



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**SEDE GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ESTUDIO DE LAS DEFICIENCIAS OPERATIVAS DE LA DISTRIBUIDORA  
COMERCIAL DON PEPE Y DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA  
DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA  
EN EL TRABAJO AÑO 2012 ✓**

**AUTORES:**

**SUÁREZ PONCE ALEXANDRA MIRELLA**

**TORRES PINCAY SONIA ISABEL**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**MSc. FREDDY JAVIER TEJADA ESCOBAR**

**GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2012**

**ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSc. Freddy Javier Tejada Escobar en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### CERTIFICO.

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: **“Estudio de las deficiencias operativas de la distribuidora comercial Don Pepe y desarrollo de un modelo de gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la efectividad y eficiencia en el trabajo año 2012”**, presentado por las egresadas Srtas. Suárez Ponce Alexandra Mirella y Torres Pincay Sonia Isabel, como requisito previo para optar por el Título de “Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría-CPA”

El problema de la investigación se refiere a: **¿De qué manera afectan las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE la falta de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad en el trabajo?**, el mismo que fue aceptado por reunir los resultados legales y por la importancia del Tema.

Tutor:

---

MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica. Torres Pincay Sonia Isabel y Suárez Ponce Alexandra Mirella de la Universidad Estatal de Milagro, es importante dejar sentado que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución o extranjera

Guayaquil, Octubre 2012

### AUTORAS



ALEXANDRA MIRELLA SUÁREZ PONCE

C.C: 092417230-7



SONIA ISABEL TORRES PINCAY

C.C: 091807720-7

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR, previo a la obtención del título de **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA [ ]

DEFENSA ORAL [ ]

TOTAL [ ]

EQUIVALENTE [ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO



## DEDICATORIA

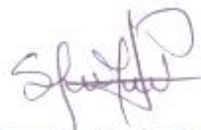
La concepción de este proyecto está dedicada a Dios y a mis Padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, guiándome y dándome fortaleza para continuar, a mis Padres pilares fundamentales quienes a lo largo de mi vida han velado por el bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que le estoy agradecida lo que soy ahora.



**Alexandra Mirella Suárez Ponce**

## DEDICATORIA

Le dedico este proyecto de tesis principalmente a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome toda la fortaleza necesaria para seguir adelante cada día, a mis padres el Sr. Washington Torres López y a la Sra. Sonia Pincay De Torres porque quienes a lo largo de mi vida siempre estuvieron apoyándome en todas mis metas, y pusieron toda su confianza y amor en toda mi vida, a mis amados hijos Nayeli Trejo Torres y Jorge Trejo Torres por su amor y comprensión durante este proceso. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.



**Sonia Isabel Torres Pincay**

## AGRADECIMIENTO

En este proyecto para título de **Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA**, si bien ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación por partes de las Autoras y su Director de Tesis, no hubiese sido posible su culminación sin la cooperación desinteresada de todas las personas que vamos a mencionar a continuación, las cuales han sido soporte muy importante en todo este proceso.

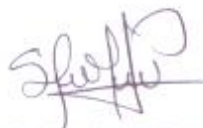
Por esto agradezco a mi Tutor, **MSc. Freddy Javier Tejada Escobar**, quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos y me ha guiado en el desarrollo de este nuevo proyecto el cual ha finalizado llenando todas mis expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad, la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

  
**Alexandra Mirella Suárez Ponce**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mi objetivo de alcanzar la obtención del título de **Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA**, a mi querido amor eterno el Eco. Jorge Trejo Valdez mi esposo, por apoyarme siempre en este proceso apoyándome y sobre todo por tenerme mucha comprensión y paciencia durante estos años de mi vida y quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional. Gracias mil gracias por todo lo que me diste.

A mis hijos por darme todo ese amor y cariño y por soportar tantos viajes de una ciudad a otra para que su mamita lograra obtener su título. A mis padres y hermano por su confianza y consejo durante toda mi vida.



**Sonia Isabel Torres Pincay**

## Cesión de Derechos de Autor

Doctor.

---

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

**Presente.**

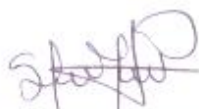
Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos hacer entrega de la cesión de derecho de Autoras del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Estudio de las deficiencias operativas de la distribuidora comercial Don Pepe y desarrollo de un modelo de gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la efectividad y eficiencia en el trabajo año 2012”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

**Milagro 10 de octubre del 2012**



ALEXANDRA MIRELLA SUÁREZ PONCE

C.C: 092417230-7



SONIA ISABEL TORRES PINCAY

C.C: 091807720-7



## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos	5
1.3 Justificación	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	
2.1 Marco Teórico	8
2.2 Marco Legal	36
2.3 Marco Conceptual	36
2.4 Hipótesis y Variables	41
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	44
3.2 La población y la muestra	46
3.3 Los métodos y las técnicas	48
3.4 El tratamiento estadísticos de la información	51
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de la situación actual	52
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
5.1 Tema	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Eficiencia y eficacia	21
Figura 2	
Pasos clave para la Gestión por Proceso	26
Figura 3	
Identificación de los Procesos	27
Figura 4	
Diagrama de Flujo	27
Figura 5	
Mapa de Proceso	28
Figura 6	
Sistema de Control	28
Figura 7	
Alineación de Actividades	29
Figura 8	
Cuadro de Mando Integral	30
Figura 9	
Modelo EFQM	31
Figura 10	
Fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando la población es finita.	48

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Variables independientes y dependientes	43
Cuadro 2	
Nomina de la Distribuidora Don Pepe	47
Cuadro 3	
Tiempo de Trabajo	53
Cuadro 4	
Modelo de Gestión	54
Cuadro 5	
Control de Procesos	55
Cuadro 6	
Conocimientos de Funciones	56
Cuadro 7	
Tomas de Decisiones	57
Cuadro 8	
Reglamento Interno	58
Cuadro 9	
Documentación Interna	58
Cuadro 10	
Evaluación de Desempeño	59
Cuadro 11	
Sistema de Control	60
Cuadro 12	
Establecimiento claro de los objetivos organizacionales	61
Cuadro 13	
Información recibida a tiempo	62
Cuadro 14	
Crecimiento organizacional	63
Cuadro 15	
Verificación de hipótesis	66
Cuadro 16	

Plan de ejecución	74
Cuadro 17	
Cronogramas de actividades	78
Cuadro 18	
Matriz de Evaluación	80

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
SEDE GUAYAQUIL

**Título:** Estudio de las deficiencias operativas de la Distribuidora Comercial Don Pepe y desarrollo de un modelo de gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la efectividad y eficiencia en el trabajo año 2012.

**Autores:** Suárez Ponce Alexandra Mirella y Torres Pincay Sonia Isabel

**Asesor:** MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

**Milagro, Septiembre 2012**

**RESUMEN**

La Distribuidora Comercial Don Pepe está dedicada a la compra y venta de producto de consumo masivo siendo distribuidora especial de las compañías Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador S.A. Su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Salinas en la Provincia de Santa Elena y sus sucursales se encuentran con razón social Comercial Don Pepe en el centro de La Libertad, Comercial Don Pepe 2 en Santa Elena y Quickmarket en Salinas.

El personal que allí labora desempeña funciones administrativas, la misma que en ocasiones es reemplazado por varias labores, lo cual ocasiona retraso de información real en el sistema de la distribuidora. Por lo que de seguir así, pudiera afectar el rendimiento económico de la empresa incurriendo en costos excesivos y graves pérdidas de tiempo, incluyendo en este punto, la inversión de muchas horas para que los nuevos trabajadores desempeñen funciones de la administración y gerencia.

Nuestra tesis va dirigida específicamente a esta área, ya que tenemos el conocimiento necesario adquirido en nuestros años de estudio en esta rama, por lo que nos pareció innovador y ambicioso ser las creadoras del desarrollo de un modelo de gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la efectividad y eficiencia en el trabajo para el presente año 2012 y poder así capacitar al personal e instruirlo con la finalidad de contribuir al crecimiento de la distribuidora Don Pepe.

Hemos tratado de plasmar en este proyecto todas nuestras ideas y pensamientos, basándonos en técnicas de estudio, consultoría con el tutor asignado, visitas y entrevistas al personal de la empresa y prototipos de empresas similares consultados en internet, nuestra intención es ofrecerle a la empresa estrategias que fortalezcan efectividad y eficiencia totalmente capaz y confiable para la distribución de todos los productos que la empresa necesite o quiera importar ya que estamos convencidas que nuestro trabajo hará que la empresa termine con los problemas que actualmente tienen por no contar con lo necesario.

Cabe recalcar que todo lo transcrito en este proyecto se ha hecho en base a datos obtenidos por la Distribuidora Don Pepe, los mismos que han sido revisados y corregidos por nuestro tutor.



**Milagro Governmental University**  
**Commercial and Administrative Sciences Academic Unit**  
**Settled in Guayaquil**

**Topic:** A study of the operative lack in the "Don Pepe" commercial distribution center and the development of management model to design strategies that endure the effectiveness and efficiency in the job for the 2012 year.

**Asesor (consultant):** MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

**Milagro, September 2012**

**Outline**

The "Don Pepe" Distribution center its dedicated to the acquisition and selling of massive consumption products it's mayor distribution lines is with the companies Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador S.A. Its headquarters are located in Salinas city in the Santa Elena Province and its branches use the commercial names "Don Pepe" at La Libertad city downtown, and "Comercial Don Pepe 2" in Santa Elena and Quickmarket in Salinas.

The personnel that Works there do administrative roles and sometimes they are urged to develop other labors, this creates a delay in the information process in the system of the company in real time. If this situation keeps the same, this could affect the economic performance efficiency of the enterprise generating an excessive economical cost and serious waste of time, adding in this point, the investment of too many hours for the new workers do the administrative and management assignments.

The thesis we're presenting is focused specifically to this area, because we have acquire in the many years of our career studies the appropriate knowledge to manage this situation. It had seem to us very innovating and ambitious to be the creators of a development model to design strategies that will strength the effectiveness and efficiency in the job for the present year 2012 and be able to teach the personal and instruct them with the final goal of contributing to the growth of the "Distribuidora Don PEPE"

We have tried to present in this Project all our ideas and thoughts base don the studies techniques, the consulting with our manager tutor, visits, interviews to the personnel of the company, and companies prototypes with basic similarities founf on the internet. Our intention is to offer the company reliable and trustable strategies that will strength the effectiveness and efficiency for the distribution of the products the company would need or would like to acquire or import, because we're pretty convince that our job will make this company to finish the issues they are actually going through because they don't actually count with the necessary tools.

We must mention here, that everything we have transcript in this project, it's been done with the data given by the "Distribuidora Don Pepe" and also they have been check and corrected by our assigned tutor.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad de cumplir con lo dispuesto por el Reglamento Interno para la Universidad Estatal de Milagro, que previo a la obtención del Título como Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, debemos presentar y sustentar el proyecto de Investigación.

Para cumplir con este requisito hemos decidido aplicar los conocimientos en la Distribuidora Comercial DON PEPE.

Comercial DON PEPE es una distribuidora que se dedica a la compra y venta de producto de consumo masivo siendo Distribuidora Especial de las compañías Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador S.A.

La realización del presente proyecto ha sido debido a la falta de procedimientos que lleve el cumplimiento de la distribuidora, existe deficiencia en el área operativa esto implica retraso en la labor diaria del personal, por desconocimiento de funciones en cada departamento.

Unos de los aspectos indispensables dentro de una empresa es contar con eficiencia y efectividad en el área operativa que existan manuales Administrativos que sirvan como medios de comunicación que trasmitan de forma ordenada, estructuras, políticas y procedimientos dentro de una organización para mejorar la ejecución del trabajo. Es lo que estamos analizando en la siguiente investigación para mejorar el rendimiento operativa en la distribuidora DON PEPE esto beneficiaría, desde el personal hasta los clientes que forman parte de la distribuidora, ya que el personal desempeñaría sus respectivas funciones y los clientes recibirían los productos a tiempo.

Esta investigación tiene como objetivo analizar las funciones operativas, identificar desconocimientos de procesos administrativos, estudiar el incremento de la pérdida de tiempo en los trabajadores, comprobar de qué forma afecta a los departamentos de la empresa la información no generada a tiempo.



Es por esto que la Distribuidora DON PEPE en busca de un mejoramiento de sus labores Operativas y Administrativas; desea aplicar conceptos de la administración de personal a su organización, con el fin de reestructurar y mejorar aspectos de la compañía en los que el capital humano tiene gran influencia; de esta manera los directivos de la empresa se muestran bastante interesados y apoyan este proyecto, viendo en esta una herramienta muy importante para el futuro de esta organización.

La función específica de Un Modelo de gestión, es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad de cada una de sus áreas, la realización y aplicación de un manual de procesos, procedimientos y funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la distribuidora.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1 Problematización

La Distribuidora Don Pepe, está dedicada a la compra y venta de producto de consumo masivo siendo distribuidora especial de las compañías Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador S.A. e Impalcasa S.A.

La Distribuidora Don Pepe, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Salinas en la Provincia de Santa Elena y sus sucursales se encuentran con razón social Comercial Don Pepe en el centro de La Libertad, Comercial Don Pepe 2 en Santa Elena y Quickmarket en Salinas.

El problema se origina por la falta de efectividad y eficiencia en la distribuidora DON PEPE, lo que no permite asegurar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la empresa no cuenta con políticas y procesos administrativos en cada departamento que sirva de base para crear los procedimientos que lleven al cumplimiento de la misma.

Cabe señalar que la calidad de una estructura organizativa depende mucho de los departamentos y de las consecuentes, delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de la misma, lo cual podemos indicar que en la distribuidora existe una estructura orgánica poco funcional, esto induce en que cada departamento exista un débil conocimiento en las operaciones logísticas debido a que no existen procesos ni diseños de modelo de gestión.

Así también es observable que persiste la carencia de una planificación de control de los procesos internos de cada departamento lo que conlleva a tener retrasos en la labor diaria y pérdida de tiempo entre empleados, las faltas de reglamentos y manual de funciones implican que los empleados hasta hagan doble su trabajo cuando con un diseño de gestión departamental no se requeriría de ciertos parámetros llevados en estos instantes.

El personal que desempeña la función administrativa es reemplazado en varias oportunidades así que si tuvieran un modelo trabajo a seguir en cada departamento no hubiese retraso de actividades, lo que ha propiciado que cada quien agregue un estilo diferente al momento de ejecutar sus tareas. La responsabilidad de capacitar y guiar a este personal se asienta en la gerencia, donde deben ocuparse de asuntos altamente estratégicos para garantizar la productividad y el rendimiento de la empresa en el tiempo especificado, resultando contraproducente cuando ocurren cambios constantes del personal de administración.

Toda la información no generada a tiempo por los retrasos en los departamentos ocasiona retraso de información real en el sistema de la distribuidora. De seguir así, pudiera afectar el rendimiento económico de la empresa incurriendo en costos excesivos y graves pérdidas de tiempo, incluyendo en este punto, la inversión de muchas horas hombre para la orientación de los nuevos trabajadores que desempeñen funciones de la administración y gerencia.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

País:	Ecuador
Provincia:	Santa Elena
Cantón:	Salinas
Sector:	Empresarial
Área:	Distribución de Productos
Universo:	Empleados de empresas



### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera afectan las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE la falta de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad en el trabajo?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Bajo qué aspecto la estructura orgánica ineficaz conlleva a que exista falencia en el control y coordinación de operaciones administrativas?
- ¿En qué medida implica el inadecuado desempeño del personal por la falta de reglamento y manual de funciones en la empresa?
- ¿En qué circunstancia la ausencia de sistema de control afectaría la planificación y organización de la empresa?
- ¿De qué manera la información no generada a tiempo perjudica a los departamentos de la empresa?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio de las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE y desarrollo de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad en el trabajo año 2012.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar como las funciones operativas de la distribuidora comercial DON PEPE pueden fortalecer la efectividad y eficiencia en el trabajo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar que falencias tiene la estructura orgánica funcional en el control y coordinación de las operaciones administrativas.
- Determinar cuales son las circunstancias por las que aumenta el inadecuado desempeño del personal en la empresa.
- Analizar como se ve afectada por la falta de un sistema de control la planificación y organización de la empresa.
- Detectar de qué forma afecta a los departamentos de la empresa la información no generada a tiempo.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El establecimiento de una estructura organizacional en la empresa es de vital importancia para el conocimiento de las unidades de mando y de las responsabilidades y compromiso de cada uno de los miembros de la organización, de tal manera existirá una secuencia en los procesos para mayor efectividad y eficiencia en los trabajos realizados.

Es necesaria la implementación de un control interno que permita verificar el cumplimiento de las funciones cada departamento de la empresa; dentro de este margen tenemos las políticas y procedimientos, el cumplimiento de las normas legales.

Las Políticas y procedimientos que implementaremos logran establecer los métodos para mejorar el rendimiento de cada departamento dentro de la empresa. Establecer normas a seguir ayudara a que la información fluya con rapidez y entre departamentos.

Esta investigación tiene por objeto la estructuración orgánica de la empresa, el mejoramiento de los procedimientos y controles internos al igual que un manual de funciones de que llene las expectativas y necesidades de los jefes departamentales.

Nosotras como profesionales y parte de la empresa nos satisface saber que podemos aplicar nuestros conocimientos adquiridos en las aulas universitarias en la práctica y podemos demostrar en la empresa que pueden contar con nosotros para generar información adecuada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La península de Santa Elena fue descubierta por Francisco Pizarro. Tiene una extensión de 3.762.8 km<sup>2</sup>, su población es de 238,889 habitantes. La capital de la provincia es la ciudad de Santa Elena, cuyo nombre es en honor a la madre del Emperador Constantino II del imperio romano, pero en el pasado a la ciudad se la denominaba Sumpa, que significa "punta".

La provincia de Santa Elena está ubicada en la península del mismo nombre, entre las coordenadas de latitud sur 02°12' y longitud oeste 79°53'. Limita al norte con la provincia de Manabí, al sur y al oeste con el océano Pacífico y al este con la cuenca del Río Guayas, definida por la línea divisoria de aguas de la Cordillera Chongón - Colonche.

De clima tropical cálido (con estación seca y húmeda), en la península de Santa Elena la estación húmeda (Enero a Marzo), llamada también invierno, presenta garúas o lluvias esporádicas y temperaturas mayores a los 23° C. La estación seca (Abril a Diciembre), denominada verano, se caracteriza por una temperatura más baja, que puede llegar a los 15° C principalmente en el mes de octubre.

