus representantes, y diere lugar a indemnización según la legislación común,

el Instituto proceder a demandar el pago de esa indemnización, la que quedará en su favor hasta el monto calculado de las prestaciones que hubiere otorgado por el accidente o enfermedad, debiendo entregar a los beneficiarios el saldo, si lo hubiere. (Art. 158)

Según **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)** en el Código de Trabajo según Registro Oficial Suplemento 167 menciona en sus artículos lo siguiente:

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.

Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios. En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una

remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional. Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior.

Durante este lapso la mujer tendrá derecho a percibir la remuneración completa, salvo el caso de lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, siempre que cubra en forma igual o superior los amparos previstos en este Código.

Art. 154.- Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o al parto.- En caso de que una mujer permanezca ausente de su trabajo hasta por un año a consecuencia de enfermedad que, según el certificado

médico, se origine en el embarazo o en el parto, y la incapacite para trabajar, no podrá darse por terminado el contrato de trabajo por esa causa. No se pagará la remuneración por el tiempo que exceda de las doce semanas fijadas en el artículo precedente, sin perjuicio de que por contratos colectivos de trabajo se señale un período mayor.

Art. 187.- Garantías para dirigentes sindicales.- El empleador no puede despedir intempestivamente ni desahuciar al trabajador miembro de la directiva, de la organización de trabajadores. Si lo hiciera, le indemnizará con una cantidad equivalente a la remuneración de un año, sin perjuicio de que siga perteneciendo a la directiva hasta la finalización del período para el cual fue elegido.

Esta garantía se extenderá durante el tiempo en que el dirigente ejerza sus funciones y un año más y protegerá, por igual, a los dirigentes de las organizaciones constituidas por trabajadores de una misma empresa, como a los de las constituidas por trabajadores de diferentes empresas, siempre que en este último caso el empleador sea notificado, por medio del inspector del trabajo, de la elección del dirigente, que trabaje bajo su dependencia.

El monto de la indemnización mencionada se dividirá y entregará por iguales partes a la asociación a que pertenezca el trabajador y a éste.

En caso de que el empleador incurriera en mora de hasta treinta días en el pago, el trabajador podrá exigir judicialmente, y si la sentencia fuere condenatoria al empleador, éste deberá pagar, además de la indemnización, el recargo del cincuenta por ciento del valor de ella, en beneficio exclusivo del trabajador.

El juez retendrá, de oficio, y entregará los fondos a sus destinatarios en las proporciones y formas indicadas, así no hubiere intervenido la asociación en el litigio; pero ésta puede disponer que el saldo recaudado se invierta, en todo o en parte, en asistir al dirigente despedido.

Art. 233.- Prohibición de despido y desahucio de trabajadores.- Presentado el proyecto de contrato colectivo al inspector del trabajo, el empleador no podrá desahuciar ni despedir a ninguno de sus trabajadores estables o permanentes, mientras duren los trámites previstos en este capítulo. Si lo hiciere indemnizará a los trabajadores afectados con una suma equivalente al sueldo o salario de doce meses, sin perjuicio de las demás indemnizaciones previstas en este Código o en otro instrumento. Mientras transcurra el tiempo de la negociación o tramitación obligatoria del Contrato Colectivo, no podrá presentarse pliego de peticiones respecto de los asuntos pendientes materia de la negociación o tramitación.

Art. 467.- Derecho de huelga.- La ley reconoce a los trabajadores el derecho de huelga, con sujeción a las prescripciones de este párrafo. Huelga es la suspensión colectiva del trabajo por los trabajadores coligados.

Art. 452.- Prohibición de desahucio y de despido.- Salvo los casos del artículo 172, el empleador no podrá desahuciar a ninguno de sus trabajadores, desde el momento en que éstos notifiquen al respectivo inspector del trabajo que se han reunido en asamblea general para constituir un sindicato o comité de empresa, o cualquier otra asociación de trabajadores, hasta que se integre la primera directiva. Esta prohibición

ampara a todos los trabajadores que hayan o no concurrido a la asamblea constitutiva.

Para organizar un comité de empresa, la asamblea deberá estar constituida por más del cincuenta por ciento de los trabajadores, pero en ningún caso podrá constituirse con un número inferior a treinta trabajadores.

Las asambleas generales para la organización de las restantes asociaciones de trabajadores, no están sujetas al requisito del cincuenta por ciento, a que se refiere el inciso anterior.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Superordinación conceptual

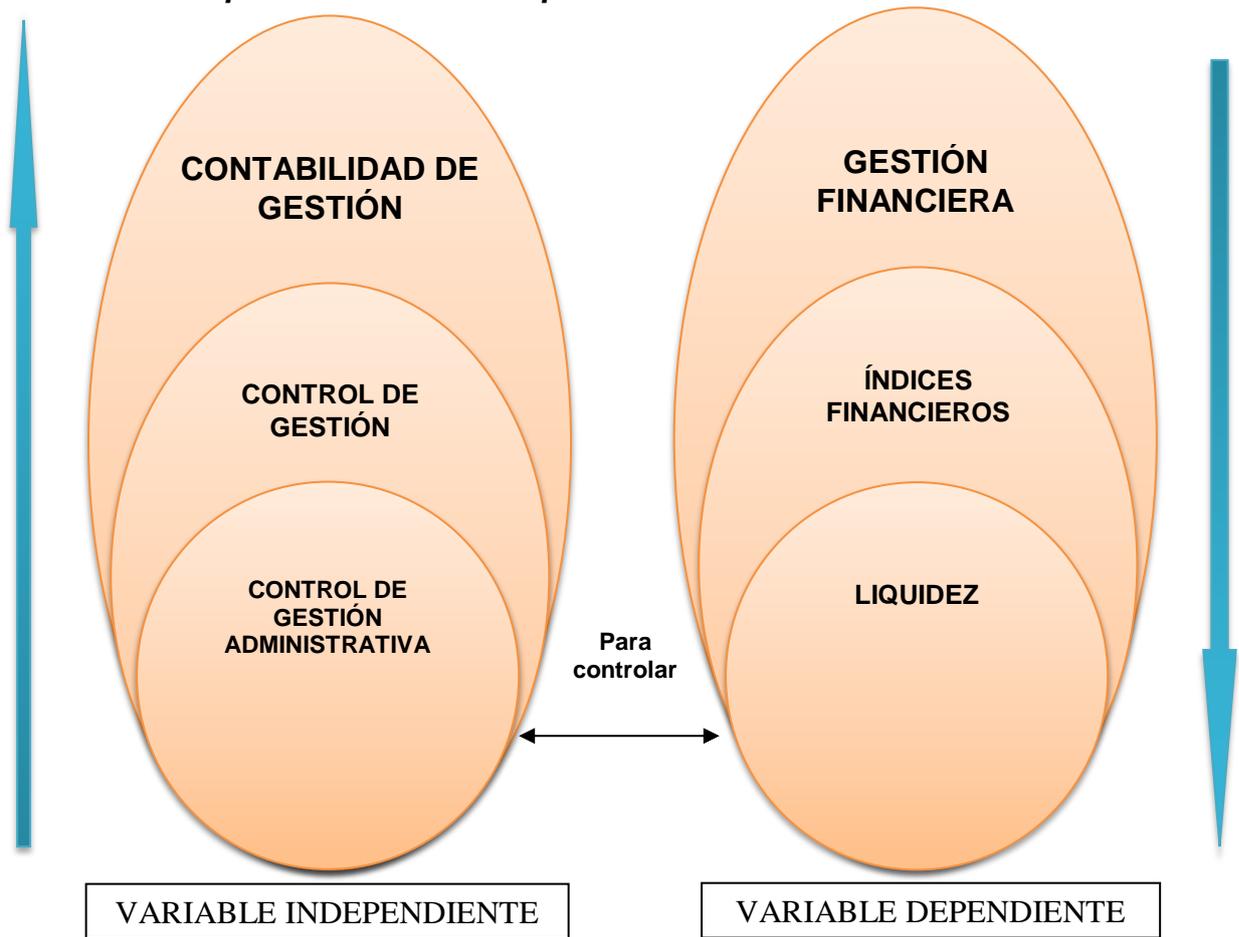
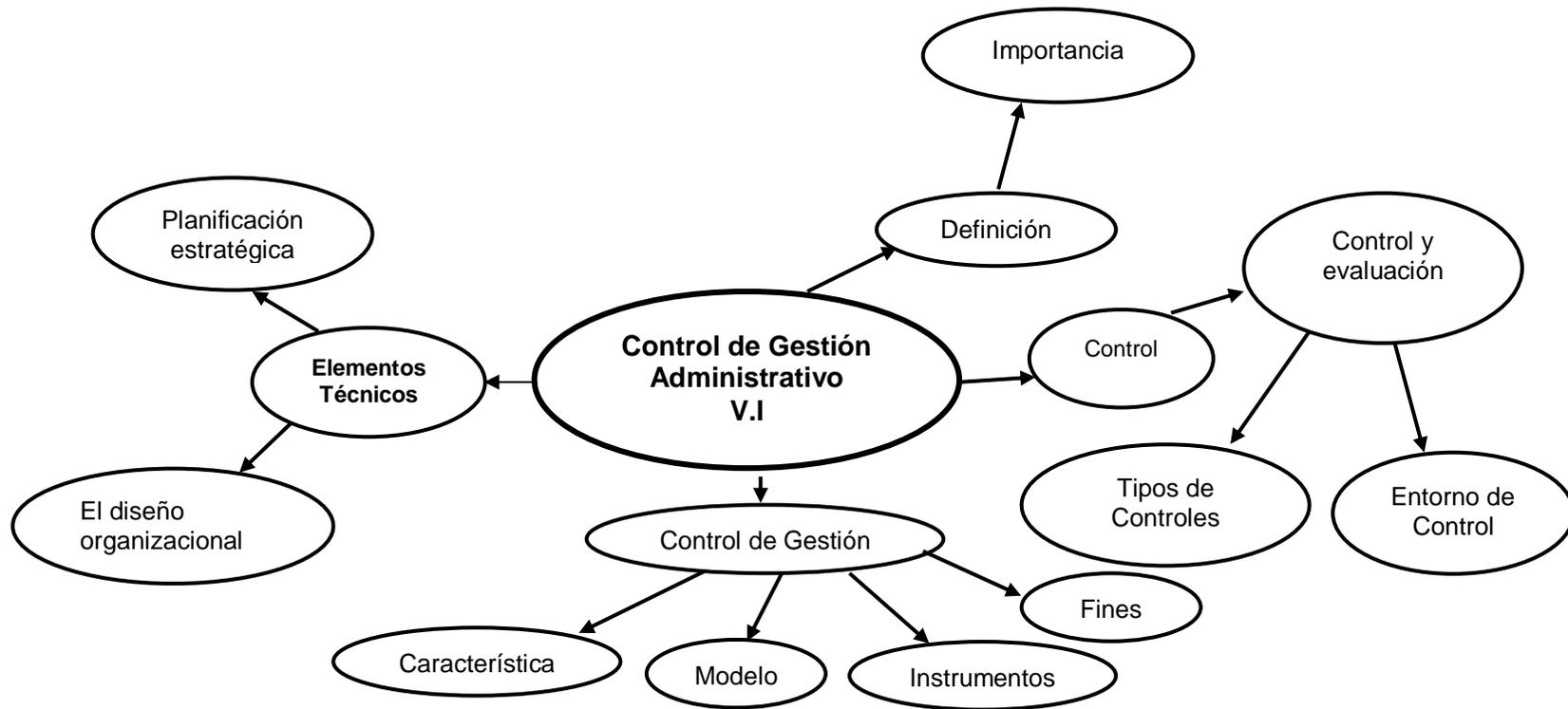


FIGURA N° 2: CONSTELACIÓN DE IDEA DE LAS VARIABLES

Elaborado por: Llambo Fernando

- **Variable Independiente:** Control de Gestión Administrativo
- **Variable Dependiente:** Liquidez

➤ Subordinación Conceptual

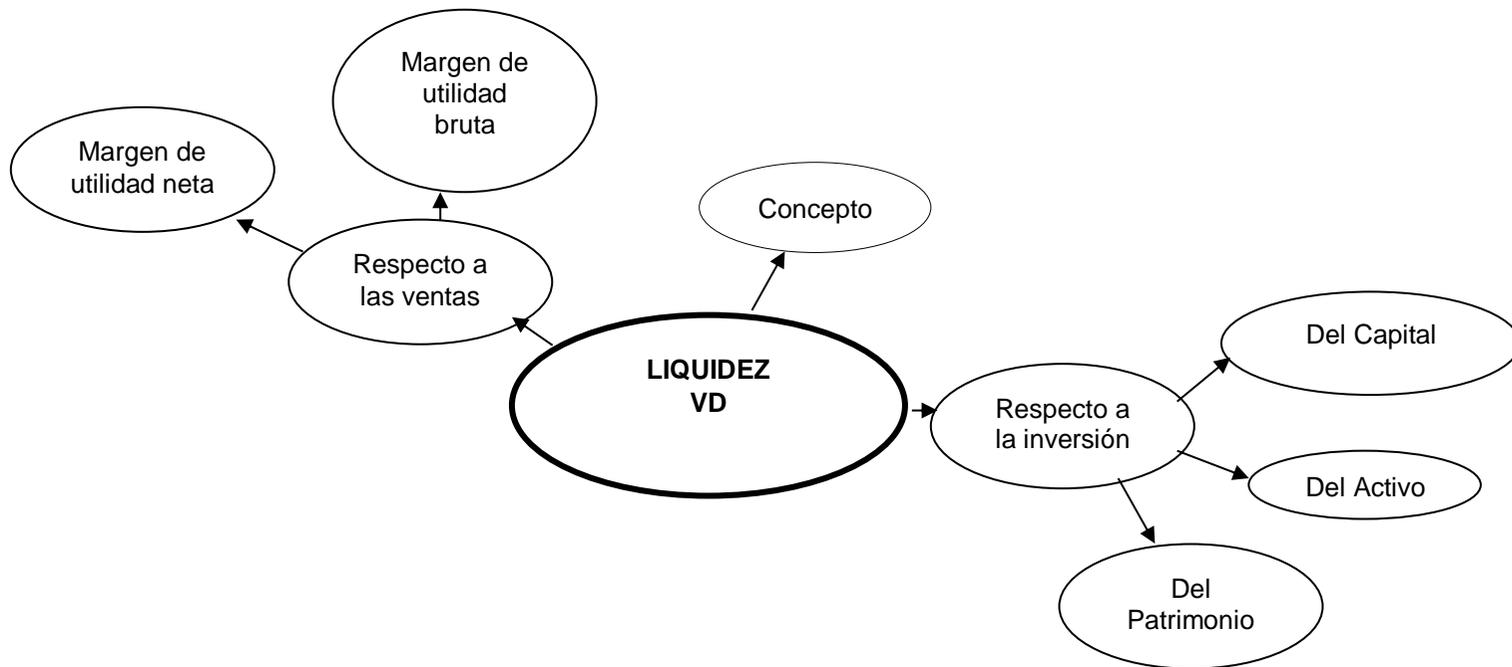


VARIABLE INDEPENDIENTE

FIGURA N° 3: CONSTELACIÓN DE IDEA DE LAS VARIABLES

Elaborado por: LLAMBO Fernando

➤ **Subordinación Conceptual**



VARIABLE DEPENDIENTE

FIGURA N° 4: CONSTELACIÓN DE IDEA DE LAS VARIABLES

Elaborado por: Llambo Fernando

2.4. Marco conceptual variables.

2.4.1. Marco conceptual variable Independiente: Control de Gestión Administrativo.

CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

Control:

Según el **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)** en su publicación **“Control de Gestión Administrativa”** indica que:

El primer concepto se deriva de la idea de “supervisión”. En este sentido controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea. Dicho deseo puede formularse con mayor o menor precisión, en forma de objetivos.

El otro significado está asociado a la idea de “dominio”. Controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo que la supervisión. La persona domina una situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado, ordenando las acciones para corregir la actividad y alcanzar el óptimo.

Para que efectivamente haya control, debe haber junto con la medición o evaluación una acción correctiva. Esto implica necesariamente que previo al control se debe haber definido un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad de medida y un instrumento de medida.

En definitiva, se entiende por control toda acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí.

Tipos de Controles:

Existen dos tipos de controles:

1. Controles Informales, que están determinados por:

- La cultura organizacional.
- Los estilos de comportamiento individual.
- Las pautas del entorno global y del sector, para conocer las oportunidades y amenazas que allí surgen.

2. Controles formales, que están compuestos por:

- La planificación estratégica de la Organización.
- Los sistemas de información que la Organización tenga implementados.
- El tipo de la estructura organizacional (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) ***“Control de Gestión Administrativa”***.

Entorno de control:

Según el (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) en su publicación ***“Control de Gestión Administrativa”*** indica que:

El entorno de control tiene una incidencia generalizada en las actividades de la organización, influye sobre las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en la supervisión. Obviamente la cultura organizacional influye sobre el entorno de control.

La base fundamental del entorno de control está determinada por el personal y su nivel de concientización sobre éste, es por ello que las organizaciones se esfuerzan por tener recursos competentes e inculcan un sentido de integridad y control. A tal efecto establecen políticas y procedimientos adecuados, y a menudo con un código de conducta escrito.

Un sistema tiene un entorno interno y otro externo. El primero lo forman los elementos en que funciona el sistema. En una organización, estos son el personal, los usos y costumbres que ayudan a determinar la conducta de los individuos y las instalaciones físicas. El entorno externo lo constituyen las fuerzas que afectan a la organización, estas fuerzas afectan también el modo en que se conducen los individuos en la organización.

1.- El Entorno Interno:

Según el **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)**

en su publicación **“Control de Gestión Administrativa”** menciona que:

Una organización tiene un conjunto de reglas, directrices, descripciones de los trabajos, procedimientos de actuación normalizados, usos y costumbres, y un código de ética que influye en la conducta de sus miembros.

El control de gestión se ve influido también por la cultura o clima de la organización. El aspecto más significativo del clima es la actitud de la alta dirección respecto al control, esta actitud penetra hasta el último rincón de la organización. La cultura se ve asimismo afectada por los factores inherentes a la naturaleza del trabajo que realizan los centros de responsabilidad.

2.- El Entorno Externo:

Los factores del entorno externo que influyen en el control de gestión se pueden ordenar en torno al concepto de incertidumbre. La incertidumbre se debe tanto al conocimiento adecuado de lo que ocurre o va a ocurrir y de la dificultad de predecir lo que sucederá realmente como consecuencia de una línea de actuación dada.

Entre los factores que son posibles de considerar están:

El Ciclo de vida del producto, la naturaleza de los productos, la naturaleza de la competencia, las fuentes de aprovisionamiento, la situación política y la tecnología **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”**.

Factores del entorno de control.

1. Los objetivos de una organización y la forma de alcanzarlos se encuentran basados en distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, éstas son llevadas a normas de comportamiento. El público siempre espera más de una organización, es por ello que las normas de comportamiento van más allá del cumplimiento de la ley.

2. La integridad y los valores éticos: son esenciales para el entorno de control, y afectan al diseño, administración y supervisión de todos los elementos del control interno.
3. Un clima ético dentro de la organización, en todos sus niveles, es indispensable para su bienestar, e influye en la eficacia de las políticas y de los sistemas de control establecidos. Cabe aclarar que resulta muy complejo establecer un equilibrio entre los diversos intereses (de la empresa, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general), debido a que a menudo los mismos se encuentran enfrentados entre sí.
4. El comportamiento ético como la integridad: son productos de la cultura organizacional. Si bien las políticas especifican que es lo que la dirección espera, la cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran.
5. Incentivos y tentaciones: Algunos factores pueden incidir en la concreción de prácticas fraudulentas y lógicamente también inciden en el comportamiento ético. Es mucho más fácil que los individuos puedan cometer actos fraudulentos o poco éticos si la organización en la que trabajan les incita o tienta, por ejemplo el tener que cumplir con resultados muy exigentes o de muy difícil alcance, gratificaciones importantes sujeta a resultados a corto plazo **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”**.

Evaluación del Entorno de Control:

Existen algunos aspectos (no son los únicos, es a modo de ejemplo) que se pueden tener en cuenta para la evaluación de la eficacia de los factores del entorno de control:

- Integridad y valores éticos: Existencia de un código de ética o políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, como se llevan a cabo las negociaciones con los empleados y con el resto de los que interactúan con la organización (clientes, proveedores, estado, etc.).
- Compromiso de competencia profesional: Análisis de los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo en forma adecuada.

- Consejo de Administración y Comité de Auditoría: Determinación de la independencia de los consejeros, oportunidad y suficiencia en que se facilita la información a los miembros del consejo.
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión: Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, la naturaleza de los riesgos empresariales aceptados.
- Estructura organizativa: Capacidad de la organización para proporcionar un flujo de información adecuado y necesario para gestionar sus actividades.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: Vigencia de las políticas y procedimientos adecuados para el reclutamiento, capacitación, formación, plan de carrera y remuneración de los empleados **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”**.

Como se mencionó estos son sólo algunos ejemplos que sirven como punto de partida y ayudan al evaluador del entorno de control.

Control de Gestión:

Según el **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)** en su publicación **“Control de Gestión Administrativa”** menciona que:

Es aquel conjunto de procesos de recolección, análisis e interpretación de información mediante el cual los directivos influyen en los otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta, apoyándose en una serie de herramientas organizacionales y tecnológicas que aportan parámetros de medición tanto internos como externos”.

En otras palabras es una herramienta de apoyo a la Dirección de la empresa a través de la generación de información periódica que permita conocer lo que está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que sean considerados fundamentales o críticos para el éxito de los planes propuestos.

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

El objetivo general del Control de Gestión:

- Crear y desarrollar un conjunto de actividades orientadas a asegurar el empleo eficiente de los recursos, proponer medidas correctivas y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

- Asegurar que la conducción de la gestión de una Organización y sus resultados, se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas

Características del Control de Gestión.

- Integral
- Continuo
- Selectivo
- Creativo
- Efectivo y Eficiente
- Adecuado
- Adaptado

- Flexible **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”.**

Modelos de Control de Gestión

1.- Control Familiar (Liderazgo):

Según el **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)** en su publicación **“Control de Gestión Administrativa”** indica que:

Organización pequeña, y centralizada con poca formalización de procesos y con un estilo de dirección personalista e informal por parte del principal directivo de la Organización. Hay delegación de tareas, pero no delegación de decisiones, normalmente son organizaciones pequeñas, generalmente organizaciones familiares.

2.- Control Burocrático:

Organización de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal. Hay delegación de tareas pero no delegación de decisiones. Mantiene una estructura centralizada. Este es el tipo de control que se ejerce en la mayoría de los organismos de la administración pública **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)** **“Control de Gestión Administrativa”**.

3.- Control por Resultado:

Este control predomina en actividades relativamente rutinarias y en un entorno relativamente competitivo. Su existencia requiere de una descentralización de las decisiones, normalmente son organizaciones medianas y grandes empresas de todo tipo, donde las estelas organizacionales no son personalizadas por éstas; Están definidas y conocidas por todos sus miembros **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013)** **“Control de Gestión Administrativa”**.

4.- Control Ad-Hoc:

Organización de pequeña dimensión, descentralizada y de escasa formalización, con un estilo de dirección personalista e informal. Se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual. En este caso, el sistema de control es informal, basado en la supervisión directa y en la confianza **(Programa Nacional de**

Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”.

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”.**

Los instrumentos del control de gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

- La planificación: consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”.**

Los planes se materializan en programas.

1. El presupuesto; está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) “**Control de Gestión Administrativa**”.

Los fines del control de gestión.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) “**Control de Gestión Administrativa**”.

Elementos del Control de Gestión:

Dentro de los elementos del control de gestión podemos señalar dos; Los Elementos Humanos y Elementos Técnicos.

1.- Elementos Humanos:

Una parte que a nuestro juicio resulta esencial para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados en la estrategia, es la gestión de las personas. Son ellos los que concentraran todos sus esfuerzos en pos de lograr la realización de la estrategia, son ellos los que se encargaran de ejecutar o realizar las tareas o encargos de cada una de las partes de la estructura organizacional que se haya definido.

El recurso humano, en el Control de Gestión, requiere participación según el nivel de autoridad con el que fue embestido al asignarse las responsabilidades en la organización, así como en el establecimiento de estándares de desempeño, en la determinación de un estilo de gestión acorde a los valores y creencias de la cultura organizacional y en el reconocimiento de los logros alcanzados.

La participación de las personas, en definitiva constituye la acción, la ejecución, la gestión. A nuestro juicio el control de Gestión es principalmente el control de actuar de los ejecutivos de las empresas, además de la gestión de los otros niveles inferiores, lo cual requiere de la existencia de los elementos técnicos (planificación estratégica, diseño organizacional, sistemas de información) que proporcionen el contexto dentro del cual se realizara el control de las personas.

En definitiva, el elemento humano corresponde al objeto del Control de Gestión, ya que como sabemos es quien toma las decisiones y lleva a cabo la gestión. Las habilidades técnicas, las capacidades y conocimientos que los miembros traen a la organización son, desde luego, un factor decisivo del que dependerá la competencia con que realizan su trabajo y por ende permiten el logro de los objetivos de la Empresa. Por ello, debemos preocuparnos como es que las personas se comportan dentro de las organizaciones y cuáles son las variables que pueden afectar dicho comportamiento **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”**.

2.- Elementos Técnicos:

2.1.- La planificación estratégica:

Las estrategias son los cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas, las estrategias son los planes grandes e importantes, expresan de una forma general la dirección en que se supone que la organización ha de orientarse. No tiene una dimensión del tiempo **(Programa Nacional de Formación en Administración, 2013) “Control de Gestión Administrativa”**.

2.2.- El diseño organizacional:

Por medio de la planificación estratégica, la Empresa define que quiere ser, se fija metas, establece objetivos, y finalmente revisa las estrategias necesarias para lograr esos objetivos. Para llevar a la práctica lo definido en la planificación estratégica se hace necesario contar con un medio a través del cual lo planificado se apoye y se haga viable, este medio está formado por una serie de elementos que en conjunto reciben el nombre de diseño organizacional (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) “**Control de Gestión Administrativa**”.

El diseño de la organización involucra establecer la forma que tomara en el ordenamiento de los recursos, y los flujos de comunicación, la definición de la autoridad y, la asignación de responsabilidades, es por tanto, el medio por el cual la planificación estratégica es llevada a la práctica, esto implica que el diseño debe proveer las condiciones necesarias que faciliten el logro de los objetivos, metas y estrategias de la organización. La forma en que la organización está diseñada determina en buena medida la manera en que en ella se trabaja, se toma decisiones y se comporta cada uno de los participantes de la organización. El diseño que cada Empresa adopte, refleja una forma particular de hacer las cosas; el diseño organizacional refleja lo que la Empresa ha definido como sus políticas, sus valores y su filosofía (**Programa Nacional de Formación en Administración, 2013**) “**Control de Gestión Administrativa**”.

CONTROL DE GESTIÓN

Definición:

Para (**Aguado, F. 2011**), en su publicación sobre “**Control de Gestión**” indica que:

Control de gestión es el proceso que consiste en aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la empresa para el logro de los objetivos definidos por la estrategia, además es un proceso continuo y dinámico, debe estar alineado con la estrategia empresarial, debe ser eficaz, que cumpla los objetivos, debe ser eficiente, que sirva para la mejora continua.

Para **(Perel, V. 2012)**, indica que: “El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones”.

Importancia.

Según **(Chavarria. L. 2010, p. 50 - 68)** en trabajo titulado “**Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicio de Consultora Minería**” manifiesta que:

En un mundo cada vez más competitivo ya no basta con fijar el rumbo, un aspecto clave para el éxito empresarial es disponer de los medios adecuados para seguir la dirección que se ha trazado. La empresa no posee hoy en día un mecanismo que le brinde información oportuna sobre el progreso de la estrategia, existen deficiencias para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa y la disponibilidad de mucha información hace perder el foco a la hora de medir el logro de los objetivos.

En vista de lo expuesto, para facilitar la toma de decisiones así como la integración entre la formulación de la estrategia, su ejecución y control, en este capítulo se aborda el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral. Dado que la empresa ya cuenta con la declaración de su Visión, Misión y Valores y también con la definición de su estrategia global para los próximos años, se tiene el punto de partida para el diseño de esta herramienta de gestión que permitirá describir la forma en que la empresa busca crear valor.

Por su parte, el análisis del entorno y de la industria junto con el diagnóstico interno que proporcionan el marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. De acuerdo a lo que se determinó en el análisis estratégico, la industria en la que se desenvuelve es altamente competitiva y no existen grandes barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores **(Chavarria. L. 2010, p. 50, 68)**.

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

Conforme a lo anterior, la estrategia de la empresa se centra en dos pilares fundamentales, que son: crecimiento en ventas (ampliar negocios, exportación, alianzas estratégicas) y un vínculo de cercanía con el cliente (satisfacción de las necesidades de éstos mediante servicios de calidad que les generen valor).

Estas definiciones favorecen por un lado la focalización de los esfuerzos para la obtención de los resultados esperados y por otro, tienen una estrecha relación con los objetivos de largo plazo declarados en la Visión. "Ser reconocidos como líderes de valor en todo el campo de la se desenvuelven así como de otros que puedan incorporarse a futuro representando la mejor alternativa de mercado."

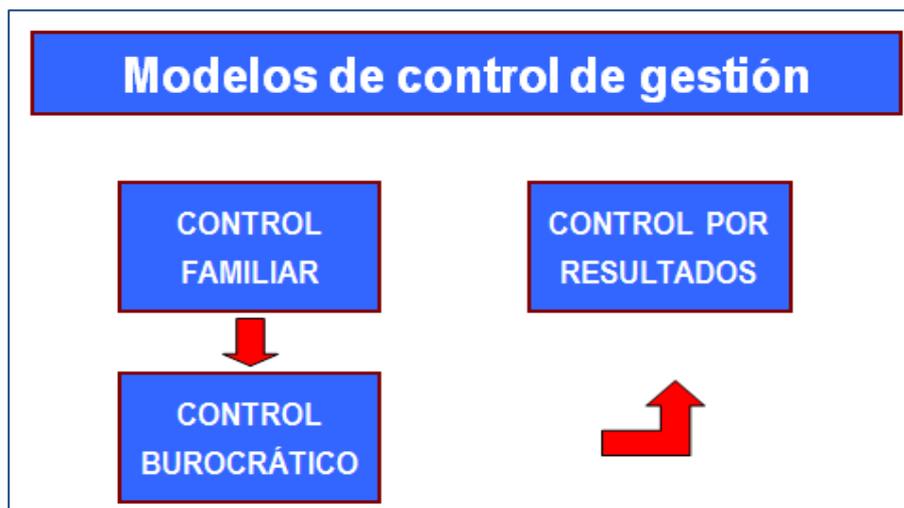


FIGURA N° 5: MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN

Fuente: Aguado, F. (2011), "Control de Gestión".

Control Familiar:

- Empresa de pequeña dimensión, escasa formalización y con un estilo de dirección personalista e informal.
- En un entorno estable y/o local
- Con una estructura normalmente funcional y centralizada

Control Burocrático:

- Empresa de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal.
- En un entorno estable y/o local.
- Con una estructura centralizada.

Control por resultados:

- Empresa de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal.
- En un entorno competitivo internacional
- Con una estructura descentralizada (**Aguado, F. 2011**) “**Control de Gestión**”.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

- **Sistema De Planificación:** planificación estratégica (a largo plazo), presupuestaria (a corto plazo) y operativa (a muy corto plazo).
- **Sistema De Información:** Definición de la información necesaria para transmitirse a los órganos de control, que la procesarán y evaluarán.

- **Organización:** el sistema de control debe referirse a una estructura organizativa determinada, la más adecuada para implementar la estrategia.
- **Cultura:** adecuar el sistema de control a la estrategia y a la cultura (**Aguado, F. 2011**) “**Control de Gestión**”.

El sistema de control de gestión, permite que los resultados reales estén iguales a los resultados previstos, o resultados reales iguales a los resultados no previstos, esto conduce a realizar análisis de desviaciones y aplicar medidas correctivas.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma (**Redondo R. 1996**).

Según (**Williams L., 1989, p. 45**) en su obra “**Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa**”, indica que:

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es

- Eficiencia,
- Efectividad
- Economía
- Ética
- Ecología

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría. **(Gestiopolis, 2012).**

Eficacia:

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

- Metodología para medir la eficacia:
- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios **(gestiopolis, 2012).**

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de <<producto>> para una cantidad dada de <<insumos>> o requiere del mínimo de <<insumos>> para una calidad y cantidad de <<producto>>determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

- Metodología para medir la eficiencia:

- Análisis Financiero
- Examen de los costos
- **Índice de Productividad (gestiopolis, 2012).**

Economía:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes <<adquieren>> recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Metodología para medir la economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Evaluación Económica (**gestiopolis, 2012**).

Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Ayudan a Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

- Además ayudan a determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones **(Graig-Cooper, M. 1994. p. 36-37) “Auditoría de Gestión”**.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

Alcance de la Auditoría de Gestión.

Según **(Maldonado M, 2006, p. 26)** en su obra **“Auditoría de Gestión”**, dice que:

En la Auditoría de Gestión; pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

Satisfacción de los objetivos institucionales.

- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Control Interno y de Gestión.

El control de gestión es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia, eficacia operativa.

Según **(Montenegro, E. 2002)** Cuando menciona al sistema de control interno dice que:

Es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas reescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Según **(Andrade, S., 2002, p. 120-130)**, sostiene la siguiente teoría:

El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

Por lo que se puede decir que el control interno y de gestión, abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los

organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

Los objetivos del control de gestión son los siguientes:

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene herramientas que sirven de ayuda para las entidades.

Tipos de indicadores.

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución
- Indicadores de proceso administrativo.

Indicadores de ejecución.

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos de durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez

- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral **(Andrade, S., 2002, p. 120-122).**

Cabe mencionar que en la realización de la presente tesis, no utilizamos la mayoría de los índices de ejecución debido a que estos datos en la cooperativa, son sumamente confidenciales por lo que no nos los podían proporcionar.

Además, el propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión y mas no, una Auditoría Financiera, por lo que nos centraremos en otros aspectos de revisión.

Indicadores del proceso administrativo.

El propósito principal de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos, el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el audito tenga una visión global y completa de la organización **(Andrade, S., 2002, p. 120-122).**

2.4.2. Conceptualización Variable Dependiente: Liquidez

GESTIÓN FINANCIERA

Según (**Fainstein, H. 1994, p.94**), en su Libro titulado “**Gestión Financiera**” opinan que:

La Gestión Financiera hace referencia de forma genérica al “dinero” en sus diversas modalidades. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa. Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Las principales funciones de la gestión financiera son:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficios a: teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.

- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones **(Fainstein, H. 1994, p.94) “Gestión Financiera”**.

ÍNDICES FINANCIEROS

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros.

Se le conoce con el nombre de RAZON al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados.

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

CLASIFICACION DE LAS RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS.

La clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de la empresa y realizar un dictamen por parte del financiero que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Es de apuntar que en el área financiera también se tiene en cuenta que no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de indicadores, puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía y porque no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

Los indicadores utilizados son:

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultado y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

INDICADORES DE ENDUEAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en qué porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas).

Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución se alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía **(blogspot.com 2009) “Indicadores financieros para empresas”**.

LIQUIDEZ

Concepto:

Según **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501)** n su libro de “**Análisis Estados Financieros**”, profundiza que:

La liquidez es la capacidad de obtener efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

La importancia de la liquidez se aprecia mejor si se piensa en las repercusiones que conllevan la incapacidad de una empresa de cumplir con las obligaciones a corto plazo. Los problemas de liquidez más extremos reflejan la incapacidad de una compañía de cubrir las obligaciones provocando la venta forzada de inversiones y otros activos a precios reducidos y, en su forma más grave, la insolvencia y la quiebra.

En la actualidad avanzan los estudios de la Superintendencia de Sociedades, la Asociación Nacional de Industriales, que consolidan por sectores las actividades comerciales, industriales y de servicios para brindar información y mejorar el campo de las decisiones.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Mide el resultado de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo. Es decir muestra la disponibilidad financiera corriente de la empresa por cada sol de deuda.

La liquidez de una organización es estimada por la capacidad para pagar las obligaciones a corto plazo a medida que estas se van adquiriendo y venciendo. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, si no a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501)** “**Análisis Estados Financieros**”.

Capital de trabajo

Es un indicador de corto de corto plazo que permite conocer la capacidad financiera de la empresa, es una forma de apreciar de manera cuantitativa si las empresa están en capacidad de continuar con sus operaciones, con la certeza de que su activo Corriente podrá cubrir

sus pasivos Corrientes, es decir, el capital de trabajo es la diferencia entre el Activo Corriente menos el pasivo Corriente **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”**.

Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Índice de Solvencia

Este índice se considera la verdadera Magnitud, la capacidad Potencial de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es susceptible de comparación con diferentes entidades de la misma actividad. Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones de corto plazo mediante la disponibilidad y recursos corrientes.

Índice de Solvencia = Activo Corriente/Pasivo Corriente” (Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”.

Índice Acido

Es una prueba rigurosa de liquidez. Es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo mediante su disponibilidad inmediata.

Índice Acido = Caja Bancos + Cuentas. Por Cobrar + Inversiones. Temporales/ Pasivo Corriente >1

Interpretación: Por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, la empresa debe tener N unidades de activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a venta de inventario. Esta razón debe ser mayor que uno **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”**.

Flujo de caja o liquidez

El flujo de caja es la herramienta que se utiliza para conocer la liquidez de la empresa. Indica con qué dinero se cuenta realmente para operar en un determinado lapso de tiempo”.

El flujo de caja logramos visualizar cuándo y cuánto dinero habrá para la operación empresarial, en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez, el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica (**Chávez, B. 2006**).

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.

2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro.

3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Se ha considerado como parte fundamental para evaluar la liquidez de la empresa el flujo que tiene los recursos líquidos de la misma, el cual nos permite visualizar la disponibilidad o no de fondos (**Chávez, B. 2006**).

Flujo de efectivo.

Según (**Hornigren, Ch. Sundem, G. & Elliott, J. 2000**) en su obra "**Contabilidad Financiera**", indica que:

El flujo de efectivo es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado (semana, ms, trimestre, año).

Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma sencilla de planear y controlar a coro, mediano plazo las necesidades de recursos consiste en calcular el flujo de efectivo de un negocio.

El flujo de efectivo permite anticipar:

- ✓ Cuando habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.
- ✓ Cuando habrá un faltante de efectivo, y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- ✓ Cuando y en qué se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- ✓ Cuando efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- ✓ De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los trabajadores (como aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etc..)

De cuanto efectivo se puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa (Horngren, Ch. Sundem, G. & Elliott, J. 2000) “Contabilidad Financiera”.

2.5. HIPÓTESIS

Un eficiente control de gestión administrativa, ayudará a incrementar la liquidez de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

2.5.1. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- ❖ **Variable independiente:** Control de la Gestión Administrativa

- ❖ **Variable dependiente:** Liquidez

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación del proyecto según **(Holmes, C. 1987, p. 15)** expresa que:

Tendrá como base enfocar la importancia de la información entrelazada que facilita lineamientos para la aplicación de procesos que permitan establecer una investigación enfocada a todo lo que se refiere como punto principal factores cuantitativos que reflejen la visión de la realidad económica del ente contable; esto en cuanto al análisis que incluye leyes, predicciones, controles, etc. en la empresa DEPO HORMIGON CÍA LTDA., y al aspecto crítico que pueden generar ciertas situaciones de una importante envergadura, así como las explicaciones contextualizadas de cada uno de los temas de interés, visión de realidades sociales etc. que será analizado a través del sistema cualitativo esto es crítico propositivo.

Según **(Fernández, S. & Díaz, S. 2002, p. 76-78)** manifiestan que:

La Investigación Cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Algunas de las características de la investigación cuantitativa son: asume una postura objetiva, estudia conductas y otros fenómenos observables, genera datos numéricos para representar el ambiente social, emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados, emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos, emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida, es confirmatoria, inferencial y deductiva.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación aplicara una modalidad de investigación especial apoyada en investigaciones de campo y de tipo documental.

Pretende demostrar como un buen sistema de medición y de gestión cambia de manera notable el entorno organizacional dentro y fuera de una empresa transformándola en todas sus perspectivas (proveedores procesos innovación y mejora) convirtiéndola en una entidad mucha más preparada para hacer frente a los cambios actuales y futuros.

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual dispone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados **(Bernal C. 2005, p. 57)**.

El propósito de este proyecto es analizar e estudiar propiedades y fenómenos cuantitativos y a su vez revisar, proporcionar un análisis a la información existente, para lo cual se utilizará de manera directa la observación no estructural y observación documental que permita

recolectar la información necesaria para establecer las deficiencias que se debe corregir dentro de la empresa.

3.2.1. Investigación de campo

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual dispone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados **(Bernal C. 2005, p. 57)**.

El propósito de este proyecto es analizar e estudiar propiedades y fenómenos cuantitativos y a su vez revisar, proporcionar un análisis a la información existente.

La investigación de campo es la recolección de información de primera mano, en el lugar de los hechos, en contacto directo con los protagonistas de los acontecimientos.

Las técnicas recomendadas son:

- Observación directa
- Entrevista
- Encuesta **(Izquierdo, E. 2011)**

Como conclusión dice que se da por entendido que el investigador debe tener conciencia de la naturaleza y el significado del proceso de trabajo científico y de los elementos que se conjugan con él. Por lo cual se aplicará como instrumento de investigación la encuesta.

Esta investigación se va a realizar en la empresa DEPO HORMIGON CIA LTDA S.A lugar en la cual vamos a trabajar por que obtendremos la realidad de la información de la empresa.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.

Según, **(Bernal, C. 2010, p. 111,112)** dice que: “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

Esta investigación ayudara para detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos escritores sobre el problema detectado; basándose en documentos, libros, revistas, tesis, artículos, estudios documentados, proyectos, reportajes y otras publicaciones referentes a la aplicación del control de gestión administrativo, de la Empresa DEPO HORMIGON CIA LTDA y su incidencia en la Rentabilidad, además se solicitará información relevante para el mejor desarrollo de la investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación asociación de variables (Correlacional)

Según **(Hernández, S., 2007, p. 63)** "Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables".

Este tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra.

Es decir, la investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en una variable influye directamente en un cambio de otra.

3.3.2. Investigación descriptiva.

Según **(Fernández, G. 2002, p. 7)** indica que "Investigación tienen un objetivo descriptivo este tipo de investigación es exclusivamente describir; en otras palabras: indicar cuál es la situación en el momento de la investigación".

Nuestra investigación nos vamos a basar en la descriptiva ya que no ayudará a evaluar y a exponer las características del objetivo ya que no ayuda a determinar la situación de las variables existentes en nuestra investigación en el momento dado.

3.3.3 Investigación exploratoria.

Según (**Grande I. 2009**), “la investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando”.

La aplicación de la investigación exploratoria se aplicara a través de encuestas al personal de producción y administración a fin de recoger criterios sobre el correcto aprovechamiento, los medios de almacenamiento y las técnicas de control en cuanto al aprovechamiento de la materia prima.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según (**Hernández, R. 2010, p. 174, 175**). Explica que “la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

El universo de estudio está integrado por todo el personal que labora en la entidad, que llega a un total de 37 personas distribuidas conforme al siguiente cuadro.

TABLA 1: NOMINA DE EMPLEADOS DE DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

		N 1/2
N°	NOMBRE	CARGO
DIRECTORIO		
1	José Alvarado	Presidente
2	Diego Alvarado	Gerente General
ADMINISTRACION		
1	Jara Espín Luz Maricela	AUX. CONTABLE
2	Llambo Llamuca Luis Fernando	AUX. CONTABLE
3	Lema Chilibuquina Marcos Gerardo	CHOF.
4	Mera Vásquez Vicente Armando	LIMPIEZA
5	Ponce Valle Verónica	ASISTENTE VENTAS
6	Proaño Yancha Luis Eduardo	SUPERVISOR G.
7	Salinas Núñez Edgar Israel	INSPECTOR.OBRA
8	Santana Barrionuevo Miryan Edith	CONTADORA
9	Ulloa Batallas Ricardo Efraín	ING.PLANTA
10	Vargas Pico Edison German	ASIST.MANTENIMIENTO
PRODUCCION		
1	Alcaciega Arellano Gonzalo Leandro	PALERO
2	Caiza Moya Luis Gilberto	CHOF.
3	Cando Rojano Luis Javier	TUBERO
4	Cárdenas Villacres German Reinaldo	CHOFER BOMBA
5	Cedeño Santana Wilter José	TUBERO
Elaborado por:		Revisado por:
Fernando Llambo		Lcda. Myrian Santana



N 2/2

6	Chuncho Pérez Juan Javier	TUBERO
7	Franco Torres Carlos	MECANICO
8	Gualpa Mejía Hernán Patricio	TUBERO
9	Guangasi Chato Edison David	TUBERO
10	Marín Cortez Héctor Fabián	PALERO
11	Matamoros Jumbo Carlos Colon	CHOF.
12	Medina Chaulera Juan Gilberto	TUBERO
13	Moyolema José Luis	TUBERO
14	Muñoz Magallanes Héctor Eduardo	CHOFER
15	Ortega Robles Robert Oliverio	CHOFER
16	Ortega Robles William Patricio	CHOF.
17	Ortiz Urgirles Saúl Gerardo	TUBERO
18	Pérez Salazar Guillermo Marcelo	TUBERO
19	Sánchez Urquiza Kennedy Armando	CHOF.
20	Supe Chacha Nelson Giovanni	CHOF.
21	Tinta Quispilema Guido Hernán	CHOF.
22	Toasa Villacis Segundo Héctor Efraín	CHOF.
23	Yaguana Granillo Víctor Juvenal	GUARDIANIA
VENTAS		
1	López López Sandra Marianela	ASIST. CONT
2	Rodríguez Pacheco Cristian Marcelo	VENDEDOR

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Lcda. Myrian Santana

Autor: LLAMBO Fernando 2013

TABLA 2: LISTA DE CLIENTES POTENCIALES DE LA COMPAÑÍA DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.



C 1/3

CLIENTES				
EMPRESA	RUC	DIRECCION	TELEFONO	ADMINISTRADOR
PLANIFICACION DECORACION CONSTRUCCION S.A PLADECO S.A	1890048532001	CASTILLO 03 - 07 Y ROCAFUERTE (BARRIO LA MATRIZ)	32426093	HERDOIZA HOLGUIN MAURICIO XAVIER
PRO HABITAT SOCIEDAD ANONIMA	189007327001	AV. MIRAFLORES EDIFICIO BELGICA BARRIO LA MATRIZ	32422674	SEVILLA CONO RODRIGO
CONSTRUCTORA VILLAMAR S.A	1891736254001	UVILLAS BARRIO FICOA	32829350	VILLAMAR ROSERO SANTIAGO MARCEL
CONSTRUCTORA HERRERA FONSECA S.A	1891715656001	PASAJE CUTZULAHUA	32400567	HERRERA NELSON EDUARDO
CONSTRUCTORA SIERRA CENTRO CONSTRUCCION SIERRA S.A	1891744818001	UNIDAD NACIONAL FRENTE AL BANCO DEL PACIFICO	032 423961 / 032826361	CALLEJAS NARANJO DIEGO
CONSTRUAMBATO S.A	1891744893001	NEW YORK Y TORONTO BARRIO CATIGLATA	324452006	FERNANDEZ COBO JORGE GUSTAVO
INMOSOLARES SORIA LARREA INMOBILIARIA S.A	1891746969001	AV. RODRIGO PACHANO Y JUAN MONTALVO EDIFICIO FICOA PARK OFIC. Nº 505	32425302	SORIA PAREDES LUIS JAIME
LUIS SORIA P. Y ASOCIADOS S.A	1891746977001	AV. RODRIGO PACHANO Y JUAN MONTALVO BARRIO FICOA	32422916	SORIA PAREDES LUIS JAIME

Elaborado por	Revisado por:
Fernando Llambo	Lcda. Myrian Santana



C 2/3

INGENIERIA Y PROYECTOS S.A PROYINGSA	1891747906001	PARQUE DE LOS RECUERDOS Y COMITÉ DE LUCHA	32855314	PILO PAIS ZAMBRANO LUIGUI ALESSANDRO
COSNTRUCTORA MOGATRAL S.A	1891750915001	VIA A RIOBAMBA SECTOR DE HUACHI CHICO BARRIO CORAZON DE JESUS	32052662	ZUMBANA PUJOS MANUEL MESIAS
COMPANIA CAMINERA RAMOS Y ASOCIADOS S.A.	1890148316001	AV. CIRCUNVALACION Y ATAHUALPA BARRIO LA VICTORIA	3854761	RAMOS ULLOA RAUL PATRICIO
AINAGUANO BALTAZAR - AINABAL CONSTRUCTORA S.A.	1891737188001	PRINCIPAL Y VIA A GUARANDA BARRIO CHIBULEO	32483141	AINAGUANO AYNAGUANO ALBERTO
ASIER S.A.	992513020001	RODRIGO PACHANO Y JUAN MONTALVO	32421158	ACOSTA VALENCIA MANUEL EDMUNDO
COMPANIA CONSTRUCTORA Y MAQUINARIA PESADA EXVOLQ S.A.	1891749437001	VIA A LA LIBERTAD Y EL ARBOLITO	2440145	ALTAMIRANO FREIRE ALFREDO PATRICIO
INTEGRACION CONSTRUCTORA DE LOS ANDES INCANDE S.A.	1891749259001	AV. BOLIVARIANA Y CARLOTA JARAMILLO BARRIO LA JOYA	32405142	CHICAIZA FIALLOS SEGUNDO GONZALO
ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORE S CIA. LTDA.	1890141281001	ARQ. LECORBUSIER Y SOCRATES BARRIO SECTOR CARCEL PUBLICA	32849772	ALVARADO LASCANO JOSE ERNESTO

Elaborado por	Revisado por:
Fernando Llambo	Lcda. Myrian Santana



C 3/3

SANCHEZ & VELASQUEZ CIA. LTDA.	1891737110001	AV. 24 DE MAYO Y HÉROES DEL CENEPÁ BARRIO ORIENTE	32871297	VELASQUEZ MAROTO JUAN PABLO
VERDESOTO & TUSACAMACHO SEÑALIZACIÓN CIA. LTDA.	1891747361001	UNIDAD NACIONAL Y DARQUEA BARRIO LA MERCED	32824461	VERDESOTO ERAZO MONICA PATRICIA
CONSTRUCCIONES INTELIGENTES PASTORCA CIA. LTDA.	1891748864001	AV. CEVALLOS Y CASTILLO	32421232	ESCOBAR CASTRO BYRON MARCELO
CONSTRUCTORA FAMEJ PERFECT CONSTRUPERFECT CIA. LTDA.	1891748295001	AV. AMBATO Y JUAN MONTALVO	32870057	MEDINA JINEZ OMAR ERNESTO
PURPOSTEC CIA. LTDA.	1891751075001	ENRIQUE MONGE L CENTRAL	32886232	GAMBOA MARINO HENRRY WILFRIDO
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS MORENO E HIJOS CIA. LTDA.	1891746233001	VIA AL PUYO FRENTE A LA ENTRADA A RUNTUN BARRIO SANTA ANA	32741407	MORENO ESPIN DANILO OLIVERIO
MADERAS Y ARQUITECTURA MADEARQ S.A	1891706339001	TUNGURAHUA / AMBATO / KM 7 1/2 VIA A GUARANDA S/N		
CONSTRUSUR	1803463684001	GUAYAS / GUAYAQUIL / SOLAR 15-A	(03)244 03 69	YANCHAPANTA ANDRADE WILMER ROBERTO
MEGAKONS	1891710182001	TUNGURAHUA / AMBATO / AV. ATAHUALPA S/N Y ANTONIO NEUMANE MARIÑO	(03)244 22 98	
GRUPO FERRETERO CHIMG	912756061001	TUNGURAHUA / AMBATO / AV. RODRIGO PACHANO 15-165 Y LA DELICIA	(09)938 11 56	
CONSTRUYENDO TU CASA		Rocafuerte S/N y Ricaurte	(03)287 17 75	

Elaborado por	Revisado por:
Fernando Llambo	Lcda. Myrian Santana

Autor: LLAMBO Fernando 2013

3.3.2. Muestra

Según **(Herrera, L. et. Al 2004, p.154-155)**, en su obra sobre **“Tutoría de la Investigación Científica”** nos dice que:

Para determinar el tamaño de la muestra se considerara lo siguiente: se trabajara con una población Finita y se aplicara el muestreo regulado ya que se trabajara con el total de la población para determinar la razonabilidad de los mismos. En el presente plan de investigación no es necesario definir la muestra debido a que la población es muy pequeña y se trabajará con todos los elementos mencionados anteriormente; por lo que se espera obtener un alto grado de confiabilidad en los resultados.

En el presente trabajo investigativo no se aplicará el cálculo de la muestra ya que la población es menor a 100.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Todo investigador durante el proceso de elaboración de un proyecto debe plantearse cuál o cuáles serán las variables o características del objeto de estudio contenidas en las hipótesis que deberá evaluar en la realidad, es decir, someter a “prueba empírica” a través de la medición; se pretende con este artículo es describir y ejemplificar el proceso de Operacionalización de una variable, para hacer más comprensible la terminología y los conceptos dispersos en la literatura de investigación **(D´Ary, J. 1982, p. 20-22)**.

3.5.1. Variable dependiente: Control de Gestión Administrativa

TABLA 3: VARIABLE DEPENDIENTE: CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para determinar adecuadas estrategias en función del cumplimiento de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de objetivos. - Estrategias - Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas - De venta - De posicionamiento en el mercado - Humanos - Económicos - Tecnológicos 	<p>¿Cree que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a los niveles de ventas?</p> <p>¿Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas?</p> <p>¿Cree que existan los suficientes recursos para realizar la venta de los productos que ofrece la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.?</p>	<p>Observación y Entrevista al personal de la institución y clientes de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. (Ver Anexo 2-3)</p>

Fuente: DEPO HORMIGÓN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Llambo Fernando

3.5.2. Variable Independiente: Liquidez

TABLA 4: VARIABLE INDEPENDIENTE: LIQUIDEZ

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La liquidez es un indicador financiero que mide el efectivo y sus equivalentes de forma efectiva misma que se refleja en los rendimientos generados en relación a la inversión y a las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Índices Financieros - Liquidez con relación a la inversión - Liquidez con relación a las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de liquidez - Rendimiento del activo total - Rendimiento del patrimonio - Margen de Utilidad Bruta - Margen de Utilidad neta 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cada cuánto tiempo se revisan el Historial de Ventas? ¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes? ¿Cómo están financiados los activos de la empresa? (deuda-patrimonio)? ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa? ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida en años anteriores ha generado utilidades a los accionistas que han invertido en la empresa? 	Observación y Entrevista al personal de la institución y clientes de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. (Ver Anexo 2-3)

Fuente: DEPO HORMIGÓN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Llambo Fernando

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según **(Cid, Méndez, & Sandoval, 2007, p. 119)**, recolección de información.-

Es contar con instrumentos bien elaborados, seleccionar las técnicas idóneas y tener claro los campos que se deban investigar no son suficientes para garantizar que los resultados de la investigación sean confiables y que muestren lo que ocurre realmente en relación con el fenómeno que estudia.

La presente investigación la información será recolectada por medio de encuestas que serán utilizadas para recabar información exacta, ayudando a conocer la eficiente ejecución de la gestión por procesos y la rentabilidad obtenida.

3.6.1. Encuesta

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

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

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. *Procesamiento de información*

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto del estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realizara un análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación.

Para la investigación se recopilar la información que se necesario para dar solución al problema planteado la información se recopilará empleando todas las técnica ya mencionadas **(Bernal, C, 2010, p. 198)**.

Con el análisis de la información se realizara la estructuración de conclusiones y recomendaciones que organizadas en una propuesta lógica y factible, permiten participar proactivamente en la solución o minimización de la problemática planteada.

La información se recogerá de una fuente primaria en el lugar mismo donde se dan los hechos. La fuente de investigación serán la empresa, documentos, personal directivo, administrativo y de ventas.

3.7.2. *Plan de análisis e interpretación de resultados*

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

- **Comprobación de hipótesis.** Explicar el posible método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación, con sus respectivos pasos, incluyendo la cita de texto.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

TABLA 5: RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Variable Independiente: Control de Gestión Administrativo</p>	<p>- Investigar el control de gestión administrativo, para analizar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la entidad, evaluando el fiel cumplimiento de estas en el tiempo.</p>	<p>- Se recomienda el estudio del control de gestión administrativo y sus indicadores en la Empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.</p>
<p>Variable Dependiente: Liquidez</p>	<p>- Analizar la liquidez interna y sus indicadores, para determinar la que requiere la entidad, para optimizar sus recursos.</p>	<p>- Se recomienda el análisis de las clases de Liquidez y sus indicadores en la Empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.</p>
<p>Objetivo específico para la propuesta de solución</p>	<p>- Diseñar un modelo de gestión administrativo con enfoque contable, mediante la aplicación de indicadores de liquidez que permitan el desarrollo de la entidad de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.</p>	<p>- Se recomienda el diseño de un modelo de gestión administrativo con enfoque contable, mediante la aplicación de indicadores de liquidez que permitan el desarrollo de la entidad de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.</p>

Fuente: Investigación de Campo (2014)

Elaborador por: Llambo Fernando

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, se ingresó la información en el programa Microsoft Office Excel XP, para realizar su respectivo análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda de Excel, para la comprensión de resultados.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior será la muestra de 37 individuos, una vez aplicadas los instrumentos de investigación se procede a la tabulación de datos, la representación gráfica el análisis respectivo y la interpretación de los resultados.

4.2 Interpretación de datos

Las encuestas realizadas están conformadas por 11 preguntas, dirigidas a una muestra de 37 personas. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Depohormigón Cía. Ltda. Para su mejor comprensión e interpretación se detallan a continuación en tablas, gráficos y análisis de cada pregunta.

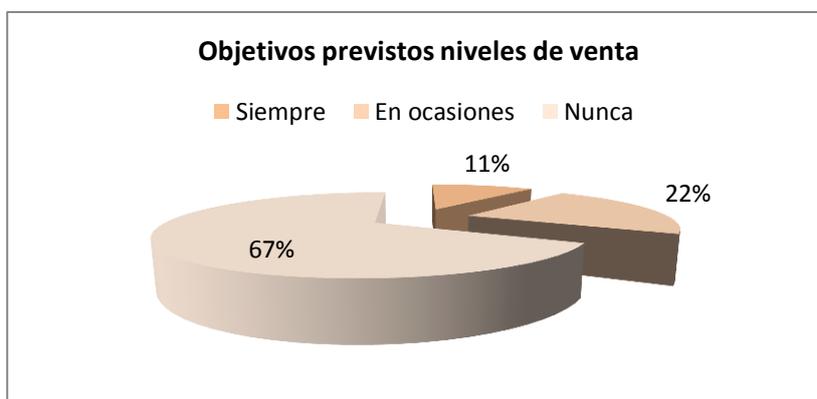
1. ¿Cree que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a los niveles de ventas?

TABLA 6

Objetivos previstos niveles de ventas		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	4	11%
En ocasiones	8	22%
Nunca	25	67%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 3



Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

El 67% de las personas encuestadas afirma que la empresa nunca cumple con los objetivos previstos en lo referente a los niveles de ventas, el 22% expresa que en ocasiones cumplen y el 11% indica que siempre.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta se recomienda mejorar la gestión administrativa de la empresa con el propósito de cumplir con los objetivos previstos e incrementar su participación en el mercado.

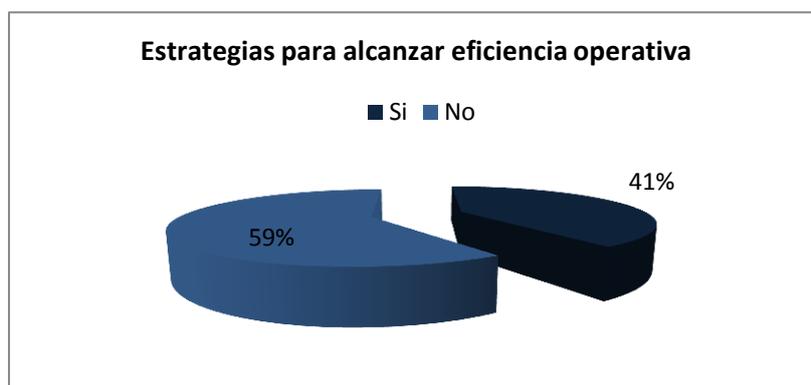
2. ¿Existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas área administrativa y ventas?

TABLA 7

Estrategias para alcanzar eficiencia operativa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	15	41%
No	22	59%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 4



Fuente: Tabla N° 7
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

De la encuesta efectuada el 59% afirman que no existen estrategias para alcanzar la eficiencia operativa de la empresa, mientras que el 41% de las personas expresan que si existen.

Interpretación:

La empresa deberá capacitar al personal administrativo y de ventas para establecer estrategias que permitan alcanzar una alta eficiencia operativa.

3. ¿Existen los suficientes recursos para realizar las operaciones de venta de los productos que ofrece la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.?

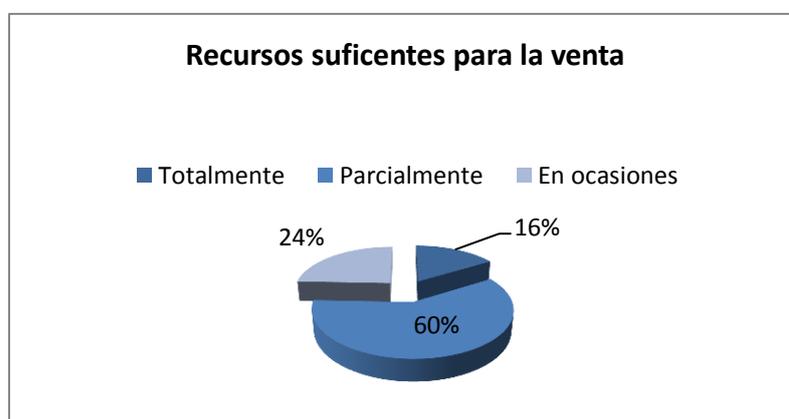
TABLA 8

Recursos suficientes para la venta		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente	6	16%
Parcialmente	22	59%
En ocasiones	9	24%
TOTAL	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 5



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

El personal de la empresa afirma que el 59% de los recursos son parcialmente suficientes para realizar la venta, mientras que el 24% manifiesta que solo se da en ocasiones, y un 16% asegura que si son suficientes en su totalidad.