La provincia constituye un gran potencial para el desarrollo agrícola y agroindustrial, gracias a sus condiciones de clima y suelo. Cuenta con hermosos balnearios que son visitadas por miles de turistas. La infraestructura hotelera, en especial en el cantón Salinas, es muy amplia. Además, en la provincia se encuentra una refinería de petróleo, un aeropuerto y puerto marítimo.



El comercio es otra actividad muy importante. Hace más de 40 años se desarrolló el comercio en el Cantón La Libertad, basadas en el turismo y la pesca. Personas de otras partes del país vieron en esta ciudad la oportunidad de ofrecer diferentes productos al consumidor. Es así que después de cortas temporadas de trabajo informal, fueron radicándose permanentemente con sus negocios, haciendo de La Libertad el centro del comercio de la provincia.

La Distribuidora Don Pepe, comercializadora de productos de consumo masivo, está ubicada en el cantón La Libertad, emporio económico de la provincia de Santa Elena. La empresa inicia sus actividades hace 38 años, siendo su propietario – fundador el señor José Yáñez Pérez quien apertura un negocio en el mercado y finalmente se traslada a un local propio ubicado en la calle Guayaquil y 5ta. Avenida, frente al Centro Comercial Buenaventura Moreno.

Actualmente el manejo de todas las actividades de la empresa está a cargo de la señora Elizabeth Yáñez Moreno, quien con acertada dirección, ha logrado desarrollar nuevos negocios e incrementarlos.

Distribuidora Don Pepe es contribuyente especial del Servicio de Rentas Internas desde octubre deL 2008, por lo que constantemente necesita controles de todas las transacciones realizadas.

Sus volúmenes de venta se incrementan gracias la distribución exclusiva de las compañías Nestlé, Impalcasa y Kimberly Clark; cuentan con cinco camiones para la entrega de productos, doce vendedores y tres bodegas para almacenamiento de mercadería. La cobertura se extiende por los tres cantones de la provincia, la ruta del sol, Puerto López y Machalilla.

La distribuidora tiene un prestigio reconocido en la provincia, ofrece a sus clientes una atención de calidad y productos con precios económicos.



## 2.1.2 Antecedentes Referenciales

### Mundial

<b>Empresa:</b>	Kimberly-Clark
<b>Proyecto:</b>	Fabricación y Comercialización de Productos
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	<p>Ponemos los consumidores en el centro de todo lo que hacemos. Miles de millones en todo el mundo eligen nuestros productos para hacer una diferencia positiva en sus vidas. Eso es una gran responsabilidad y que nos tomen en serio. 57.000 empleados que trabajan en las instalaciones de fabricación en 36 países</p> <p>Primeras marcas que se venden en más de 175 países140 años en el negocio Casi una cuarta parte de la población mundial, la compra de nuestros productos cada día Creamos el tejido facial primera \$ 20,8 mil millones en ventas en 2011</p> <p>Con marcas como Kleenex, Scott, Huggies, Pull-Ups, Kotex, Poise y Depend, Kimberly-Clark ocupa el número 1 o 2 la cuota de marca en más de 80 países Anteriormente ocupó el primer lugar en la categoría de cuidado personal en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad Mundial cinco años consecutivos (2005-2009) Contribuyó con \$ 32,1 millones en efectivo y productos para causas benéficas en 2011</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.kimberly-clark.com/ourcompany/overview.aspx">http://www.kimberly-clark.com/ourcompany/overview.aspx</a>

### Latinoamericano

<b>Empresa:</b>	OTELO & FABELL
<b>Proyecto:</b>	Fabricación y Desarrollo de Productos
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	<p>Ser una empresa líder en el mercado nacional con productos de consumo masivo mediante fabricación y desarrollo de productos de calidad con proyección a tener presencia en los otros países de América Latina. Fabricar y desarrollar productos de consumo masivo de calidad, que satisfagan las necesidades de los consumidores, posicionando marcas líderes que contribuyan al crecimiento de sus empleados, proveedores, clientes y accionistas.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.otelofabell.com/laempresa.htm">http://www.otelofabell.com/laempresa.htm</a>

## Local

<b>Empresa:</b>	JAMASA S.A.
<b>Proyecto:</b>	Distribución de Productos
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	Es una empresa privada con más de 20 años de presencia en el mercado ecuatoriano dedicada a la comercialización de productos, que cumplan con las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Nuestro lema "dar un servicio eficaz y productivo", logrando así el crecimiento y satisfacción. Buscamos convertirnos en un verdadero aliado de nuestros clientes en el aspecto de atención de calidad y servicio; como parte de esta creencia, buscamos y valoramos relaciones comerciales a largo plazo.
<b>URL:</b>	<a href="http://www.jamsa.com.ec/jamsa/plantilla-3/nosotros.html">http://www.jamsa.com.ec/jamsa/plantilla-3/nosotros.html</a>

## Antecedente 1

<b>Título de Tesis</b>	<b>Estudio de factibilidad para crear una tienda virtual de los productos de consumo masivo para los habitantes de clase media y alta de la ciudad de Quito</b>
<b>Autor :</b>	Lalangui Guevara, Ruth Andrea Burbano Acuña, Nadia Carmen
<b>Palabras clave :</b>	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INGENIERÍA FINANCIERA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
<b>Fecha de publicación:</b>	oct-2008
<b>Resumen:</b>	El crecimiento de los avances tecnológicos en el mundo actual y en los países en vías de desarrollo ha ido aumentando, por tal razón las compras virtuales son un hecho y la gente ha optado por recurrir a éste medio, por sus grandes ventajas. Con estos antecedentes vemos la necesidad de explotar éste mercado y entregar a la gente de la ciudad de Quito de clase media y alta un servicio de primera necesidad como son las compras domésticas que se realizan de forma semanal o mensual. Para ello nuestro principal objetivo es analizar los elementos de la Canasta Básica Familiar con base a dos estudios: el primero consiste en realizar un estudio de la ponderación asignada a los elementos de la Canasta Básica Familiar, es decir, un estudio de su importancia relativa en esta unidad de medida utilizada por el INEC, para lo cual se hará un seguimiento a la metodología de cálculo de las ponderaciones, utilizando la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos (ENIGHU), se identificará las variaciones de precios, con la finalidad de caracterizar al consumidor medio de la ciudad de Quito, determinando sus tendencias de demanda. El segundo análisis se refiere al estudio de los precios relativos, para lo cual se tomará como referencia los elementos de la Canasta Básica Familiar que tengan la más alta ponderación, realizando un análisis por producto y por índice de éstos grupos, con la finalidad de identificar su volatilidad, su



	comportamiento en el mercado, la variación de precios relativos y su impacto en la inflación. Estos dos análisis permitirán efectuar un estudio de mercado de los productos de mayor aceptación, donde al mismo tiempo se podrá caracterizar al comprador potencial, la constancia de los proveedores, niveles de competencia, así como el acceso al mercado de ventas por Internet en la ciudad de Quito. Se diseñará la estructura organizacional, los requerimientos técnicos y operativos que hagan factible el funcionamiento adecuado de una unidad de ventas virtuales que permanezca en el mercado a largo plazo. Finalmente, se va a efectuar el análisis de los diferentes flujos que intervienen tanto en la fase de inversiones como en la fase de operaciones del negocio virtual, con lo cual se verificará si el negocio es rentable a través de la identificación del VAN y la Tasa de Rendimiento, así mismo el período en el cual se recuperará la inversión para determinar si el negocio es sostenible en términos financieros.
URL:	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/939">http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/939</a>
Aparece en las colecciones:	<a href="#">Tesis Ingeniería Empresarial (IEMP)</a>

## Antecedente 2

Título de Tesis	<b>Estudio para la creación de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en el Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí</b>
Autor :	<u>Baque Sánchez, Marlon Geovanny</u>
Fecha de publicación :	2009
Resumen:	En el Primer Capítulo, se realizó un Estudio de Mercado y mediante una encuesta se determinó que el 92% de los entrevistados están de acuerdo en que deben crearse nuevas empresas de comercialización de productos de consumo masivo. El estudio indica que la demanda tiene un crecimiento promedio anual del 4%, lo cual es positivo para la empresa, mientras que, la oferta no logra satisfacer esta demanda. Se calcula que la demanda insatisfecha del mercado es del 69%. En el Segundo Capítulo, se hizo el Estudio Técnico, que determinó: el tamaño del proyecto y los recursos necesarios para poner en marcha la nueva empresa. La empresa estará localizada en la parroquia urbana San Lorenzo del cantón Jipijapa, porque es el sector donde se concentra la actividad comercial. El Tercer Capítulo, se refiere a La Empresa y su Organización, se establece que el nombre de la empresa será: ALMACENES VIMASAN JUNIOR; como resultado del análisis de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la nueva empresa, se define la visión y misión. Se aplicarán estrategias

de mercadotecnia que incluyen: precios competitivos, propaganda en televisión y radio, rapidez en el servicio y la apertura de nuevos mercados.

URL: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1080>

### Antecedente 3

<b>Título de Tesis :</b>	Diseño Del Manual De Procedimientos Operativos De La Bodega Central De Una Distribuidora De Productos Farmacéuticos Y De Consumo Masivo Bajo Los Lineamientos De Iso 9000
<b>Autor :</b>	<u>ROJAS URIBE, CARLOS FERNANDO</u>
<b>Palabras clave :</b>	MANUAL PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS BODEGA CENTRAL DISTRIBUIDORA PRODUCTOS FARMACÉUTICOS ISO 9000
<b>Fecha de publicación :</b>	2005
<b>Resumen:</b>	Los constantes reclamos de los clientes y un alto número de devoluciones en la bodega central de una corporación distribuidora de productos farmacéuticos y de consumo masivo exigieron que se haga un diagnóstico situacional de la operación. Se concluyó que el principal motivo del mal servicio es el desorden de las actividades internas y se decidió diseñar los procedimientos operativos pertinentes siguiendo los principios de la norma ISO-9000. Los procedimientos diseñados de Recepción y almacenamiento, Consolidación de pedidos y Despacho, esperan tener como resultado un mayor orden y exactitud del inventario, reducción de pérdidas y un ambiente de trabajo organizado y controlado.
<b>URL:</b>	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5998">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5998</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	<u>Tesis de Grado - FIMCP</u>



#### Antecedente 4

<b>Título de Tesis</b>	<b>Estudio para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de productos de limpieza de consumo masivo en el cantón Quinindé.</b>
<b>Autor :</b>	<u>Boada, Pedro</u> <u>Brito Flores, Christian Paúl</u>
<b>Palabras clave :</b>	<u>MERCADEO</u> <u>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u> <u>MERCADOTECNIA</u> <u>ESTUDIO DE LA DEMANDA</u> <u>COMERCIALIZACIÓN</u>
<b>Fecha de publicación :</b>	2008
<b>Editorial :</b>	SANGOLQUÍ / ESPE / 2008
<b>Resumen:</b>	<p>En el estudio de mercado se determinó que existe un gran porcentaje de demanda insatisfecha con tendencia a la alza, existiendo una gran aceptación por el servicio que la empresa propone, siendo este, el de comercializar y entregar los productos en el lugar y en el momento en que los clientes dispongan, siendo este el factor diferenciador y estrategia a utilizar en el sector. Otro factor importante a mencionar que se determinó en el estudio de mercado es encontrar un sector o mercado no explotado en este servicio, ya que, no existen en el empresas dedicadas específicamente a la comercialización y distribución de productos de limpieza de consumo masivo, para la cual se avizora una fortaleza para la empresa. Realizando un estudio técnico se determinó que existen los medios y los recursos necesarios para realizar la implementación y el equipamiento necesario que determina la empresa de acuerdo a su naturaleza, cuya inversión redondeo o se aproxima a los 29407.99 dólares, siendo financiado con una entidad bancaria con el 60% de la inversión, equivalente a US\$. 17,644.80 y con recursos propios del 40 % equivalente a US\$. 11,763.20, por facilidad de acceso se lo realizará en el Banco Procredit a una tasa activa del 12.25% a cinco años plazo. Los resultados obtenidos en los estudios anteriores son confirmados con el análisis financiero se refleja que el proyecto es ejecutable, rentable y financiable, debido a que los indicadores obtenidos sustentan esta afirmación, para ello, la VAN es de \$ 4071.61 dólares, representando en lo que se valora la empresa actualmente, la TIR es de 31.24%, siendo esta la rentabilidad sobre la inversión y siendo mayor a la TMAR que es de 17.62%, apoyado este análisis con la relación costo</p>

	beneficio que indica que por cada dólar de inversión la empresa recupera 0.35 ctvos. de dólar, además es importante que el inversionista tenga conocimiento que la inversión va a ser recuperada en dos años, siete meses. Es por ello que se recomienda la implementación de la empresa Ingenio Limpiador constituida legalmente como una empresa de responsabilidad limitada siendo factible y ejecutable.
<b>URL:</b>	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1806">http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1806</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis - Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

### Antecedente 5

<b>Título de Tesis</b>	Proyecto de factibilidad para la creación de una PYME distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Ibarra
<b>Autor :</b>	<u>Montalvo Vásquez, Verónica Alexandra</u> <u>Gudiño Calderón, Mauricio Xavier</u>
<b>Palabras clave :</b>	EMPRESA ADMINISTRACIÓN LIDERAZGO CALIDAD
<b>Fecha de publicación :</b>	29-may-2012
<b>Resumen:</b>	El presente trabajo de investigación, está basado en un estudio de factibilidad para la creación de una PYME Distribuidora de Productos en la Ciudad de Ibarra con bases reales del entorno en el cual pretende desarrollarse y cumplir sus objetivos para la implantación del mismo; de tal forma se define los siguientes aspectos sobresalientes en la estructuración del proyecto.
<b>URL:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/11010/71">http://hdl.handle.net/11010/71</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis - Ingeniería Comercial mención Finanzas



### **2.1.3 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

La situación internacional del desarrollo social, económico e industrial está obligando a las empresas a un proceso de reconversión en los modos de estructurar y dirigir las organizaciones empresariales. Esta reconversión supone cambios básicos en la forma de pensar, en la estructuración lógica de las ideas, en la formación de los miembros de la organización, modificando la reacción y el manejo de un modelo de gestión en los procesos.

Todas las empresas que se dedican a la comercialización y distribución, deben de contar con un proceso de control administrativo en todas sus áreas, tales como un buen sistema de contabilidad y de control interno para tener mayor efectividad y eficacia en la prestación de sus servicios.

Toda empresa requiere de un proceso de gestión para mejorarlas falencias que existen en los distintos departamentos. El control permite visualizar la situación real de la organización para corregir las desviaciones a través indicadores y obtener la verificación de los resultados, utilizando técnicas específicas, con el propósito de señalar las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, mejorar la productividad del mismo y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para alcanzar el éxito organizacional.

Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera esta vinculada, comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso.

En los últimos tiempos hemos observado un gran énfasis sobre la gestión de los procesos, dada su importancia en la consecución de los objetivos de la organización. Son múltiples los problemas que acosan al gerente hoy en día situaciones que surgen de la falta de una definición, diseño, modelo y control de los correspondientes procesos.

## CONTROL

(Lybrand, 2000)<sup>1</sup>El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivo dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Así pues, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre, de difícil respuesta porque la empresa, por sí misma, ni decide, ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen. Bien es cierto que toda empresa, precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como los de rentabilidad crecimiento y solvencia.

El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda ha de ser el fin último del control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser solo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso.

En síntesis, sin objetivos no puede haber control y sin acciones este pierde todo su valor como instrumento de mejora de la gestión.

Respecto a las acciones que se derivan del control estas actúan sobre:

1. **Los objetivos y planes:** en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse.
2. **La organización:** para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito.
3. **La ejecución:** de los planes, sino es la más apropiada.

---

<sup>1</sup>COOPERS & LYBRAND: *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Dias de Santos, Madrid, 2000



## EL CONTROL DE GESTIÓN

(PÉREZ, 2005)<sup>2</sup> En el control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, cabe diferenciar el control operativo del control de gestión.

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

Se entiende por eficacia el grado en que contribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir, la relación entre resultados y costes. Otra manera de establecer esta diferencia consiste en considerar que eficiencia es hacer las cosas bien, mientras que eficacia es hacer las cosas importantes.

Finalmente, el control de gestión aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal. Este es el control de gestión exige definir un sistema que incorpore los controles más relevantes de la empresa.

Lo importante no es disponer de un modelo perfecto, sino de uno capaz de influir satisfactoriamente sobre la situación que se haga del mismo. No es aventurado decir que más eficaz un sistema de control sencillo y bien gestionado que un sistema muy perfeccionado pero mal utilizado.

---

<sup>2</sup> PÉREZ, Juan: *Control de Gestión Empresarial*, Editorial ESIC, México, 2005

## **Requisitos para un control más eficaz**

El control debe ser específico para cada organización, pues debe adaptarse a sus características de negocio y operativas, es posible identificar los principios generales que rijan su comportamiento para que cumpla su cometido: motivar al conjunto de la organización que la compañía actúe según sus objetivos.

Estos requisitos del sistema son los siguientes:

1. Debe contar con el respaldo activo de la Dirección de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión. No basta con que la Dirección diga que hay que controlar; su funcionamiento. Solo así la organización entenderá que no se trata de cumplir con rutinas y formalidades
2. Es necesario que el sistema responda a la naturaleza y exigencia de las actividades. Cada responsable, y la empresa en su conjunto, deben incorporar los controles adecuados a los factores de clave para una buena gestión.
3. Los controles han de orientarse a la acción; para ello es preciso que contemplen el futuro más que el pasado. Esto requiere que la información sobre desviaciones sea útil para tomar decisiones y que incluso el propio sistema sea capaz de anticipar desviaciones.
4. La base del control debe de apoyarse en los centros de responsabilidad. La organización de la empresa, con la asignación que establece, de funciones y decisiones, es el medio principal para dirigir y coordinar el trabajo de las personas.
5. Los objetivos precisan estar claramente asignados, evitando responsabilidades confusas o compartidas; deben ser asumidos por cada responsable, quien ha de participar en su formulación y controlar su cumplimiento.

6. El sistema debe identificar rápidamente las desviaciones y aplicar el principio de excepción, que exige prestar atención preferente aquellas desviaciones de mayor entidad.
7. El período de control debe adaptarse a las características de cada área, de modo que las actuaciones que se deriven, el análisis de las desviaciones sean eficaces y oportunas.
8. El sistema de ser sencillo, económico y flexible. Sencillo: para ser resultados comprensible y manejable, evitando la profusión de los puntos de control e informes, económico para que se justifique su operación, y flexible para evitar que se convierta en una rutina incapaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y de satisfacer las necesidades de control de la organización.

## **EFICIENCIA Y EFICACIA**

(PÉREZ J. , 2010) Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinarias)<sup>3</sup>

Al igualdad de recursos la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc..., Con los mismos materiales y maquinarias.

---

<sup>3</sup>PÉREZ, José: *Gestión por proceso*, ESIC Editorial, Madrid, 2010 P 157



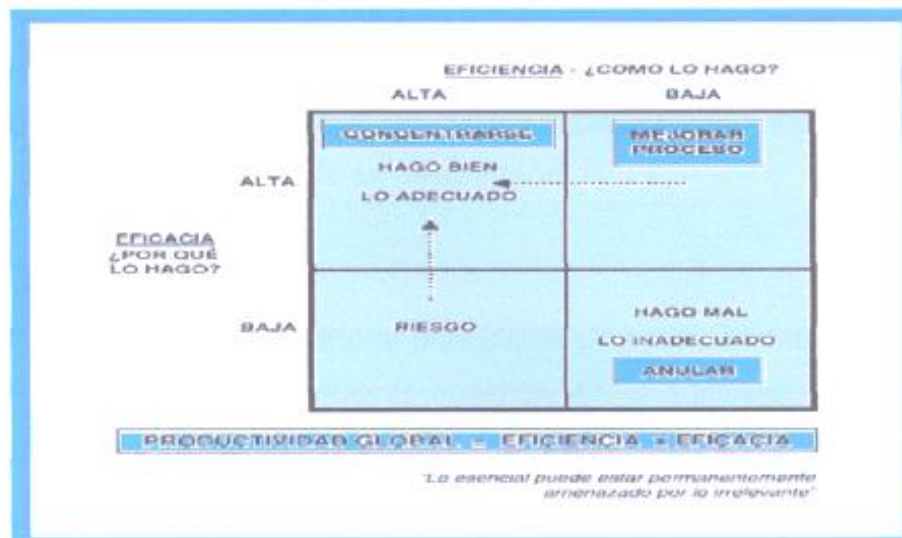
Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes

Una vez más, el problema suele ser que las medidas tradicionales están más relacionadas con la eficiencia y con un aspecto de eficacia: el que contempla la cifra de ventas a corto plazo como principal objetivo. Es entonces muy difícil gestionar la eficacia en términos de objetivos relacionados con lo que le interesa al cliente.

Cuando se gestiona la calidad o en la Gestión por Procesos, eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente, o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que añaden valor.

La eficacia, muy por encima de la eficiencia, está pues directamente relacionada con la competitividad. Normalmente para ser eficaz hay que ser previamente eficiente, lo contrario puede no ser cierto.

Figura 1. Eficiencia y Eficacia



Fuente: José Antonio Pérez Fernández

### Flexibilidad

Se asocia con la capacidad de ajuste a un ambiente específica, normalmente diferente o imprevista. Una empresa es flexible si lo son sus personas y lo permite su



Organización: procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilo de dirección y estructura organizativa.

La flexibilidad es uno de los valores culturales más interesantes para conseguir eficacia en la orientación de la empresa hacia el cliente. Como cada cliente es diferente, varían sus atributos de cantidad percibida, pudiera hacer una serie de conflictos entre normalizar determinadas operaciones y garantizar la satisfacción de su auténtica necesidad.

### **Competitividad**

La entendemos como:

“Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la cantidad deseada y exigida por sus clientes al coste mas bajo posible”

La competitividad es esencialmente una capacidad de cada empresa, la competencias de sus hombres y mujeres, en la que cada vez se basa más el hecho diferencial, lo que sus responsables han de procurar es incrementarla de forma continua. La Gestión por Procesos potencia las capacidades individuales y de los grupos para mejorar la eficacia de su desempeño.

### **DISEÑOS DE PROCESOS**

(Lee J. Krajewski, 2000)<sup>4</sup> Los cinco principales procesos corresponden a amplias cuestiones de estrategia. La siguiente cuestión, en la administración de procesos, consiste en determinar cómo debe realizarse exactamente cada proceso. Existen dos enfoques diferentes, pero complementarios, diseñar procesos la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

#### **Reingeniería de procesos**

Es el estudio básico y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costos, calidad, servicio y rapidez. La

---

<sup>4</sup>Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman; *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*, Pearson Educación, 2000 P 44

reingeniería de procesos es una especie de reinversión, mas que un mejoramiento gradual. (Lee J. Krajewski, 2000)

### **Procesos críticos**

El interés al aplicar la reingeniería debe centrarse en los procesos fundamentales del negocio del negocio, y no en departamentos funcionales como los de compras o marketing. Enfocado su atención en los procesos, los administradores son capaces de descubrir oportunidades de suprimir actividades innecesarias de trabajo y supervisión, en el lugar de preocuparse por defender su territorio.

### **Liderazgo fuerte**

Los altos ejecutivos deben aportar un liderazgo fuerte para que la reingeniería tenga éxitos. Si no es así, el escepticismo, la resistencia ya habíamos intentado antes y las fronteras entre las áreas funcionales pueden impedir los cambios radicales.

### **Equipos interdisciplinarios**

Un equipo constituido por miembros de cada una de las áreas funcionales afectadas por el cambio de procesos se encarga de llevar a cabo el proyecto de reingeniería. La reingeniería funciona mejor en lugares de trabajo con alta participación donde los equipos auto dirigidos y las política de conferir poder o facultas a los empleados.

### **Análisis de procesos**

Un equipo de reingeniería debe conocer varias cosas acerca del proceso actual: que produce, cuan bien se desempeña y que factores lo afectan. El equipo debe examinar todos los procedimientos que intervienen en el proceso, en toda la organización, grabando cada paso, investigando por que se hace así y eliminándolo después si no es verdaderamente necesario. También es valiosa la información sobre la posición relativa frente a la competencia, proceso a proceso.

### **Mejoramiento de proceso**

(Lee J. Krajewski, 2000) Es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender los números, entender los

procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo.

## ORGANIZACIÓN

(DIRUBE, 2004)<sup>5</sup> Se concibe con un estilo característico de la administración moderna, cuya actividad viene regida por una serie de reglas desempeñadas por personas con cualidades específicas.

Estas personas se mueven en un sistema jerarquizado, en el que la autoridad se refuerza y se avala, de modo sistemático, mediante documentos oficiales. La actividad se desarrolla de forma especializada y moderna y la llevan a cabo técnicos en organización. Se trabaja con arreglo a unas normas bien conocidas, en una serie objetiva de operaciones, donde cualquier elemento irracional o emocional es automáticamente eliminado.

Los principios de la organización:

- 1. División de trabajo:** Toda tarea o actividad que tenga que realizarse entre varias personas o unidades tiene que distribuirse entre ellas de forma que se obtenga el mayor rendimiento. Para ello es necesario asignar a cada empleo una serie de funciones, de manera que desaparezcan los tiempos libres o inactivos por desocupación.
- 2. Especialización:** La distribución del trabajo debe efectuarse de tal forma que se fomente la capacidad cuantitativa y la aptitud cualitativa de los que ejecutan cada una de las tareas, como consecuencia de la repetición.
- 3. Jerarquía:** La estructura debe quedar integrada por diversos planos o niveles relacionados entre sí y sometidos uno a otros. De este modo existirá una subordinación completa de tareas que, comenzando en la base, llegue a la cúspide de la pirámide que constituyen.

---

<sup>5</sup> DIRUBE, José Luis: *Un modelo de gestión por competencia*, Edición EPISE S.A. Barcelona, 2004



**4. Actividad:** A todo miembro de la empresa al que se le encomienda una función, también se le debe conceder la facultad de adoptar las oportunas decisiones, con el fin de que pueda dictar las correspondientes órdenes para que éstas se ejecuten y pueda también vigilar como se llevan a cabo.

**5. Unidad de mando:** Cada actividad tiene que ser dirigida de forma inmediata y directa por su jefe.

- Cada subordinado debe tener un único jefe, ante quien rendir sus encargos.
- Cada subordinado ha de saber quien es su jefe.
- Cada jefe debe saber quiénes son sus subordinados.
- Todas las funciones han de estar definidas, deben estar incluidas dentro de un esquema organizativo y tienen que presentarse realmente desarrolladas.

**6. Permanencia en el mando:** El jefe debe estar siempre presente en la unidad a cuyo frente se halla, o a la que representa.

**7. Amplitud de control:** El número de empleados que pueden depender directamente de cada jefe es limitado. El número de empleados que puede ser:

- Subjetiva (capacidad profesional o personalidad)
- Objetiva (complejidad o exigencias orgánicas)
- Temporal ( el tiempo es limitado y sólo permite atender a una serie de cuestiones)

### **Elementos básicos de la organización**

Implica el uso de la inteligencia en el desarrollo de estrategias, objetivos filosóficos, de operación y utilización de programas específicos a partir de los nueve elementos primordiales para el buen funcionamiento de la organización.



## Estructura orgánico funcional

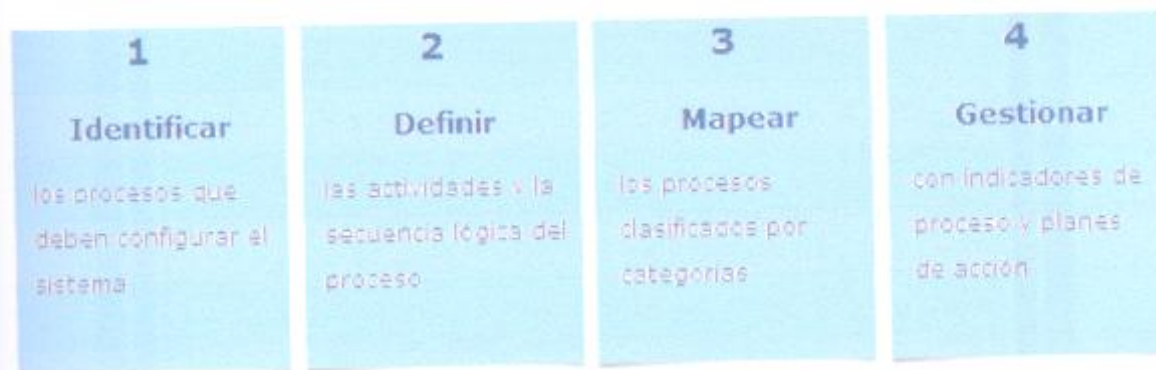
Es el esquema jerárquico y de división de las funciones componentes de esta, a través de los varios niveles que permite definir el trabajo de cada empleado ante solo un supervisor. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad.

### Modelo

Quiéren decir representantes de la realidad que se encargan de constituir instrumento de comunicación y analizar organigramas es importante porque ellos representan las interrelaciones las estructuras y funciones para establecer el límite de acción para realizar pruebas variando los componentes los modelos son estrategias básicas para el éxito para poder analizar, comparar y poder tomar decisiones que beneficien a todos los involucrados de la organización.

(eVisualReport. , 2012) Los modelos de gestión de calidad mediante el control de procesos (ISO 9000, EFQM...etc.) proporcionan el diagnóstico previo y complementario al balanced scorecard como modelo de gestión estratégica

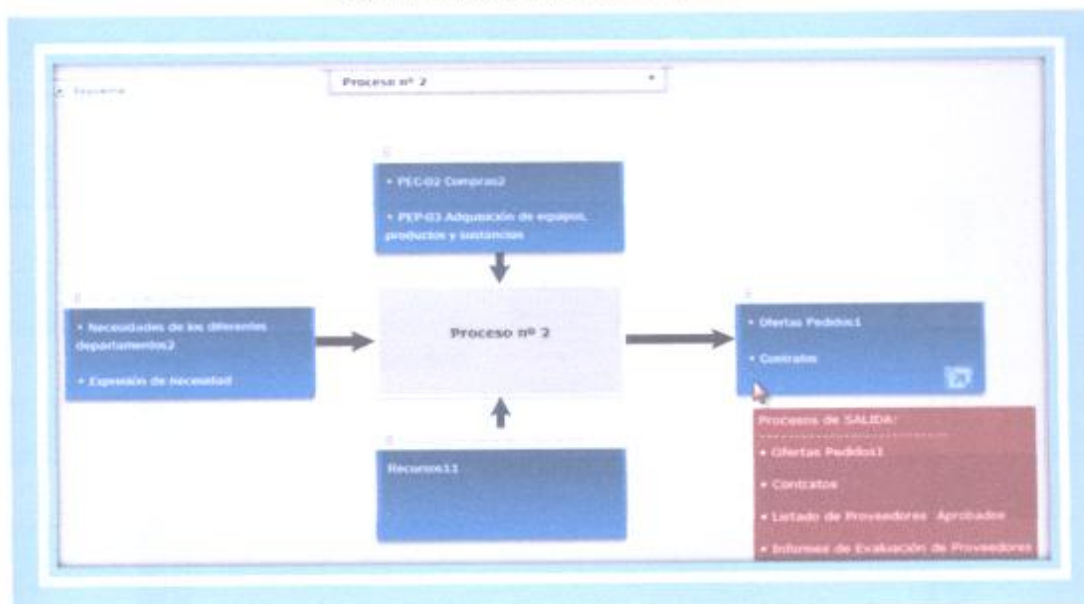
Figura 2. Pasos clave para la Gestión por Proceso



Fuente: eVisualReport.com

**1.- Identificar los procesos:** A través de un análisis lógico y global del negocio se identifican los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que ofrezcan ventaja competitiva.

Figura 3. Identificación de los procesos



Fuente: eVisualReport.com

**2.- Diagrama de flujos:** se definen las actividades que conforman el proceso así como las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades.

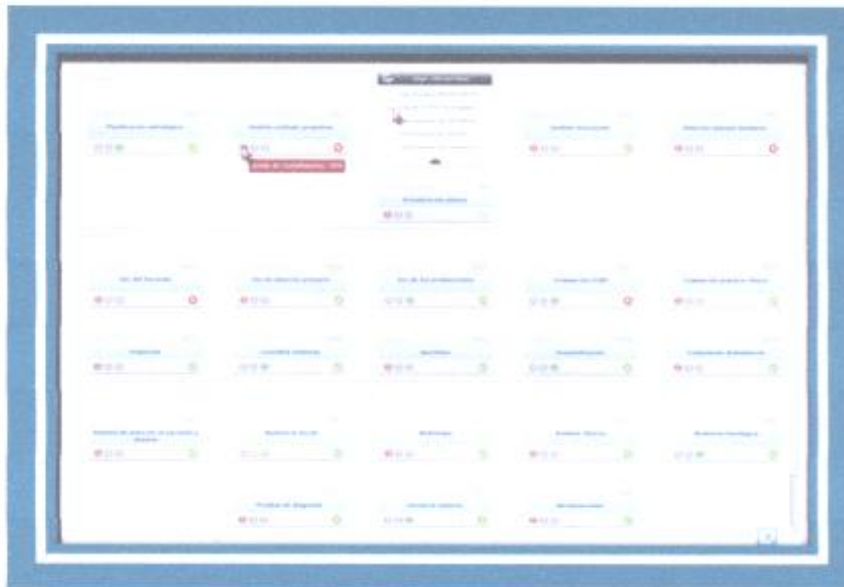
Figura 4. Diagrama de Flujo



Fuente: eVisualReport.com

**3.- Mapa de procesos:** Agrupados en categorías según la finalidad o a la estructura del sistema de gestión de calidad. Normalmente en tres categorías, estratégica, procesos operativos y de apoyo o de soporte.

Figura 5. Mapa de proceso



Fuente: eVisualReport.com

**4.- Sistema de Control:** Para su gestión a los objetivos se le asignan las metas, cuantificadas mediante métricas o indicadores.

Figura 6. Sistema de Control



Fuente: eVisualReport.com



**5.- Alinear la actividad con la estrategia:** como complemento al modelo de gestión de procesos diseñamos el mapa estratégico que va a conducir la ejecución y la gestión estratégica.

Figura 7. Alineación de Actividades



Fuente: eVisualReport.com

### Diseño Cuadro de Mando Integral

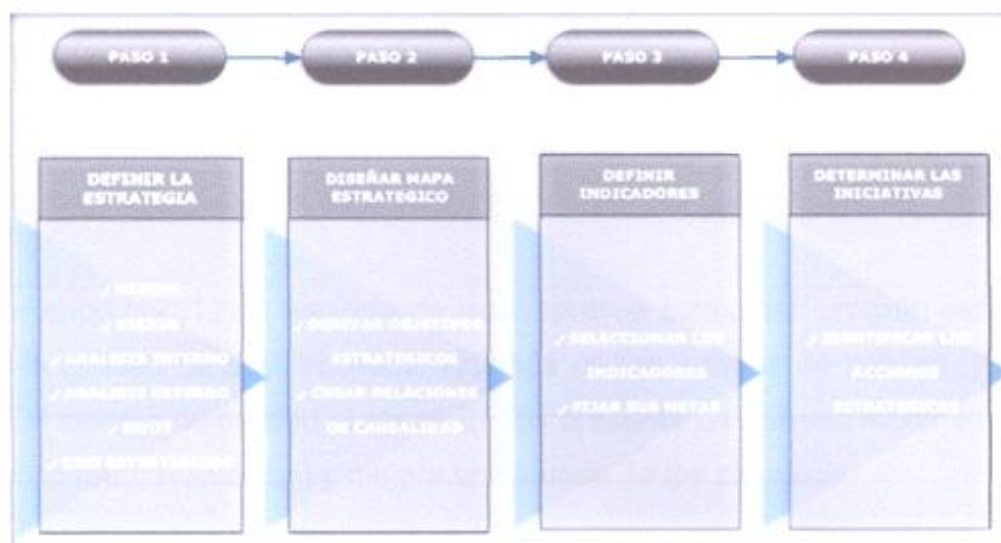
(eVisualReport. , 2012) Ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia empresarial. Básicamente existen dos etapas para desarrollar el plan estratégico:

#### Definición de la Estrategia Empresarial:

- Concepción Misión, Visión y Valores.
- Análisis externo: entorno global y específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- Matriz SWOT - DAFO - FODA
- Evaluación alternativas estratégicas y selección.

- Su implementación mediante el Cuadro de Mando Integral: despliegue y alineamiento en la organización (pasos 2 a 4)

Figura. 8 Cuadro de Mando Integral



Fuente: eVisualReport.com

Proporcionamos ayuda y orientación en los procesos de diseño, elaboración, desarrollo y ejecución del cuadro de mando (CMI):

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa - efecto): diseño del mapa estratégico.
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas
- Integración del CMI en los procesos de planificación, presupuestación y reporting.
- Seguimiento y control.