Interpretación:

La empresa deberá realizar diariamente un control de inventarios para saber el verdadero nivel de stock que se obtiene al finalizar el día.

4. ¿Sabe usted cada que tiempo se revisa el Historial de Ventas?

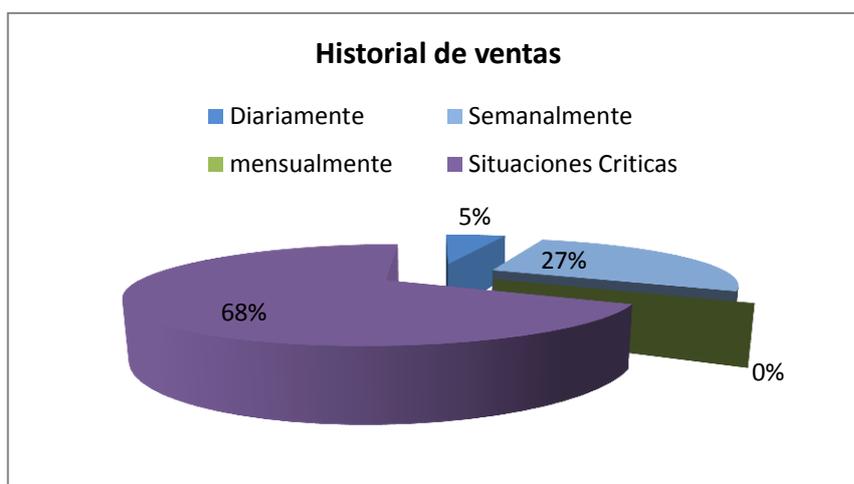
TABLA 9

Historial de Ventas		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Diariamente	2	5%
Semanalmente	10	27%
mensualmente	0	0%
Situaciones Criticas	25	68%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 6



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

Obteniendo los resultados se dice que el 68% de los empleados afirman que solo en situaciones críticas la empresa revisa el historial de ventas, el 27% manifiesta que se realiza semanalmente, por lo tanto el 5% expresa que se da diariamente, y un 0% mensualmente.

Interpretación:

La empresa debe efectuar historiales de ventas periódicamente, con el fin de evitar riesgos económicos a futuro.

5. ¿Conoce usted cuáles son los beneficios que genera una buena Gestión Administrativa?

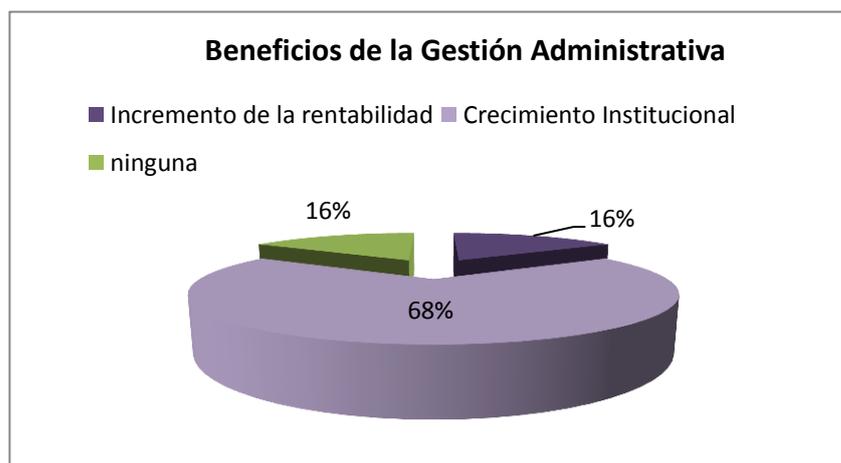
TABLA 10

Beneficios de la Gestión Administrativa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Incremento de la rentabilidad	6	16%
Crecimiento Institucional	25	68%
ninguna	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 7



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

Del desarrollo de esta encuesta el 68% de los trabajadores manifiestan que una buena gestión administrativa conlleva a un crecimiento institucional, un 16% asegura que el resultado es un incremento de la rentabilidad de la empresa, mientras que el otro 16% dice que de ninguna manera beneficia.

Interpretación:

La empresa debería tomar en cuenta las opiniones vertidas de los trabajadores con el objetivo mejorar la situación administrativa.

6. ¿Cree usted que el servicio que entrega o presta la empresa es eficiente y oportuno?

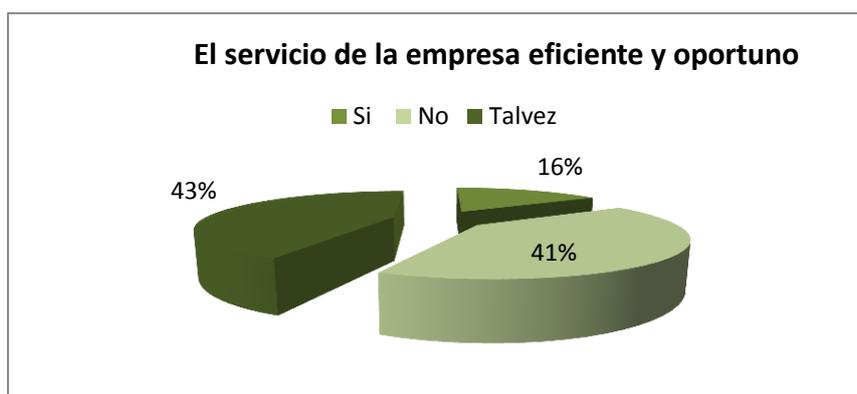
TABLA 11

El servicio de la empresa eficiente y oportuno		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	6	16%
No	15	41%
Talvez	16	43%
TOTAL	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 8



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

El 43% de las personas encuestadas menciona que el servicio de la empresa tal vez sea oportuno y eficiente, mientras que el 41% opina que no, y un 16% afirma que si se da .

Interpretación:

La empresa debe capacitar constantemente al personal en cursos de excelente atención al cliente, además con incentivos que le permitan trabajar de manera eficiente.

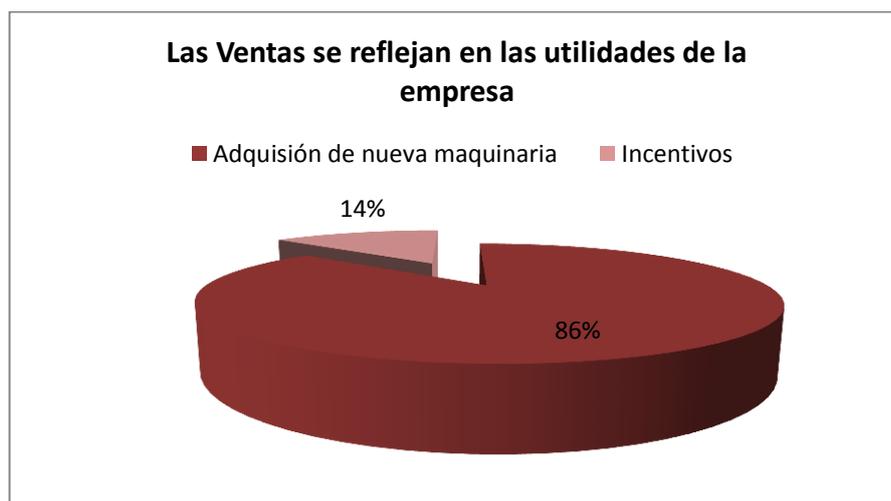
7. ¿De qué manera ha observado usted que las utilidades se reflejan en la empresa?

TABLA 12

Las Ventas se reflejan en las utilidades de la empresa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Adquisición de nueva maquinaria	32	86%
Incentivos	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 9



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

En la encuesta realizada el 86% de personas expresa que las ventas se reflejan en la adquisición de nueva maquinaria, mientras que el 14% manifiesta que los resultados se ven en los incentivos al personal.

Interpretación:

Según las encuestas se recomienda a la empresa que continúe con la realización de las estrategias planteadas, con el objeto de incrementar su posición institucional.

8. ¿Cree usted que las operaciones financieras obtenida de años anteriores ha generado utilidades a los accionistas que han invertido en la empresa?

TABLA 13

Rentabilidad en años anteriores generan utilidad a los accionistas		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	37	100%
NO	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 10



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas afirma en su totalidad que SI se ha generado utilidades a los accionistas.

Interpretación:

La empresa debería emitir informes que le permitan dar a conocer a los trabajadores la veracidad de las utilidades obtenidas en años anteriores.

9. ¿Se ha realizado en la entidad un adecuado control de gestión administrativo el último año?

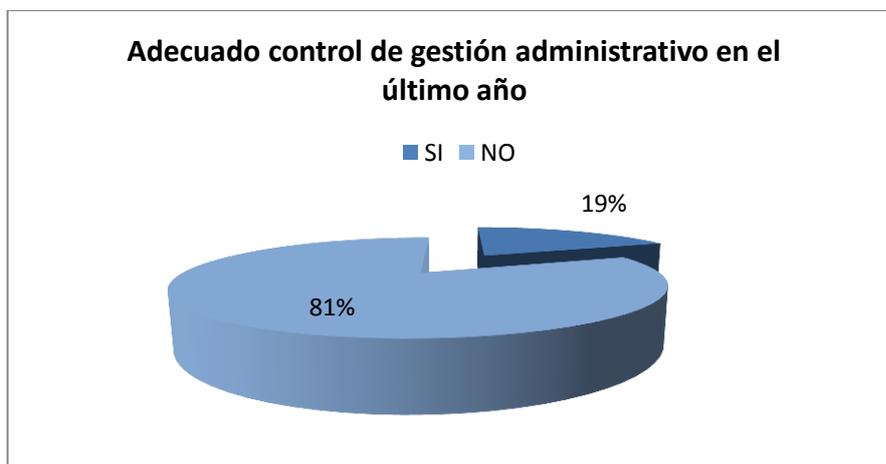
TABLA 14

Adecuado control de gestión administrativo en el último año		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	7	19%
NO	30	81%
TOTAL	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 11



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

En la encuesta realizada el 81% del personal menciona que NO se ha realizado un adecuado control de gestión administrativo, mientras que el 19% restante expresa que SI ha dado dicho control.

Interpretación:

La empresa debería implementar el control de gestión, para obtener mejores resultados en comparación a años anteriores.

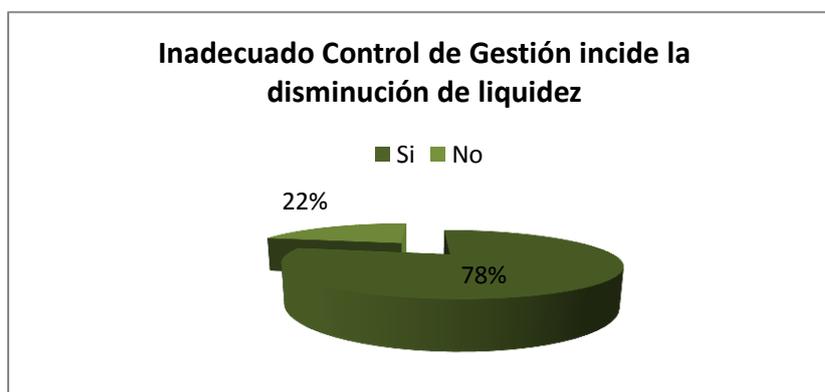
10. ¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGON CIA LTDA?

TABLA 15

Inadecuado Control de Gestión incide la disminución de liquidez		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	29	78%
No	8	22%
Total	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 12



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

De acuerdo a la encuesta el 78% de los trabajadores expresan que el inadecuado Control de Gestión SI incide en la disminución de liquidez, mientras que el 22% dicen que No.

Interpretación:

Al aplicar la empresa un adecuado control de gestión, las rentabilidad se verá reflejada en su utilidad, es por eso que se propone a los socios la elaboración de un modelo de gestión.

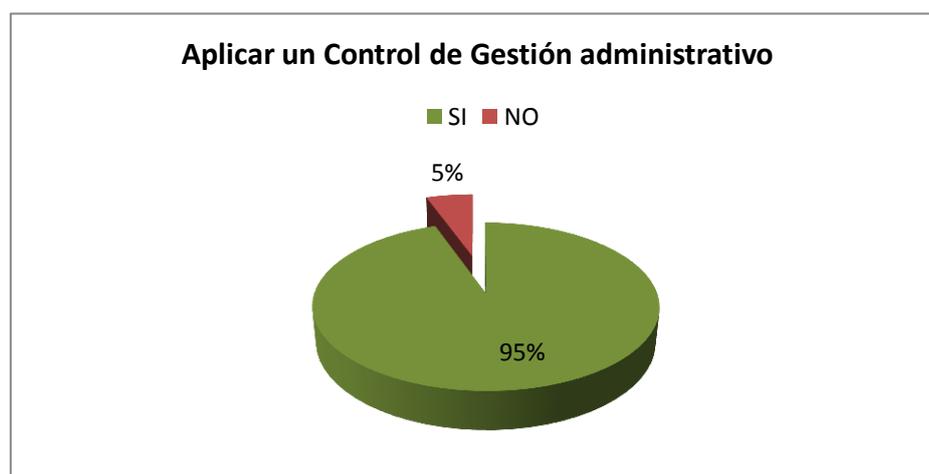
11. ¿Cree usted que es necesario aplicar un control de gestión administrativo sobre las actividades de la entidad, en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA, para incrementar la liquidez?

TABLA 16

Aplicar un Control de Gestión administrativo		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	35	95%
NO	2	5%
TOTAL	37	100%

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Llambo

GRÁFICO N° 13



Fuente: Tabla N° 16
Elaborado por: Fernando Llambo

Análisis:

El 95% de las personas encuestadas manifiestan que SI es necesario aplicar un control de Gestión Administrativo ya que incrementaría la liquidez, mientras que el 5% expresa que NO.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos la empresa deberá aplicar un control sobre las actividades que realice la institución, con el propósito de aumentar su liquidez.

4.3 Verificación de Hipótesis

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

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

- ¿Se ha realizado en la entidad un adecuado control de gestión administrativo el último año?
- ¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA?

Hipótesis

Un eficiente control de gestión administrativa, ayudará a incrementar la liquidez de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

- **Variable independiente:** Control de gestión administrativo
- **Variable dependiente:** Liquidez

Hipótesis alterna Ha

Ha: Un eficiente control de gestión administrativa, **SÍ** ayudará a incrementar la liquidez en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Hipótesis alterna Ho

Ho: Un eficiente control de gestión administrativa, **NO** ayudará a incrementar la liquidez en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Nivel de significancia y grados de libertad.

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

Simbología:

f= # filas

c = # columna

$\alpha = 0.05$

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

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

$gl = 1$

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

Estadística de prueba

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

Simbología.

- X^2_{α} = Chi - Cuadrado
- O = Frecuencia Observada
- E = Frecuencia Esperada

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

Simbología.

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

TABLA 17: FRECUENCIAS OBSERVADAS

N°	Preguntas	SI	NO	Total
9	¿Se ha realizado en la entidad un adecuado control de gestión administrativo el último año?	7	30	37
10	¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGON CIA LTDA?	29	8	37
TOTAL		36	38	74

Fuente: Encuesta realizada en Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

TABLA 18: FRECUENCIAS ESPERADAS

N°	Preguntas	SI	NO	Total
9	¿Se ha realizado en la entidad un adecuado control de gestión administrativo el último año?	18	19	37
10	¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGON CIA LTDA?	18	19	37
TOTAL		36	38	74

Fuente: Encuesta realizada en Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

TABLA 19: CALCULO DE LA CHI-CUADRADO

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
7	18	-11	121	6,72
29	18	11	121	6,72
30	19	11	121	6,37
8	19	-11	121	6,37
TOTAL			484,00	26,18

Fuente: Encuesta realizada en Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernando Llambo

$$X^2_c = 26,18$$

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

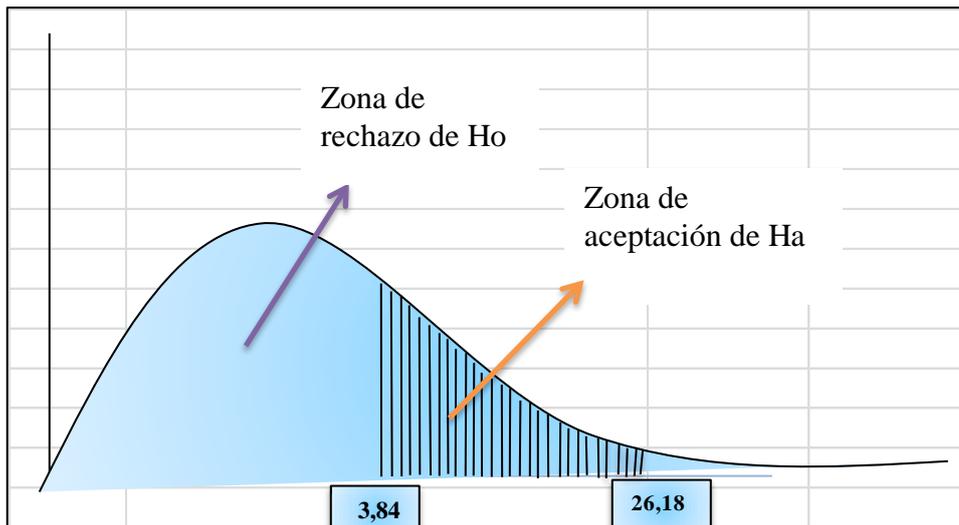


GRÁFICO N° 14: CHI CUADRADO

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Regla de decisión.

$$\chi^2_c = 26,18$$

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

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza, de acuerdo a la regla de decisión se acepta la hipótesis alternativa: “Un eficiente control de gestión administrativa, **SI** ayudará a incrementar la liquidez de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.”, y se rechaza la nula, ya que el X^2 calculado que es de **26,18**; es mayor que del chi tabla de **3,84**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es relevante establecer un análisis sobre los resultados obtenidos una vez culminado el proceso investigativo, con el propósito de exponer conclusiones y recomendaciones que permitan alcanzar una solución apropiada.

5.1 Conclusiones

- ✓ Se concluye la Compañía Depohormigón, no cuenta con un sistema de control de gestión administrativo, que permita evaluar el desempeño de los empleados de forma oportuna.

- ✓ La Empresa Depohormigón Cía. Ltda. no ha indagado sobre el cumplimiento de objetivos y metas que se ha trazado la entidad.

- ✓ La empresa no ha realizado un análisis de liquidez, peor aún se han aplicado indicadores que ayuden a optimizar los recursos financieros.

- ✓ El sistema de control de gestión administrativa, no ha permitido establecer un oportuno control.
- ✓ La empresa no maneja un control de gestión adecuado que permita la aplicación de indicadores, con el propósito de identificar las debilidades y amenazas, que permitan incrementar la liquidez.

5.2 Recomendaciones

En base a las situaciones reflejadas con anterioridad se establece las siguientes recomendaciones:

- ✓ Estudiar los procesos de un sistema de control de gestión que permitan evaluar correctamente el desempeño de los empleados y garantizar el cumplimiento de las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento de la empresa.
- ✓ Efectuar una adecuada aplicación de indicadores de liquidez, que permitan optimizar los recursos de la Compañía Depohormigón.
- ✓ Identificar un sistema de control de gestión administrativo apropiado, mediante la aplicación de indicadores de liquidez, que permitan evaluarla gestión interna que se maneja en la empresa de manera adecuada.

- ✓ Aplicar un adecuado sistema de control administrativo, actualizado que permite establecer el desarrollo económico de la entidad.

- ✓ Diseñar un Cuadro de Mando Integral, basado en la metodología del Balanced Scorecard y sus indicadores, para determinar la situación actual de la empresa Depohormigón Cía. Ltda., que contribuya al incremento de la liquidez.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

- **Tema:** Diseño de un modelo de control de gestión administrativo, mediante la aplicación de la metodología del BSC (Balanced Scorecard), y de indicadores liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda.

Empresa Ejecutora: DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Departamento: Administrativo

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

- Personal Administrativo
- Financiero
- Investigador
- Socios

Ubicación Geográfica: Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia Izamba, Sector la Clementina, Calle: Panamericana Norte Vía a Píllaro.

Tiempo de Ejecución: Año 2013-2014

TABLA 20: EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Ing. Diego Alvarado	GERENTE
Lcda. Miryan Santana	CONTADORA
Sr. Fernando Llambo	INVESTIGADOR
Sr. Eduardo Proaño	SUPERVISOR

Elaborado por: Fernando Llambo

Costo: El costo para implementar la propuesta es financiado por el investigador cuyo valor asciende a \$ 2011.61

TABLA 21: RECURSOS MATERIALES

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Total
Tesis Grado	1	\$ 1100,00	\$ 1100,00
Fotocopias	300	\$ 0,03 / copia	\$ 9,00
Suministros y materiales de oficina	-	-	\$ 60,00
Transporte	-	-	\$ 70,00
Alimentación	-	-	\$ 150,00
Impresiones	600	\$ 0.10/impresión	\$ 60,00
Anillados	5	\$ 1,50	\$ 7,50
Laptop		-	\$ 00
Empastado	2	\$ 60,00	\$ 60,00
Alquiler de Equipo	-	-	\$ 30,00
Contratación de Internet	12 meses	\$ 23,52	\$ 282,24
		Subtotal	\$ 1.828,74
		10% Imprevisto	\$ 182,87
		Total	\$ 2.011,61

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Fernando Llambo

En el presente capítulo se detalla una propuesta para mejorar la Gestión Administrativa Contable en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

La empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. , considera importante el diseño de un modelo de control de gestión administrativo sobre las actividades de la entidad, mediante la aplicación de indicadores de liquidez que permita el desarrollo de la empresa, por lo que se ha tomado como antecedentes las siguientes investigaciones:

Según la Tesis de **(Chacón, M. 2013, p. 109)** en su trabajo investigativo sobre ***“Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso”*** Manifiesta que:

No existe un adecuado asesoramiento sobre procesos de recuperación de cartera vencida ni cuentan con la legislación necesaria para ello, de tal manera que los activos corren el riesgo de convertirse en cartera castigada de difícil recuperación y por ende menoscaba la liquidez de la cooperativa producto de una mala gestión administrativa y financiera.

Según la Tesis de **(Báez, P. 2012, p. 98-99)** en su trabajo investigativo sobre ***Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos caso: compañía de transportes Guadalajara S.A.”*** Manifiesta que:

En la actualidad la estructura organizacional y administrativa de la compañía no le permite aprovechar al máximo sus capacidades tanto de servicio al cliente como financiera, pues la empresa percibe ingresos con los que sólo alcanzan a cubrir los gastos de la misma y dichos ingresos provienen de la exigencia de cobro de una cuota diaria (ticket) a las unidades de transporte por el uso de la ruta.

Una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos se logra con el cumplimiento de tres fase secuenciales, una preparatoria que además de proyectar los resultados, distribuye los recursos, otra que se encarga de liderar, motivar y comunicar los resultados esperados a los colaboradores y una última que cierra el modelo con la evaluación y toma de decisiones.

La metodología para la gestión administrativa de la caja común debe estar enfocada en ayudar a mejorar la calidad del servicio de transporte y la satisfacción del cliente ya que con esto se logrará obtener no solo una gran ventaja competitiva sobre todas las empresas de transporte sino que también se está aportando con los planes de la municipalidad para mejorar la transportación pública en general.

Según la Tesis de **(Castillo, Y. 2012, p. 78-79)** en su trabajo investigativo sobre ***“Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo”*** manifiesta que:

La administración de la liquidez depende de la planificación estratégica de cada compañía, lo cual debe incluir la administración eficiente de todos los recursos, pero en el tema de liquidez se debe poner mayor énfasis en el rubro de inventarios y cuentas por cobrar.

Que la administración de la empresa, pueda revisar periódicamente su plan estratégico con la finalidad que todos los directivos, gerentes y jefes de área de la organización este enfocada a trabajar bajo este plan para obtener los resultados deseados.

Según la Tesis de **(López, S. 2010, p. 67-69)** en su trabajo investigativo titulado ***“Gestión del riesgo de liquidez en una institución financiera – alternativas de evaluación y administración de la concentración de depósitos, como medida de riesgo de liquidez”*** Menciona que:

Mantener una cobertura de liquidez en función al nivel de concentración resulta un indicador insostenible, y para el caso de la institución en estudio en donde los mayores clientes forman parte de empresas relacionadas a la institución los cuales presenta una estabilidad en su comportamiento, se estimó un requerimiento de liquidez en donde se contemple este comportamiento.

Para la estimación de la liquidez en riesgo se recomienda realizar una actualización trimestral como mínimo para que así se recoja el comportamiento actual de los clientes.

6.3 Justificación.

La propuesta planteada se justifica por las investigaciones efectuadas en la empresa, por lo que se ha detectado que es importante el diseñar de un modelo de control de gestión administrativo, mediante la aplicación de indicadores de liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda., incrementar la economía de la misma.

La presente propuesta pretende elevar el crecimiento económico de la empresa y en la sociedad, mediante su aplicación garantizará la satisfacción del cliente, para lo cual la empresa ofrecerá una mejor calidad tanto del producto como en la atención al cliente, esto permitirá facilitar y reorganizar las que ayudan a determinar y alcanzar los objetivos planteados por la institución, utilizando los recursos humanos y materiales.

Al aplicar la propuesta planteada se obtendrá un impacto favorable ya que se determinará factores críticos de éxito y se podrá gestionarlo para beneficio de la empresa, permitiendo la aplicación de una gestión administrativo y contable oportuna para incrementar la liquidez de la entidad.

En base a lo mencionado se justifica la presente propuesta, debido a que permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa y obtener información confiable y exacta, que fortalecerán el manejo económico de la misma.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseño de un modelo de control de gestión administrativo, mediante la aplicación de la metodología del BSC (Balanced Scorecard), que contribuya al incremento de la liquidez y cálculo de sus ratios en la empresa Depohormigón Cía. Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar un direccionamiento estratégico, para conocer el área administrativa actual de la entidad y efectuar análisis FODA empresarial.
- Desarrollar los objetivos y medios estratégicos, para proponer el nuevo proceso administrativo actual.
- Diseñar metas e iniciativas para aplicar nuevas estrategias administrativas mediante el método SHITSUKE 5'S, Clasificar **(Seiri)**, Orden y organización **(Seiton)**, Limpieza y Mantenimiento **(Seiso)**, Estandarización y Bienestar personal **(Seiketsu)** y disciplina y Disciplina y seguimiento **(Shitsuke)**.
- Proponer el diseño de aplicación del esquema BSC o Balanced Scorecard de Norton y Kaplan, para determinar las 4 perspectivas: financiera, interna, cliente y aprendizaje.
- Diseñar un modelo de control interno Coso II, a través de sus componentes, para conocer los riesgos y desarrollar el informe de control interno.

- Ejecutar un análisis de indicadores de liquidez como instrumentos de control para determinar la solvencia actual de la compañía.

6.5 Análisis de Factibilidad

6.5.1. Factibilidad Tecnológica

La empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., está totalmente equipada con la maquinaria y tecnología de punta necesaria para realizar este tipo de trabajo, lo que nos permitirá el desarrollo de la presente propuesta, la misma que cuenta con un número de trabajadores distribuidos en las siguientes secciones (Tubería, Mixer, Volquetas, Pala, Bomba, Dosificación, Financiero, Ventas, Laboratorio, Supervisión).

6.5.2. Factibilidad Organizacional

Para la elaboración del proyecto se cuenta con todas la facilidades necesarias por parte de los propietarios de la empresa para la implementación del diseño de un modelo de control de gestión administrativo, brindándonos toda la información relacionada con la producción para su debida legitimidad del proceso.

6.5.3. Factibilidad Económica - Financiera

El diseño de un modelo de control de gestión administrativo tendrá un financiamiento propio.

6.5.4. Factibilidad legal

Servicio de Rentas Internas Cada empresa sea esta natural o jurídica deberá obligatoriamente obtener el Registro Único de Contribuyentes

(RUC) y estar sometida al Servicio de Rentas Internas para cumplir con las obligaciones tributarias que se tiene con el estado.

Ministerio de Relaciones Laborales Todas las empresas tienen la obligación de contar con un reglamento de seguridad y salud de los trabajadores de tal forma que el trabajador tenga conocimiento de la prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo con la finalidad de reducir la siniestralidad laboral, mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.

Ilustre Municipalidad de Ambato Para el funcionamiento correcto de una empresa debe obtener la patente municipal y/o declaración de los Activos totales, además realizar los pagos de los predios urbanos, servicios básicos y contribuciones.

Permiso Ambiental Todos estos permisos son renovados anualmente previos al pago de su tasa respectiva por el departamento de higiene municipal.

Código de Trabajo La afiliación correspondiente al IESS como la elaboración de los debidos contratos de trabajo.

Cuerpo de Bomberos Las empresas están en la obligación de cancelar una tasa por el permiso de funcionamiento del establecimiento.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Gestión Administrativa y Contable

Según **(siempresas.com, 2012, en línea)** en su boletín titulado **“Contabilidad de gestión o administrativa”** menciona que:

“Se debe tener en cuenta el hecho que el sistema contable proporciona información para uso interno y externo. La función del informe interno de un sistema contable suministra a los gerentes información necesaria para las operaciones diarias y también para la planeación a largo plazo. El desarrollo de los tipos de información más relevante para la toma de decisiones empresariales específicas y la interpretación de esa información se denomina gestión administrativa contable.

La contabilidad administrativa utiliza las técnicas de costos y los pronósticos para lograr su meta de ayudar a los ejecutivos a formular planes a corto y largo plazo, medir el éxito en la ejecución de estos planes, identificar aquellos problemas que requieren una atención ejecutiva, escoger entre métodos alternos para lograr los objetivos de la empresa.

En todo nivel organizacional de una empresa surgen problemas específicos para los cuales se necesita la contabilidad como ayuda en la definición del problema, para identificar los cursos alternos de acción y para escoger entre estas alternativas.

La contabilidad administrativa se refiere a la información contable desarrollada para los administradores dentro de una organización. En otras palabras, la contabilidad administrativa es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización”.

Según **(Pereira, E. 2010, en línea)** en su publicación titulada **“Las ventajas de la contabilidad de gestión”** indica que:

- “La contabilidad de gestión puede ayudar a las empresas a reducir sus gastos operativos.
- Mejorar el flujo de caja.- Los presupuestos es una parte importante de la contabilidad de gestión.
- La contabilidad de gestión a menudo mejora el proceso de toma de decisiones del dueño del negocio. En lugar de tomar decisiones de negocio basadas únicamente en el análisis

cualitativo, los empresarios o gerentes pueden utilizar la información de contabilidad de gestión como un instrumento para la toma de decisiones.

- Los dueños de negocios también pueden utilizar la contabilidad de gestión para aumentar la rentabilidad financiera de su empresa”.