Adaptamos la solución de cuadro de mando a la singularidad y la especificidad de cada Organización:

- Personalización del número de unidades de negocio (nº de mapas estratégicos).

- Inclusión de nuevas perspectivas (Ej.: medioambientales, de calidad, entidades no lucrativas, etc...)
- Adaptación a un ejemplo o desarrollo específico.
- Incorporación de componentes: iniciativas e indicadores por objetivo, relaciones de causalidad por objetivo y objetivos por perspectiva

(eVisualReport. , 2012) La mayoría de las empresas consumen un gran esfuerzo en mejorar la calidad de sus procesos. Además de las normas de calidad (ISO 9001 9002...) el modelo de calidad europeo EFQM presenta un sistema modelado para el diagnóstico (autoevaluación) y mejora continuada de los procesos.

Aunque coinciden en muchos aspectos, el Balanced ScoreCard (BSC) y el modelo de excelencia EFQM difieren en como enfocar la mejora en el funcionamiento de una organización.

Mientras que el BSC proporciona una robusta herramienta para gestionar la estrategia y alinearla con las actividades y los procesos de la organización, el modelo EFQM de excelencia evalúa y comprueba las actividades y resultados de la empresa bajo el principio de la mejora continua.

Figura 9. Modelo EFQM



Fuente: eVisualReport.com



## **Complementariedad y equilibrio de los modelos BSC & EFQM:**

(eVisualReport. , 2012)El proceso de autoevaluación realizado en el marco del modelo de calidad EFQM proporciona flujos de información clave para construir y derivar los objetivos estratégicos del balanced scorecard. Con frecuencia se encuentran organizaciones que en sus BSC utilizan como indicador el resultado final de autoevaluación EFQM.

En suma el BSC proporciona el marco idóneo para priorizar los procesos críticos - evaluados en los modelos de calidad - alinea las actividades con la estrategia y ofrece el contexto estratégico idóneo para guiar a la organización hacia su aspiración estratégica.

### **Manual de funciones**

Es un documento esencial para el conocimiento de las tareas asignadas a cada puesto según el cargo y la determinación del grado de responsabilidad del trabajador, se lo conoce también como manual de procedimientos.

### **Manual de Organización**

Es un documento que contiene información detallada sobre legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos: de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

Según la definición de BENJAMÍN, Enrique: *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, 1998 (p.) 147.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas,

procedimientos, etc...), Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas<sup>6</sup>

Con las citas mencionadas de diferentes autores, hemos llegado a la conclusión que el manual de procedimientos tiene que formar parte de una organización, ya que esta nos permite determinar las respectivas funciones diarias en la cual se detallan en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente facilita las labores de auditoría, vigilancia, la evaluación y control interno en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esté realizando adecuadamente.

### **Administración del recurso humano**

Significa, trabajar con aquellas personas que forman parte de las organizaciones, administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la administración del recurso humano.

### **El departamento del personal**

Según la definición de ENA VENTURA, Belén, DELGADO GONZALES, Susana, ENA VENTURA, Teresa: *Departamento del personal*, 2006

Resulta difícil dar una definición exacta del departamento de personal de una empresa ya que en él se realizan diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de personal es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento de personal asumía fundamentalmente funciones de administración de personal. Con el tiempo y unido al aumento de

---

<sup>6</sup>BENJAMÍN, Enrique: *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, 1998 (p.) 147.

dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionada con la gestión de personal aunque todavía en muchas pequeñas empresas dicho departamento no existe o realiza solamente funciones de administración de personal.<sup>7</sup>

<sup>8</sup>Según la definición de THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A.J: *Administración Estratégica textos y casos, Mc Graw Hill, Interamericana S.A, 2004* (p.) 3.

Las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de la compañía constituyen el corzo y el alma de la administración de una empresa de negocio. La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxitos atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoque de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Al crear un curso de estratégico la administración expresa que "entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección, centramos en estos mercados y en estas necesidades de los clientes, competir de esta forma, asignar nuestro recursos y energías de estas maneras y confiar en esta formas particulares de hacer negocio" por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y

---

<sup>7</sup>ENA VENTURA, Belén, DELGADO GONZALES, Susana, ENA VENTURA, Teresa: *Departamento del personal, 2006* (p.) 5.



señala el compromiso organizacional con mercados específicos enfoques competitivos y forma de operar.<sup>9</sup>

Según la definición de DA SILVA, Reinaldo: *Teorías de la Administración Eficiencia y Eficacia de la Organización*, Mc Graw Hill, 2001 (p.) 19.

Todo lo que hagamos tiene como propósito alcanzar un objetivo o resultado cuando menos así debería ser lo que hacemos esta relacionado con la eficiencia (la acción) y lo que alcanzamos, con la eficacia (el resultado) La eficiencia es la medida en que aprovechamos los recursos cuando hacemos algo, es decir la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso. Cuanto más producto obtengamos con una misma cantidad de insumos tanto mayor será el grado de eficiencia que hemos alcanzado. Eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma mas adecuada La eficacia esta relacionada con el logro de los objetivos resultados propuestos es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos los objetivos o resultados. Eficacia significa hacer determinadas cosas, de ciertas maneras en un tiempo especificado. No basta con ser eficiente, es preciso ser eficaz. Así pues, solo seremos eficaces, si somos eficientes, es decir, solo alcanzaremos los resultados si trabajamos correctamente para conseguirlos. Es una visión más

---

<sup>9</sup>THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A.J: *Administración Estratégica textos y casos*, Mc Graw Hill, Interamericana S.A, 2004 (p.) 3.

amplia, eficiencia significa "hacer bien las cosas" mientras que eficacia implica hacer bien determinadas cosas<sup>10</sup>

## MARCO LEGAL

### PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS (PCGA)<sup>11</sup>

(HORNGREN, 2000), para entender con claridad lo que son los PCGA es necesario definir lo que es un PRINCIPIO:

Es la expresión con la que se designan los conceptos generales y las prácticas detalladas de contabilidad. Abarcan todas las normas convencionales, las reglas y procedimientos que constituyen una práctica contable aceptada. Aunque no existe un método perfecto con el cual cuantificar el desempeño de una organización.

## ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son el resultado del proceso que se funda en una serie de principios. Si cada contador aplicara un grupo de reglas de medición, a quienes toman las decisiones les resultarían difíciles utilizar los estados financieros y compararlos.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Es la encargada de gestionar o dirigir todo tipo de recursos, ya sean estos de tipo material o humano y esta orientada a satisfacer un objetivo concreto.

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

---

<sup>10</sup>DA SILVA, Reinaldo: *Teorías de la Administración Eficiencia y Eficacia de la Organización*, Mc Graw Hill, 2001 (p.) 19.

<sup>11</sup> HORNGREN, Charle: *Introducción a la Contabilidad Financiera*, Person Educación, México, 2000.PP148

**Bienes:** Son todas aquellas cosas o elementos que de cualquier forma ya sea directa o indirectamente uno posee y sirven para satisfacer necesidades y estas tienen valor económico.

**Ciente:** Es la persona que accede a un bien, es decir algún tipo de producto o servicio a partir de un pago.

**Competitividad:** Es la capacidad que tiene un país o empresa para llegar a obtener altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario implementar métodos de crecimiento que permita incrementar la productividad de su producción.

**Control:** Consiste en comprobar si todo lo que se está haciendo o ejecutando ocurre de conformidad con lo que se planteó en base a las instrucciones dadas y con principios establecidos.

**Detectar:** Examinar los errores de los métodos o informes que afecta la situación de la empresa

**Dirección:** Rumbo que se debe seguir, para conseguir un mismo objetivo, en este caso, se trata de enfocarse en un mismo ideal, que es poder mantenerse en los mejores niveles.

**Distribución:** Es direccionar algo para cada persona o llevar algo a su destino correspondiente.

**Efectividad:** Es realizar o ejecutar una acción de la mejor forma para obtener como resultado un fin, obteniendo un beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que se emplean.

**Eficacia:** Es cuando se llega al logro de los propósitos o resultados planteados, es decir con la ejecución de actividades que permitan alcanzar las metas.



**Eficiencia:** Consiste básicamente en hacer o producir la mayor cantidad posible de elementos al menor costo, llegando a obtener los resultados planteados usando la mínima cantidad posible de recursos.

**Ejecución:** Quiere decir hacer algo planeado o desempeñar cosas que se quieran realizar al instante.

**EFQM:** Fundación Europea de la Gestión de la Calidad.

**Estrategia:** Son los métodos que se plantean por un grupo de personas y se utilizan para hacer algo propuesto.

**Falencia:** Error que se produce al no tener conocimientos de un tema específico, que perjudica a los movimientos de la empresa.

**Gestión:** Saber administrar una acción, mantener los controles adecuados.

**Implementación:** Es crear métodos de trabajo, adquisición de máquinas o productos para mejorar el desarrollo de los diferentes tipos de actividades que existen en las áreas de las empresas.

**Incidencia:** Circunstancia o suceso secundarios que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final.

**Investigar:** Se define como buscar, indagar, averiguar, revisar pistas para llegar a encontrar la verdad de lo que se desea saber.

**Irregularidades:** Se determina como algo que esta fuera de las reglas establecidas.

**Liquidez:** Es el grado en el cual un activo, es decir valor o propiedad puede ser comprado o vendido en el mercado sin afectar su costo.

**Mercadería:** Es todo objeto que se puede vender o comprar, usualmente el término se aplica a todo bien económico.

**Mercado:** Espacio físico donde se realiza la compra y venta de bienes para el público en general.

**Metas:** Son aquellas cosas que nos proponemos cumplir en la vida, es decir son aquellas que dan sentido a nuestra existencia.

**Método:** Es el medio o vía que se utiliza en cualquier proceso o procedimiento para llegar a un fin presentado.

**Misión:** Es un importante fundamento para la planificación estratégica, ya que a partir de ésta se formulan objetivos que son los que orientan a la empresa u organización hacia donde se desea llegar.

**NAGA:** Normas de Auditorías generalmente aceptadas.

**NEA:** Normas Ecuatorianas de Auditoría.

**NIA:** Normas Internacionales de Auditoría.

**Normas:** Es una agrupación de reglas o pautas a las que se ajustan las conductas o normas sociales, que sirve para regular y definir desarrollos otorgándole cierto grado de legitimidad.

**Objetivos:** Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una meta que la organización pretende para el futuro y una vez alcanzado el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

**Operación:** Se puede referir al proceso minucioso o el análisis que se le hace a un proceso con el fin de saber, costos, modificaciones, alteraciones, entre otras cosas.

**Organización:** Es un grupo social formado por personas, para la realización de tareas, formando una estructura para cumplir con sus objetivos.

**PCGA:** Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

**Planificación:** Esta es necesaria para la mayoría de los aspectos de la vida y para realizar cualquier actividad, la planificación establece las bases para definir las metas a donde uno quiere llegar eligiendo los medios necesarios para alcanzarlas.

**Políticas:** Es una actividad orientada a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos ejerciendo poder para resolver o minimizar intereses que se producen dentro de las empresas o sociedades.

**Precio:** Es el valor o costo que se le asigna a algún producto o servicio de los que se ofrecen en el mercado.

**Principios:** Son normas o ideas fundamentales que rigen la conducta o el comportamiento es decir son creencias básicas para definir el sistema de valores que se le asignan a la organización.

**Procesos:** Es el conjunto de acciones o actividades normalizadas que se realizan para llegar a obtener un fin determinado.

**Producto:** Es el resultado final de la transformación de diferentes materias primas que las industrias ofrecen en el mercado para ser usado o consumido.

**Proyecto:** Es una agrupación de acciones que se elaboran a fin de conseguir una meta establecida para lo que se cuenta con una cierta cantidad de recursos.

**Reglamento:** Leyes o normas a seguir que por una autoridad, para la ejecución de una actividad.



**Servicios:** Es un conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades de un cliente.

**Síntesis:** Resumen o extracto de un contenido.

**Suministro:** Es la acción de administrar los materiales para cubrir las necesidades de consumo.

**Técnica:** Son procedimientos que uno aplica para obtener el resultado deseado y puede ser aplicada en cualquier ámbito humano

**Tecnología:** Permite descubrir conocimientos y habilidades, para dar una solución a las personas.

**Transacciones:** Refleja las operaciones de compra y venta de un negocio.

**Visión:** Es un planteamiento claro que nos indica como hacer las cosas para llegar a un objetivo y saber dónde va la empresa a largo plazo y en qué se deberá transformar.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

**HG:** La aplicación de un modelo de gestión ayuda a obtener una distribución más eficiente y eficaz.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

**Hp 1:** La estructura orgánica funcional eficaz asegura el control y coordinación de las operaciones administrativas.

**Hp 2:** El reglamento interno y manual de funciones mejora el desempeño del personal.

**Hp 3:** La ausencia de un sistema de control afecta a la planificación y organización de la empresa.

**Hp 4:** La información no generada a tiempo influye en las decisiones departamentales.

### **2.3.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis general**

- V.I: Modelo de Gestión.  
V.D: Proceso de Distribución.

#### **Hipótesis Particulares**

##### **Hp 1.**

- V. I: Estructura orgánica funcional  
V.D: Control y coordinación de operaciones administrativas

##### **Hp 2.**

- V.I: Reglamento interno y manual de funciones  
V.D: Desempeño del personal

##### **Hp 3.**

- V.I: Sistema de control  
V.D: Planificación y organización

##### **Hp 4.**

- V.I: Información no generada a tiempo
- V.D: Decisiones departamentales

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1. Variables Independientes y dependientes

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
Hipótesis General Modelo de Gestión	Independiente	Indicadores Operacionales	Estructurar un modelo para conceptuar la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial
Proceso de distribución	Dependiente	Margen de Distribución	Aplicar un proceso control en la distribución
Hipótesis 1 Estructura orgánica funcional	Independiente	Organización funcional	Establecer un esquema jerárquico de funciones
Control y coordinación de operaciones administrativas	Dependiente	Matriz de evaluación y control	Definir los cambios en los procesos internos
Hipótesis 2 Reglamento interno y manual de funciones	Independiente	Diseñar un manual de procesos administrativos	Aplicación de normas y leyes en los procesos departamentales.
Desempeño del personal	Dependiente	Evaluación de desempeño	Asignar funciones específicas a cada departamento.
Hipótesis 3 Sistema de control	Independiente	Medir el nivel error en los procedimientos.	Diseñar un sistema de control adecuado que cumpla con las necesidades de la empresa
Planificación y organización	Dependiente	Planificación organizacional	Desarrollar un plan organizacional para ejecutar los procesos.
Hipótesis 4 Información no generada a tiempo	Independiente	Índices de utilización	Control en el registro de la información de cada departamento.
Decisiones departamentales.	Dependiente	Margen de Rentabilidad	Estados Financieros para toma de decisiones.

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### SEGÚN SU FINALIDAD

*(NAMAKFOROOSH, 2005)<sup>1</sup>La investigación aplicada y pura tiene como resolución de problemas prácticos inmediatos en transformar las condiciones del acto didáctico y a mejorar la calidad del conocimiento.*

La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategia; es el énfasis de resolver problemas. La investigación pura sirve para planificar y tomar decisiones importantes, tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo.

La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

##### SEGÚN SU OBJETIVO

*Según (LANDEAN, 2007)<sup>2</sup>La investigación descriptiva y correlacionada, amabas nos permiten identificar y pronosticar las relaciones que pudieren existir entre dos o más variables, para conocer los factores que intervienen en un fenómeno, puesto que describen los datos para obtener un impacto positivo en el entorno que nos rodea*

---

<sup>1</sup>NAMAKFOROOSH, Mohammad :Metodología de la Investigación, México, Limusa, 2005 P44

<sup>2</sup>LANDEAN, Rebeca: Elaboración de trabajos de Investigación, Venezuela, Editorial Alfa 2007

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente.

### **SEGÚN SU CONTEXTO**

*Según (LANDEAN, 2007) La investigación de campo se recolecta la información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero que no sirven para dar validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como exámenes que comprueben la cualidad del tema que se va a tratar.*

La investigación de campo consiste:

- El estudio de la resistencia de un objetivo metálico sometido a esfuerzos mecánicos.
- El estudio del incremento de las ventas de los productos, en la apertura de una nueva idea negocio.

### **SEGÚN EL CONTROL DE LAS VARIABLES**

Se establece que es de tipo no experimental, es decir no se va a inventar nada o aplicar experimentos en el desarrollo del tema.

La investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo.

### **SEGÚN LA ORIENTACION TEMPORAL**

(G.Tevni, 2000) La investigación transversal según el período de tiempo en que se desarrolla puede ser de tipo horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del



tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido.

## **SEGÚN EL DISEÑO**

La investigación cualitativa, es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, por ser una investigación netamente socio económica la información proyectada para análisis debe ser cuantificable.

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe.

## **1.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

Según (ICART, 2006)<sup>3</sup> La población es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño vienen dados por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita.

Este concepto se lo puede interpretar como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

### **1.2.1 Características de la población**

Para el desarrollo de nuestro estudio, es una distribuidora dedicada a la compra y venta de producto de consumo masivo de la población está conformada por 80

---

<sup>3</sup>ICART, M. Teresa, FUENTEELSAZ, Carmen: Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina, Ediciones Universitat, Barcelona, 2006 P 55



empleados pero específicamente serán estudiadas 20 personas seleccionada de cada uno de los departamentos de la área administrativa.

### 1.2.2 Delimitación de la población

La población para nuestra investigación es finita, está determinada por el número de elementos que la integran, consta por el jefe de cada uno de los departamentos del área administrativa de la distribuidora DON PEPE, ubicada en la provincia de Santa Elena cantón Salinas.

**Cuadro 2. Nómina de la Distribuidora Don Pepe**

<b>CARGOS</b>	<b>CATIDAD</b>
GERENCIA	2
CONTABILIDAD	2
AUDITOR DE INVENTARIOS	2
DEP COBRANZA	2
DEP COMPRAS	1
DEP FACTURACION	4
DEP VENTAS	3
BODEGA	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente:**Nómina de la distribuidora DON PEPE

### 1.2.3 Tipo de muestra

(ILDEFONSO, 2009)<sup>4</sup> La muestra es probabilística son aquellos en los que todos los participantes tienen la misma oportunidad de intervenir en la investigación y ser elegidos para formar parte de una muestra, todas las posibles muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

**El muestreo aleatorio estratificado.-** Es el procedimiento que simplifica los procesos y suelen reducir el error de la muestra para el tamaño dado, se determina en las diferentes categorías entre sí.