Según (Vanbaren, J. 2011, en línea) en su publicación titulada **“Los tipos de contabilidad de gestión”** indica que:

“Se divide en varias categorías y cada una ofrece un enfoque ligeramente diferente para el análisis de la información financiera:

➤ **Gestión estratégica**

El objetivo es estudiar la información internamente en la organización y tomar en cuenta también los factores externos. Ellos no sólo analizan la información financiera de la empresa, sino también otros factores.

➤ **Gestión del rendimiento**

Es el desarrollo e implementación de los métodos de negocio para gestionar el rendimiento de la empresa. Se emplean en diversas industrias, incluidas las empresas de contabilidad, las oficinas gubernamentales y las corporaciones públicas. Este tipo de gestión contable se centra en aumentar el rendimiento de una empresa.

➤ **Gestión de riesgos**

Se centran en la identificación, medición, gestión y de la presentación de riesgos de la empresa. Los gestores de riesgos tratan de alcanzar las metas que la empresa se ha fijado, pero también buscan la manera de evitar el riesgo. Se centra en la identificación de los riesgos asociados con la empresa. Si los gestores de riesgos encuentran que un próximo trabajo es demasiado arriesgado, es su trabajo notificar a la gerencia de nivel superior para encontrar una manera de reducir el riesgo del trabajo. Si no hay manera de reducir el riesgo, una empresa puede decidir no hacer el trabajo”.

6.6.2. Liquidez:

Según **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501)** n su libro de **“Análisis Estados Financieros”**, profundiza que:

La liquidez es la capacidad de obtener efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

La importancia de la liquidez se aprecia mejor si se piensa en las repercusiones que conllevan la incapacidad de una empresa de cumplir con las obligaciones a corto plazo. Los problemas de liquidez más extremos reflejan la incapacidad de una compañía de cubrir las obligaciones provocando la venta forzada de inversiones y otros activos a precios reducidos y, en su forma más grave, la insolvencia y la quiebra.

En la actualidad avanzan los estudios de la Superintendencia de Sociedades, la Asociación Nacional de Industriales, que consolidan por sectores las actividades comerciales, industriales y de servicios para brindar información y mejorar el campo de las decisiones.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Mide el resultado de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo. Es decir muestra la disponibilidad financiera corriente de la empresa por cada sol de deuda.

La liquidez de una organización es estimada por la capacidad para pagar las obligaciones a corto plazo a medida que estas se van adquiriendo y venciendo. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, si no a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”**.

Capital de trabajo

Es un indicador de corto de corto plazo que permite conocer la capacidad financiera de la empresa, es una forma de apreciar de manera cuantitativa si las empresa están en capacidad de continuar con sus operaciones, con la certeza de que su activo Corriente podrá cubrir sus pasivos Corrientes, es decir, el capital de trabajo es la diferencia entre el Activo Corriente menos el pasivo Corriente **(Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”**.

Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Índice de Solvencia

Este índice se considera la verdadera Magnitud, la capacidad Potencial de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es susceptible de comparación con diferentes entidades de la misma actividad. Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones de corto plazo mediante la disponibilidad y recursos corrientes.

Índice de Solvencia = Activo Corriente/Pasivo Corriente” (Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”.

Índice Acido

Es una prueba rigurosa de liquidez. Es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo mediante su disponibilidad inmediata.

Índice Acido = Caja Bancos + Cuentas. Por Cobrar + Inversiones. Temporales/ Pasivo Corriente>1

Interpretación: Por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, la empresa debe tener N unidades de activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a venta de inventario. Esta razón debe ser mayor que uno **Subramanyam, W. & Halsey, R. 2005, p. 500,501) “Análisis Estados Financieros”.**

6.7 Modelo Operativo

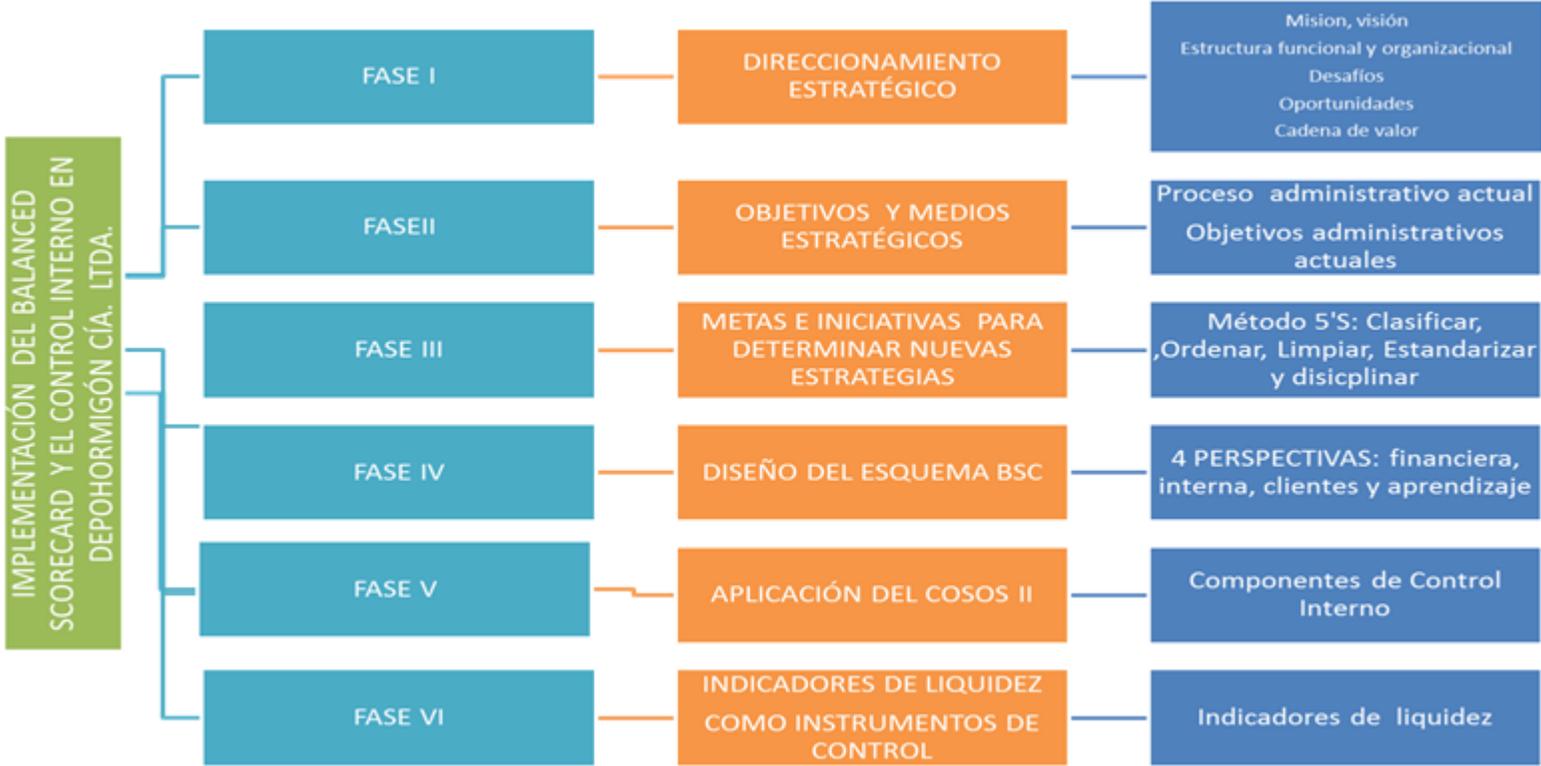


FIGURA N° 6: MODELO OPERATIVO

Elaborado: Fernando Llambo

6.7.1 FASE I

6.7.1.1 Análisis de la situación de la compañía Depohormigón Cía. Ltda.

En esta sección se realizará un diagnóstico de la situación actual de la compañía Depohormigón Cía. Ltda., identificando la organización, distribución de la planta, servicios que brinda, funcionamiento de los equipos, conocer las actividades que desarrollan en cada área de la empresa, debido a que este diagnóstico es el apoyo fundamental en el desarrollo del presente proyecto.

6.7.1.2 Reseña histórica

Depohormigón una empresa dedicada a brindar el servicio de producción y elaboración de hormigón, asfalto, cemento y en general todo tipo de materiales agregados para la construcción.

La empresa Depohormigón Cía. Ltda., de índole familiar fue creada el 19 de enero del 2009 por los hermanos Alvarado, quienes han sido los propietarios desde su creación hasta la actualidad.

Desde sus inicios la empresa fue ubicada en las calles panamericana Norte km 4 ½ hasta la actualidad en donde se encuentran prestando sus servicios. La decisión de instalar Depohormigón Cía. Ltda., se dio a la necesidad de la población de construir viviendas a base de hormigón premezclado.

6.7.1.3 Ubicación de la empresa.

La empresa Depohormigón Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la parroquia Izamba, barrio el sector la clementina, calles panamericana norte km 4 ½ , intersección vía a pillarlo a tres cuadras de la gasolinera el colombiano.

La infraestructura es arrendada, conformada por un edificio de dos pisos en el que el primer piso es donde funciona las oficinas, en el subterráneo se encuentra la bodega y áreas de comedor, una parte posterior dividida en áreas como: área de material pétreo, mecánica y cuarto de herramientas, piscinas de sedimentación, planta de producción, garita de guardianía, baño.

6.7.1.4 Área administrativa actual.

Dentro de la empresa existen los niveles jerárquicos pero las funciones y responsabilidades son realizadas de forma individual, existe la autoridad del superior sobre los subordinados, cada subordinado responde a las necesidades del supervisor general quien es la porta voz del gerente general.

Organigrama Estructural

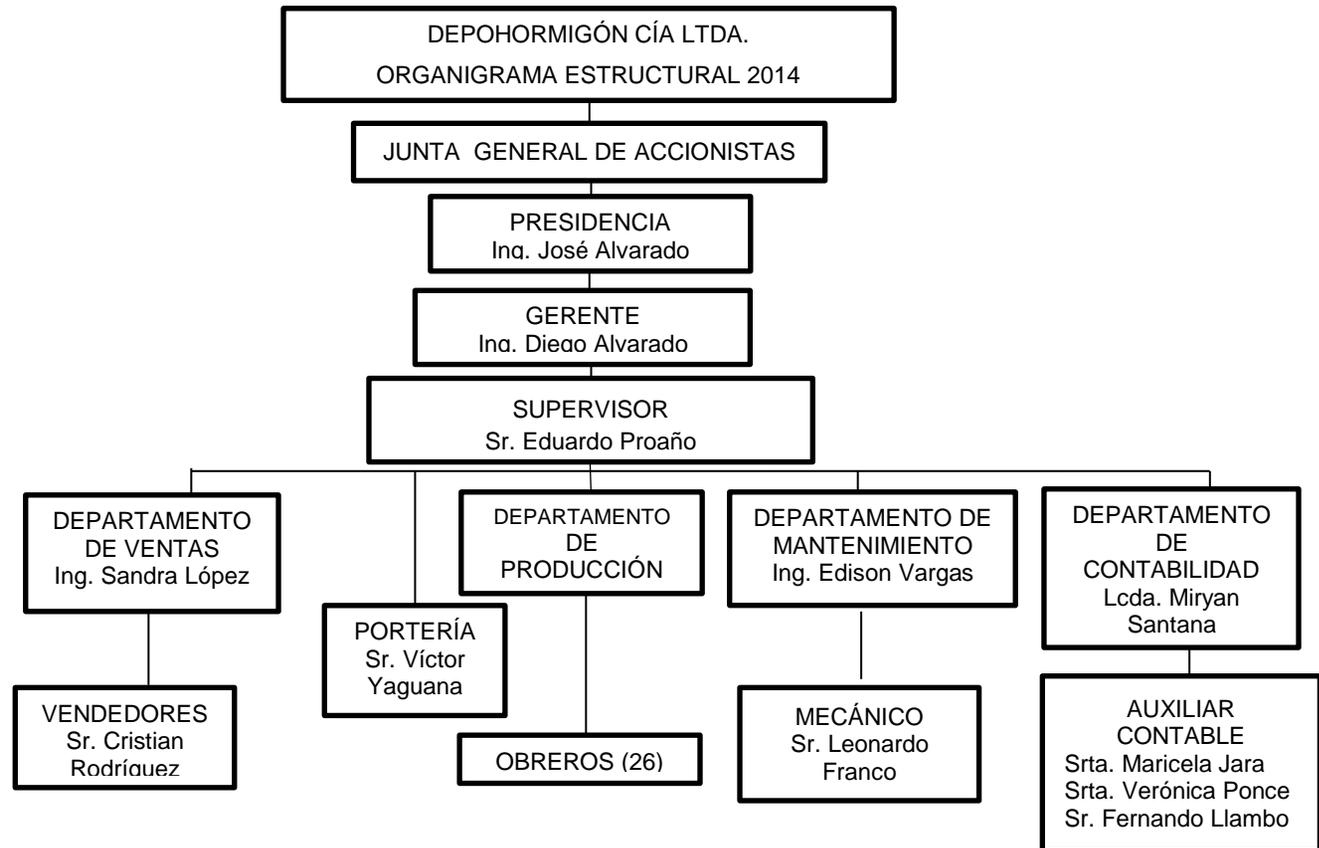


FIGURA N° 7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Fuente: DEPOHORMIGON Cía. Ltda.

La empresa cuenta con funciones, misión, visión, objetivos los cuales son indispensables para el continuo crecimiento de la empresa, pero no se los pone en práctica debido a que no existe un control adecuado en sus operaciones.

6.7.1.5 Misión, Visión y Objetivos.

Misión

Producir y comercializar hormigón para cubrir las expectativas de nuestros clientes de Tungurahua y la zona centro.

Visión

Llegar a ser el mayor productor de hormigón en la zona centro, para cubrir la demanda de nuestros clientes.

Objetivos

Objetivos Administrativos

- Organización interna.
- Métodos técnicos de capacitación.
- Eliminación de errores en procesos internos.

Objetivos generales de Depohormigón Cía. Ltda.

Objetivos Específicos.

- Mayor Producción.
- Incremento de Ventas.
- Compra de maquinaria necesaria para la producción.
- Incremento en obras de construcción de viviendas.
- Adquisición de infraestructura propia.

6.7.1.6 Análisis FODA

El FODA se relaciona con el ambiente interno y externo de la empresa se ha direccionado a las fortalezas, debilidades del interior de la empresa y las oportunidades y amenazas del sector externo.

Este método es uno de los instrumentos para analizar la situación actual de la empresa, ayuda al planteamiento estratégico y al control de gestión empresarial.

Para desarrollar este apartado se ha tenido la participación del personal de la empresa a la cual se los ha entrevistado y encuestado para conocer sus apreciaciones y resultados en la cual se indica a continuación.

6.7.1.6.1 Matriz de Análisis FODA

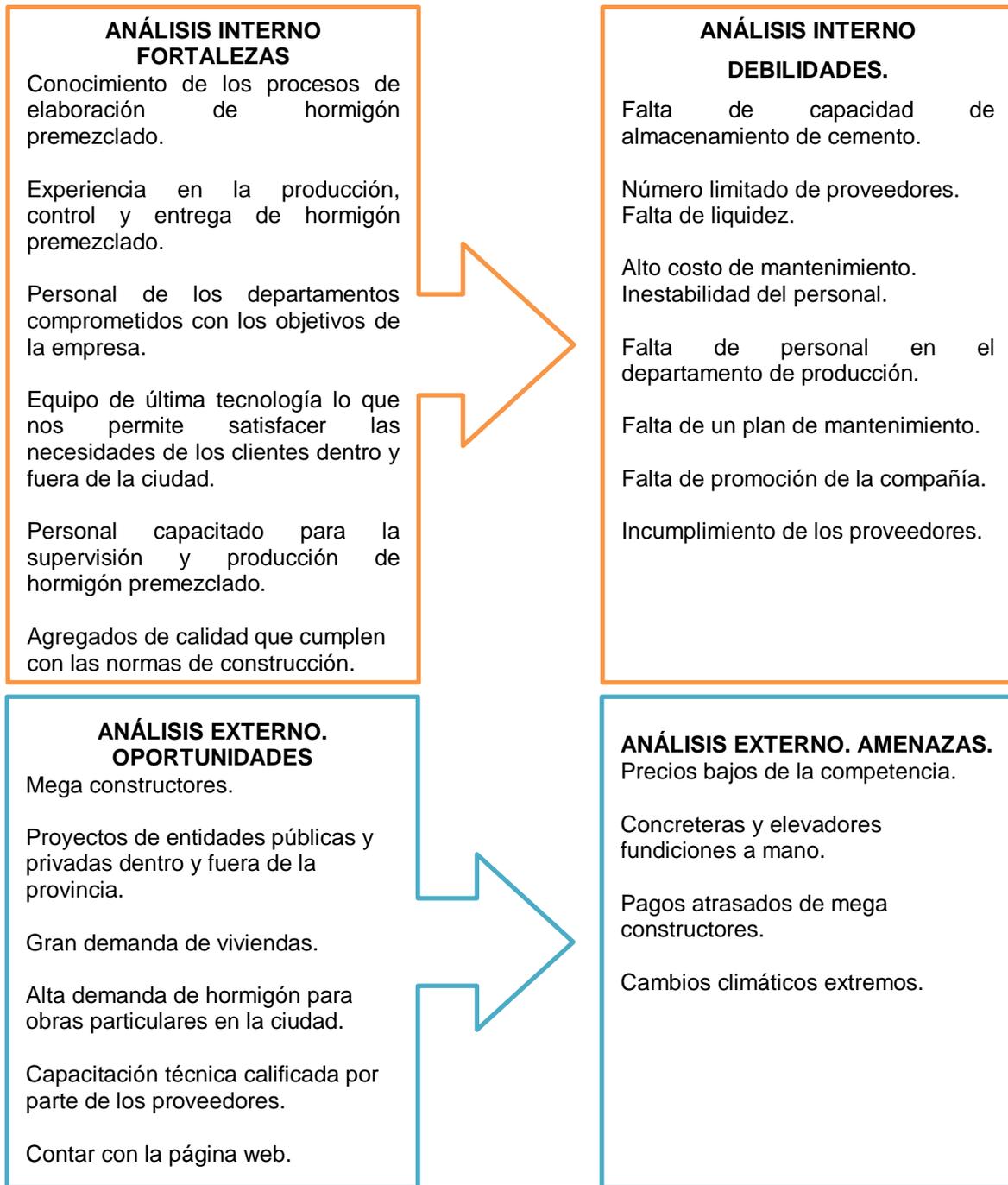


FIGURA N° 8: MATRIZ ANÁLISIS FODA

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

Elaborado por: LLAMBO Fernando (2014)

6.7.1.7 Área Operativa Actual

Depohormigón Cía. Ltda., tiene algunos problemas como la falta de capacidad de brindar los servicios, cuenta con materia prima limitada para la producción, no cuenta con una secuencia establecida en los procesos de producción tomando demasiado tiempo de entrega de servicio en comparación con la competencia.

Los síntomas que manifiestan la necesidad de recurrir mejoras a la administración de los servicios en Depohormigón Cía. Ltda. Son:

- Desperdicio de premezclado de hormigón al no pasar las resistencias debidas del producto.
- Entrega de hormigón a destiempo por una mala coordinación de las obras.
- Falta de hormigón en las obras ya que las inspecciones que son realizadas son mal cubicadas por parte del inspector de obra y vendedor externo.
- La falta de materia prima en muchas ocasiones provoca que se quede mal con los clientes al no entregar el producto como estaba ya programado.

6.7.1.8 Descripción de las áreas internas de la Compañía Depohormigón.

6.7.1.8.1 Distribución del Espacio físico.

Es la superficie física en donde están ubicadas las distintas áreas, es el espacio suficiente que tiene cada empleado para moverse y poder realizar las tareas sin tener que sufrir ningún percance a la hora de seguir la línea de producción.

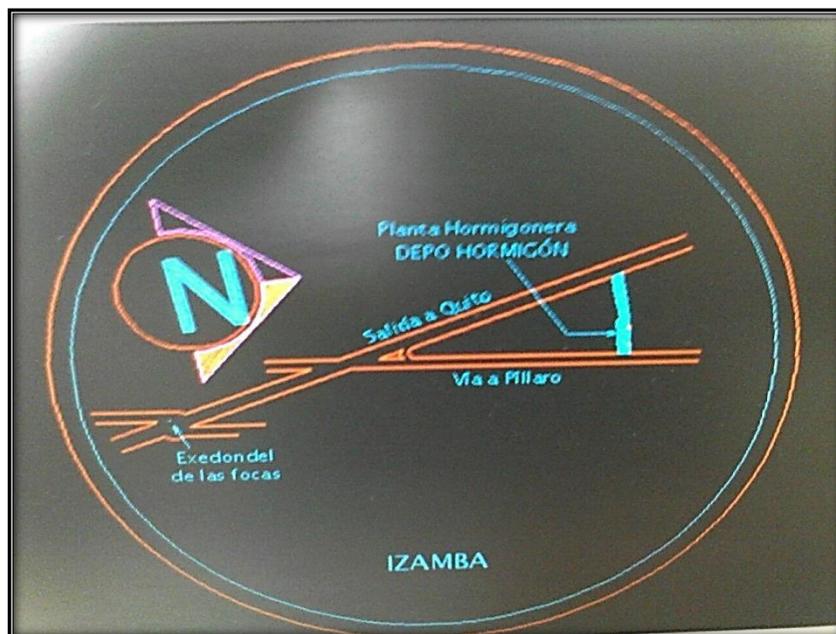


FIGURA N° 9: ÁREA FÍSICA

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

6.7.1.8.2 Equipos e instalaciones.

Estado actual de las instalaciones

Depohormigón Cía. Ltda., tiene las siguientes instalaciones.

Los equipos que tiene Depohormigón Cía. Ltda., se van a separar de la siguiente manera área técnica automotriz, área técnica de la compañía:

6.7.1.8.3 Área técnica Depohormigón Cía. Ltda.:

Está compuesta por:

Tolva.- es un equipo con dos compuertas en donde ingresan el ripio y arena, manipulado a través de la cabina de control de la planta.

Silo.- es un equipo de almacenamiento de cemento a granel con una capacidad máxima de 60.000 kg, ubicado en la parte superior de la planta, que a través de la cabina de control se envía las cantidades necesarias para la producción del hormigón.

Contenedor de agua.- almacena el agua que a través de la cabina de control se envía la cantidad requerida para la elaboración del producto.

6.7.1.8.4 Área técnica automotriz:

- **Retro excavadora.-** es un equipo de trabajo destinado a la carga del material pétreo a través de una cuchara y pala articuladas, que se encargan de votar el material en la tolva.
- **Cisterna de cemento.-** es un tráiler que remolca una cisterna de cemento que se encarga de cargar el cemento a granel y descargar en el silo de la planta.
- **Blower.-** es un equipo que se encarga de impulsar el cemento a través de una manguera que va desde la cisterna hasta el silo.

- **Volquetas.-** equipos que se destinan a la carga y descarga del material pétreo.
- **Herramientas manuales.-** son utilizados con mucha frecuencia para trabajos de aflojar y ajustar pernos, tornillos y repuestos, marcar algo, reemplazar, entre otros.

En este grupo encontramos:

- Llave de broca y corona.
- Llaves de cubo.
- Llave para bujías.
- Llave inglesa.
- Destornillador.
- Alicates.
- Martillos.
- Engrasadoras.
- Tubos
- Codos
- Abrazadera

6.7.1.8.5 Herramientas de medición y comprobación.- la reparación de automotores requiere de precisión en las mediciones para lograr lo que se requiere entender completamente la función y uso de herramientas de medición especializadas como:

- Calibrador pie de rey.

- Balanza
- Esclerómetro.
- Prensa para hormigón.

6.7.1.8.6 Diseño y distribución de la planta actual.

La distribución actual de la planta comprende tanto la colocación de los equipos en cada departamento y la distribución de la planta.

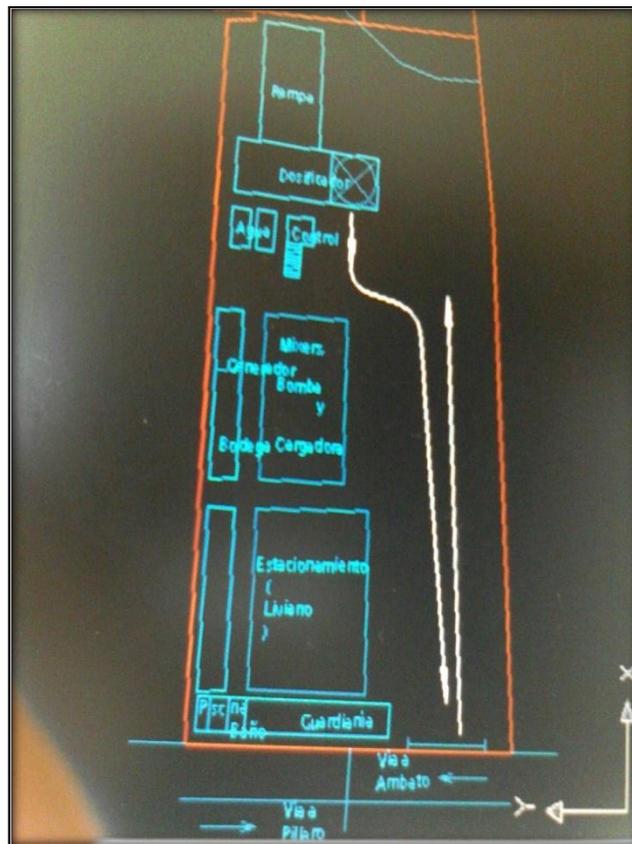


FIGURA N° 10: DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA ACTUAL.

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

6.7.1.8.7 Cadena de Valor

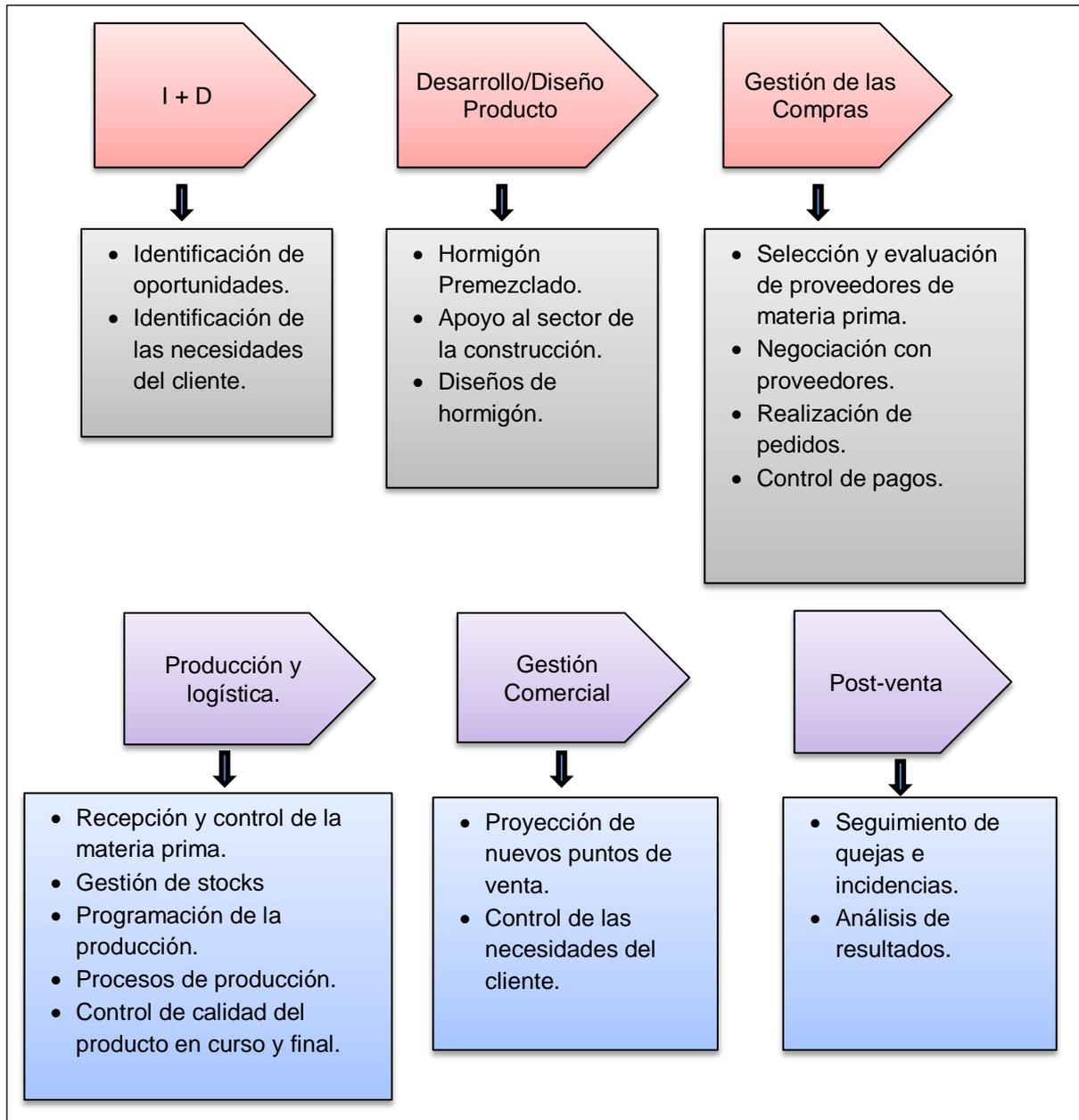


FIGURA N° 11: CADENA DE VALOR

Elaborado por: LLAMBO Fernando

6.7.1.8.8 Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la planta en este momento se estima de la siguiente forma:

TABLA 22: CAPACIDAD INSTALADA.

CONCEPTO	CÁLCULO
Valor de la inversión en capacidad instalada (A)	\$ 400.000
Capacidad Instalada en unidades potenciales (B)	\$4000 m ³
Unidades reales producidas (C)	\$ 2300 m ³
Precio por unidad (D)	\$106,92
Valor total de la producción potencial E= (BxD)	\$427.680
Valor total de la producción potencial F= (CxD)	\$ 245.916
% Capacidad utilizada en unidades producidas G= (C/B)	57,5 %
Eficiencia Potencial H= (A/B)	\$ 100 * metro cúbico
Eficiencia real I= (A/C)	\$ 173,91 * metro cúbico
Productividad potencial J= (E/A)	1,06
Productividad Real K= (F/A)	0,61

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Análisis:

Como se observa en la tabla anterior la empresa Depohormigón Cía. Ltda., presenta los siguientes resultados:

- A mayor producción real se obtiene mayor % de capacidad instalada utilizada.
- La baja utilización de la capacidad instalada es lo que genera subutilización de la infraestructura y menor costo unitario por metro cúbico, además esto ocasiona la disminución de la competitividad de la entidad frente a otros competidores, y no justifica la inversión frente al tamaño real de la demanda.
- A mayor productividad se logra una deficiente utilización de la inversión en capacidad instalada, debido a que la productividad real es inferior a la productividad potencial.