<sup>4</sup>ILDEFONSO, Esteban: *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. ESIC, Madrid, 2009 PP256

### 1.2.4 Tamaño de la muestra

Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño, utilizamos la siguiente fórmula:

**Figura. 10.** Fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando la población es finita.

**Fórmula 2:** Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño:

$$n = \frac{Npq}{\frac{N-1}{Z^2} E^2 + pq}$$

donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento.  $p = 0.5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento.  $q = 0.5$

E: error, se considera el 5%:  $E = 0.05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z = 1.96$

**Fuente:** Reglamento de Proyectos de Grado de la UNEMI

### 1.2.5 Proceso de selección

Nuestro tema está dada por la selección sistemáticas de elementos muestrales, es un procedimiento de selección muy fácil de aplicar, implica en seleccionar la muestra de la población, en obtener la información recolectada y analizar los factores que la originan, la información que se recopile mediante encuestas y entrevistas, observación u otro tipo de investigación, mediante el cual el investigador tendrá como finalidad otorgarnos un resultado.

## 1.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Según Jamous dice "Método en este sentido no es el proceso lógico general propio de toda investigación empírica, sino una etapa específica que demanda de una posición y de una teoría."

**El método:** Es un proceso de pasos a seguir para alcanzar una meta, y la técnica es el conjunto de procedimientos de los recursos de que se vale la ciencia para llegar a su fin, la técnica se puede repetir según el investigador lo considere para que su trabajo tenga validez.

**Técnicas:** Son aquellas que ayuda al investigador para relacionar el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para estudiar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado.

En todo proceso descrito, que va desde el análisis del problema o de la situación deficiente, la elaboración de los objetivos generales y metas específicas hasta el desarrollo de la estrategia y su implementación, se aplican métodos y técnicas.

### 1.3.1 Métodos teóricos

(HURTADO, 2007)<sup>5</sup> Los métodos y técnicas a emplearse serán los siguientes:

**Método Inductivo.-** Va de lo particular a lo general, es decir es aquel método que nos induce ir mas allá de lo evidente, se basa en la observación de un hecho o fenómeno realizando investigaciones que conducen al investigador a la generalización.

Consiente en determinar el objeto de investigación las relaciones fundamentales y las cualidades elementales, no detectables de manera perceptual. Por ello se basa

---

<sup>5</sup> HURTADO, Iván, TORO, Josefina: *Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*, Editorial CEC S.A. Venezuela, 2007



en los procesos de abstracción, análisis y síntesis, para hallar la verificación y dichas leyes.

**Método Deductivo.-** Va de lo complejo a lo simple, es una herramienta muy útil se basa en la experiencia como humanos es limitada, depende de nuestros sentidos y de nuestra memoria.

“Es un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de la hipótesis y comprueba tales hipótesis”. Cuantos más casos confirmados hay, mayor es la posibilidad que la hipótesis sea verdadera.

### 1.3.2 Métodos empíricos

(Scribd, 2012) **Método de la Observación.-** Consiste en la percepción directa del objeto de investigación. En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la verificación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

La observación es un procedimiento que se puede utilizar en diferente momento para hacer mas compleja la investigación, sirve para poder hacer una comparación de las hipótesis y puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos

**Observación sistemática:** Requiere de un control adecuado que garantice la mayor objetividad, realizándose la observación de forma reiterada y por diferentes observadores, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados de éste

### 1.3.3 Técnicas e instrumento

**La Encuesta.-** Según (GARCÍA, 2005)<sup>6</sup> es un método que se realiza por medio de técnicas de investigación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos. Tanto para entender como para justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta es necesario aclarar que en un proceso de investigación, en principio, el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio es la observación, la cual

<sup>6</sup>GARCÍA, Fernando: *El cuestionario*, LIMUSA S.A., México, 2005 PP 19-22

permite la apreciación empírica de las características y el comportamiento de lo que se investiga.

La encuesta consiente en recolectar la información de manera rápida, respecto a los temas mas variados. Los cuestionarios nos permiten acercar al objetivo de estudio desde varias problemáticas.

#### **1.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

En el desarrollo de nuestro tema una vez aplicadas las técnicas de investigación respectivas de la cual obtuvimos datos relevantes, se aplicara un manual de políticas para mejor el funcionamiento de los departamentos, se realizará el análisis correspondiente de la problemática de operaciones administrativas de la distribuidora DON PEPE., teniendo presente las observación y criterios del personal que intervino. De esta manera logremos optimizar las anomalías, aplicando las respectivas políticas y controles, para obtener un mejor manejo de la información de dichos procesos, con el fin de generar un crecimiento económico en la empresa para poder cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Después de haber obtenido la información posible a través de la observación y encuestas se presentara los datos mediante procesos estadísticos que nos generen representaciones gráficas como: porcentajes, diagramas de barra, etc. De fácil interpretación su respectivo análisis y obtener los resultados esperados, para dar sus referentes recomendaciones para mejor los proceso de distribución.

*El principal criterio para el análisis de los datos es la cuantificación y la presentación de los datos para que generen información verídica que sirvan para la toma de decisiones de los directivos, para el desarrollo de económico y tener un proceso departamental más eficaz y eficiente.*

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

De acuerdo con este análisis podemos observar en síntesis, la combinación de las variables a partir del análisis del FODA:

##### FORTALEZA

- La distribuidora Don Pepe es reconocida por su gran variedad de productos.
- Las ventas que realizan son al por mayor y menor
- Esta se sitúa en la parte céntrica de la ciudad y cuenta con instalaciones propia.
- Los productos que ofrece son de buena calidad y al mejor precio.
- Brinda un buen servicio a sus clientes
- Mantiene relaciones con importantes empresas

##### DEBILIDADES

- La empresa no cuenta con una adecuada organización
- La falta de trabajo en equipo
- Ausencia de capacitaciones continuas al personal
- No existe un control en las funciones que desempeña el personal
- Falta de visualización de una estructura orgánica
- No cuenta con una planificación y coordinación

##### OPORTUNIDADES

- Mejorar la gestión administrativa para el crecimiento de la empresa
- Expandirse en el mercado



## AMENAZAS

- Contratación de personal no calificado
- Falta de liquidez para nuevas inversiones
- Aumento de los costos debido a la inflación
- Competencia desleal
- Incremento de los impuestos

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

### 1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la distribuidora Don PEPE?

Cuadro 3. Tiempo de trabajo

Alternativas	Consultados	Porcentaje
1 a 5 años	4	20%
5 a 10 años	9	45%
Mas de 10 años	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



Figura 11. Tiempo de trabajo

#### Análisis e interpretación de la pregunta 1:

Según lo observado en el cuadro y gráfico el 45% del personal encuestado tienen laborando de cinco a diez años, el 35% tiene mas de diez años y 20% tiene de uno a cinco años.

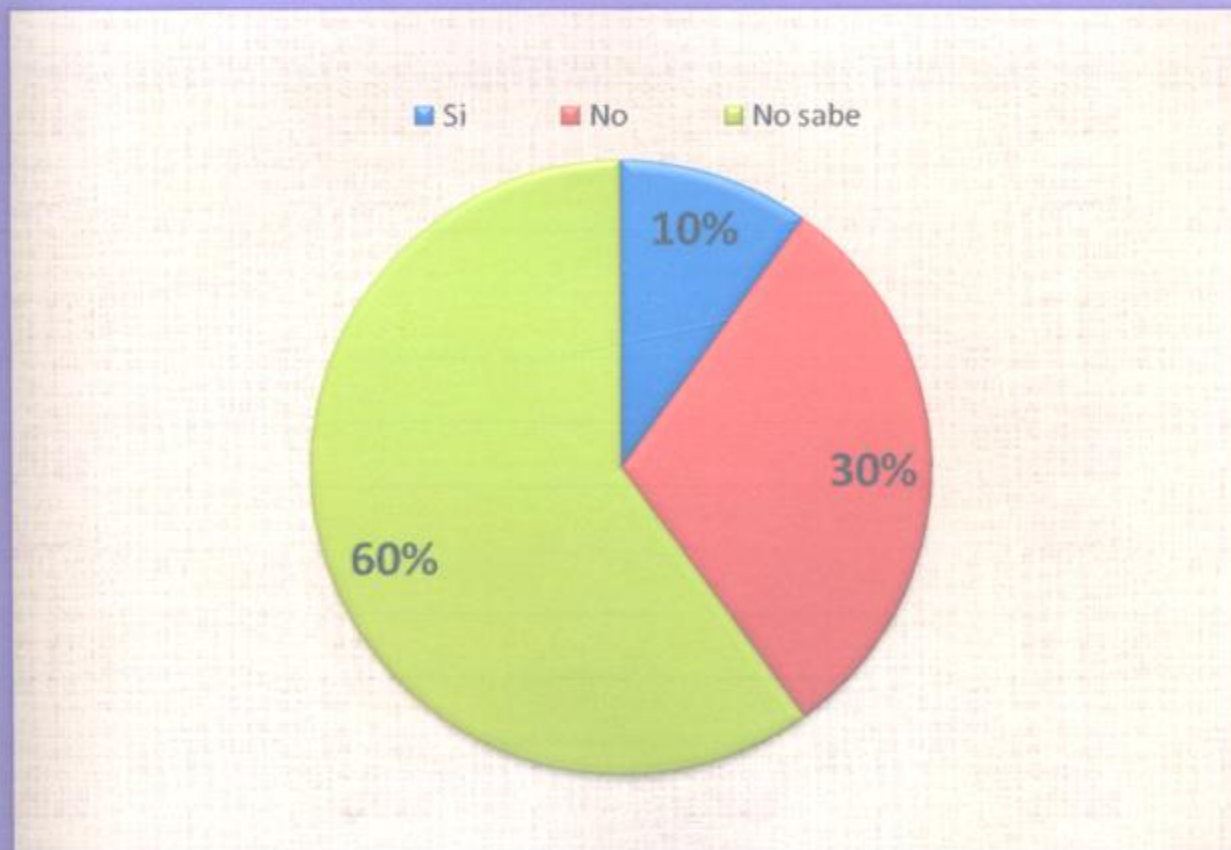
### 2.- ¿La distribuidora donde labora cuenta con un modelo de gestión empresarial?

**Cuadro 4. Modelo de Gestión**

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	2	10%
No	6	30%
No sabe	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura12. Modelo de Gestión**

**Análisis e interpretación de la pregunta 2:**

Según la encuesta realizada al personal administrativo y financiero el 60% del personal nos indicaron que no tienen conocimiento si la compañía cuenta con un modelo de gestión, seis coincidieron que no cuenta con un modelo de gestión que corresponde al 30% y dos encuestados que corresponde al 10% dijeron que si cuenta con un modelo de gestión.

### 3.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control en la distribución de sus productos?

Cuadro 5. Control de procesos

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	12	60%
No	4	20%
No sabe	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres

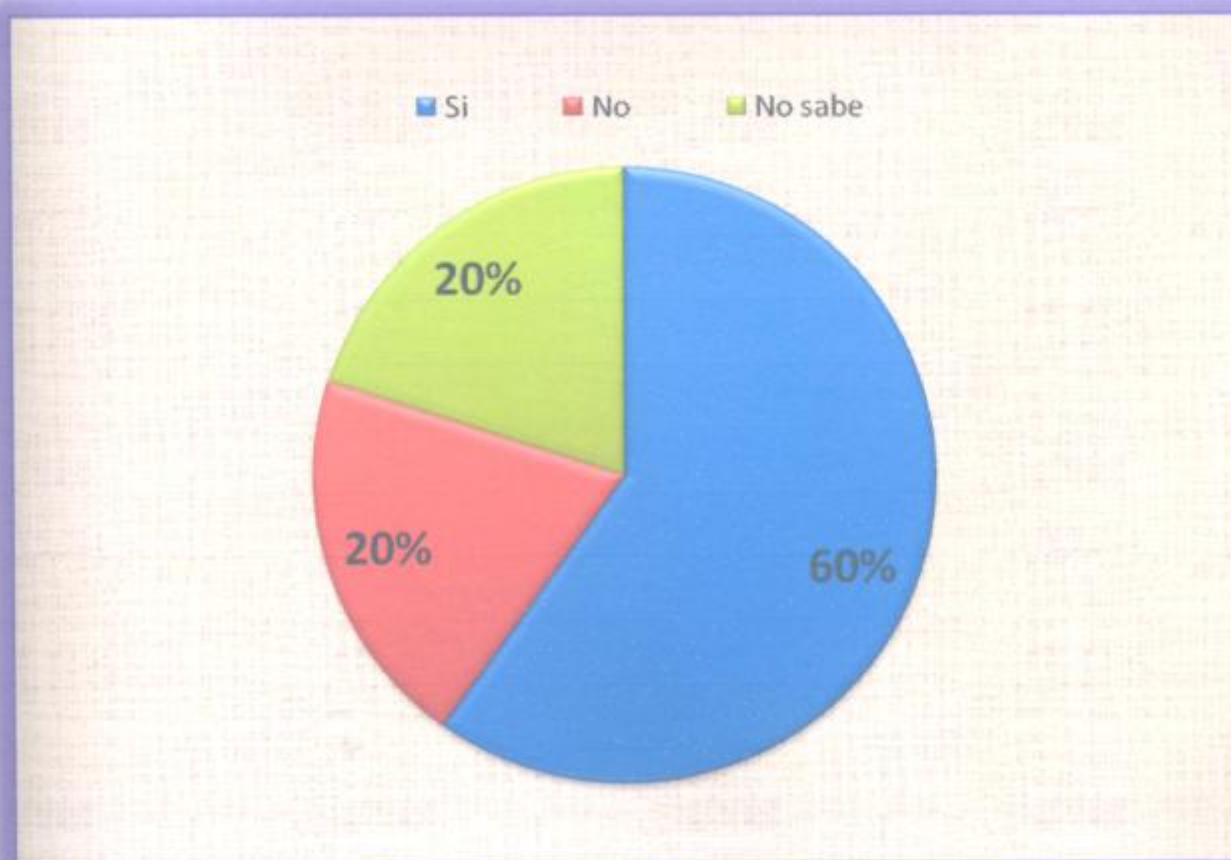


Figura 13. Control de procesos

#### Análisis e interpretación:

Con respecto a la tercera pregunta, el 20% dice que sí cuenta con un sistema de control en la distribución de los productos, 20% están parcializados y el otro 20% ha respondido que la empresa no cuenta con un proceso de control.



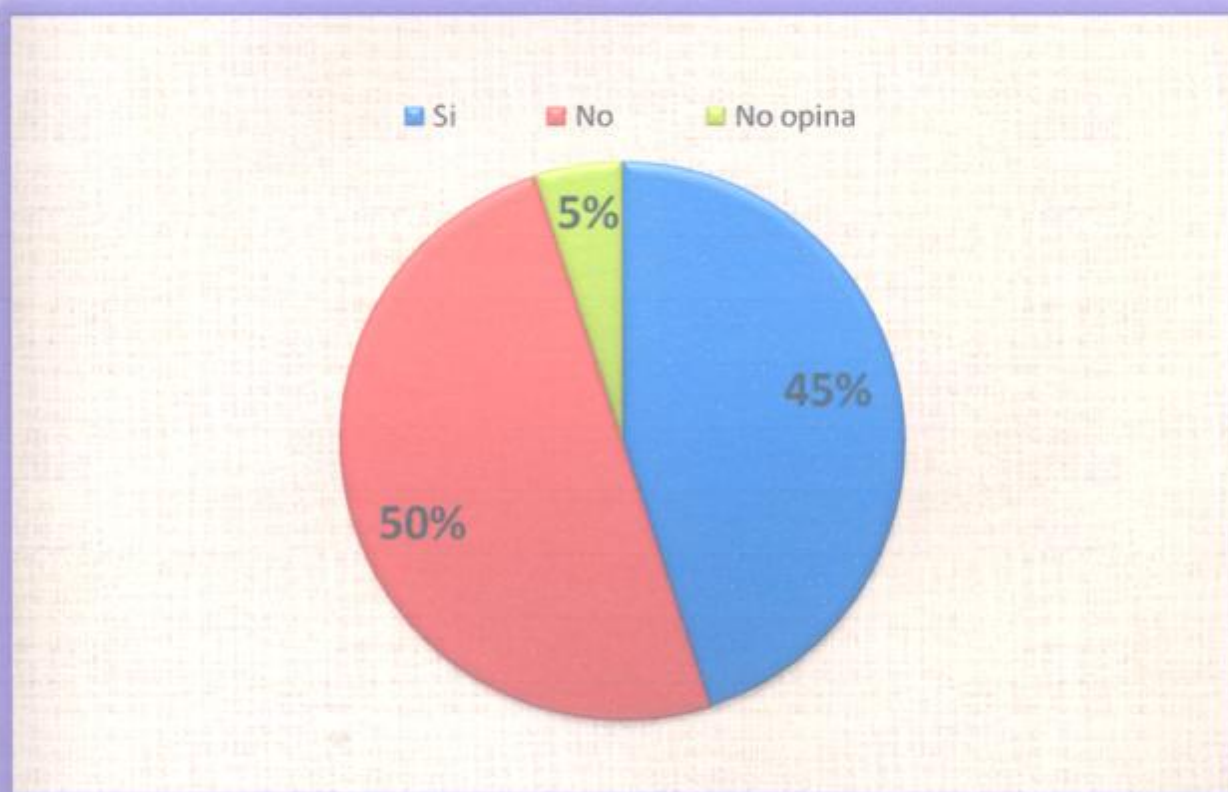
**4.- ¿Ustedes los empleados tienen clara la función que desempeñan en la distribuidora?**

**Cuadro 6.** Conocimiento de funciones

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	9	45%
No	10	50%
No opina	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura14.** Conocimiento de funciones

**Análisis e interpretación:**

En la pregunta No 4, el 45% corresponde a 9 personas que si tienen claras las funciones que deben desempeñar, el 50% corresponde al personal que no tiene muy claro cual es la función que deben desempeñar y el 5% de los empleado no pudo opinar porque no tiene claridad de cual es función a desempeñar.