6.7.2 FASE II

6.7.2.1 OBJETIVOS Y MEDIOS ESTRATÉGICOS

6.7.2.2 Diseño de estrategias administrativas.

Antes de analizar una propuesta de analiza todo lo que afecta a la empresa ya sea interna o externa que afecte directas o indirectamente a la rentabilidad de Depohormigón Cía. Ltda.

TABLA 23: PUNTOS DE ANÁLISIS

Entorno	Normativas legales
	Nichos de mercado
	Situación socioeconómico
Imagen	De la empresa
	De los servicios
	De la competencia
Mercado	Tamaño del mismo
	Segmentación
	Potencial de compra
Competencia	Participación en el mercado
	Descuentos y bonificaciones
	Servicios ofrecidos
	Imagen

Fuente: Juan Fernando Castillo Ing.

Elaborado por: LLAMBO Fernando 2014

Una estrategia administrativa que parece ser la clave es identificar los cambios e innovación y encontrar la manera de adecuarse a las condiciones que presenta el entorno y ser la globalización de mercados.

6.7.2.3 Propuesta del proceso administrativo en la empresa Depohormigón Cía. Ltda.

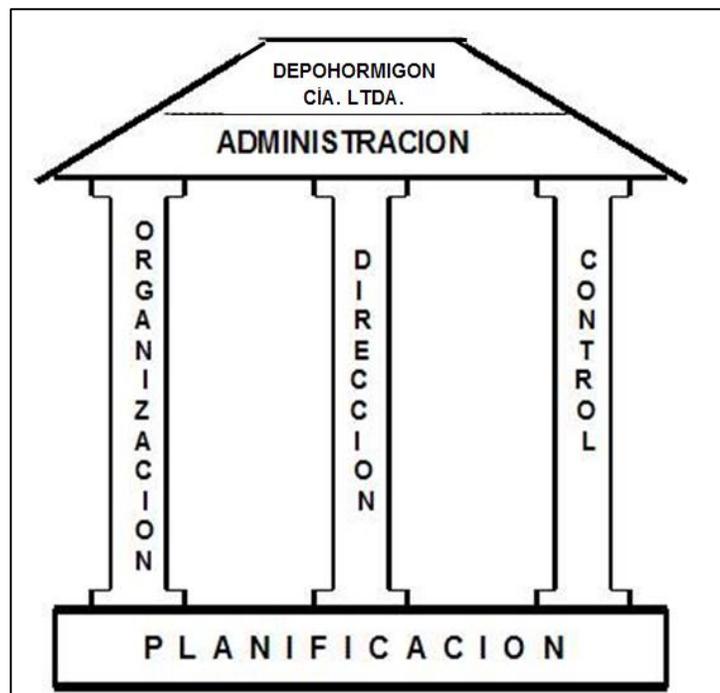


FIGURA N° 12: PROCESO ADMINISTRATIVO

Elaborado por: LLAMBO Fernando 2014

Planeación

- Determinamos la misión, visión, y los objetivos principales de la empresa.

- Nombre de la empresa es de acuerdo al servicio y producto que oferta.



FIGURA N° 13: FORMACIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA.

Fuente: DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.
Elaborado por: LLAMBO Fernando 2014

- El diseño del logotipo será en base a un Mixer ya que es aquel que lleva el producto a cada uno de sus clientes.

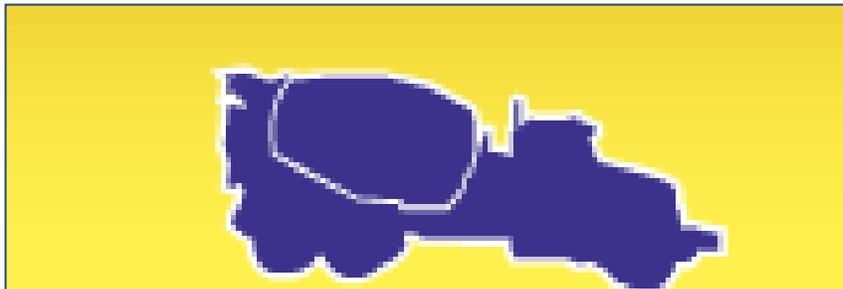


FIGURA N° 14: IMAGEN LOGO DE DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Fuente: DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.
Elaborado por: LLAMBO Fernando 2014



FIGURA N° 15: LOGO DEFINITIVO DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Fuente: DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.

Elaborado por: LLAMBO Fernando 20014

6.7.2.4 Organización

- En este punto se establecieron las diferentes funciones con el concepto de áreas funcionales que eran necesarias para el buen funcionamiento y desempeño de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.
- Con el organigrama se representa las funciones y los puestos de los empleados y jefes teniendo presente al cliente como parte primordial de la empresa.
- Con una gráfica de Gantt se organizara las actividades y los tiempos que emplea en cada una de las actividades.

6.7.2.5 Dirección

- Se compararon los precios y servicios de los diferentes lugares que se visitó para determinar el servicio y dar valor agregado en comparación con otras empresas.
- Aplicar el método SHITSUKE 5'S: Clasificar (**Seiri**), Orden y organización (**Seiton**), Limpieza y Mantenimiento (**Seiso**), Estandarización y Bienestar personal (**Seiketsu**) y disciplina y Disciplina y seguimiento (**Shitsuke**), como modelo a seguir en los procesos internos de la compañía.

6.7.2.6 Control

- Las actividades que se han programado de acuerdo a fechas establecidas con anticipación se les debe dar el seguimiento necesario y registrar para ver si han sido cumplidas o sino amonestar al responsable.
- Dar el control necesario a las áreas para plantear correctivos si hubiera inconvenientes.
- Los planes deben cumplir metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa que permite identificar las oportunidades y peligros así como la causa y efecto de los mismos para ser enmendados.

Misión

Tipo de empresa: ¿Qué clase de empresa es?

Empresa de producción y elaboración de Hormigón premezclado.

Motivo: ¿Pará qué se construye?

Para satisfacer las necesidades de los clientes.

Producto o servicio: ¿Qué se ofrecen?

Hormigón corriente:

140 kg/cm ²	Replentillos
180 kg/cm ²	bordillos, cunetas
210 kg/cm ²	zapatas, vías o calza, pisos.
240 kg/cm ²	vías o calzadas, pisos industriales.
280 kg/cm ²	vías o calzadas, pisos industriales.
300 kg/cm ²	vías o calzadas, pisos industriales.
350 kg/cm ²	vías o calzadas, pisos industriales.
420 kg/cm ²	vías o calzadas, pisos industriales.

Hormigón bombeable:

140 kg/cm ²	Replentillos
180 kg/cm ²	cabezales, muros de almacenamiento
210 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención
240 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención
280 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención
300 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención
350 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención
420 kg/cm ²	columnas, losas y pisos industriales, muros de contención

Cliente: ¿A quiénes se ofrece?

Particulares, empresas, cooperativas, sector público.

Factor diferenciador: ¿Qué hará diferente del resto?

Estricto control de calidad, calidad del servicio.

Mercados: ¿Dónde se desempeñarán las funciones?

En un territorio local.

Recursos: ¿Con qué recursos se desempeñarán las funciones?

Tecnología de punta, recurso humano calificado, equipo pesado, automóviles, bombas impulsadoras de hormigón, vibradores, mixer.

Gestión: ¿Cómo gestionar los recursos?

Generar procesos adecuados, uso adecuado de las herramientas y los equipos, cumplir los requisitos que nos exige la CGA (Comisión de Gestión Ambiental).

Producir y comercializar hormigón con la mejor calidad y rapidez que necesitan nuestros clientes con un servicio de excelencia hasta el lugar de entrega, contribuyendo con el desarrollo de la ciudad de Ambato y la zona central del país.

Visión.

¿Cómo se quiere ver la empresa en los próximos años?

Llegar a ser el mayor productor de hormigón del país, manteniendo los mejores estándares de calidad y eficiencia para satisfacer adecuadamente las demandas de nuestra distinguida cartera de clientes

Objetivos administrativos.

- Gestionar de forma organizada y efectiva la empresa siendo un compromiso de DEPOHORMIGON CÍA. LTDA. Actualizando y mejorando según los diversos contextos sociales.
- Al tener en cuenta que el aprendizaje empírico y los métodos poco satisfactorios que pueden generarse en una empresa, deben ser indudablemente sustituidos por un plan de capacitación bajo criterios técnicos.
- Instruir al personal que permita mejorar los métodos de trabajo. Eliminar errores en el servicio, logrando recuperar habilidades en los empleados perfeccionando los procesos.
- **Objetivos generales de Depohormigón Cía., Ltda.**

Objetivos específicos.

- Superar los 3000 m3 mensuales.
- Adjudicación de tres obras publicas
- Fabricación y venta de adoquines.

- Compra de una bañera para optimizar el transporte de agregados.
- Adquisición de un silo para ampliar la capacidad de almacenamiento de cemento en la plaza Izamba.
- Conferencia publicitaria para constructores.
- Construcción de 10 viviendas.
- Traslado de la compañía a un terreno propio.

Objetivo 1: superar los 300 m3 mensuales

Premisas:

- Demanda de la obra civil
- Cemento a granel
- Contratación de obras del estado

Objetivo 2: Adjudicación de tres obras públicas.

Premisas

- Que se mantenga la política actual de contratación pública.

- Apoyo y supervisión del representante técnico de la empresa.

Objetivo 3: Fabricación y venta de adoquines

Premisas:

- Aprobación de los socios
- Capital necesario
- Estudio de mercado

Objetivo 4: Compra de una bañera para optimizar el transporte de agregados.

Premisas:

- Aprobación de los socios
- Capital necesario
- Cambios en las políticas de importación

Objetivo 5: Adquisición de un silo para ampliar la capacidad de almacenamiento de cemento en Izamba.

Premisas:

- Aprobación de los socios
- Capital necesario
- Cambios en las políticas de importación

Objetivo 6: Conferencia publicitaria para constructores.

Premisas:

- Apoyo y participación de los proveedores
- Aprobación de los socios

Objetivo 7: Construcción de 10 viviendas.

Premisas:

- Alta demanda de viviendas
- Capital necesario
- Aprobación de los socios

- Contratación del personal para el departamento de construcción

Objetivo 8: Traslado de la compañía a un terreno propio.

Premisas:

- Adquisición del terreno
- Capital necesario
- Estudio de impacto ambiental

Principios – valores – políticas.

Principios-

- Buscar el nivel de calidad en el servicio-
- Garantizar la fidelidad del cliente.
- Brindar precios competitivos.
- Buscar una mejora continua y satisfacer las necesidades del cliente.
- Superar las expectativas del cliente-

Valores

- Integridad personal (actitud de una persona), moral (comportamiento personal), referencial (que garantice su veracidad).
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Discreción

Políticas

- Compromiso en sus prácticas laborales y medioambiente
- Ética profesional en lo encomendado
- Proteger el medio ambiente
- Alertar y prevenir los riesgos
- Garantizar las decisiones que se adopten en consideración al interés de la empresa e intereses personales.

Políticas

- Compromiso en sus prácticas laborales y medioambiente
- Ética profesional en lo encomendado
- Proteger el medio ambiente
- Alertar y prevenir los riesgos
- Garantizar las decisiones que se adopten en consideración al interés de la empresa e intereses personales.

6.7.2.7 Proceso administrativo actual

6.7.2.7.1. Organigrama Estructural propuesto

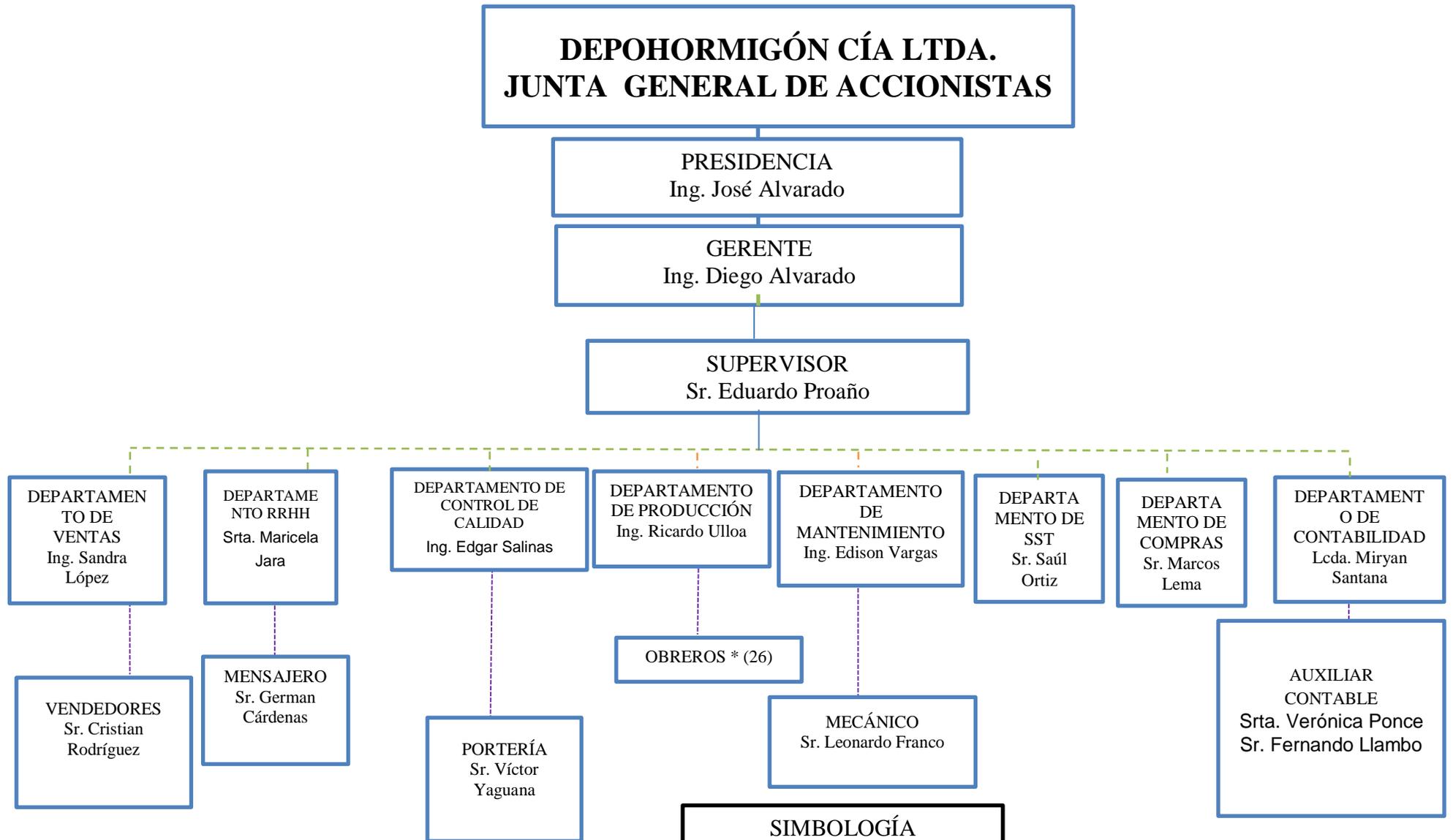


FIGURA N° 16: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Fuente: Depo Hormigón Cía. Ltda.

SIMBOLOGÍA	
_____	Autoridad
- - - - -	Supervisión
.	Coordinación
.....	Asesoría

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Sr. Fernando Llambo	Lcda. Myrian Santana

Descripción del presente organigrama:

El presente organigrama estructural está basado en las actuales ocupaciones de los funcionarios y empleados de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.; además está distribuido en función del nuevo Sistema Nacional de Prevención de Riesgos Laborales, a través del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SST, regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En donde se especifica las funciones por línea de mandos los gobernantes y luego los operativos, además existe una adecuada distribución de funciones y responsabilidades por cada departamento funcional de la empresa.

En la parte superior está ubicada la junta general de Accionistas, la presidencia, gerencia, supervisor del desarrollo de la empresa.

A continuación tenemos a los departamentos con su respectivo coordinador en cada departamento distribuido de la siguiente manera: Departamento de Ventas, Departamento de RRHH, Departamento de Control de Calidad, Departamento de Producción, Departamento de Mantenimiento, Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Departamento de Compras, Departamento de Contabilidad. Además en cada departamento se ha determinado las personas que están trabajando en los mismos, con sus respectivas funciones, como es el caso de los obreros que están distribuidos de la siguiente manera:

- **Choferes Del Mixer:** Son las personas que conducen los vehículos (Mixer) en donde llevan el hormigón a cada uno de los clientes.
- **Operador De Retroexcavadora:** son las personas que realizan la carga de la arena y ripio hacia la tolva.
- **Tuberos:** Son las personas que se encargan de armar los tubos, por donde pasa el hormigón.

- **Dosificadores:** Se encargan de realizar la mezcla de hormigón, a través del sistema de dosificación, con las medidas y ajustes necesarios que conllevan la elaboración del producto.
- **Bomberos:** Son aquellas personas que en las obras operan y controlan el sistema de bombeo del hormigón.

A continuación se presenta el listado de los Choferes del Mixer de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

TABLA 24: CHOFERES DEL MIXER

CHOFERES MIXER	
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Caiza Moya Luis Gilberto
2	Garzón Mejía Daniel Cirineo
3	Matamoros Jumbo Carlos Colón
4	Muñoz Magallanes Héctor Eduardo
5	Ortega Robles William Patricio
6	Ortega Robles Robert Oliverio
7	Pérez Salazar Guillermo Marcelo
8	Sánchez Urquizo Kennedy Armando
9	Supe Chacha Nelson Giovanni
10	Tinta Quispilema Guido Hernán
11	Toasa Villacis Segundo Héctor Efrain

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

A continuación se presenta el listado de OPERADORES DE RETROEXCAVADORA de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

TABLA 25: OPERADOR RETROEXCAVADORA

OPERADOR DE RETROEXCAVADORA	
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Alcaciaga Toapanta Gonzalo Leandro
2	Marín Cortez Héctor Fabián

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

A continuación se presenta el listado de los Tubereros de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

TABLA 26: TUBEROS

TUBEROS	
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Cando Rojano Luis Javier
2	Gualpa Mejía Hernán Patricio
3	Lema Chiliquina Marcos Gerardo
4	López Guzmán Jesús Hugo
5	Medina Chaulera Juan Gilberto
6	Moyolema Chango José Luis
7	Venegas Aldás Edwin Patricio
8	Yaguana Guzmán Wilson Javier

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

A continuación se presenta el listado de los Dosificadores de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

TABLA 27: DOSIFICADORES

DOSIFICADORES	
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Chuncho Pérez Juan Javier
2	Ortiz Urgiles Saúl Gerardo

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

A continuación se presenta el listado de los Bomberos de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

TABLA 28: BOMBEROS

BOMBEROS	
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Lema Chiliquina Marcos Gerardo
2	López Guzmán Jesús Hugo
3	Venegas Aldás Edwin Patricio

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

6.7.2.7.2. Organigrama Funcional

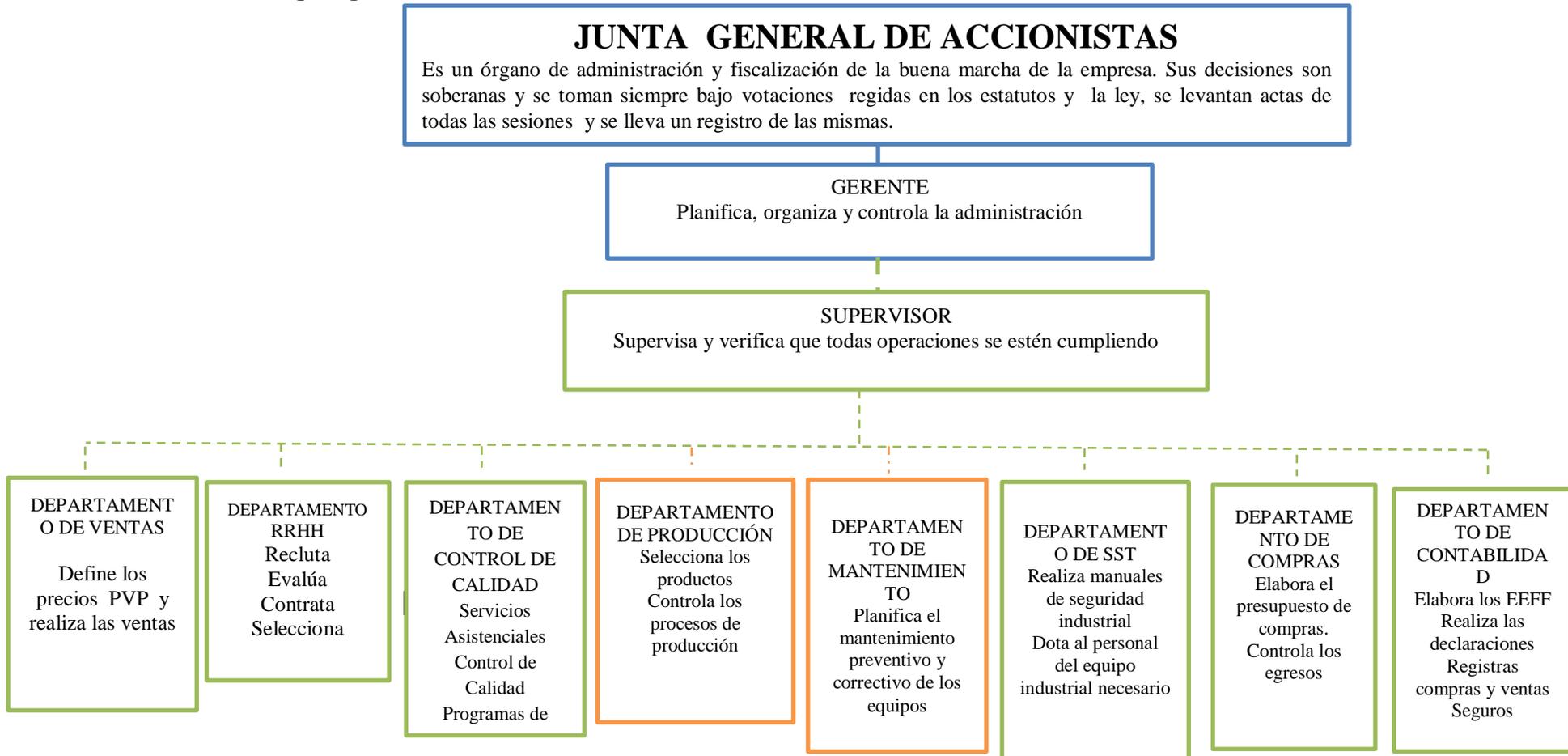


FIGURA N° 17: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Fuente: Depohormigón Cía. Ltda.

6.7.3. FASE III

6.7.3.1 METAS E INICIATIVAS

6.7.3.1.1 Iniciativas basadas en el Método SHITSUKE 5's.

Es una técnica para mejorar el nivel de calidad, eliminar los tiempos muertos y reducir los costos. Para la aplicación de esta técnica se requiere el compromiso del personal en la ejecución de los diferentes puntos para que DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA. Sea una empresa reconocida en el mercado.



FIGURA N° 18: HERRAMIENTA BÁSICA DE LA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EMPRESA

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Fuente: Rosas D. Justo (2013: en línea) "Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida". http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm

TABLA 29: HERRAMIENTA BÁSICA DE LA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EMPRESA

JAPONÉS	CASTELLANO
Seiri	Selección y despeje
Seiton	Orden y Organización
Seiso	Limpieza y mantenimiento
Seiketsu	Estandarización y bienestar personal
Shitsuke	Disciplina y seguimiento

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Mejorando el nivel de 5´S se obtiene mayor productividad debido a que se reducen:

- Los desperdicios.
- Los accidentes.
- Los movimientos y traslados inútiles.
- El tiempo para localizar herramientas y materiales.

Con el **Orden y la Organización** se obtiene un mejor lugar de trabajo ya que se consigue:

- Más espacio y mayor bienestar.
- Más seguridad en las instalaciones.
- Mejor imagen ante los clientes generando una sensación de confianza.

- Mayor trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad del personal.
- Mejor conocimiento del puesto.

6.7.3.1.2 Compromiso Planeación y Organización e Implementación de 5´S

a) COMPROMISO

DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., deberá estar comprometida con la implementación de las 5´S por lo que todas las áreas de la empresa tendrían que formar parte de la implantación.

La gerencia y presidencia es la principal responsable del Programa, el Orden, la Limpieza y los nuevos hábitos. Es la responsable de organizar y proporcionar los recursos necesarios, para desempeñar un rol dinámico en el proceso.

Las funciones de los responsables son:

- Liderar el proyecto de las 5´S.
- Conservar un compromiso dinámico.
- Promover la participación de todo el personal. .
- Dar seguimiento y control del proyecto.

b) PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Establecer las áreas a implementar, las etapas y actividades a realizar, su duración, los responsables y los recursos necesarios, a continuación se realizara una lista de las principales actividades:

1. Distribuir las áreas donde se implementará, y en qué orden.
2. Elegir a los miembros del equipo del proyecto por cada área.
3. El equipo estará integrado por un auditor, un jefe, así como por el personal estrechamente relacionado con las áreas seleccionadas.
4. Líder tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Preparar a los miembros del equipo en la metodología 5'S
 - Apoyar a la Dirección en la planificación y organización del proceso.
 - Asegurar la eficacia de las reuniones y de las actividades de equipo.
 - Preparar la realización de las actividades y verificar su ejecución.
 - Dar un seguimiento riguroso en la aplicación.
 - Informar al auditor sobre la evolución del proyecto.
 - Asegurarse de que las medidas implementadas se mantienen y mejoran.

5. Elaborar un calendario de actividades, siguiendo el orden metodológico de las 5'S y la secuencia de implementación por áreas.
6. Establecer las responsabilidades específicas de los equipos.
7. Capacitar a los integrantes del equipo.
8. Aplicar la técnica en un área piloto, en la cual se terminará de aprender y realizar cualquier ajuste.
9. Implantar el programa de manera secuencial y simultánea en las áreas previstas.
10. Medir y evaluar los resultados.

c) Capacitación al personal que desarrollará la selección.

En esta fase se enseñara de manera práctica como reconocer y seleccionar los elementos innecesarios, explicando los criterios de selección y el uso de las herramientas antes preparadas, así como la reubicación temporal de los elementos innecesarios.

Curso de capacitación de la 5'S

- Introducción
- Objetivos
- Importancia

6.7.3.1.3 La 1° S: Seiri (Selección y despeje)

Problema detectado:

- En las oficinas para clasificar y descartar es favorable empezar haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo, entregar un listado de los equipos que no sirven en el área de trabajo y desechar las cosas que son improductivas haciendo un control interno de las oficinas.
- El propósito de clasificar es retirar de los puestos de trabajo los elementos innecesarios para los procedimientos de mantenimiento de las oficinas de manera habitual. Los elementos necesarios de deben mantener cerca.

Iniciativa de Solución:

- Seleccionar y clasificar los elementos, para tener las cosas en el sitio correcto. El propósito es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para el trabajo cotidiano. Los elementos necesarios se deben mantener cerca del lugar de trabajo, mientras que los innecesarios se deben reubicar o eliminar.
- En la oficina se tendrá mayor espacio, mejor control de inventarios, eliminación de gasto innecesario

– **MÉTODO**

TABLA 30: CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS INNECESARIOS

Defina las categorías en que se podrán clasificar estos elementos, estas pueden ser:
Elementos dañados: Si es necesaria y viable económicamente su reparación, de lo contrario se darán de baja.
Elementos obsoletos: Se desecharán.
Elementos peligrosos: Si son necesarios se ubicaran en un lugar seguro, de lo contrario se desecharán.
Elementos de más: Se almacenarán en un lugar adecuado, o se transferirán a otra área de trabajo que lo requiera, o se donará o venderá.
Todos los artículos que no se utilicen en el área de trabajo por más de cierto número de días: Se deberá tomar una decisión al respecto.
Documentos con mucho tiempo en área de trabajo sin usar o en archiveros: Si tienen más de 15 días en el área de trabajo se archivarán, Si tienen más de un año y hasta 5 años se almacenarán en el archivo muerto, más de 5 años se desecharán, previo registro.
Objetos personales o de adorno: Los personales, como busos, abrigos, sombrillas, bolsa, etc. deberán ubicarse en lugares propios, nunca se dejarán al terminar la jornada.

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Identifique y clasifique los elementos innecesarios, en el sitio

Estando en el puesto de trabajo para implantar la 5'S, se observarán e identificarán los elementos innecesarios. En este paso se utilizan las

herramientas predefinidas, y se pueden tomar fotografías antes de iniciar la selección.

A los elementos innecesarios se les coloca la etiqueta que corresponda y se les lleva a un área de almacenamiento transitorio, y se registra en la lista de elementos Innecesarios, posteriormente se tomará la decisión de que sucederá con esos objetos.

Hay áreas o sitios específicos, dentro del área de trabajo, donde se pueden encontrar elementos innecesarios como:

- Repisas, casilleros, libreros, (detrás o en la parte más alta o baja).
- Pasillos o esquinas, (objetos arrumbados).
- Puesto de trabajo, (elementos de trabajo obsoletos o descompuestos u otros objetos que en algún momento cayeron o rodaron).
- Almacenes o bodegas, (con inventarios abandonados, chatarra o con excesivo tiempo de no uso).
- Herramientas o instrumentos sobrantes.
- Elementos para contingencias en sitios no adecuados.
- Objetos guardados debajo de escaleras, escritorios, maquinaria o equipos.
- Mobiliario, equipo, herramienta, estantería o instrumentos abandonados en los pisos o encimados.
- Objetos colgados o adheridos en paredes, pizarrones o ventanas.

- Elementos u objetos colocados en barandales, puertas, bardas, mostradores, cortinas, sillas, archiveros, cajones de escritorios, etc.

6.7.3.1.4 La 2° S: Seiton (Orden y organización)

Problema detectado:

Colocar lo necesario para la oficina en un lugar fácil y accesible según sus necesidades teniendo en cuenta la seguridad que no se pueda caer, no se mueva, no estorbe así mismo la calidad que no se deteriore, no se traspapelen los documentos, que no se oxiden los equipos de computación también eficiencia minimizar el tiempo perdido elaborando procedimientos que puedan mantener el orden.

Iniciativa de Solución:

Posteriormente de que se ha separado de los elementos innecesarios, el siguiente paso es ordenar los elementos de trabajo que se utilizan, el propósito es mantener los elementos de trabajo necesarios en forma ordenada, identificada y en sitios de fácil acceso para su uso, además de que se mejora la imagen del área ante el cliente.

En áreas administrativas facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

MÉTODO

1. Establecer el área donde están o estarán los elementos necesarios.

Se trata de redistribuir los espacios, el mobiliario, los equipos, estantes, gavetas, materiales, las máquinas y todo aquello que es útil para el trabajo que se realiza. De ser necesario cambie o adquiera mobiliario adecuado para ubicar los elementos organizadamente.

2. Determine el lugar donde colocará cada elemento

En este momento habrá que definir en qué lugar quedará cada elemento, esto en razón de la frecuencia de uso, necesidad de cercanía, volumen, peso, cantidad, secuencia en el proceso, riesgo, etc. Para determinar el lugar correcto de cada elemento habrá que considerar que los elementos de uso frecuente deberían:

- Estar al alcance del trabajador.
- En una altura que facilite su uso para el trabajador.
- En una posición que requiera del menor movimiento del trabajador.
- Para ubicar los elementos en el lugar correcto, marque el sitio seleccionado con números o letras o mixto.

TABLA 31: LA 2° S: SEITON (ORDEN Y ORGANIZACIÓN)

FRECUENCIA DE USO	CRITERIO DE UBICACIÓN
A cada momento	Colocar lo junto a la persona
Varias veces al día	Colocar lo cerca de la persona
Varias veces a la semana	Colocar lo cerca del área de trabajo
Algunas veces al mes	Colocar lo en áreas comunes
Algunas veces al año	Colocar lo en bodega o archivo
Posiblemente no se use	Colocar lo en archivo muerto

Elaborado por: LLAMBO Fernando

3. Establezca criterios de ordenamiento.

- Por orden numérico, alfabético o alfanumérico.
- Por frecuencia de uso: diario, quincenal, mensual, bimestral, semestral, anual.
- De fácil extracción y devolución
- De fácil identificación de faltantes
- Almacenar por líneas.
- Por el riesgo de accidente.

4. Identifique los elementos

Asigne un nombre a cada elemento y un nombre al lugar donde se coloquen. Este último debe ser descriptivo de los elementos que ahí se colocarán, ser simple y de fácil entendimiento.

Criterios que se podrán aplicar:

- Habrá elementos a los que se les conoce con dos nombres diferentes. Ante esto elija uno. Esto evitará confusión.
- Para facilitar la colocación de los elementos en el sitio adecuado, se podrá dibujar el entorno del elemento en el lugar donde se le ubicará.
- Los pisos podrán ser trazados con líneas y marcas que permitan dividir e identificar los pasillos, lugares reservados para fines específicos, zonas de maniobras, zonas de peligro, rutas de evacuación, extintores, botes de basura, etc.

TABLA 32: ORDEN Y ORGANIZACIÓN

<p>Hacer un análisis de cómo aprovechar los espacios.</p>	<p>Coloque los letreros que sean necesarios, que sean visibles y entendibles:</p>	<p>Observaciones varias</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Unidad visual: una decoración de colores afines aumenta la sensación de espacio. • Espacios sectorizados: una distribución de las áreas separadas por divisores como bibliotecas, estantes, muebles, etc. • Los muebles se pueden hacer dos maneras: se busca muebles a medida, o buscamos la forma de adaptarnos a lo que se tiene. • Detalles: usar puertas corredizas, aprovechar los espejos para agrandar la sensación de espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de ubicación. • Indicadores de cantidad. • Nombre de las áreas de trabajo. • Localización de stocks. • Lugar de almacenaje de equipos. • Puntos de limpieza y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenga solo un número adecuado de archiveros, anaqueles o repisas. • No deje a la vista alambres ni cajas eléctricas abiertas. • Ubique las herramientas y materiales en un el lugar limpio y en el orden. • Aplique también criterios de seguridad, esto es, que los elementos no estén en riesgo de caerse. • Que los elementos estén protegidos contra deterioro.

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Beneficios que se obtendrán:

- Encontraremos fácilmente los objetos de trabajo y documentos.
- Ahorro en tiempos y movimientos.
- Facilidad para regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizado.
- Se podrá detectar cuando falta algún elemento.
- Da una mejor apariencia.

6.7.3.1.5 La 3° S: Seiso (Limpieza y Mantenimiento)

Problema detectado:

La tercera S es muy importante la limpieza porque es la imagen de la empresa hay que recoger y retirar lo que estorba en la oficina, barrer o pasar una aspiradora.

Hay que incentivar la actitud de limpieza, el proceso de implementación se de apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización como también del tiempo requerido para su ejecución. Una campaña de limpieza en las oficinas, con esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanente.

Iniciativa de Solución:

Limpiar el entorno de trabajo, incluidas el mobiliario, equipo, máquinas y herramientas, paredes, pisos y otras áreas del lugar de trabajo, y que todo el personal se haga responsable de las cosas que usa y se asegure de que se encuentren en buenas condiciones; para identificar problemas o fallas.

MÉTODO

Procedimiento recomendado:

Campaña de limpieza: se debe realizar una campaña de orden y limpieza como un primer paso para implantar las 5'S, en esta jornada se eliminan los elementos innecesarios y se limpia el equipo, pasillos, armarios, almacenes, etc.,

1. Objetivos de la campaña.
2. Selección de la zona de limpieza.
3. Haga una inspección de la zona: determine las causas de suciedad durante la inspección debemos observar si la suciedad es normal o anormal, ante esto último, se debe determinar las causas que lo ocasionan con lo cual se podrá desarrollar un plan de solución.

Identificar y analizar las causas de la suciedad a que se deben, para buscar una solución concreta:

- ¿Esta suciedad es algo que no debería pasar?

- ¿Sólo fue un descuido?
- ¿Algo se cayó o alguien lo tiro?
- ¿Es causada por un goteo?
- ¿Cómo llegó hasta ahí la suciedad?
- ¿Se pude prevenir?
- ¿Puede ser grave la repercusión de esta suciedad?
- ¿Puede ocasionar un accidente de trabajo?

4. Organizar una reunión para promocionar la campaña.

- a. Establecer un programa de limpieza, con un plan de acción.
Después del análisis de las causas de la suciedad, se debe establecer opciones de solución, con la participación del personal, desarrollando de un plan de acción para prevenir o reducir las fuentes de suciedad, se dará prioridad a lo que represente un riesgo.

Algunas acciones pueden ser:

- Cambiar malos hábitos de las personas.
- Modificar el equipo, maquinaria o mobiliario para facilitar su mantenimiento.
- Redistribuir la instalación de tal forma que pueda realizarse la limpieza con facilidad y seguridad.

- Capacitar al personal de conservación, de laboratorios, talleres e instalaciones diversas.

Solicitar una reunión para comunicar los logros y dar a conocer las actividades futuras con el compromiso de cumplir un manual de limpieza que obtendrá DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

El Manual de Limpieza

Este manual debe incluir la asignación del responsable de área; la forma de utilizar los elementos de limpieza; la frecuencia y tiempo para cada labor; la inspección antes, durante y al final de la jornada, así también establecer tiempos para estas actividades de modo que lleguen a formar parte natural del trabajo diario.

TABLA 33: EL MANUAL DE LIMPIEZA

Contenido del Manual
Objetivos de la limpieza.
Fotografías de cómo se debe mantener las instalaciones y elementos de trabajo.
Mapa de los puntos de riesgo durante el proceso de limpieza.
Herramientas de limpieza y de seguridad, así como las precauciones a tomar.
Áreas que comprende el programa (considerar las áreas externas o al aire libre).
Procedimientos a seguir (que consideren la calidad del trabajo y la seguridad de quien lo realiza).
Políticas para mantener y preservar un ambiente de trabajo limpio.

Elaborado por LLAMBO Fernando

Factores de éxito:

- Incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo.
- Mantener la clasificación y el orden de los elementos.
- Apoyar un fuerte programa de entrenamiento.
- Suministrar los elementos necesarios para su realización.
- Dedicar el tiempo requerido para su ejecución.

Beneficios que se obtendrán:

- Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

6.7.3.1.6 La 4° S: Seiketsu (Estandarización y bienestar personal)**Problema detectado:**

Mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de las oficinas, se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas

definidas en las etapas anteriores. Con un mejoramiento y una evolución de limpieza se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable las oficinas.

Iniciativa Solución:

Seiketsu tiene dos significados, el primero es el de procurar el bienestar personal de los trabajadores, y el segundo, el de conservar lo que se ha logrado en las tres primeras S´.

Método:

BIENESTAR PERSONAL.

Mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, elementos de protección personal, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio como las máquinas e instalaciones son importantes cuidamos y damos mantenimiento.

Cuidar y mantener su salud y seguridad, a través de descansos, proporcionando buenas condiciones de iluminación, protección contra ruido, buena ventilación, eliminando malos olores, dotando de mobiliario y equipo ergonómico, etc., lo cual se verá compensado al disminuir las ausencias por enfermedades, el agotamiento físico y los accidentes y un incremento de la productividad.

Para obtener mejores condiciones de trabajo la organización y el personal deberían tomar acciones tales como:

Acciones de la organización:

- ✓ Mantener una iluminación adecuada de las instalaciones.
- ✓ Mantener control del ruido o proporcionar tapones auditivos.
- ✓ Eliminar los olores indeseables, sobre todo los tóxicos, y el humo o el polvo a través de una buena ventilación o sistemas de filtrado.
- ✓ Mantener la temperatura y la ventilación adecuada.
- ✓ Proporcionar equipo de seguridad y protección adecuado.
- ✓ Mantener en condiciones de higiene los servicios comunes: comedor, baños, casilleros, vestidores.
- ✓ Adecuar la ergonomía del mobiliario, equipo e instalaciones de trabajo.
- ✓ Exhortar al personal a una imagen pulcra, y que cumpla con las normas de higiene y seguridad.

El personal debería:

- ✓ Utilizar correctamente el equipo de seguridad y cumplir con las normas.
- ✓ Es común que algunos trabajadores no siempre aceptan usar los elementos de protección, es ahí donde la disciplina toma importancia fundamental, por lo que se deberá brindar la información suficiente para crear consciencia de los riesgos.

- ✓ Cuidar nuestro aseo personal (baño diario, peinado, ropa limpia, etc.)
- ✓ Vestir adecuadamente, acorde a las características del trabajo.
- ✓ Guardar el equilibrio entre los problemas personales y de trabajo.
- ✓ Visitar regularmente al médico, como medida preventiva.

ESTANDARIZACIÓN

Se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras S', con el compromiso y respaldo de dirección en las 5S.

MÉTODO

Para conservar lo conseguido con las tres primeras s', se deberá:

- ✓ Determinar y asignar de manera precisa las responsabilidades de lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.
- ✓ Mejorar e Implementar de manera permanente el Manual de limpieza.
- ✓ Instalar un Tablón donde se registre el avance de cada S implantada.
- ✓ Elaborar Programa de trabajo para atender problemas no resueltos

- ✓ Integrar en los trabajos, como rutina, las acciones de clasificación, orden y limpieza.

Beneficios que se obtendrán:

- ✓ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ✓ El personal aprende a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- ✓ Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a riesgos laborales.
- ✓ Se dan las condiciones para que el personal tenga un mejor desempeño en su trabajo
- ✓ Se evitan pérdidas de tiempo al estar localizables y en el lugar adecuado los elementos requeridos.

6.7.3.1.7 La 5° S: Shitsuke (Disciplina y seguimiento)

Problema detectado:

Acostumbrarse a aplicar las 5S y respetar las normas del sitio de trabajo con inflexibilidad, si no se aplica esta quinta S las cuatro S anteriores se deteriora rápidamente.

La disciplina no es visible y no puede medirse a la diferencia de las cuatro S pero debe existir en la mente y en la voluntad de las persona.

Iniciativa de Solución:

Consiste en establecer y mantener un nuevo orden de vida en el trabajo, cumpliendo cotidianamente con las normas o estándares de trabajo.

El auditor y el líder deberán controlar los siguientes parámetros:

La indisciplina, ésta se refleja en:

- ✓ La impuntualidad.
- ✓ El desorden.
- ✓ El incumplimiento de normas de seguridad e higiene.
- ✓ El retraso de reuniones.
- ✓ Las constantes distracciones personales.
- ✓ Los elementos de trabajo fuera de su lugar.
- ✓ Los lugares de trabajo están sucios, etc.

Consecuencias de la indisciplina:

- ✓ Afecta a los demás cuando se trabaja en equipo.
- ✓ Hace perder la confiabilidad como persona y como empleado.

- ✓ Incumplimiento de compromisos
- ✓ Pérdida de tiempo para localizar los elementos requeridos

Método:

La disciplina

Son normas, reglas de una empresa a nuestra propia vida; orden y control personal que se logra a través de una preparación constante.

Control e informe final: El jefe de área deberá realizar este documento y publicarlo en una cartelera informativa.

Acciones para Promover la Disciplina

Se alcanzara si el personal de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., asume un compromiso real, verdadero, genuino legítimo para cambiar nuestros hábitos y mantener una disciplina de orden y limpieza.

La organización, debería entonces comprometerse a:

- ✓ Cumplir y vigilar que se cumpla de manera sistemática con los estándares de trabajo establecidos.
- ✓ Asegurarse de que están definidas claramente las responsabilidades y que éstas las conoce y comprende el personal.

- ✓ El personal debe participar en la búsqueda de soluciones y de acciones de mejora.
- ✓ Reconocer el desempeño sobresaliente y estimular a quienes aún no lo logran.
- ✓ Retroalimentar de inmediato cuando no se logran los resultados.
- ✓ Establecer un proceso y herramientas de seguimiento eficaz para verificar y evaluar el cumplimiento sistemático y el progreso en cada área.
- ✓ Suministrar los recursos para la implantación de las 5'S.
- ✓ Recorrer las áreas, por parte de los directivos.
- ✓ Publicar fotos del "antes" y "después".
- ✓ Establecer rutinas diarias de aplicación, unos 10 minutos antes de la salida.

6.7.4 FASE IV

TABLA 34: DISEÑO (BALANCED SCORECARD) DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.						
DISEÑO BALANCED SCORECARD						
PERSPECTIVAS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLE	TIEMPO	PERIODICIDAD
FINANCIERA	Es la que debe mostrar las decisiones estratégicas en cuanto a efectividad del departamento administrativo y de producción.	Evaluar el cumplimiento de metas de ventas y producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y Diversificación de los ingresos. - Reducción de Costos y mejoras de la Productividad. - Utilización de los activos 	Contador General	30 - 60 días	Mensual, Semestral
CLIENTES	Encaminada en buscar la forma de satisfacer a los clientes proveedores y colaboradores, así como también de aumentar y asegurar la credibilidad de los mismos en la gestión de pagos, cobros y entrega inmediata de los pedidos.	Gestionar de forma eficiente la entrega de pedidos y pagos a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de mercado - Incremento de clientes. - Retención de clientes. - Satisfacción de clientes. - Rentabilidad del cliente. 	Gerencia de Ventas, supervisor general, vendedores.	60 - 90 días	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Definida en revisar cuales procesos generan las formas adecuadas de satisfacer las expectativas del cliente y la efectividad del departamento.	Examinar de forma continua la efectividad en los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades del cliente. - Innovación del servicio. - Proceso operativo de entrega del producto. 	Vendedores, Supervisor General, Ing. De Producción y control de calidad.	90 - 180 días	Diaria
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Es la que permite a través de las competencias de los empleados, asegurar la capacidad de renovación, estabilidad y desarrollo organizacional.	Mejorar el clima organizacional mediante la mejora de infraestructura tecnológica e incentivos al personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias del personal. - Infraestructura Tecnológica. - El clima Laboral. 	Gerente General, Dpto. Talento Humano, Contador.	180 - 360 días	Mensual, Anual

Elaborado por LLAMBO Fernando

6.7.4.1 DISEÑO DEL ESQUEMA BSC (BALANCED SCORECARD)

La presente investigación se encuentra inmersa en las cuatro dimensiones, de la siguiente manera:

- **Financiera:** Porque es la que debe mostrar las decisiones estratégicas en cuanto a efectividad del departamento administrativo y de producción.
- **Clientes:** Encaminada en buscar la forma de satisfacer a los clientes proveedores y colaboradores, así como también de aumentar y asegurar la credibilidad de los mismos en la gestión de pagos, cobros y entrega inmediata de los pedidos.
- **Procesos Internos:** Definida en revisar cuales procesos generan las formas adecuadas de satisfacer las expectativas del cliente y la efectividad del departamento.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Es la que permite a través de las competencias de los empleados, asegurar la capacidad de renovación, estabilidad y desarrollo organizacional.

Los pasos fundamentales para la aplicación del BSC, se pueden resumir en:

- a) **Realizar una planificación estratégica:** Que oriente la definición de Misión, Visión, y Objetivos desarrollado en la **(FASE I)**.
- b) **Determinar los puntos clave o determinantes:** Definidos como Factores Claves de Éxito, en cada área, sector o proceso.

- c) **Fijar las coordenadas de los datos a tomarse en cuenta:** ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?
- d) **Diseñar formatos para registrar la información,** que permitan mantener un monitoreo, así como el historial de la aplicación del BSC.
- e) De esta forma para la elaboración de los lineamientos se presentan una serie de cuadros que serían los que definirían la implementación de los lineamientos formulados:

6.7.4.2 Perspectiva del Balanced Scorecard

6.7.4.2.1 Perspectiva Financiera

Entre los indicadores que destacan la materialización de esta perspectiva se muestran a continuación:

TABLA 35: TEMAS ESTRATÉGICOS

		Crecimiento y Diversificación de los Ingresos	Reducción de Costos/Mejoras de la Productividad	Utilización de Activos
ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventanas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de pagos) I+D (porcentaje de pagos efectuados correctamente)
	Sostenimiento	Cuota de cuenta y clientes seleccionados. Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	Costo frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de pagos)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE pro categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) <i>Throughput</i>

Elaborado por: LLAMBO, Fernando

6.7.4.2.2. Perspectiva del Cliente

Esto se puede resumir al observar los aspectos relacionados con la dinámica del mercado el cuadro que se muestra a continuación:

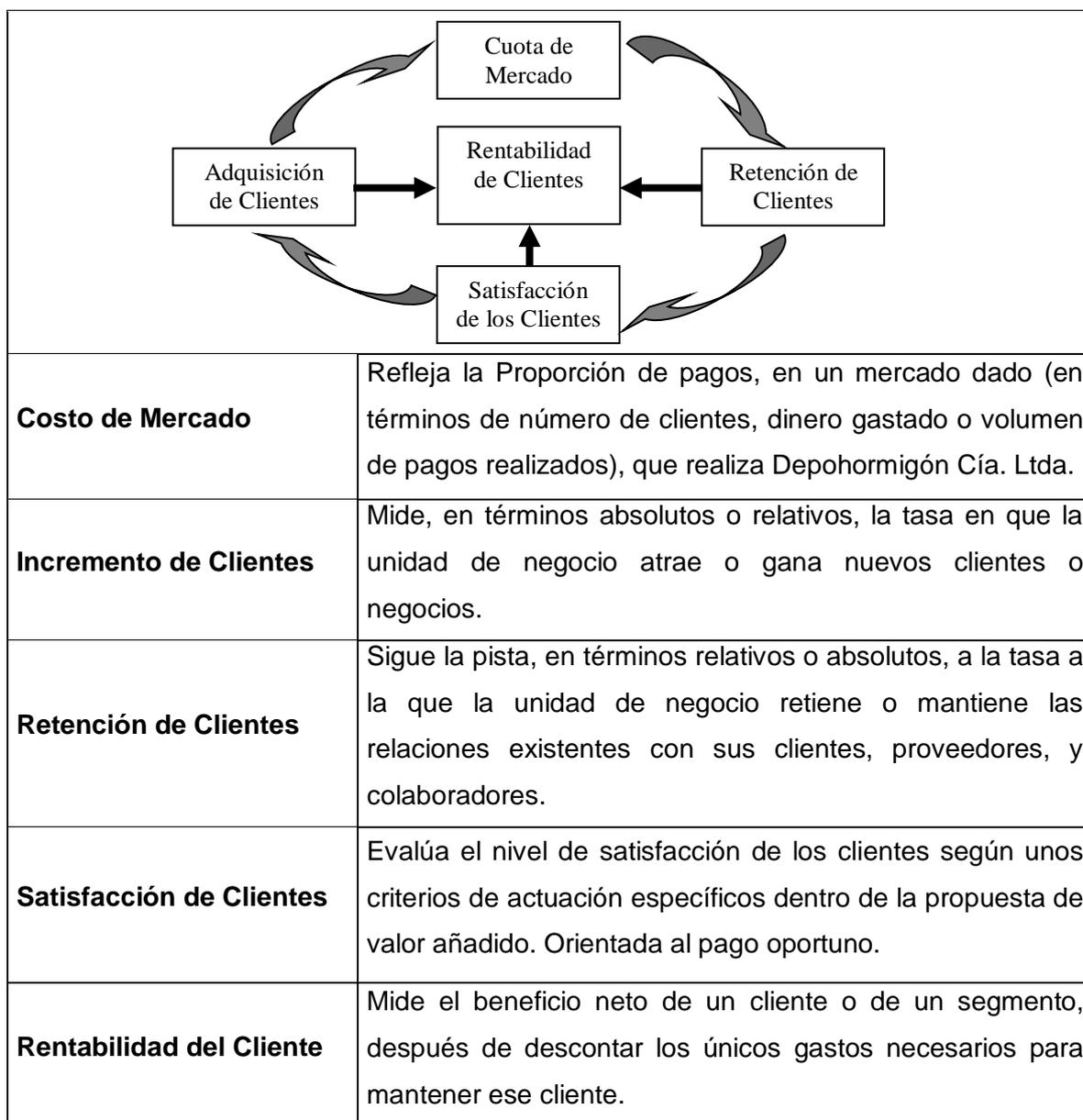


FIGURA N° 19: PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Elaborado por: LLAMBO, Fernando

6.7.4.2.3 Perspectiva Proceso Interno

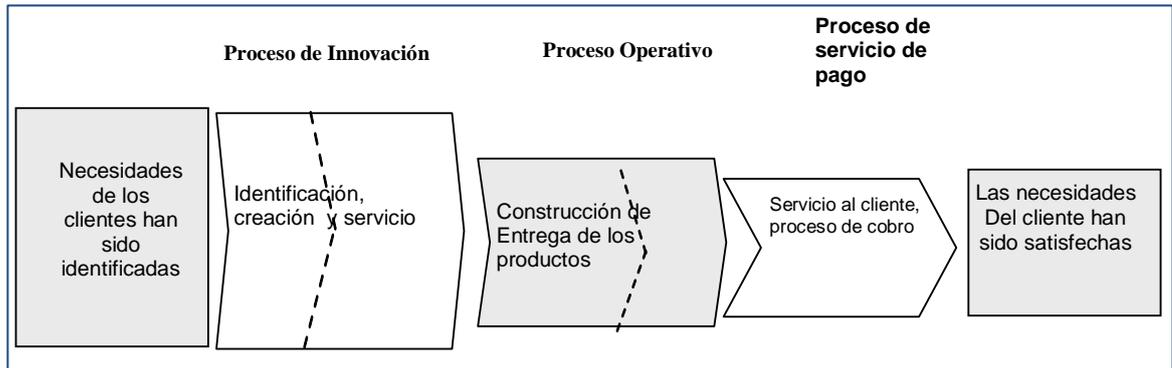


FIGURA N° 20: PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

Elaborado por: LLAMBO, Fernando.

6.7.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje

Indicadores claves que le ofrezcan a la gerencia

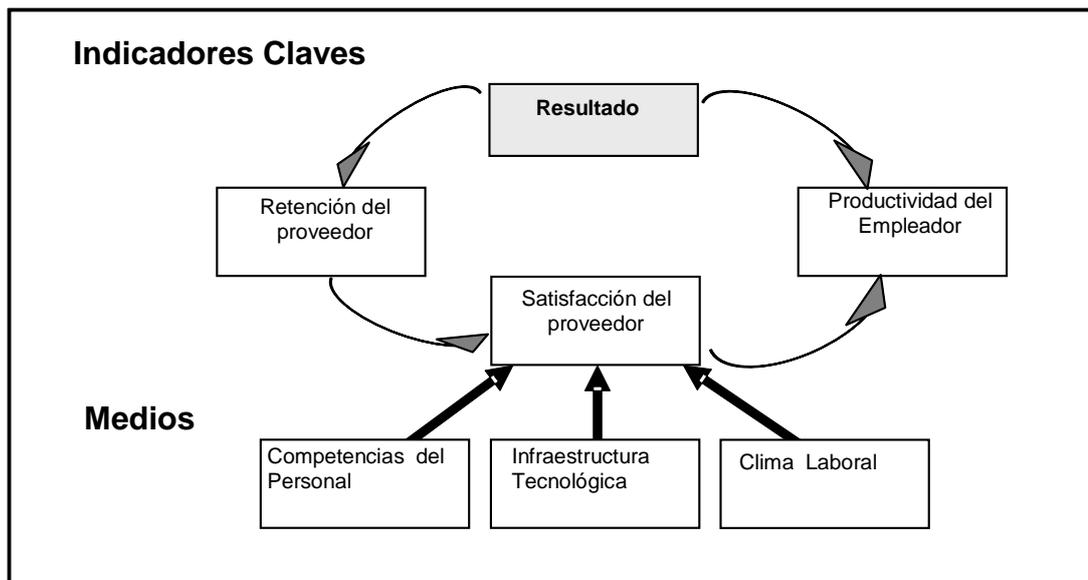


FIGURA N° 21: ESTRUCTURA DEL APRENDIZAJE

Elaborado por: LLAMBO, Fernando.

6.7.4.2.4.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

TABLA 36: LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Competencias del Personal	Infraestructura Tecnológica	El Clima Laboral
Capacidad estratégica	Tecnología estratégica	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
Equilibrio de disponibilidad de activos	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
Disponibilidad de propiedad intelectual de productos	Patentes, derechos	Positivo
Manejo e implementación de la cultura organizacional	Ambiente de Trabajo	Capacidad para el trabajo en equipo.

Elaborado por: LLAMBO, Fernando

En la medida que se logre enfatizar en los aspectos antes mencionados, se podrá hacer uso de la herramienta de gestión definida como Balanced Scorecard, que brindará efectividad y eficiencia en la Empresa Depohormigón Cía. Ltda., orientada a la atención al cliente, y a la productividad.

6.7.5 FASE V

6.7.5.1 Aplicación del Componente de Control Interno COSO II

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA, realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó los métodos de: cuestionario mediante el cual se realizó la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

6.7.5.2 Levantamiento de los Procedimientos Control Interno

La empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., es necesario realizar una evaluación de Control interno que ayude a mantener, mejorar e incrementar los controles, para ello es necesario conocer los objetivos de los componentes del método COSO.

6.7.5.3 Solicitud de información de los Procesos de Control.

En la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., al momento no cuenta con procesos de control interno en sus actividades económicas, lo que impide conocer la real situación de la entidad.

La propuesta en esta investigación servirá de base para que la institución tenga un adecuado manejo de control interno en la misma.

6.7.5.4 Diseño de Control Interno

6.7.5.4.1 Evaluación de Control Interno

DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Evaluación de Control Interno

TABLA 37: ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

NO.	ACTIVIDAD	P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Cuestionario evaluación de control interno	CE	F.LL	30/10/2014
2	Matriz de ponderación	MP	F.LL	30/10/2014
3	Matriz de riesgos y controles	MR	F.LL	30/10/2014
4	Matriz de pruebas	MP	F.LL	30/10/2014
5	Hoja de hallazgos	HH	F.LL	30/10/2014
6	Informe de control interno	IC	F.LL	30/10/2014
			Elaborado por :F.LL	Fecha: 30-10-14
			Elaborado por: F.LL	Fecha: 30-10-14

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Cliente: DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

Auditor: F.LL

TABLA 38: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

		CE 1/6			
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La gerencia muestra interés por la integridad y los valores éticos?	x			
2	¿Se comunica eficazmente el compromiso de gerencia de la integridad y el compromiso ético a toda la empresa	x			
3	¿Existen motivos para que el personal se vea relacionado en actos fraudulentos?		x		
4	¿Otorga la gerencia recompensas, tales como bono, fomentando un entorno ético apropiado?	x			
5	¿Toma la gerencia acción disciplinaria?		x		
6	¿Es apropiada la gestión de la gerencia?	x			
7	¿Se comunica a todos los empleados la importancia de los controles internos?	x			
8	¿Establece la gerencia objetivos financieros y expectativas reales para el personal?	x			
9	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad?	x			
10	¿Posee la gerencia una amplia experiencia funcional?	x			
		Elaborado por:		Revisado por:	
		Fernando Llambo		Miryan Santana	

Elaborado por: LLAMBO Fernando



CE 2/6

11	¿Demuestra la gerencia un compromiso para promover suficiente personal de contabilidad y financiero para mantener el ritmo del negocio?	x			
12	¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño de la empresa?	x			
13	¿Es clara la asignación de responsabilidades?		x		
14	¿Existen normas para la contratación de personal?		x		
15	¿Existen descripciones de funciones, u otras de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	x			
16	¿Se realiza capacitaciones al personal?		x		
	TOTAL	11	5		
	CALIFICACIÓN MÁXIMA	100%			
	CALIFICACIÓN OBTENCIÓN	69%			
	NIVEL DE CONFIANZA	69% MODERADO			
	NIVEL DE RIESGO	31%ALTO			

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Elaborado por: LLAMBO Fernando

TABLA 39: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">CE 3/6</td> </tr> </table>				CE 3/6
CE 3/6						
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Están establecidos los objetivos de negocios?	x				
2	¿Se revisa y actualiza periódicamente los planes estratégicos de la institución?	x				
3	¿Se identifica adecuadamente riesgos del negocio?	x				
4	¿Se realiza evaluaciones periódicas de riesgos?		x			
5	¿La gerencia considera cuanto riesgo está dispuesto a aceptar?	x				
6	¿Toman acciones para tratar los riesgos significativos identificados?	x				
7	¿Son revisados regularmente los archivos?	x				
8	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad?		x			
9	¿Existe comunicación con los nuevos empleados de sus deberes y responsabilidades?	x				
10	¿Existe comunicación de los empleados con la gerencia?	x				
11	¿Creen los empleados que tiene información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	x				
12	¿Se asignan responsabilidades para que la empresa responda apropiadamente las comunicaciones de los clientes, proveedores y partes externas?		x			
	TOTAL	9	3			
	CALIFICACIÓN MÁXIMA	100%				
	CALIFICACIÓN OBTENCIÓN	75%				
	NIVEL DE CONFIANZA	75% MODERADO				
	NIVEL DE RIESGO	25%ALTO				
		Elaborado por:		Revisado por:		
		Fernando Llambo		Miryan Santana		

Elaborado por: LLAMBO Fernando

TABLA 40: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

		CE 4/6			
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1	¿La gerencia revisa los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados correctamente?	x			
2	¿Existen monitoreo de control	x			
3	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir diferencias reportadas?		x		
4	¿Responde la gerencia en forma oportuna y apropiada a las observaciones y a las recomendaciones en relación al control interno?		x		
5	¿Se comunica cualquier diferencia detectada en el control interno?		x		
6	¿Son entregados los estados financieros a gerencia?	x			
7	¿Se requiere aprobaciones apropiadas de parte de la gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y base de datos específicas?	x			
8	¿Se realiza conciliaciones periódicas de activos físicos con los registros contables?	x			
9	¿Es usado el software de seguridad de acceso?	x			
10	¿Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información?	x			
11	¿La información de los computadores es respaldada?		x		
	TOTAL	7	4		
	CALIFICACIÓN MÁXIMA	100%			
	CALIFICACIÓN OBTENCIÓN	64%			
	NIVEL DE CONFIANZA	64% MODERADO			
	NIVEL DE RIESGO	36% ALTO			
		Elaborado por: Fernando Llambo		Revisado por: Miryan Santana	

Elaborado por: LLAMBO Fernando

TABLA 41: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.