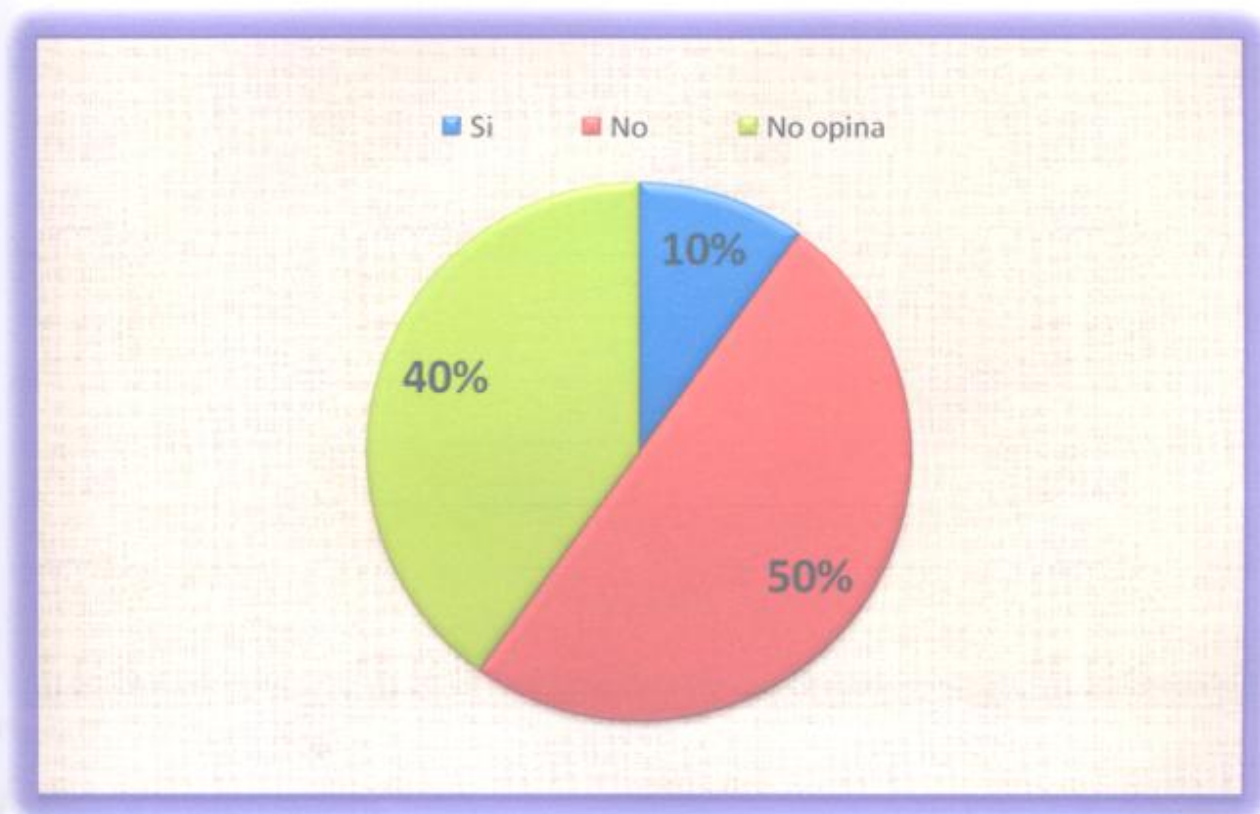
**5.- ¿Se realizan reuniones para coordinación y toma de decisiones en los procesos administrativos de la empresa?**

**Cuadro 7.** Tomas de decisiones

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	2	10%
No	10	50%
No opina	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura15.** Toma de decisiones

**Análisis e interpretación de la pregunta 5:**

Con respecto a la pregunta 5, el 50% indicaron que no se realizan reuniones para toma de decisiones, el 40% indicaron que corresponde a 8 personas decidieron a no opinar y el 10% que corresponde a 2 personas indican que si se realizan reuniones.

6.- ¿La distribuidora cuenta con un reglamento interno claro y es conocido por todos sus colaboradores?

Cuadro 8. Reglamento Interno

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	6	30%
No	12	60%
No opina	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres

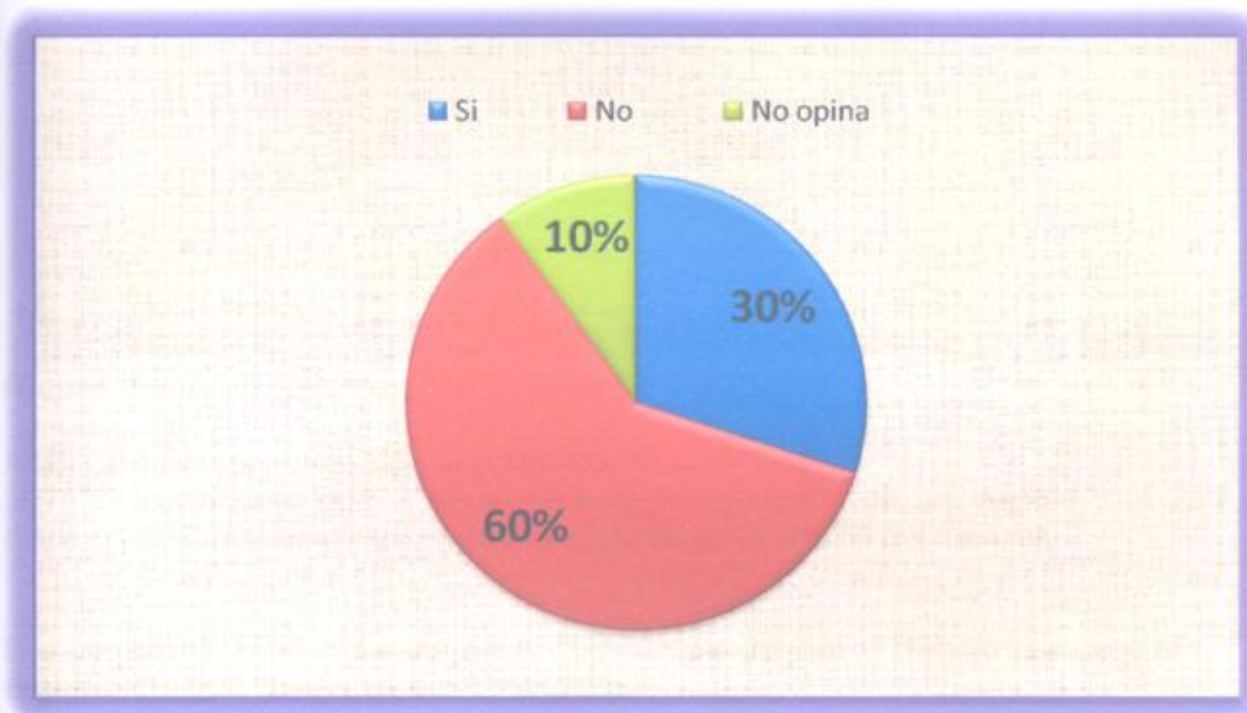


Figura 16. Reglamento Interno

**Análisis e interpretación:**

En la pregunta 6, el 60% considera que la empresa no cuenta con un reglamento interno claro, el 30% considera que si hay un reglamento interno y el 10% no opinaron ya que no tiene conocimiento del tema.

7.- ¿Usted cree que su trabajo sería más eficiente si contara con un manual que detalle como realizar la función que se le asignó dentro de la empresa?

Cuadro 9. Documentación Interna

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si sería eficiente	15	75%
No sería eficiente	5	25%
No sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres





**Figura17.** Documentación Interna

**Análisis e interpretación de la pregunta 7:**

El 75% consideran que si sería eficiente la aplicación de un manual y el 25% indicaron que consideran que no sería eficiente la aplicación del manual.

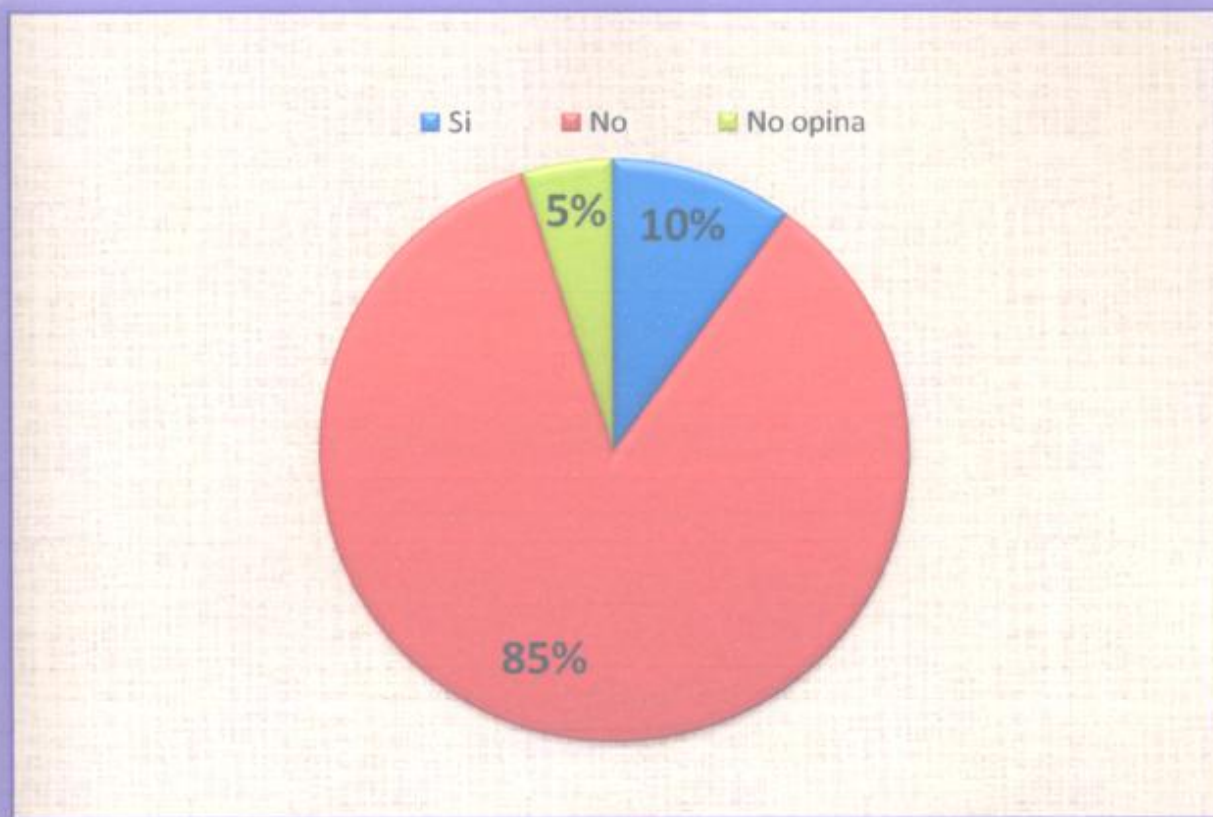
**8.- ¿Los empleados son evaluados constantemente en el trabajo para ver el desempeño que tienen en sus funciones?**

**Cuadro10.** Evaluación de desempeño

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	2	10%
No	17	85%
No opina	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura18.** Evaluación de desempeño

**Análisis e interpretación de la pregunta 8:**

El 85% que corresponde a 17 personas, indicaron que el personal no son evaluados constantemente, el 10% consideran que si son evaluados y el 5% no opinaron sobre el tema.

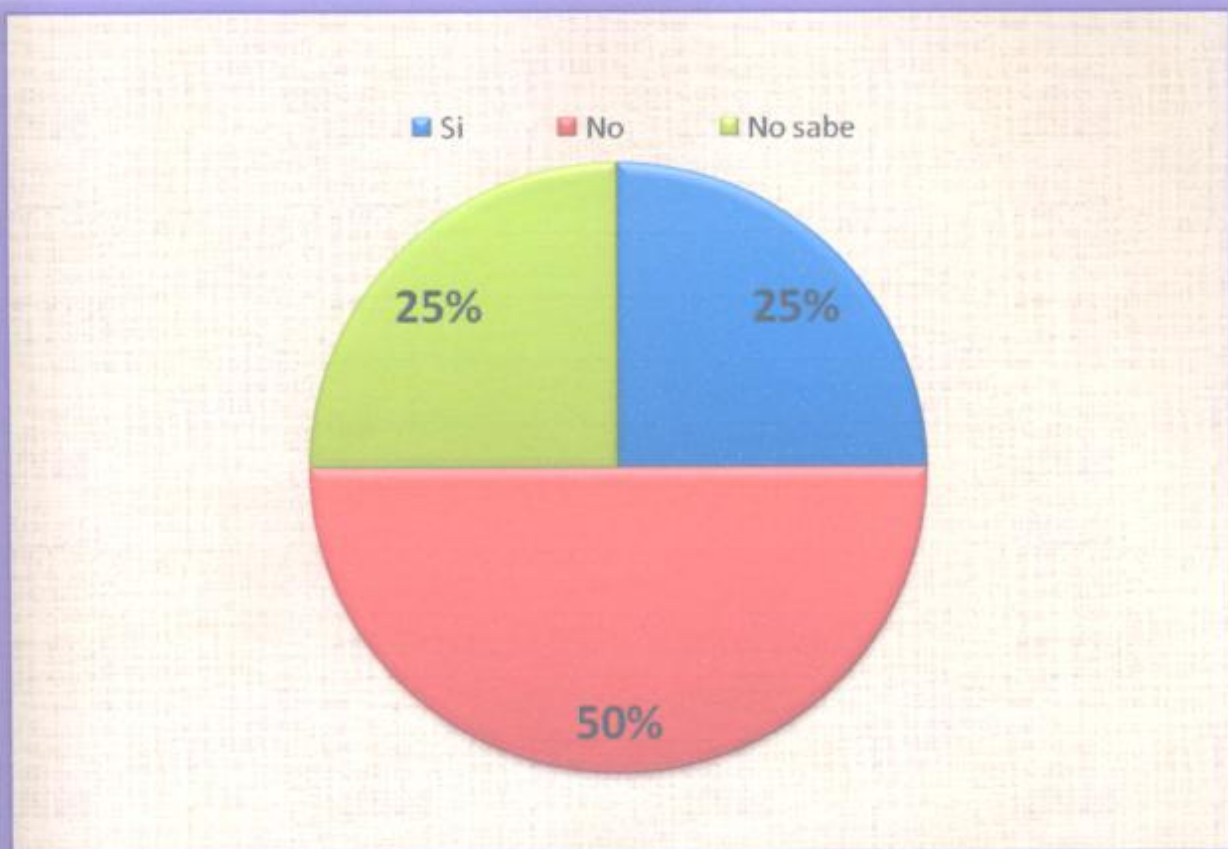
**9.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control que cumpla con las necesidades que tiene la distribuidora?**

**Cuadro11.** Sistemas de control

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	5	25%
No	10	50%
No sabe	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura 19.** Sistemas de control

**Análisis e interpretación de la pregunta 9:**

El 50% de los encuestados manifiesta que no cuenta con sistema de control que cubra las necesidades que tiene la empresa, el 25% considera que si hay un sistema de control y el otro 25% no saben si existe un sistema de control con satisfaga los requerimientos de la empresa.

**10.- ¿Los empleados tienen establecido claramente objetivos organizacionales para saber cuales son las metas que tienen que alcanzar?**

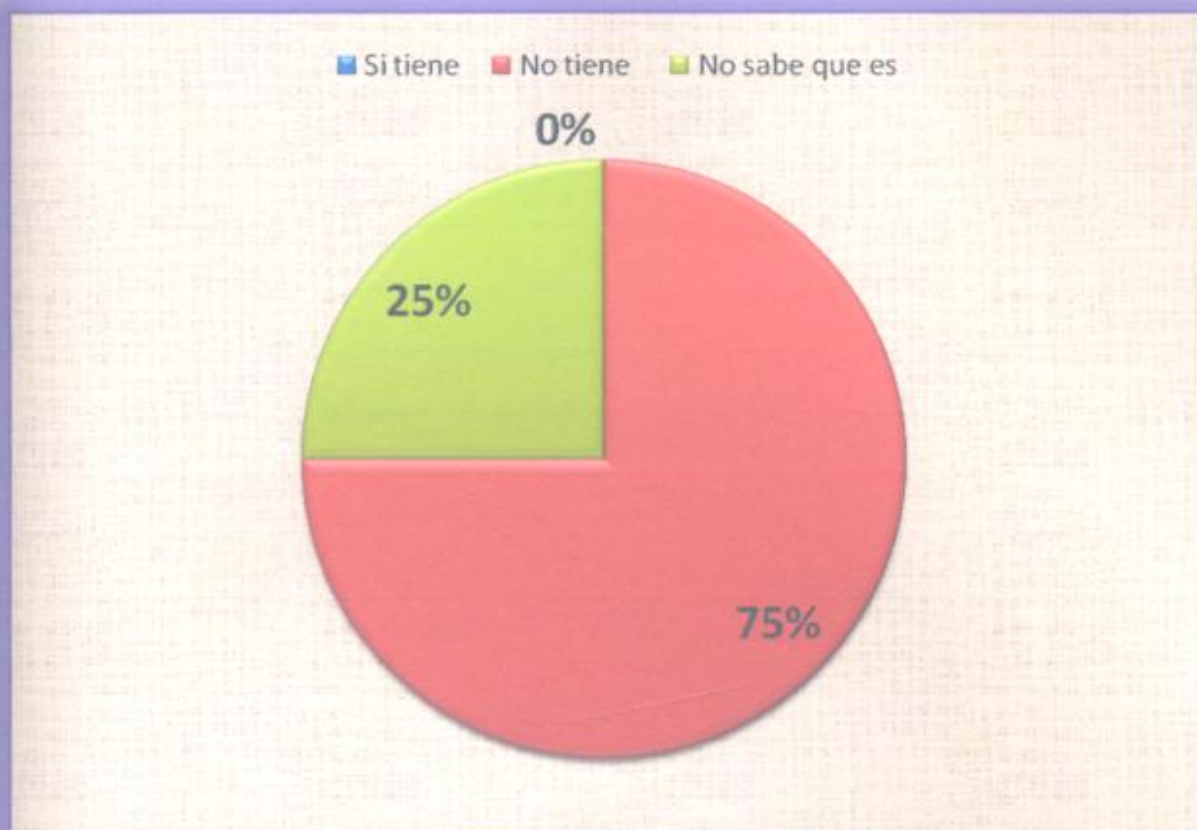
**Cuadro12.** Establecimiento claro de los objetivos organizacionales

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si tiene	0	0%
No tiene	15	75%
No sabe que es	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres





**Figura20.** Establecimiento claro de los objetivos organizacionales

**Análisis e interpretación de la pregunta 10:**

Una de la preguntas que tiene trascendencia es está, ya que de alguna manera va a colaborar en mejorar y corregir ciertos aspectos de interés operaciones de la empresa. El 75% del personal no saben cuales son los objetivos organizacionales para saber cuales son las metas que tienen que alcanzar y el otro 25% si saben cuales son los objetivos que deben de tener para alcanzar metas de la empresa.