CE 5/6

	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1	¿Es la empresa capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos?	x			
2	¿Reciben la gerencia suficiente información oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades?		X		
3	¿Están definidos los objetivos de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias?	x			
4	¿Existe satisfacción de los usuarios con el procesamiento de información?	x			
5	¿La información de todos los departamentos es confiable?	x			
6	¿Existe una adecuada comunicación entre los empleados de la empresa?	X			
7	¿Participa la gerencia en los proyectos de monitoreo de los sistemas de información?	X			
8	¿Están bien controladas las adquisiciones, ventas y los activos?	x			
9	¿Existen personas responsables de identificar cambios que pudieren tener un efecto significativo?		x		
10	¿Son actualizados durante el año los presupuestos?	x			
11	¿Revisa la gerencia los cambios significativos en las prácticas contables de la empresa?	x			
12	¿Se asegura que el departamento de contabilidad emita información adecuada?		x		
13	¿Existe comunicación entre los departamentos de la empresa?	x			
	TOTAL	10	3		
	CALIFICACIÓN MÁXIMA	100%			
	CALIFICACIÓN OBTENCIÓN	77%			
	NIVEL DE CONFIANZA	77% ALTA			
	NIVEL DE RIESGO	23% ALTO			

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Elaborado por: LLAMBO Fernando

TABLA 42: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

		CE 6/6			
	ACTIVIDADES DE CONTROL				
1	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas durante el año?	x			
2	¿Estala gerencia apropiadamente involucrada en la revisión de las estimaciones contables significativas?	x			
3	¿Hay documentación oportuna y apropiada para las transacciones?	x			
4	¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiadas para las actividades de la empresa?	x			
5	¿Tiene la gerencia responsabilidad sobre las políticas y los procedimientos?	x			
6	¿Existe un sistema de presupuesto?	x			
7	¿Se revisa los indicadores clave de rendimiento regularmente		x		
	TOTAL	6	1		
	CALIFICACIÓN MÁXIMA	100%			
	CALIFICACIÓN OBTENCIÓN	86%			
	NIVEL DE CONFIANZA	86% ALTA			
	NIVEL DE RIESGO	14% ALTA			
		Elaborado por: Fernando Llambo		Revisado por: Miryan Santana	

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Factores críticos de Éxito

Evaluación del Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderada}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{73}{100}$$

Nivel de Confianza = 0,73*100%

Nivel de Confianza = 73%

Rango = 100 - 73

Rango = 27%

Resultados de la Evaluación

En este componente el nivel de confianza es del 73% siendo MODERADO, debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes que realiza la gerencia cada mes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes. La información primero es proporcionada por los diferentes departamentos y luego filtrada por gerencia lo que permitirá minimizar los riesgos.

El resultado proyecta un riesgo del 27% considerado ALTO, esto se debe a inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

Debilidades detectadas en el área administrativa de la Empresa Depohormigón Cía. Ltda.

Ambiente de Control:

- a) No existen motivos para que el personal se vea relacionado en actos fraudulentos.

- b) La gerencia no toma acciones disciplinarias en actos fraudulentos.
- c) No es clara la asignación de responsabilidades.

- d) No existen normas para la contratación de personal.

- e) No se realiza capacitaciones al personal

Evaluación de riesgos

- a) No se realiza evaluaciones periódicas de riesgos

- b) No se define y comunica de forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad de los colaboradores.

- c) No se asignan responsabilidades para que los colaboradores de la empresa responda apropiadamente a la comunicación entre clientes internos, clientes externos y proveedores.

Supervisión y Monitoreo

- a) La gerencia no toma acciones adecuadas y oportunas para corregir diferencias reportadas por los colaboradores.

- b) La gerencia no responde de forma oportuna y apropiada a las observaciones y a las recomendaciones en relación al control interno, por parte de la contadora de la compañía.

- c) No se comunica ninguna diferencia detectada en el control interno, a gerencia peor aún a contabilidad.

- d) No se realizan respaldos de información de los servidores (computadores), utilizados por el personal de la compañía.

Información y Comunicación

- a) La gerencia no recibe la suficiente información oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades.
- b) No existen personas responsables de identificar cambios que pudieren tener un efecto significativo en la compañía Depohormigón Cía. Ltda.
- c) No se asegura que el departamento de contabilidad emita información adecuada a la gerencia de la compañía.

Actividades de Control

- a) No se revisan los indicadores claves de rendimiento de forma regular

Propuestas para el correcto desempeño de la Empresa Depohormigón Cía. Ltda.

Ambiente de Control

- a) Tomar medidas de control es actos fraudulentos para si es lo hubieren.

- b) La gerencia de tomar acciones disciplinarias en actos fraudulentos.
- c) Se debe asignar un responsable de asignar correctamente las responsabilidades de la compañía.
- d) Se debe elaborar un manual de normas para la contratación de personal oportuna.
- e) Se debe realizar capacitaciones periódicas al personal de la entidad.

Evaluación de Riesgos

- a) Se debe realizar evaluaciones periódicas de riesgos.
- b) Es necesario definir y comunicar de forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad de los colaboradores.
- c) Es necesario asignar responsables en las áreas operativas de la compañía Depohormigón Cía. Ltda., los cuales responderán de forma apropiada a la comunicación entre clientes internos, clientes externos y proveedores.

Supervisión y Monitoreo

- a) La gerencia debe tomar acciones adecuadas y oportunas para corregir las diferencias reportadas por los colaboradores.

- b) La gerencia debe responder de forma oportuna y apropiada a las observaciones y a las recomendaciones referentes al control interno, y a la contadora de la compañía.
- c) Se debe comunicar las diferencias detectadas en el control interno, a la gerencia y al área o departamento contable.
- d) Es necesario realizar respaldos de información de los servidores (computadores), utilizados por el personal de la compañía, al archivo, para salvaguardar la información confidencial referente a Depohormigón Cía. Ltda.

Información y Comunicación

- a) La gerencia debe recibir la suficiente información oportuna, la misma que le permita a la compañía cumplir con sus responsabilidades y metas.
- b) Se debe asignar personas responsables de identificar cambios que pudieren tener un efecto significativo en la compañía Depohormigón Cía. Ltda.
- c) Es importante asegurar que el departamento de contabilidad emita información adecuada a la gerencia de la compañía.

Actividades de Control

- a) Se debe revisar los indicadores claves de rendimiento de forma regular.

Matriz de ponderación

Cliente: DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.

Auditor: F.LL

TABLA 43: MATRIZ DE PONDERACIÓN

		MP 1/2					
N°	COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION				
	AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Existen motivos para que el personal se vea relacionado en actos fraudulentos?	10	3				
2	¿Toma la gerencia acción disciplinaria?	10	3				
3	¿Es clara la asignación de responsabilidades?	10	4				
4	¿Existen normas para la contratación de personal?	10	3				
5	¿Se realiza capacitaciones al personal?	10	3				
	EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se realiza evaluaciones periódicas de riesgos?	10	4				
7	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad?	10	3				
8	¿Se asignan responsabilidades para que la empresa responda apropiadamente las comunicaciones de los clientes, proveedores y partes externas?	10	4				
	MONITOREO						
9	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir diferencias reportadas?	10	4				
<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 50%;">Revisado por:</td> </tr> <tr> <td>Fernando Llambo</td> <td>Miryan Santana</td> </tr> </table>		Elaborado por:	Revisado por:	Fernando Llambo	Miryan Santana		
Elaborado por:	Revisado por:						
Fernando Llambo	Miryan Santana						



MP 2/2

10	¿Responde la gerencia en forma oportuna y apropiada a las observaciones y a las recomendaciones en relación al control interno?	10	1
11	¿Se comunica cualquier diferencia detectada en el control interno?	10	1
12	¿La información de los computadores es respaldada?	10	5
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
13	¿Reciben la gerencia suficiente información oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades?	10	3
14	¿Existen personas responsables de identificar cambios que pudieren tener un efecto significativo?	10	3
15	¿Se asegura que el departamento de contabilidad emita información adecuada?	10	4
ACTIVIDADES DE CONTROL			
16	¿Se revisa los indicadores clave de rendimiento regularmente?	10	2
TOTAL		160	50

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Factores críticos de Éxito

Evaluación del Riesgo de Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{50}{160} = 0,31 = 31\%$$

Rango = 100 - 31
Rango = 69%

TABLA 44: TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJA	15-50 %	ALTO
MODERADA	51-75 %	MODERADO
ALTA	76-99 %	BAJO

Elaborado por: LLAMBO Fernando

El 31% es el nivel de confianza por lo tanto es baja está en el rango de 15-50%, el 69% es el riesgo y está en el rango del 51-75% por lo tanto es moderado.

RESULTADO

- **CONFIANZA** : BAJA

- **RIESGO** : MODERADO

Al aplicar el cuestionario de control interno a DEPOHORMIGON CÍA. LTDA., se puede apreciar los factores críticos de éxito en los cuales la institución debe poner mayor énfasis para remediar los controles y esto se refleje en la rentabilidad institucional. Se verifica que el nivel de confianza es bajo por lo tanto el riesgo es moderado.

6.7.5.4.2. Evaluación del Riesgo de Control.

TABLA 45: MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.										
									MR 1/4	
DESCRIPCION DEL RIESGO	RIESGO			N°	CONTROL					
	TIPO DE RIESGO				ACTIVIDADES DE CONTROL	TIPO DE CONTROL PREVENTIVO O CORRECTIVO	CONTROL EFECTUADO		EVALUACION	
	RO	RL	RT				MANUAL	IT	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
AMBIENTE DE CONTROL										
Que los empleados cometan fraude en cualquier operación Institucional.	x			1	La gerencia debe aplicar la sanción adecuada en el momento que ocurre algún tipo de fraude	C	X		Medio	Medio
Que el control interno no de los resultados esperados y no se pueda lograr los objetivos institucionales.	x			2	En el momento que se identifica alguna deficiencia tomar acción para tener el rumbo correcto de los controles internos.	C	X		Medio	Medio
						Elaborado por:		Revisado por:		
						Fernando Llambo		Miryan Santana		

Que no se cumpla con todas las responsabilidades de la actividad empresarial.	x			3	Designar a cada empleado sus responsabilidades por escrito.	P	X		Medio	Medio
Que se contrate a personal inadecuado y no pueda efectuar las responsabilidades que debe cumplir.	x			4	Establecer especificaciones para la contratación del personal adecuado en cada área.	P	X		Medio	Medio
evaluación de riesgos										
Que el riesgo continúe sin ser detectado y no se pueda aplicar un correctivo inmediato.	x			5	Establecer cronograma de evaluación de riesgos para tener mayor control.	P	X		Medio	Medio
actividades de control										
Que no se alcance el rendimiento esperado y no se cumpla con los objetivos de rentabilidad	x			6	Analizar los indicadores de rendimiento periódicamente.	P	X		Medio	Medio

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Que el rendimiento sea muy bajo en comparación con años anteriores.	x			7	Tomar acciones necesarias para mantener el rendimiento adecuado.	P	X		Medio	Medio
Que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones con terceros	x			8	Comunicar a tiempo variaciones en el rendimiento.	P	X		Medio	Medio
Que no se pueda recuperar información importante para el desarrollo institucional.	x			9	Respaldar la información periódicamente.	P	X		Medio	Medio
información y comunicación										
Que se tome decisiones a destiempo o inadecuadas	x			10	Enviar información oportuna para la correcta toma de decisiones.	P	X		Medio	Medio
Que exista abuso de autoridad por parte de jefes inmediatos	x			11	Delimitar claramente las responsabilidades	P	X		Medio	Medio

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Que no se atienda quejas y sugerencias de parte externa de la empresa	x			12	Determinar responsable para esta actividad.	P	X		Medio	Medio
Que se pierda clientes por falta de comunicación.	x			13	Determinar responsable para atender información externa.	C	X		Medio	Medio
Monitoreo										
Que persista cualquier tipo de deficiencia en la empresa.	x			14	Establecer acciones para corregir deficiencia.	P	X		Medio	Medio
Que el control interno no se actualice o no se cumpla.	x			15	Adoptar recomendaciones en el momento adecuado.	P	X		Medio	Medio
Que no se comunique deficiencias a la gerencia.	x			16	Comunicación inmediata de las deficiencias en la empresa.	P	X		Medio	Medio

16

TOTAL

16

Elaborado por:	Revisado por:
Fernando Llambo	Miryan Santana

Elaborado por: LLAMBO Fernando

TABLA 46: MATRIZ DE PRUEBAS

6.7.5.4.3 MATRIZ DE PRUEBAS

CLIENTE : DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.

AUDITOR: FERNANDO LLAMBO

MP 1/3

OBJETIVO DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL	PRUEBA				
AMBIENTE DE CONTROL						
La filosofía de la institución gira sobre un ambiente de control óptimo y una ética profesional adecuada para mantener la disciplina y un adecuado sistema de control interno para identificar deficiencias y corregirlas con un personal altamente capacitado	El dinero recaudado por concepto de Venta de hormigón debe registrarse al final del día	Realizar sorpresivamente la verificación del dinero con las facturas emitidas.				
	Al momento de despachar el hormigón se debe verificar que todo esté correcto	Para que el hormigón se venda, se emitirá el respectivo documento				
	Designar a cada empleado sus responsabilidades por escrito.	Observar sí los empleados cumplen con las responsabilidades				
	Establecer especificaciones para la contratación del personal.	Observar que los clientes mantengan sus papeles en regla				
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 50%;">Revisado por:</td> </tr> <tr> <td>F.LL</td> <td>M.S</td> </tr> </table>	Elaborado por:	Revisado por:	F.LL	M.S
Elaborado por:	Revisado por:					
F.LL	M.S					

Evaluación de Riesgos		
La Evaluación de Riesgos es fundamental en el logro de objetivos de la empresa.	Establecer un cronograma de evaluación de riesgos para tener mayor control	Comprobar que se cumpla con el cronograma de evaluación
Actividades de Control		
Eficiencia en las responsabilidades y eficacia en el rendimiento institucional	Analizar los indicadores de rendimiento	Verificar que tan eficaces son los indicadores de rendimiento
	Tomar acciones necesarias	Verificar si la gerencia toma acciones adecuadas en todos los aspectos fundamentales de la empresa.
	Comunicar a tiempo variaciones en el rendimiento.	Al verificar el rendimiento se debe comunicar de forma inmediata
	Respaldar la información	Verificar sí se respalda la información
Información y comunicación		
información oportuna concisa y con gran responsabilidad	Enviar la información oportuna	Los balances son emitidos una vez que el señor gerente lo solicite
	Delimitará claramente las responsabilidades	El personal de la empresa no sabe bien cuáles son sus responsabilidades

Verificar las recomendaciones para corregir deficiencias	Establecer acciones para corregir deficiencias	Las deficiencias no son corregidas a tiempo lo que provoca que no se tomen acciones correctivas
	Adoptar recomendaciones	La compañía no acata la mayoría de recomendaciones efectuadas con anterioridad
	Comunicación inmediata	La comunicación es la base primordial para que la compañía consiga sus Objetivos

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Elaborado por:	Revisado por:
F.LL	M.S

6.7.5.4.4 HOJA DE HALLAZGOS

TABLA 47: HOJA DE HALLAZGOS

HH 1/1

Cliente: DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.

Auditor: FERNANDO LLAMBO

PCI	Condición	critério	Causa	efecto	recomendaciones
1	En la empresa no se están cumpliendo a cabalidad las disposiciones para mantener un excelente ambiente de control	La filosofía de la empresa gira sobre un ambiente de control óptimo y una ética profesional adecuada para mantener la disciplina y un adecuado sistema de control interno para identificar deficiencias y corregirlas con un personal aptamente capacitado.	Falta de comunicación de responsabilidades a los empleados, falta de capacitación	El sistema de control interno tiene deficiencias.	Capacitar al personal en todas sus responsabilidades.
2	No se cumple con el cronograma de evaluación de riesgos en la empresa.	La evaluación de riesgos es fundamental en el logro de objetivos de la empresa.	Falta de planificación para cumplir con el cronograma.	Descontrol de riesgos en la empresa que impiden con el cumplimiento de objetivos.	Se debe planificar y evaluar de manera periódica a la institución.
3	No se revisa periódicamente los indicadores clave de rendimiento	La actividad de control en la empresa mantiene eficiencia en las responsabilidades y eficacia en el rendimiento institucional.	No se designa a una persona para que realice la revisión de los indicadores de rendimiento.	Rendimiento no comprobado con lo planificado.	Revisar periódicamente los indicadores de rendimiento para saber hacia dónde se dirige la empresa.
4	No se entrega de manera oportuna los estados financieros.	Información y comunicación oportuna, concisa y con gran responsabilidad.	El departamento de contabilidad no entrega en forma inmediata la información porque los auxiliares no tienen toda la información.	Toma de decisiones inadecuada.	Realizar un cronograma d entrega de información financiera. Revisar constantemente el trabajo de los auxiliares.

Elaborado por: LLAMBO Fernando

Elaborado por:

Fernando Llambo

Revisado por:

Miryan Santana

6.7.5.4.5 INFORME DE CONTROL INTERNO
DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.
EVALUACION DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE AGOSTO AL 30 DE OCTUBRE DEL 2014

Ambato 31 de Octubre del 2014

Señor

GERENTE DE DEPOHORMIGON CÍA. LTDA.

Presente.-

He realizado una evaluación del control interno de la compañía por el periodo del mes de Agosto hasta el mes de Octubre 2014 en el cual se ha detectado las siguientes falencias las cuales la compañía debe acatar en lo posible las recomendaciones para poder corregir y tener éxito en el futuro una de mis funciones consiste en expresar una opinión sobre ellos fundamentado en mi evaluación.

El objetivo general del presente examen, ha sido identificar las causas que generan una deficiencia en el control interno, a fin de incrementar los índices del rendimiento y productividad actual de los procesos administrativos y los logros alcanzados, determinando si los componentes sujetos a análisis podrían operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones que se detallan en el presente Informe de Auditoría.

Obtuve la información necesaria para cumplir mis funciones y efectué mis exámenes de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en el país. Dichas normas requieren que planifique y ejecute la auditoría de tal forma que se obtenga seguridad razonable en cuanto a si los componentes están libre de errores de importancia. Una auditoría incluye el examen sobre una base de pruebas selectivas, de las evidencias. Así mismo, comprende una evaluación de control interno utilizado y de las estimaciones hechas por la administración. Considero que mi auditoría proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En la compañía no se asignan adecuadamente responsables

La persona encargada de recursos humanos no asigna adecuadamente al personal de la entidad, no existe normativas definidas para la contratación del personal nuevo, peor aún se ha capacitado al personal para efectuar una idónea contratación del nuevo personal.

Conclusión

No se está cumpliendo a cabalidad con las disposiciones del directorio de accionistas representada por su gerente, debido a la falta de comunicación y capacitación al personal de la entidad, lo que conlleva a contratar a personal no idóneo, y asignar erróneamente las funciones y responsabilidades al nuevo personal que se recluta.

Recomendación

Capacitar al personal de la institución en todo lo que se refiere al reclutamiento adecuado del nuevo personal, asignar de forma clara las funciones y responsabilidades del personal mediante una normativa interna.

La compañía no realiza evaluaciones de riesgos de forma periódica

La evaluación de riesgos es fundamental en la compañía, para el logro de sus objetivos, el no cumplir con un cronograma de evaluación puede ser provocado por la falta de planificación lo que provoca que los riesgos no sean evaluados de manera efectiva en la entidad.

Conclusión

La institución no está siendo evaluada de manera correcta para corregir a tiempo los riesgos por incumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Recomendación

Planificar y evaluar de manera periódica la institución estableciendo un cronograma de evaluación de cumplimiento y seguimiento a los posibles riesgos internos como externos.

La gerencia no toma acciones para corregir deficiencias reportadas por los colaboradores.

La gerencia no responde de forma oportuna y apropiada a las observaciones y a las recomendaciones en relación al control interno, por parte de sus colaboradores y contadora, lo que genera que el clima laboral se torne incómodo para todo el personal.

Conclusión

La gerencia no ha tomado medidas correctivas a las deficiencias reportadas por los colaboradores y contadora de la compañía.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia tomar acciones inmediatas después de los reportes de los colaboradores, para garantizar un oportuno desempeño de la compañía.

No se emite información suficiente que permita cumplir con las responsabilidades asignadas a los colaboradores.

La gerencia no recibe la suficiente información que garantice el fiel cumplimiento de sus responsabilidades, no se ha determinado responsables, peor aún se asegura que el departamento de contabilidad emita información adecuada a la gerencia de la compañía.

Conclusión

No se ha emitido información clara que ayude a cumplir con las responsabilidades asignadas a los colaboradores.

Recomendación

Es necesario que la gerencia designe a una persona responsable de identificar cambios significativos para la compañía, y que aseguren que todos los colaboradores emitan información adecuada a la gerencia en este caso la contadora de la misma.

Los indicadores de rendimiento no son revisados

La actividad de control en la institución es mantener la eficiencia en las responsabilidades y eficacia en el rendimiento empresarial, en la misma no se revisa los indicadores de rendimiento, la causa puede ser que no se ha designado una persona que cumpla con esta función lo que provoca que no se cumpla con el rendimiento planificado en la misma.

Conclusión

Los indicadores de rendimiento no son revisados periódicamente en Depohormigón Cía. Ltda.

Recomendación

Revisar periódicamente los indicadores de rendimiento designando a una persona encargada para que realice esta función.

Atentamente,
Fernando Llambo
Auditor

6.7.6 FASE VI

6.7.6.1 Indicadores de liquidez como instrumentos de control

La aplicación de varios índices nos permite visualizar como está como está el uso de los recursos financieros además controlar que los mismos estén dentro de los parámetros establecidos ya que cualquier desviación en cuanto a la liquidez, rotación o rentabilidad obligara a modificar las políticas o procedimientos, entre los más aplicados tenemos

Según la página web **www.gestiopolis.com.ec (2012)** indica que La razón o indicador es la expresión cuantitativa (dado en moneda legal) del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Clases de razones o indicadores financieros

Existen dos clases de razones: las razones aritméticas y las razones geométricas.

En las primeras se aplican operaciones de adición y sustracción y en las segundas se aplican operaciones de multiplicación y división.

Dentro de este contexto, las razones o indicadores financieros, tomando como base el balance general u el estado de operación, durante un periodo de tiempo dado.

Construcción y significado de los indicadores

- Un indicador es un índice, generalmente numérico, que evalúa algún aspecto particular de la situación de la compañía.
- No posee un significado univoco, sino que debe interpretarse dentro de un contexto, y conjuntamente con la lectura de otros indicadores.
- Generalmente se forma mediante una relación matemática entre diferentes datos reales de la compañía o de su contexto.

Con respecto de las razones o indicadores financieros debemos reconocer:

1. ¿Qué se quiere medir?
2. ¿Qué datos hace falta para lograr medición?
3. ¿Cómo se interpreta el valor del indicador?

Importancia del método

Contar con información al momento de tomar decisiones, es importante para:

Conocer los objetivos y metas de la compañía.

Actividades para el cálculo del análisis financiero

- Conocer la situación actual, interna y externa de la compañía.
- Conocer los recursos con los que dispone la compañía para el desarrollo de sus actividades
- Evaluar alternativas de acción o toma de decisiones
- Estimar el impacto de cada una de las diferentes alternativas de acción
- Elegirla alternativa más conveniente para la compañía.

El diagnóstico económico-financiero a través de las razones o indicadores financieros, procura responder a aspectos económicos y financieros.

En lo económico

- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad (dado en porcentaje)?
- ¿Cuáles son los motivos de la rentabilidad?
- ¿En qué nivel de ventas se encuentra el punto de equilibrio?
- Dado el actual nivel de ventas, ¿Cuál es el margen de seguridad (punto de equilibrio)?

En lo financiero:

¿Cuál es el nivel de solvencia o de capacidad de pago de la compañía?

Beneficios y limitaciones del método

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes (fortalezas, oportunidades) y débiles (amenazas, debilidades), mediante análisis comparativo por periodo (dos o tres años o meses) de un negocio; indica probabilidades y tendencias.

Las diferentes razones o indicadores financieros proporcionan al analista financiero una herramienta para obtener información de los estados financieros.

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones o de indicadores que sirven para determinar la liquidez, endeudamiento, actividad o rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores, y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una compañía. Dentro de las ilimitaciones propias de la compañía, tenemos los defectos en los sistemas de información, que hagan poco útiles los resultados obtenidos, tales como los cambios constantes en las políticas contables aplicadas; también, los atrasos considerables en la información, los altos índices de inflación que alteran la información contable al comparar partidas del estado de resultado con las del balance general si no sean realizado dichos ajustes en las cuentas de la compañía.

Indicadores financieros

Considerando los indicadores financieros más comunes utilizados inclusive por la Superintendencia de Compañías para emitir sus informes anuales de gestión de la compañía en el país, describe los siguientes como más utilizados en el control de gestión de las compañías en el Ecuador.

Los indicadores financieros los podemos clasificar a su vez en:

- Liquidez (capacidad de afrontar nuevos compromisos)
- Endeudamiento (oportunidad de financiación)
- Actividad, eficiencia o rotación (capacidad de controlar la inversión)

Desarrollo de las razones o indicadores financieros.

Razones de liquidez.

Según la página web: **www.supercias.gov.ec (2012: Internet)** indica que los indicadores de liquidez surgen de la necesidad, de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo; esto quiere decir, que se puede establecer la facilidad o dificultad de la empresa, compañía u organización, para cubrir sus pasivo de corto plazo, con la conversión en efectivos de sus activos, de igual forma los corrientes o a corto plazo.

Las razones de liquidez, se clasifican en razón corriente o circulante, razón rápida o prueba del ácido y capital de trabajo. Como contenido adicional se encuentra el intervalo básico defensivo.

1. Razón corriente o circulante

Se denomina relación corriente o circulante, y trata de verificar las disponibilidades de la compañía en el corto plazo (inferior a un año), para atender sus compromisos (obligaciones) también a corto plazo

La compañía, por lo general, finanza parte de su operación de corto plazo con pasivos de largo plazo (se confirma cuando el resultado de dicha razón es positivo); en otras palabras, cuando el activo corriente supera el pasivo corriente.

El resultado obtenido mide el número de veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente.

Modo de cálculo

$$\begin{array}{lcl} \text{Razón corriente o circulante} & = & \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \\ \text{Razón corriente o circulante Año 2012} & = & \frac{\$ 460.149,69}{\$ 402,349,69} \end{array}$$

Razón corriente o circulante Año 2012 = **\$ 1,14**

Razón corriente o circulante Año 2013 = $\frac{\$ 264,789,5}{\$ 608.404,34}$

Razón corriente o circulante Año 2013 = **\$ 0,43**

El resultado obtenido indica que en el año 2013 el número de veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente es de tan solo \$ 0,43 mientras que en el 2012 es de \$ 1,14 veces, lo que significa que en el 2012 la compañía Depohormigón Cía. Ltda., atendió sus compromisos (obligaciones) también a corto plazo, mientras que en el 2013 redujo significativamente.

2. Razón rápida o prueba ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca.

Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

Modo de cálculo

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente - inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida Año 2012} = \frac{\$ 460149,69 - \$ 1651498,53}{\$ 402349,69}$$

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida Año 2012} = \mathbf{\$ -2,96}$$

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida Año 2013} = \frac{\$ 264789,50 - \$ 1730151,19}{\$ 608404,34}$$

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida Año 2013} = \mathbf{\$ -2,41}$$

Conclusión:

Se concluye que para el año 2013 la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones corrientes, por medio de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios disminuyó, con respecto al año 2012.

3. Capital de trabajo neto

Es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente; constituye los recursos reales con los cuales cuenta la compañía o negocios para cancelar su pasivo a corto plazo.

Este tipo de razón o indicador sirve la medir la capacidad de una compañía en cuanto al pago oportuno de sus deudas en un periodo no mayor al del ejercicio fiscal (un año).

La razón o indicador de capital de trabajo, no es propiamente un indicador, sino una forma de apreciar de manera cuantitativa (en moneda legal) los resultados obtenidos por la razón o indicador corriente.

Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor, lo que la razón corriente, presenta como una relación o veces.

Modo de cálculo

Capital de trabajo Neto = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Capital de trabajo Neto Año 2012 = \$ 460149,69 - \$ 402349,69

Capital de trabajo Neto Año 2012 = **\$ 57800**

Capital de trabajo Neto Año 2013 = \$ 264789,50 - \$ 608404,34

Capital de trabajo Neto Año 2013 = **\$ -343614,84**

Conclusión:

El resultado obtenido indica que en el año 2013 el activo corriente cubrió al pasivo corriente con \$ -343.614,84 mientras que en el 2012 fue de \$ 57.800, lo que significa que en el 2012 la compañía Depohormigón Cía. Ltda., atendió sus compromisos (obligaciones) también a corto plazo, mientras que en el 2013 redujo en cifra negativa de forma significativa.

Razones de actividad, eficiencia o rotación

Las razones o indicadores de actividad también, llamados de rotación o eficiencia, miden la eficiencia con la cual una compañía utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Los indicadores de rotación, actividad o eficiencia, más utilizados son:

1. Ciclo operativo o ciclo del negocio
2. Ciclo financiero o ciclo de efectivo
3. Rotación de cartera (deudores clientes)
4. Rotación de inventarios
 - a. Rotación (veces)de inventarios de materia prima
 - b. Rotación (veces)de inventarios de productos en proceso
 - c. Rotación (veces)de inventarios de productos terminados
5. Rotación de activos operacionales

6. Rotación de activos fijos (netos)
7. Rotación de activos totales o rotación de la inversión
8. Rotación de proveedores
9. Rotación del patrimonio líquido

1. Ciclo operativo o ciclo del negocio

Este indicador nos muestra el periodo promedio de rotación en días del dinero en el negocio de la compañía; es decir; el tiempo que les toma convertir en efectivo los inventarios y recuperar su cartera.

Modo de cálculo:

Ciclo Operativo = Periodo promedio de inventario + Periodo promedio de cobro de cartera

Ciclo Operativo Año 2012 = 360 días + 300 días

Ciclo Operativo Año 2012 = 660 días

Ciclo Operativo Año 2013 = 330 días + 270 días

Ciclo Operativo Año 2013 = 600 días

Conclusión:

En el ciclo operativo de Depohormigón Cía. Ltda., calculado, se concluye que el tiempo que le toma convertir en efectivo los inventarios y recuperar su cartera para el año 2012 es de 660 días, mientras que para el año 2013 fue de 600 días, reflejando una disminución de 60 días.

2. Ciclo financiero o ciclo de efectivo

Comprende la adquisición de materias primas, su proceso y su transformación en productos terminados. Mide el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).

Modo de cálculo

Ciclo Financiero	=	Periodo de Rotación de los inventarios + Periodo promedio de cuentas por cobrar - Periodo promedio de pago.
Ciclo Financiero Año 2012	=	360 + 1080 días - 90 días
Ciclo Financiero Año 2012	=	1350 días
Ciclo Financiero Año 2013	=	300 + 360 - 90 días
Ciclo Financiero Año 2013	=	570 días

Conclusión:

El tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación), la empresa Depohormigón Cía. Ltda., en el año 2013 es inferior a la del año 2012.