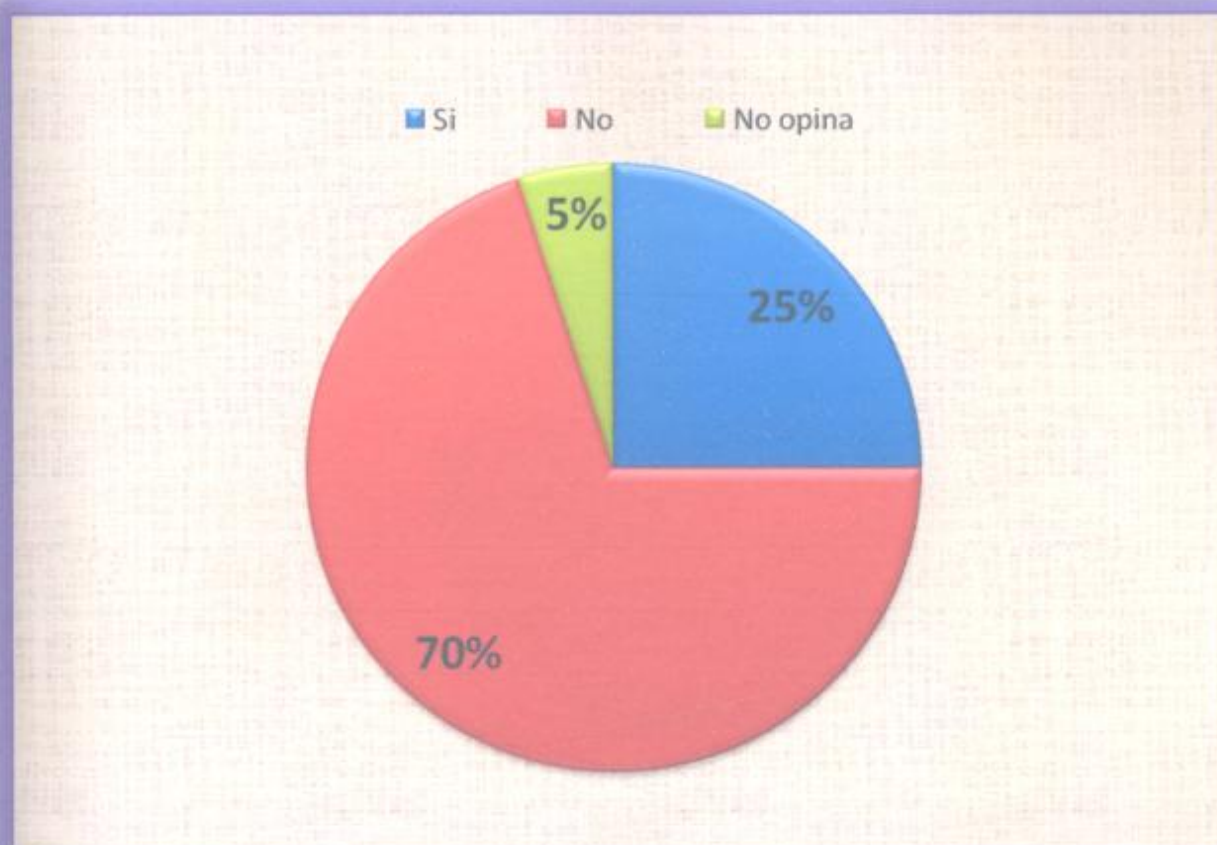
**11.- ¿La información de cada departamento es generada y entregada a tiempo y todos en la empresa conocen los resultados de los mismos?**

**Cuadro 13.** Información recibida a tiempo

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	5	25%
No	14	70%
No opina	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres



**Figura21.** Información recibida a tiempo

**Análisis e interpretación de la pregunta 11:**

En cuanto al control de la información que se genera entre los diferentes departamentos, el 70% de los entrevistados manifiesta que la información no se entrega a tiempo, 25% que si se entrega a tiempo la información entre los departamentos y el 5% decidieron no opinar.

**12.- ¿Usted cree que si la empresa tuviera un margen de rentabilidad adecuada es decir con sus estados financieros en orden se tomarían decisiones importantes para el crecimiento de la organización?**

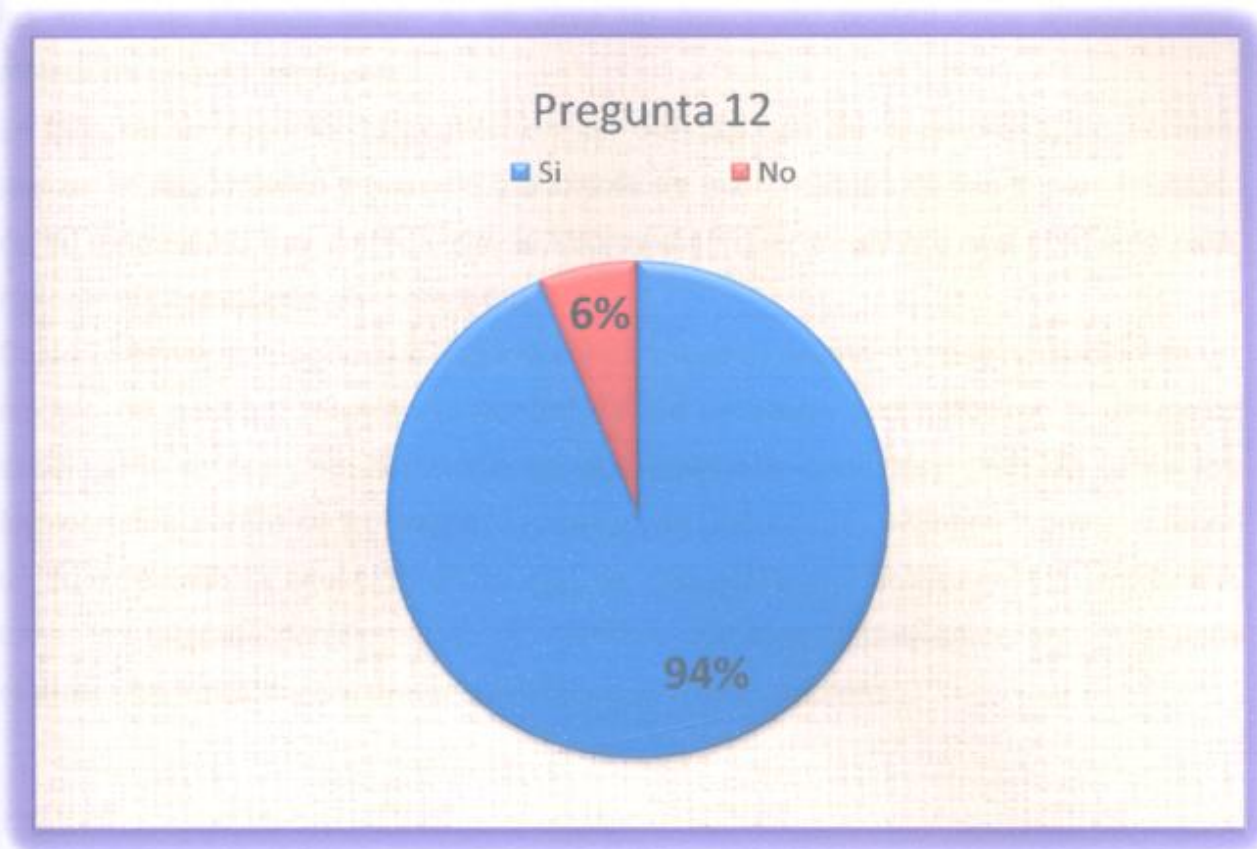
**Cuadro14.** Crecimiento organizacional

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	15	75%
No	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres





**Figura22.** Crecimiento organizacional

**Análisis e interpretación de la pregunta 12:**

Con respecto a la pregunta No 12, el 94% si está de acuerdo que la empresa contará con un margen de rentabilidad adecuada se tomaría decisiones importantes para el crecimiento de la empresa y el 6% consideran que si la empresa no tuviera rentabilidad igual se pudiera tomar decisiones, si la empresa cree necesario para sus crecimientos organizacional.

**4.3 RESULTADOS**

De acuerdo con la encuesta realizada en el cual ha discutido y ha analizado las variables en el contexto a la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que permitan verificar y constatar las hipótesis postuladas, se ha analizado, interpretado y comparado por resultados, se refleja que es muy importante el desarrollo de un modelo de gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad dentro de la distribuidora DON PEPE.

La aplicación de un reglamento interno y políticas de procedimiento en los procesos operativos, con la finalidad de brindar mayor calidad, eficiencia y eficacia en todos



los servicios. Permite saber si se lleva un adecuado control para alcanzar una mejora en una de las áreas.

La falta de un modelo de gestión en las operaciones de la empresa, no permite realizar el seguimiento adecuado y eficiente de las funciones de los departamentos, de tal manera no hay certeza que la información que se genere sea confiable para mejorar el desempeño del personal.

Como observamos, podemos llegar a concluir que el diseño e implementación de un modelo de gestión, mejoren el control de los procesos y contribuyen a un mejor desempeño de los departamentos ya que podemos tener bien definido todos los involucrados dentro de la misma. Tomando en cuenta que siempre vamos a tener un dato real de la situación en la que se encuentra la empresa y nos ayudará a tomar las mejores decisiones en el momento que mas necesitemos una guía para realizar una función y continuar con el proceso de la empresa.

## 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 15. Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p><b>Hipótesis General</b> La aplicación de un modelo de gestión ayuda a obtener una distribución más eficiente y eficaz.</p>	<p>Esta hipótesis se verifica con las preguntas: 2, 3 y 12. Por medio de las cuales se comprueba que la empresa si necesita de un modelo de gestión para obtener un proceso mas eficiente.</p>
<p><b>Hipótesis 1</b> La estructura orgánica funcional eficaz asegura el control y coordinación de las operaciones administrativas.</p>	<p>Esta hipótesis se verifica con las preguntas: 4 y 5. Por medio de las cuales se comprueba la empresa debe de establecer una estructura orgánica funcional que indica cuales son las funciones que debe desempeñar el personal.</p>
<p><b>Hipótesis 2</b> El reglamento interno y manual de funciones mejora el desempeño del personal.</p>	<p>Esta hipótesis se verifica con las preguntas: 6 y 7. Por medio de las cuales se identificó que se debe elaborar un reglamento interno y un manual de funciones para que el personal se involucre con el procedimiento de manera más oportuna y eficaz.</p>
<p><b>Hipótesis 3</b> La ausencia de un sistema de control afecta a la planificación y organización de la empresa.</p>	<p>Esta hipótesis se verifica con las preguntas: 8 y 9. Por medio de las cuales se comprueba que se debe aplicar un sistema de control para mejorar la planificación y llevar a cabo una organización en las funciones de cada departamento.</p>
<p><b>Hipótesis 4</b> La información no generada a tiempo influye en las decisiones departamentales.</p>	<p>Esta hipótesis se verifica con las preguntas: 3, 10 y 11. Por medio de las cuales se comprueba que se debe establecer un control en las funciones que desempeña el personal para que la información que se genere sea confiable y que sirva para tomar decisiones para mejoras de la empresa.</p>

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 TEMA

Estudio de las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE y desarrollo de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad en el trabajo año 2012.

#### 5.2 FUNDAMENTACIÓN

Los principios básicos que define la Gestión de Calidad son:

1. Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestros clientes.
2. Analizar procesos para lograr una mejora continua.
3. Implantar equipos de progreso formados por el personal, los cuales conocen el proceso de analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
4. Fortalecer organizaciones que ofrecen un ambiente autónomo, reconociendo los valores y capacidad de su personal.

El propósito de acoger la Gestión de Calidad es desarrollar las operaciones administrativas en el cual el cambio de la organización sea natural. Este propósito queda caracterizado por dos puntos importantes:

**Enfoque hacia el personal** - La organización considera a sus empleados como el recurso substancial del que dispone y señala el respeto por sus conocimientos y creatividad.



**Enfoque hacia el Cliente** - La organización que se encarga de brindar un servicio, se especifica a atención a sus clientes, tanto internos como externos, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva y eficaz.

### **Sistema de Control de Gestión**

Es un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el uso de los sistemas físicos, además facilita comprobar los vínculos que sujetan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el progreso de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Los principios de control son:

- ✓ Utiliza la contabilidad como un mecanismo informativo
- ✓ Desarrolla economía de control
- ✓ El control por excepción
- ✓ El control por responsabilidades
- ✓ La integración de los sistemas de control
- ✓ Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contables
- ✓ Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control

### **EFICIENCIA**

Es la expresión que mide la capacidad de recursos empleados o calidad de la actuación de un sistema o sujeto económico, bien como la capacidad técnica de una organización para obtener productos con el mínimo de recursos y sus medidas vienen siempre en términos de relaciones tales como: costos, beneficios, tiempo, esfuerzo y resultados, así se podrá lograr en cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de los recursos.

## **EFICACIA**

La eficacia o efectividad organizacional concierne en el grado, en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación deseada. Es la medida del grado en el que las políticas y situaciones de la organización sirven para alcanzar los objetivos fijados. Es la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios, permite a la empresa a maximizar ganancias.

## **ESTRATEGIA**

Es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser mas productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma mas eficaz la necesidades de los clientes.

### **✓ Liderazgo**

El líder, estratega o director de una empresa, tiene la primera responsabilidad de definir lo que quiere que se dé en el futuro y debe comunicarlo a toda la organización. Es el principal responsable de impulsar la formación sistemática de este proceso, en el que deben intervenir todos los responsables de la empresa.

### **✓ Adaptación permanente**

Un enfoque estratégico implica en la búsqueda constante de ventajas competitivas. En un mundo donde el cambio es una constante diaria y afecta a todas las órdenes de la sociedad, el empresario necesita adaptar permanentemente su organización y su estrategia a las nuevas realidades y reglas de juego impuestas por el medio cambiante, buscando ventajas competitivas que le permitan diferenciarse del resto.

### **✓ Diferenciación o ventajas competitivas**

El verdadero motor de una estrategia empresarial, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planificación, se resume en dos palabras: ventajas competitivas. Sin



competidores no habría necesidad de estrategias. La necesidad de diferenciación exige identificar y analizar como explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores, de una manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo con el análisis que hemos realizado para este proyecto es conocer las bases para controlar, planificar, analizar y ejecutar con efectividad los procedimientos de las operaciones administrativas, mediante un modelo de gestión con estrategias que fortalezcan la actividad de la empresa.

Toda empresa, sea comercial o industrial, requiere de la implementación de un manual de procesos y procedimientos, para realizar sus actividades comerciales de manera más eficiente para poder llevar una correcta ejecución de las funciones del personal, optimizar su recursos para tener una margen de utilidad y facilite a la gerencia a tomar decisiones que permita al desarrollo competitivo en el mercado.

La ejecución de un sistema de control en los procesos operacionales es descubrir las carencias y anomalías que presenten las áreas involucradas, para alcanzar con certeza un proceso que cubra las necesidades de la empresa. El mismo que comprende todas las técnicas, procesos y políticas establecidas por la administración.

La empresa debe establecer políticas en los procesos dentro de las operaciones departamentales, manteniendo una planificación y en los proceso de distribución prestando a los cliente un servicio de calidad, ya que es un elemento que permitirá a mejorar el control en los procesos operacionales, administrativos y financieros de la empresa, además de satisfacer la necesidad para obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

Al implementar un sistema de gestión mejora la calidad de la estructura organizativa la cual depende mucho de la delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las actividades de los departamentos, lo cual podemos indicar que en la distribuidora con estos procedimientos se considera obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.



El propósito consiste en ayudar a la empresa a lograr que la administración sea más eficaz y eficiente. Examinando y valorando los métodos y desempeño de todos los departamentos para la adecuada utilización de personal y equipo de funcionamiento.

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1 Objetivos General de la propuesta

Diseñar un modelo de gestión en la distribuidora DON PEPE, para fortalecer las operaciones administrativas con efectividad y eficiencia.

### 5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Definir un plan organizacional para garantizar el desempeño funcional de cada uno de los departamentos con la finalidad de obtener una estructura orgánica más eficaz.
- Diseñar y aplicar un manual de funciones que indique al personal la forma de como ejecutar las actividades asignadas para alcanzar los resultados planteados.
- Estructurar un sistema de control para mejorar los procesos administrativos con el fin de optimizar los recursos y así poder minimizar la pérdida del mismo.
- Aplicar un reglamento interno y políticas de procedimientos que permita recibir información confiable entre departamentos, el cual servirá para la toma de decisiones que contribuya en el crecimiento de la empresa.

## 5.5 Ubicación

La Distribuidora Don Pepe, está dedicada a la compra y venta de producto de consumo masivo su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Salinas en la Provincia de Santa Elena y sus sucursales se encuentran con razón social Comercial Don Pepe en el centro de La Libertad, Comercial Don Pepe 2 en Santa Elena y Quickmarket en Salinas.



## **5.6 Factibilidad**

El proyecto es factible por que después de aplicarse los reglamentos y políticas de procedimientos, mediante un modelo de gestión que fortalezca los procesos administrativos, permitirá resolver los problemas que la empresa presenta en la actualidad, se observará un crecimiento favorable en cada uno de los departamentos, que permita al personal desempeñar sus actividades de manera correcta para que la información se genere en un tiempo determinado y así las logísticas del manejo de empresa sean mas eficaz y eficiente.

Dentro de los aspectos claves de la factibilidad se realizan las siguientes:

### **Factibilidad Técnica**

En la parte técnica se aplicará un correcto funcionamiento del servicio, lo que ha hecho o se hará para conservar a sus clientes, la empresa debe contar con un equipo correctamente capacitado y herramientas para lograr los cambios adecuados mediante la implementación de los procesos con el fin de obtener los resultados propuestos. Es factible el desarrollo de un modelo de gestión para el control, planificación y ejecución de las actividades de las operaciones que realiza la distribuidora DON PEPE, con el objetivo de reducir los recursos y obtener un rendimiento económico para el desarrollo de organización.

### **Factibilidad Administrativa**

El aspecto administrativo consiste en la aplicación de políticas de procedimientos para obtener un procedimiento más eficaz y eficiente en la ejecución de los departamentos administrativos. Es factible el desarrollo de un modelo de gestión diseñado para trazar estrategias que fortalezcan las operaciones departamentales, efectuando el desempeño del personal a involucrarse en las actividades de operación, para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Con el apoyo de la compañía se hará posible la implementación de un modelo de gestión que cubra las necesidades de los departamentos, ayudar a la dirección a mejorar el control de las actividades de su organización.