3. Rotación de cartera.

Es un indicador financiero que establece el número de veces, y determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo; en otras palabras, es el tiempo que la compañía requiere para el cobro de la cartera de sus clientes.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito o Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de Cartera Año 2012} = \frac{\$ 2'751.079,26}{\$ 185.505,45}$$

$$\text{Rotación de Cartera Año 2012} = \mathbf{15}$$

$$\text{Rotación de Cartera Año 2013} = \frac{\$ 3'052.329,76}{\$ 242.180,09}$$

$$\text{Rotación de Cartera Año 2013} = \mathbf{13}$$

Conclusión:

Se concluye que Depohormigón Cía. Ltda., en el año 2013 realiza 13 veces el cobro de la cartera de sus clientes, mientras que en el año 2012 lo hizo 15 veces.

4. Rotación de inventarios

Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas y para proyectar las compras en la compañía, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas o Costo de producción}}{\text{Inventarios totales promedio}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2012} = \frac{\$ 1'637.842,33}{\$ 1'651.498,53}$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2012} = 0,99 * 100$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2012} = 99\%$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2013} = \frac{\$ 1'725.439,14}{\$ 1'730.151,19}$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2013} = \$ 0,997 * 100$$

$$\text{Rotación de Inventarios año 2013} = 100\%$$

Conclusión:

Se concluye que para determinar la eficiencia de las ventas de la compañía Depohormigón Cía. Ltda., y para proyectar sus compras en el año 2013 creció con respecto al año 2012 en 100% completamente, lo que significa que el inventario tuvo una óptima rotación.

5. Rotación de activos operacionales

La rotación de activos operacionales se calcula tomando como base el valor bruto de los activos que forman parte operacional de la compañía, entre ellos, la cuenta de deudores clientes, los inventarios, y en el caso de la compañía manufacturera, la propiedad planta y equipo; y en cada uno de dichos rubros, lo correspondiente a provisión por cartera, provisión para los inventarios y la depreciación.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Operacionales Brutos}}$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2012} = \frac{\$ 2'751.079,26}{\$2'665.147,66}$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2012} = \$1,03 * 100\%$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2012} = \mathbf{103\%}$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2013} = \frac{\$ 3'052.329,76}{\$ 3'016.222,29}$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2013} = \$ 1,01 * 100\%$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales Año 2013} = \mathbf{101\%}$$

Conclusión:

Se concluye que la rotación de activos operacionales se incrementó en el año 2012 en 103%, mientras que para el 2013 fue de 101% respectivamente.

6. Rotación de activos fijos (neto)

La rotación o indicador del activo fijo neto nos muestra la cantidad de veces en que se han utilizado estos activos de la compañía para generar ingresos por ventas.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación de Activos Fijos Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos Neto Año 2012} = \frac{\$ 2'751.079,26}{\$ 826.553,76}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos Neto Año 2012} = \mathbf{3,33}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos Neto Año 2013} = \frac{\$3'052.329,76}{\$ 1'232.572,49}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos Neto Año 2013} = \mathbf{2,48}$$

Conclusión:

Se concluye que la rotación de activos fijos netos en el año 2013 la cantidad de veces que se utilizaron estos activos de la compañía para generar ingresos por ventas fue de 2,48 veces, inferior al año 2012 que fue de 3,33 veces..

7. Rotación de activos totales o rotación de la inversión

Generalmente, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una compañía, mayor será la eficiencia de la utilización sus activos. Este indicador es posiblemente el más importante para la administración, porque indica que tanto de las operaciones de la compañía han sido productivas financieramente.

Modo de cálculo

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Activos Totales} &= \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Totales Brutos}} \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2012} &= \frac{\$ 2'751.079,26}{\$ 1'283.523,61} \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2012} &= \$ 2.14 * 100\% \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2012} &= \mathbf{214\%} \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2013} &= \frac{\$ 3'052.329,76}{\$ 1'518.974,15} \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2013} &= \$ 2,009 * 100\% \\ \text{Rotación de Activos Totales Año 2013} &= \mathbf{200\%} \end{aligned}$$

Conclusión:

Se concluye que en el año 2013 la rotación de activos totales de la compañía, fue de 200% porcentaje menor al año anterior que representó el 214%, por lo que se demuestra que no se ha utilizado de forma eficiente sus activos, por lo tanto las operaciones de la compañía no han sido productivas financieramente.

7. Rotación del capital de trabajo

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de rotación del activo total.

Si el cálculo de la rotación es alto, puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en la compañía. Puede también indicar que la compañía depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras (corto plazo) para financiar sus fondos de operación.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación del Capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2012} = \frac{\$ 2'751.079,26}{\$ 460.149,69 - \$ 402.349,69}$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2012} = \$ 47,60 * 100\%$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2012} = \mathbf{48\%}$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2013} = \frac{\$ 3.052.325,76}{\$ 287.401,66 - \$ 583.708,53}$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2013} = \$ -10,30 * 100\%$$

$$\text{Rotación del Capital de trabajo Año 2013} = \mathbf{1.030\%}$$

Conclusión:

Se concluye que el cálculo de la rotación es alto lo que indica que las ventas son bastante excesivas para el nivel de inversión en la compañía, en otras palabras Depo Hormigón Cía. Ltda, depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras (corto plazo) para financiar sus fondos de operación aproximadamente del 1.030%, en el año 2013, contra 48% en el año 2012

8. Rotación del patrimonio líquido

Muestra el volumen de ventas generando a raíz de la inversión realizada por los accionistas.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Patrimonio o Patrimonio Líquido}}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2012} = \frac{\$ 2'751.079,26}{\$ 841.174,12}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2012} = \mathbf{3,27}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2012} = \mathbf{3}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2013} = \frac{\$ 3'052.329,76}{\$ 841.173,92}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2013} = \mathbf{3,63}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido Año 2013} = \mathbf{4}$$

Conclusiones:

Se concluye que en el año 2013, se refleja un incremento de la rotación del patrimonio líquido en el volumen de ventas de 4 veces en el año, para de esta manera generar raíces de la inversión realizada por los accionistas, mientras que en el año 2012 fue de \$ 3 veces en el año, lo que significa que el patrimonio o capital accionario está generando ingresos superiores al de años anteriores.

6.7.7.2 Conclusiones y Recomendaciones

6.7.7.2.1 Conclusiones

- Dar a conocer a la empresa los resultados obtenidos para que a partir de los datos aportados pueda tomar las acciones que consideren pertinentes y así dar solución a los problemas presentados.

- Se concluye que la entidad no ha aplicado un oportuno control de gestión administrativo y tampoco ha utilizado los métodos adecuados que permitan conocer de forma específica a la entidad en el área administrativa.
- En la empresa no se están obteniendo los resultados óptimos lo q está generando información incoherente y esto repercute en la toma de decisiones, originando graves problemas internos en la institución
- Divulgar por medio de procesos escritos (manuales de procedimientos), el alcance de las actividades a realizar en los puestos de trabajo.
- Formalizar y establecer claramente las responsabilidades dentro del departamento, como herramienta fundamental para transmitir datos oportunamente, así como las órdenes de pago, que faciliten la ejecución efectiva de las actividades.
- Se concluye que en la entidad es necesario implementar el Balanced Scorecard en el departamento administrativo, el mismo q permitirá dar una opción vital de funcionalidad tomando como base la estrategia de gestión basada en las cuatro perspectivas financieras, internas, de aprendizaje y del cliente.

- Se concluye que la entidad no ha diseñado nuevas estrategias administrativas, para mejorar la organización, y disciplina del área administrativa.
- Igualmente se recomienda incluir las opiniones y sugerencias de los proveedores en las discusiones para la toma de decisiones, debido a que son ellos quienes reciben la atención al cliente y son los que visualizan las actividades relacionadas con los procesos administrativos y operativos del departamento administrativo.

6.7.7.2.2 Recomendaciones.

- Ejecutar un plan estratégico, haciendo uso del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión, que les permita hacer uso del proceso administrativo, donde la planificación, dirección, organización y control, tanto previo como a posteriori, puedan agilizar los procesos internos de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa.
- Es necesario evaluar a la institución de manera adecuada lo cual permitirá corregir los riesgos para cumplir con las metas y objetivos trazados.
- Es necesario realizar revisiones periódicas en base a los indicadores de rendimiento y asignar a una persona indicada que se encargue de esta actividad.

- Permitir a todo el personal que labora en el departamento administrativo, conocer la forma de obtener información que sea necesaria o determinante para poder tomar decisiones que vayan a dar respuestas oportunas a las necesidades de los clientes, en razón de efectuar los pagos en la fecha prevista.
- Se recomienda aplicar los procesos internos propuestos en la presente investigación, los cuales están orientados sobre la base de un aprendizaje y conocimiento, de actividades, de acciones efectivas que permitan minimizar las demoras en la atención al cliente, haciendo uso de los límites funcionales que proyecten la coordinación de actividades.
- Es necesario la aplicación del método Shitsuke 5'S, el mismo que ayudara a cumplir y diseñar metas y estrategias administrativas como: Clasificar (**Seiri**), Orden y organización (**Seiton**), Limpieza y Mantenimiento (**Seiso**), Estandarización y Bienestar personal (**Seiketsu**) y Disciplina y seguimiento (**Shitsuke**).
- Se recomienda a la empresa aplicar el balance Scorecard propuesto en este trabajo, pues este servirá de referencia para determinar cómo está la entidad de forma financiera, interna, de aprendizaje y del cliente.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta en mención estará a cargo del Gerente General, de la Compañía Depohormigón Cía. Ltda., y el directorio, quienes son las máximas autoridades dentro de la estructura de la entidad.

6.9. EVALUACIÓN

La propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo, con el propósito de los socios y socias de la entidad conozcan y apliquen la auditoria aplicada, de esta manera contribuir a que se pueda ejecutar sus actividades de una mejor manera.

Es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, sustitución o eliminación total o parcial siempre buscando el adelanto de la compañía Depohormigón Cía. Ltda.

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

TABLA 48: PREVISION DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia de la empresa y los socios y personal encargado de la contabilidad de la entidad
2. ¿Por qué evaluar?	Porque es necesario establecer en qué grado se está cumpliendo las metas y objetivos trazados por la compañía, y sus efectos en la liquidez.
3. ¿Para qué evaluar?	Para determinar los correctivos necesarios el fiel cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el departamento administrativo
4. ¿Qué evaluar?	Los procedimientos de control interno referentes a la gestión administrativa interna a través del Balanced Scorecard, y el método de estrategias Shitsuke, el mismo que permitirá diseñar metas e iniciativas para aplicar estrategias administrativas.
5. ¿Quién evalúa?	Los representantes del Directorio y empleados de la entidad
6. ¿Cuándo evaluar?	Periódicamente
7. ¿Cómo evaluar?	A través de cuestionarios de control interno administrativo.
8. ¿Con qué evaluar?	Cuestionarios de Control Interno y Matriz de Evaluación de Riesgos y estrategias

Elaborado por: LLAMBO Fernando

BIBLIOGRAFÍA

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

- **Monografías: Web www.monografias.com “Planificación”**
- **Pricewaterhouse Coopers (PWC) (2012: en línea)**, “Producción mundial de automóviles en el año 2012”
- **Servicio de Rentas Internas SRI Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR** “Conformación del parque automotor de Ecuador según la marca del vehículo” **(2012: en línea)**
- **Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002: en línea):** "Análisis de Rentabilidad de la empresa"

OBRAS Y PUBLICACIONES

- **A. Díaz y E. Cuéllar (2007).Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas MAP**
- **Beltrán J. Jesús Mauricio** en su libro “Indicadores de Gestión y Herramientas para lograr la competitividad” **(2000: pág. 123-125)**
- **Cesar Augusto Bernal Tercera edición** (2010: págs. 60-161-162-19-192) "Investigación Analítica"
- **Enciclopedia de las Inversiones: <http://www.inversion-es.com/>** (La enciclopedia de las inversiones, (2011: En línea), “**Inversión**”.
- **Ghemawat, (1999)** “Factores determinantes de la rentabilidad empresarial”

- **Herrera Luis, Medina Arnaldo; Naranjo Galo**, “Tutoría de la investigación Científica”(2004: 103)
- **Martínez Bencardino** “Estadística y Muestro” **Tercera Edición (2007:pág. 3-4)** “Muestra”
- **Méndez A. Carlos E (2007:pág. 30)** “Recolección de información” **Roberto Hernández; Carlos Hernández; Pilar Baptista quinta edición (2010: págs. 174; 175)** “**Población**”
- **R. Ackoff, (1970:pág. 122-123)** en su obra “**Planificación Operativa o Administrativa**”
- **Sesto Pedreira, Manuel** “Introducción a las finanzas”, **(2003: pág. 145-146)**
- **Víctor Hugo Abril Porras (2009: pág. 55)** “Investigación Explorativa o De Campo”

TESIS DE INVESTIGACIÓN

- **Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.33)** "LA PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES Y HORMIGONES ECOHORMIGONES CÍA. LTDA., en el año 2010"
- **Chavarría Vidal Lorena del Rosario** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE CONSULTORA MINERÍA (2010: 50: 68)
- **Mera Paula (2010: pág. 120-122)** desarrolló un proyecto de investigación denominado: “**LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN**

LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CÍA. LTDA.”

- **Ortiz Villacís Edwin Fabián con el tema investigativo “EL CONTROL DE GESTION EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA EN AL AÑO 2010” (2011:pág. 154-158)**

LEYES Y REGLAMENTOS

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

ANEXOS

ANEXOS

RUC DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.

SRI
...le hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1891730906001
RAZÓN SOCIAL: DEPOHORMIGON CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN
CONTADOR: SANTANA BARRIONUEVO MIRYAN EDITH

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/01/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 19/01/2009
FEC. INSCRIPCION: 24/03/2009 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 20/03/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
PRODUCCION DE MEZCLAS PREPARADAS PARA HORMIGON

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LA CLEMENTINA Calle: PANAMERICANA NORTE Número: S/N Intersección: VIA A PILLARO Kilómetro: 4 1/2 Referencia ubicación: A TRES CUADRAS DE LA GASOLINERA EL COLOMBIANO Telefono Trabajo: 032855563 Telefono Trabajo: 032452755

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO II TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

DE RUC	IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAL	IMPUESTO A LA RENTA DE LOS DICHOS	IMPUESTO A LA RENTA DE LOS DICHOS	IMPUESTO A LA RENTA DE LOS DICHOS
1	1	1	1	1	1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: MFMD101198 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 20/03/2013 11:27:38

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1891730906001
RAZON SOCIAL: DEPOHORMIGON CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 19/01/2009
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION DE MEZCLAS PREPARADAS PARA HORMIGON
FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON PARA SU USO EN LA CONSTRUCCION
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMPLETOS O PARTES DE EDIFICIOS, INCLUYE OBRAS NUEVAS, AMPLIACIONES,
REFORMAS Y REPARACIONES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LA CLEMENTINA Cella: PANAMERICANA
NORTE Número: S/N Intersección: VIA A PILLARO Referencia: A TRES CUADRAS DE LA GASOLINERA EL COLOMBIANO
Kilómetro: 4.1/2 Teléfono Trabajo: 032855563 Teléfono Trabajo: 032452755

DECLARACIONES

Importante: Como contribuyente es necesario y obligatorio presentar en las formas determinadas por el SRI las declaraciones de sus obligaciones tributarias en los períodos y períodos establecidos.

Recuerde: Declarar a tiempo sus impuestos puede evitarle multas y sanciones.

Evite: Intereses, multas y sanciones. El artículo 383 del Código Tributario prevé sanciones para quienes no presenten sus declaraciones de impuestos a tiempo.



IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	IMPUESTO AL INGRESO	IMPUESTO AL PATRIMONIO	IMPUESTO AL DERECHO DE SUICIDIO	IMPUESTO AL DERECHO DE DONACIONES	IMPUESTO AL DERECHO DE LEGADOS	IMPUESTO AL DERECHO DE SUICIDIO	IMPUESTO AL DERECHO DE DONACIONES	IMPUESTO AL DERECHO DE LEGADOS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: MFMD101108 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 20/03/2013 11:27:39

DEPOHORMIGON CIA. LTDA.				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012				
4.101	VENTAS NETAS (Nota 10)			2.751.079,26
4.1	COSTO DE VENTAS			1.637.842,33
6.2.	Inventario Inicial		7.267,24	
6.2.01	+Compras (Nota 11)		1.644.231,29	
6.2.0101	Cemento	1.372.362,62		
6.2.0102	Arena	87.631,16		
6.2.0103	Agua	10.729,00		
6.2.0104	Ripio	142.706,83		
6.2.0108	Plastrocrete	6.952,68		
6.2.0120	Sikaplastimix	23.963,86		
6.2.0119	Descuento en compras	-		
6.2.03	Devolución en Compras	- 114,86		
	Mercadería Disponible		1.651.498,53	
	-Inventario Final		- 13.656,20	
	COSTO DE VENTAS producción			184.427,68
5.102.01010101	Sueldos	102.111,12	487.439,92	
5.102.010102.01	Horas Extras	29.439,88		
5.102.0110.0101	Bono de Productividad	8.304,66		
	BENEFICIOS SOCIALES			
5.102.0107.0101	XIV Sueldo	7.071,26		
5.102.0106.0101	XIII Sueldo	9.939,90		
5.102.0108.0101	Vacaciones	293,72		
5.102.0105.0101	Fondo de Reserva	10.274,68		
5.102.0104.0101	IESS 11,5%	16.992,46		
5.102.0111.0101	Indemnizaciones	-		
	GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION			303.012,24
5.104.010103.01	Mantenimiento Maquinario otros costos	211.859,43		
5.104.010104.01	Combustibles otros costos indirectos	34.438,96		
5.104.010105.01	Fletes de Materia Prima	56.713,85		
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			625.797,01
4.	INGRESOS			48.357,40
	Utilidad en venta de activos			-
4.2.02.05	Seguros Siniestros			-
4.2.02.08	Intereses Ganados		27,46	
4.2.02.08	Otros Ingresos		48.329,94	
	TOTAL INGRESOS			48.357,40
	GASTOS OPERACIONALES			468.479,93
5.2.0101010101	GASTO DE VENTAS		86.668,23	467.125,48
5.2.0101010101	Sueldos	7.695,00		
5.2.01010102.01	Horas Extras	1.111,29		
5.2.0103.05.0101	Bono de Productividad	1.129,89		
	BENEFICIOS SOCIALES			
5.2.0103.02.0101	XIV Sueldo	694,28		
	XIII Sueldo	1.138,36		
	Vacaciones	405,54		
	Fondo de Reserva	637,51		
5.2.0102.010101	IESS 11,5%	1.207,25		
	Indemnizaciones	2.580,00		
	G.V Servicios Opcionales	110.19,80		
	G.V. Mantenimiento y Reparaciones	4.368,89		
	G.V. Arrendamiento operativo	5.435,00		
	G.V. Combustibles	262,42		
	G.V. Lubricantes	9.263,10		
	G.V. Vehicular	113,60		
	G.V. Fletes y Movilización	241,92		
	G.V atencion empleados	437,89		
	G.V atencion clientes	2.451,25		
	G.V. Promoción	563,43		
	G.V. Gasto de Viajes y Viaticos	7.719,31		
	G.V Agua	3,48		
	G.V. Gasto Depreciacion Activos		44.877,27	

	G.V.Materiales de laboratorio				
	G.V. Muebles y Enseres	46,80			
	G.V.Equipo de oficina	-			
	G.V. Vehiculos	7.841,79			
	G.V.Maquinaria y Equipo	31.052,40			
	G.V. Equipos de Computo	598,26			
	G.V. Provision Cuentas Incobrables	648,86			
	G.V. Provisiones Empleados	4.689,16			
	G.V Matriculas	27.830,14			
	G.V. Suministros y Materiales	346,79			
	G.V. Faltante en Cartera	12,09			
	GASTOS ADMINISTRATIVOS		335.579,98		
	G.A.Sueldos	51.005,05			
	G.A.Horas Extras	15.278,91			
	G.A.Bono de Productividad	9.399,96			
	G.A.BENEFICIOS SOCIALES				
	G.A.XIV Sueldo	2.019,26			
	G.A.XIII Sueldo	7.352,29			
	G.A. Vacaciones	303,59			
	G.A. Fondo de Reserva	4.248,64			
	G.A. IESS 11,15%	9.195,62			
	G.A. Indemnizaciones	3.764,66			
	G.A.Honorarios Profesionales (Nota 14)	1.074,51			
	G.A.Servicios ocasionales	12.460,01			
	G.A.Mantenimiento y Reparaciones	2.859,78			
	G.A.Mantenimiento y Reparaciones	4.785,10			
	G.A.Mantenimiento y Reparaciones	4.346,76			
	G.A. Gasto arriendo	22.292,28			
	G.A. Promocion y publicidad (Nota 14)	3.032,86			
	G.A. Combustibles	53.955,66			
	G.A.Lubricantes	18.392,11			
	G.A Seguro Vehiculos	6.482,56			
	G.A. Seguro Maquinaria y Equipo	6.408,78			
	G.A. Transporte Personas	500,00			
	G.A. fletes y movilizacion	1.294,19			
	G.A. atencion empleados	26.270,95			
	G.A. Equipo de Seguridad y Uniformes	6.562,88			
	G.A.Desarrollo y capacitacion	12.586,93			
	G.A Atencion clientes	47,04			
	G.A Gastos Atencion a Proveedores	187,18			
	G.A Agasajos al Personal	2.653,12			
	G.A Gastos de Viaje	6.123,28			
	G.A.Gasto Agua	315,38			
	G.A.Gasto luz electrica	535,58			
	G.A.Gasto Telefono	76,47			
	G.A.Internet	2.234,14			
	G.A. Notarios y Registradores de la propiedad	540,90			
	G.A. Impuestos Municipio y otros impuestos (Nota 17)				
	G.A. Impuesto Predial	27,08			
	G.A. Superintendencia de Cias	965,59			
	G.A. Impuestos Municipio	1.762,35			
	G.A. Otros Impuestos	127,31			
	G.A. Patentes	720,35			
	G.A. Gasto Matriculas (Nota 12)	5.973,56			
	G.A.Suministros	4.305,49			
	G.A.Intereses Pagados	22.600,14			
5.2	GASTOS NO DEDUCIBLES			1.354,45	
5.2	Donaciones		1.354,45		-
	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS				205.674,48
	GASTOS NO DEDUCIBLES				1.354,45
	XIV Sueldo				-
	XIII Sueldo				-
	TOTAL				207.028,93
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES				31.054,34
	UTILIDAD IMPUESTO A LA RENTA				175.974,59
	23% IMPUESTO A LA RENTA				40.474,16
	RETENCIONES EN LA FUENTE 2012				14.490,33
	SALDO POR PAGAR				25.983,83
	LCDA. MIRYAN SANTANA				
	CONTADORA				

DEPOHORMIGON CIA. LTDA.				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013				
VENTAS NETAS (Nota 9)				3.052.325,76
COSTO DE VENTAS				1.725.439,14
Inventario Inicial			13.656,20	
+Compras (Nota 10)			1.716.494,99	
Cemento		1.457.950,85		
Arena		816,57		
Agua		12.755,00		
Ripio		140.090,85		1.326.886,62
Plastocrete		1.978,84		
Sikaplastimix		22.103,84		
Descuento en compras		-		
Tasa y CAU		0,04		
Mercadería Disponible			1.730.151,19	
-Inventario Final			4.712,05	
COSTO DE PRODUCCION				228.557,55
SUELDOS			172.695,17	
Sueldos	113.633,47			
Horas Extras	49.619,85			
Bono de Productividad	9.441,85			
BENEFICIOS SOCIALES			23.083,93	
XIV Sueldo	7.362,49			
XIII Sueldo	14.709,53			
Vacaciones	601,32			
Indemnizaciones	410,59			
APORTE SEGURIDAD SOCIAL			32.778,45	
Fondo de Reserva	118.19,77			
IESS 11,5%	20.958,68			
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				458.986,99
Mantenimiento Maquinario otros costos	197.928,13		197.928,13	
Combustibles otros costos indirectos	92.396,90		92.396,90	
DEPRECIACIONES			89.337,83	
Depreciacion Maquinaria y Equipo	71.977,26			
Depreciacion Vehiculos y Equipos de transporte	17.360,57			
Fletes de Materia Prima	79.324,13		79.324,13	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS				639.342,08
INGRESOS				320,36
Seguros Siniestros			-	
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS				
Otros Ingresos			320,36	
TOTAL INGRESOS				320,36
GASTOS OPERACIONALES				456.590,00
	GASTO DE VENTAS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL GENERAL	
TOTAL GASTOS	124.010,85	332.579,15	120.437,21	
SUELDOS	15.108,14	105.329,07		
Sueldos	8.805,93	77.619,02		
Horas Extras	1.716,06	17.513,84		
Comisiones	-			
Bono de Productividad	4.586,15	10.196,21		
BENEFICIOS SOCIALES	1.479,94	11.338,38	12.818,32	
XIV Sueldo	358,63	3.293,07		
XIII Sueldo	1.121,31	7.982,63		
Vacaciones	-	62,68		
Indemnizaciones	-	-		
BENEFICIOS SOCIALES	1.835,78	21.140,58	22.976,36	
Fondo de Reserva	-	8.342,91		
IESS 11,5%	1.835,78	12.797,67		
HONORARIOS A PROFESIONALES	1.512,10	2.325,49	3.837,59	
G.A. Honorarios Profesionales	1.512,10	780,00		
G.A. Notarios y Registradores de la propiedad		1.545,49		
Mantenimiento y Reparaciones	4.219,25	2.286,31	6.505,56	
G.V. Mantenimiento y Reparaciones	4.219,25	-		
G.A. Mantenimiento y Reparaciones		2.286,31		
G.A. Mantenimiento y Reparaciones		-		
G.A. Mantenimiento y Reparaciones		-		
ARRENDAMIENTO	14.456,55	14.545,20	29.001,75	
G.V. Arrendamiento operativo	14.456,55	14.545,20		
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6.694,96	2.962,39	9.657,35	
G.A. Promocion y publicidad	6.694,96	2.962,39		

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	29.302,70	2.449,40	31.752,10	
G.V. Combustibles	532,33	2.449,40		
G.V. Lubricantes	28.770,37	-		
GASTO SEGUROS	-	14.106,59	14.106,59	
G.A. Vehiculos		6.441,41		
G.A. Seguro Maquinaria y Equipo		7.665,18		
SERVICIOS	29.408,32	88.657,30	118.065,62	
G.V. Servicios Opcionales (Nota 11)	14.710,67	42.117,14		
G.V. Vehicular	101,58	-		
G.V. atencion empleados	14.069,66	20.829,66		
G.V. atencion clientes	511,19	-		
G.A. Equipo de Seguridad y Uniformes	-	7.303,23		
G.V. Faltante en Cartera				
G.A. Desarrollo y capacitacion (Nota 16)		11.476,08		
G.A. Gastos Atencion a Proveedores	-	-		
G.A. Gastos Atencion a Funcionarios		2.264,76		
G.A. Agajos al Personal	-	4.666,43		
G.V. Faltante en Cartera	15,22			
GASTOS DE TRANSPORTE	817,50	312,55	1.130,05	
G.A. Transporte Personas	-	303,05		
G.V. Fletes y Movilizaci3n	817,50	9,50		
GASTOS DE VIAJE	14.883,74	-	14.883,74	
G.V. Gasto de Viajes y Viaticos (Nota 12)	14.883,74			
SERVICIOS PUBLICOS	285,05	4.555,60	4.840,65	
G.V. Agua	49,35	491,83		
G.A. Gasto luz electrica		537,99		
G.A. Gasto Telefono	235,70	192,89		
G.A. Internet		2.794,50		
G.A. Herramientas		538,39		
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.271,78	7.356,76	8.628,54	
G.V. Suministros y Materiales	1.271,78	7.356,76		
DEPRECIACIONES	-	1.034,44	1.034,44	
G.V. Materiales de laboratorio				
G.V. Muebles y Enseres	-	109,30		
G.V. Equipo de oficina	-	-		
G.V. Vehiculos		-		
G.V. Maquinaria y Equipo		-		
G.V. Equipos de Computo		925,14		
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y C	2.735,04	4.941,59	7.676,63	
G.V. Matriculas (Nota 13)	2.735,04	1.646,83		
G.A. Impuesto Predial		38,74		
G.A. Superintendencia de Cias		947,31		
G.A. Impuestos Municipio		-		
G.A. Otros Impuestos		1.446,74		
G.A. Patentes		861,97		
INTERERES PAGADOS	-	37.149,47	37.149,47	
G.A. Intereses Pagados (Nota 18)		35.598,67		
G.A. Servicios Bancarios		1.550,80		
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	-	1.599,12	1.599,12	
Venta de Activos		1.599,12		
GASTOS NO DEDUCIBLES	-	10.488,91	10.488,91	
Donaciones		5.313,34		
Provision cuentas incobrables		-		
Provisiones Jubilacion Patronal		3.164,27		
Provisiones Desahucio		2.011,30		
Provisiones Vacaciones		-		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS			183.072,44	
GASTOS NO DEDUCIBLES			10.488,91	
XIV Sueldo			-	
DEDUCCIONES			-	
TOTAL			193.561,35	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES			27.460,87	
UTILIDAD IMPUESTO A LA RENTA			166.100,48	
22% IMPUESTO A LA RENTA			36.542,11	
RETENCIONES EN LA FUENTE 2013			21.806,93	
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA			7.318,63	
SALDO POR PAGAR			7.416,55	
LCDA. MIRYAN SANTANA				
CONTADORA				



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

TESIS: EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA LIQUIDEZ

DIRIGIDO A: A todo el personal

CARGO

OBJETIVO: Estudiar el adecuado manejo del control de gestión administrativo y sus efectos en la liquidez

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

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

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a los niveles de ventas?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Nunca	

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

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

3. ¿Existen los suficientes recursos para realizar las operaciones de venta de los productos que ofrece la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA LTDA.?

OPCIÓN	RESPUESTA
Totalmente	
Parcialmente	
En ocasiones	

4. ¿Sabe usted cada que tiempo se revisa el Historial de Ventas?

OPCIÓN	RESPUESTA
Diariamente	
Semanalmente	
Mensualmente	
Situaciones criticas	

5. ¿Conoce usted cuáles son los beneficios que genera una buena Gestión Administrativa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Incremento de la rentabilidad	
Crecimiento institucional	
ninguna	

6. ¿Cree usted que el servicio que entrega o presta la empresa es eficiente y oportuno?

OPCIÓN	RESPUESTA
si	
No	
Talvez	

7. ¿De qué manera ha observado usted que las utilidades se reflejan en la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Adquisición de nueva maquinaria	
incentivos	

8. ¿Cree usted que las operaciones financieras obtenida de años anteriores ha generado utilidades a los accionistas que han invertido en la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

9. ¿Se ha realizado en la entidad un adecuado control de gestión administrativo el último año?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

10. ¿Cree usted que el manejo inadecuado del control de gestión, incide en la disminución de la liquidez de DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA.?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

11. ¿Cree usted que es necesario aplicar un control de gestión administrativo sobre las actividades de la entidad, en la empresa DEPOHORMIGÓN CÍA. LTDA., para incrementar la liquidez?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!