## **Factibilidad Financiera**

En lo que se trata a la parte financiera es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por las ganancias que se generará, para ello es necesario estructurar un esquema contemple los costos y las ventas, permitirá realizar una evaluación preventiva y correctiva de las operaciones y objetivos de la empresa. El modelo de gestión una vez aplicado en el proceso administrativo, se convertirá en el sistema de control para generar información confiable y oportuna sobre los costos, ventas, distribución, administración y de financiero, será una herramienta muy eficaz de uso interno para el desarrollo de las funciones que debe ejercer el personal, ayudará a tener un mejor control y planificación y tener un crecimiento económico.



## 5.7 Descripción de la propuesta

Para llevar a cabo nuestra propuesta, se establece el plan de ejecución que se detalla a continuación

**Cuadro 16.** Plan de Ejecución

No	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Definir un plan organizacional para garantizar el desempeño funcional de cada uno de los departamentos con la finalidad de obtener una estructura orgánica mas eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de un plan estratégico que permita de manera flexible modificar los cambios que se presente durante al proceso.</li> <li>• Crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.</li> </ul>	Humanos  Materiales de Oficina  Talento humano	430.00  200.00  400.00
2	Diseñar y aplicar un manual de funciones que indique al personal la forma de como ejecutar las actividades asignadas para alcanzar los resultados planteados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración un manual que indique la forma que se deben realizar las actividades en cada área de trabajo.</li> <li>• Análisis efectivo de los resultados que se espera alcanzar.</li> </ul>	Humanos  Equipos y Materiales	900.00  2,000.00
3	Estructurar un sistema de control para mejorar los procesos administrativos con el fin de optimizar los recursos y así poder minimizar la pérdida del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un sistema de control para verificar los elementos que intervienen en el proceso.</li> <li>• Aplicar instrumentos administrativos.</li> <li>• Capacitación al personal sobre el uso de los instrumentos administrativos.</li> </ul>	Humanos Talento humano  Gasto de movilización	800.00 500.00 200.00
4	Aplicar un reglamento interno y políticas de procedimientos que permita recibir información confiable entre departamentos, el cual servirá para toma de decisiones que contribuya en el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un reglamento interno y políticas de procedimientos.</li> <li>• Medición y cuantificación de los resultados.</li> <li>• Revisión metódica de la información para asegurar su confiabilidad.</li> </ul>	Asesor  Equipos de oficina	500.00  1,200.00
<b>TOTAL</b>		Son: Siete mil ciento treinta 00/100		<b>\$ 7,130.00</b>

**Elaborado por:** Alexandra Suárez, Sonia Torres

### 5.7.1 Actividades

Para cumplir con los objetivos detallados en el plan de ejecución, se realizarán las siguientes actividades:

- **Aplicación de un plan estratégico que permita de manera flexible modificar los cambios que se presente durante al proceso.**

Mediante el desarrollo de un plan estratégico ocasiona beneficios relacionados con la capacidad de efectuar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, ayuda a obtener una mejor calidad de trabajo.

- **Crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.**

Un buen ambiente interno permite mejorar el desempeño de la empresa, orientando de manera efectiva el rumbo que debe seguir la empresa, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

- **Elaboración de un manual que indique la forma como se deben realizar las actividades en cada área de trabajo.**

El manual contendrá cada uno de los pasos a seguir para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera adecuada y favorezca a la Dirección y coordinación a unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

- **Análisis efectivo de los resultados que se espera alcanzar.**

Los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, están orientados a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación para la empresa.

- **Elaboración de un sistema de control para verificar los elementos que intervienen en el proceso.**

Diseñar y aplicar formatos de las operaciones que se requieren para ejecutar en el proceso y así poder mantener un mayor control en cada uno de los departamentos.



➤ **Aplicar instrumentos administrativos.**

Utilizando los instrumentos administrativos se puede consolidar y fortalecer las estructuras administrativas de la gestión, mediante procedimientos o protocolos de funcionamiento, manuales y guías de gestión, los cuales indican lo que hay que hacer y cómo hacerlo en la administración.

➤ **Capacitación al personal sobre el uso de los instrumentos administrativos.**

Se realizarán capacitaciones constantemente sobre el uso de los instrumentos administrativos para que el personal pueda ejecutar sus funciones con un nivel óptimo.

➤ **Elaboración de un reglamento interno y políticas de procedimientos.**

Con la aplicación de un reglamento interno y políticas de procedimientos, se logrará una mayor colaboración y dedicación entre jefes y empleados.

➤ **Medición y cuantificación de los resultados.**

Mediante la aplicación de unidades de medida, deben ser establecidas de acuerdo con los estándares. Para que tenga efectividad los resultados dependerá directamente de la información recibida de confiabilidad.

➤ **Revisión metódica de la información para asegurar su confiabilidad.**

La revisión específica de las tareas de cada uno de las funciones y/o cargos administrativos que forman parte de la estructura orgánica, de la cual se obtendrá la información oportuna y verídica.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financieros**

Para el diseño, desarrollo, evaluación y la implementación de Modelo de Gestión para mejorar las funciones operativas, se requiere de recursos:

En lo financiero, se pueden visualizar las estrategias de desarrollo que se deben llevar a cabo para crear nuevas fuentes de ingresos dentro del mercado y también ampliar sus relaciones de la empresa, puede ser muy útil para otras que realicen la misma actividad y logren la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones. También se refiere a la estrategia operativa que permitirá mantener los costos estables y mejorar la utilización de los recursos de empresa evitando desembolsos innecesarios.



En lo administrativo, mediante la aplicación de un modelo de gestión se puede describir las actividades específicas que la empresa necesita para el desarrollo de las operaciones, con el propósito que el personal se destaquen en sus funciones, a través de herramientas e información requeridas para la ejecución de nuevas estrategias, con la finalidad de poder alcanzar los resultados esperados.

### **5.7.3 Impacto**

Con la ejecución del presente proyecto para el "Estudio de las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE y desarrollo de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad" se espera lograr el mejoramiento de los procesos en cada uno de los departamentos que manejen mediante políticas y reglamentos con su respectivo control, planificación, ejecución en las actividades con el fin de alcanzar un desarrollo organizacional mas efectivo y eficaz.













La distribuidora comercial "DON PEPE" podrá contar con herramientas y procedimientos, es decir, un manual de funciones que les permitirá a los gerentes optimizar las actividades de sus empleados, también contara con un sistema de control que les dará una información confiable para realizar sus informes administrativos y estados financieros de manera eficaz.

El talento humano será capacitado constantemente de una forma adecuada para cubrir las deficiencias que presenten durante el proceso, así el personal puedan desempeñar sus funciones, esto permitirá optimizar tiempo en las tareas establecidas, con la finalidad de cumplir con las metas trazadas de la empresa.

Mediante las estrategias establecidas para fortalecer las operaciones administrativas se obtendrá con exactitud un control adecuado de funcionamiento departamental, para garantizar la sostenibilidad de los procesos.

## 5.7.4 Cronograma

Cuadro 17. Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1	Definir un plan organizacional para garantizar el desempeño funcional de cada uno de los departamentos con la finalidad obtener una estructura orgánica mas eficaz.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación un plan estratégico que permita de manera flexible modificar los cambios que se presente durante al proceso.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.</li> </ul>			
2	Diseñar y aplicar un manual de funciones que indique al personal la forma de como ejecutar las actividades asignadas para alcanzar los resultados planteados.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración un manual que indique la forma que se deben realizar las actividades en cada área de trabajo.</li> <li>• Análisis efectivo de los resultados que se espera alcanzar.</li> </ul>			
3	Estructurar un sistema de control para mejorar los procesos administrativos con el fin de optimizar los recursos y así poder minimizar la pérdida del mismo.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un sistema de control para verificar los elementos que intervienen en el proceso.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar instrumentos administrativos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal sobre el uso de los instrumentos administrativos.</li> </ul>			
4	Aplicar un reglamento interno y políticas de procedimientos que permita recibir información confiable entre departamentos, el cual servirá para toma de decisiones que contribuya en el crecimiento de la empresa.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un reglamento interno y políticas de procedimientos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición y cuantificación de los resultados.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión metódica de la información para asegurar su confiabilidad.</li> </ul>			

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



### 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

En la presente propuesta se ha presentado el análisis de la implementación de un modelo de gestión para mejorar las operaciones administrativas, sirve para contribuir de manera más eficaz a la consolidación de las funciones de los departamentos que requiere el desarrollo actual y futuro de la empresa.

La elaboración del proyecto es el producto final del procedimiento de los insumos conseguidos a través del diagnóstico y evaluación de las necesidades que mantiene la empresa, mediante encuestas basada en la opinión del personal para que puedan implementarse las medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento, mediante la formulación de políticas, métodos o proceso, que presenten la solución a la necesidad previamente detectas durante el análisis del proyecto.

Los puntos principales se puede decir que para la verificación de este proyecto puede ser factible tanto para la empresa y en otras entidades con actividades similares que se encuentren destinadas a mejorar las funciones de los departamentos. Con el uso de instrumentos administrativos que llevaran a considerar la importancia de dejarla plasmada en forma sistematizada mediante de manuales que sean de fácil uso para el personal, el cual permita el incremento del grado de economía, eficiencia y eficacia de todos los recursos con que dispone la empresa para obtener mejores resultados de sus funciones.

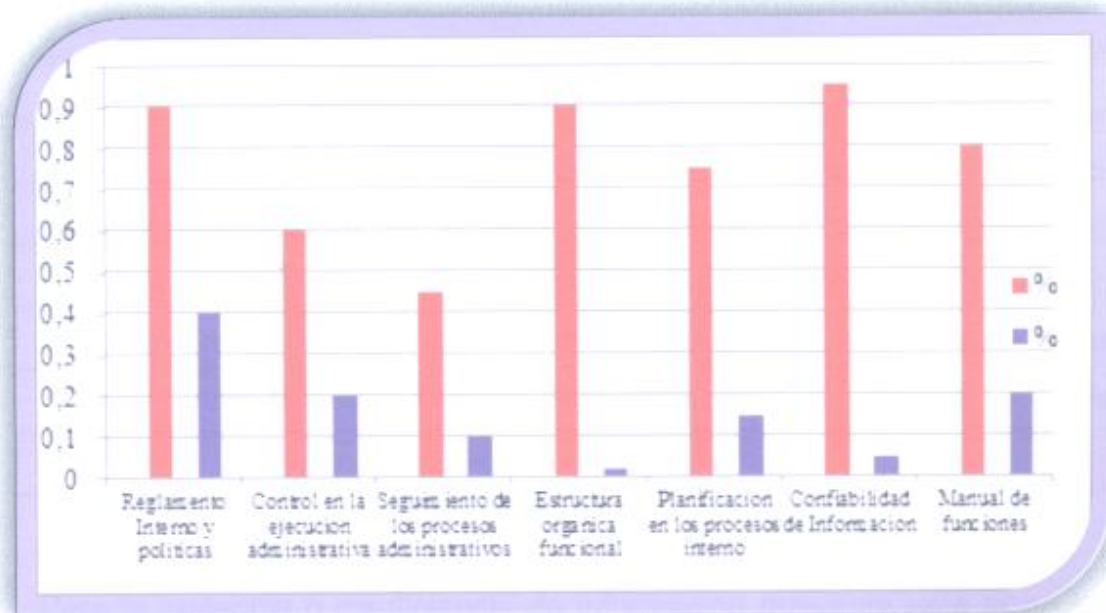
Los resultados los estamos analizando en la siguiente matriz de evaluación, la misma que nos permite analizar y evaluar el antes y el después de la situación de la empresa, lo cual lleva a determinar las estrategia para la mejora de los procesos, tener una información verídica y llevar un adecuado control en el desempeño del personal para que la gestión se realice a un tiempo determinado. La propuesta se financia por si misma, ya que con su implementación el desarrollo de la empresa será más eficaz y eficiente. A continuación podemos observar la matriz de evaluación:



Cuadro 18. Matriz de Evaluación

Procesos	Problema	%	Propuesta	%
Reglamento interno y políticas	No cuenta con políticas y procesos administrativos en cada departamento	90%	El reglamento interno y manual de funciones mejora el desempeño del personal	40%
Control en la ejecución administrativa	No existe un control y coordinación de operaciones administrativas	60%	Se tendrá un mayor control y coordinación de operaciones administrativas	20%
Seguimiento de los procesos administrativos	El personal no desempeña correctamente las funciones administrativas	45%	Se llevará un mejor control en las funciones del personal	10%
Estructura orgánica funcional	Existe una estructura orgánica poco funcional, esto induce en que cada departamento	90%	La estructura orgánica funcional asegura la eficacia en el control y coordinación de las operaciones administrativas	2%
Planificación en los procesos interno	la carencia de una planificación de control de los procesos internos de cada departamento	75%	El sistema de control ayuda a mejorar la planificación y organización de la empresa.	15%
Confiabilidad de Información	Información no generada a tiempo por los retrasos en los departamentos	95%	La información se generara a tiempo servira para la toma de decisiones departamentales.	5%
Manual de funciones	La faltas de reglamentos y manual de funciones	80%	Aplicación de un manual de funciones ayuda a obtener un buen manejo en los procesos	20%

Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres



Elaborado por: Alexandra Suárez, Sonia Torres

## CONCLUSIONES

- El desarrollo de este estudio, la distribuidora comercial DON PEPE, no utilizaba debidamente las herramientas para identificar problemas existentes en el funcionamiento de los departamentos y enfocar soluciones a los fallos de su operación, permitió establecer un enfoque correcto ante la aplicación de un modelo de gestión para evitar mayor evidencia negativa en el proceso de distribución, reportando valores altos en los costos por generación de sobretiempo.
- La estructura de un manual proceso y procedimientos facilitó los lineamientos para establecer al equipo de trabajo, identificar y analizar los problemas que se presente durante el proceso, lo cual se utilizó como punto de partida para mejoras de la empresa. Las gestiones puntualizadas están alineadas con las necesidades y objetivos de eficacia del proceso y se estima que con su implementación se reducirán los efectos negativos de sus causas y ofrecerán beneficios económicos a la empresa
- El proyecto de implementación de un modelo de gestión se considera rentable para la compañía, estará en capacidad de implementar instrumentos administrativos sobre las actividades relacionadas con el proceso, ya que cuenta con limitaciones de recursos humanos, económicos y tecnológicos para atender los requerimientos de una eficiente gestión, que le permita renovar constantemente sus objetivos, estrategias, operaciones y el nivel de servicio.
- Para la ausencia o insuficiencia de información relevante para la gestión, se aplicará un sistema de control que proporcione información verídica y confiable sobre las actividades administrativas, esto contribuirá a mejorar la efectividad operativa, reducir los costos, aumentar la satisfacción de los clientes y lograr mejoras continuas en el proceso.

## RECOMENDACIONES

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo no solo para la distribuidora DON PEPE, sino para las empresas que necesitan ser mas competitivas se recomienda:

- Se recomienda a la empresa, analizar de una manera práctica, que el control es una actividad que establece medidas para corregir las actividades que se presenta durante el proceso, para obtener los resultados oportunos y eficiente; es por eso que la empresa necesita tener controles sobre las debilidades encontradas, y de ahí ir estructurando un sistema de control sobre todos los procesos de la empresa.
- En el presente proyecto, se elaboró un manual de procedimientos formulado para la aplicación dentro de las operaciones administrativas, para esto se recomienda a la empresa analizar las necesidades y ponerlos a funcionar en los procesos, con el fin de que los responsables vean de una manera más didáctica y entendible, como se manejara el proceso y en el caso de existir correcciones sea más fácil identificar las debilidades del sistema.
- Para que el modelo de gestión quede debidamente instalado en la empresa, se recomienda a la empresa tener presente esta propuesta y hacer uso de ella, con el fin de contribuir al crecimiento de la empresa, el presente documento, se lo propone como un manual para que la empresa tenga una guía sobre las funciones debe aplicarse en cada departamento.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BENJAMÍN, Enrique: *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, 1998 (p.) 147.
2. COOPERS & LYBRAND: *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, Días de Santos, Madrid, 2000.
3. DA SILVA, Reinaldo: *Teorías de la Administración Eficiencia y Eficacia de la Organización*, Mc Graw Hill, 2001 (p.) 19.
4. DIRUBE, José Luis: *Un modelo de gestión por competencia*, Edición EPISE S.A. Barcelona, 2004.
5. ENA VENTURA, Belén, DELGADO GONZALES, Susana, ENA VENTURA, Teresa: *Departamento del personal*, 2006 (p.) 5.
6. GARCÍA, Fernando: *El cuestionario*, LIMUSA S.A., México, 2005 PP 19-22.
7. HORNGREN, Charle: *Introducción a la Contabilidad Financiera*, Person Educación, México, 2000.(PP)148.
8. HURTADO, Iván, TORO, Josefina: *Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*, Editorial CEC S.A. Venezuela, 2007.
9. ICART, M. Teresa, FUENTELESAZ, Carmen: *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*, Ediciones Universitat, Barcelona, 2006 (P) 55.
10. ILDEFONSO, Esteban: *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, ESIC, Madrid, 2009 (PP) 256.
11. LANDEAN, Rebeca: *Elaboración de trabajos de Investigación*, Venezuela, Editorial Alfa 2007.
12. LEE J, KRAJEWSKI, Larry, P, Ritzman; *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*, Pearson Educación, 2000 P 44.
13. NAMAUFOROOSH, Mohammad: *Metodología de la Investigación*, México, Limusa, 2005 (P) 44.
14. PÉREZ, José: *Gestión por proceso*, ESIC Editorial, Madrid, 2010 P 157.
15. PÉREZ, Juan: *Control de Gestión Empresarial*, Editorial ESiC, México, 2005.
16. THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A.J: *Administración Estratégica textos y casos*, Mc Graw Hill, Interamericana S.A, 2004 (p.) 3.

**ANEXOS**

PROBLEMA SUBPROBLEMA	FORMULACIÓN SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS GENERAL/ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL/PARTICULARES	VARIABLE	
				INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
la falta de efectividad y eficiencia en la distribuidora DON PEPE lo que no permite asegurar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la empresa no cuenta con políticas y procesos administrativos en cada departamento	¿De qué manera afectan las deficiencias operativas de la distribuidora comercial DON PEPE la falta de un modelo de Gestión para diseñar estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad en el trabajo	Analizar como las funciones operativas de la distribuidora comercial DON PEPE pueden fortalecer la efectividad y eficiencia en el trabajo	La aplicación de un modelo de gestión ayuda a obtener una distribución más eficiente y eficaz.	Modelo de Gestión	Proceso de distribución
En la distribuidora existe una estructura orgánica poco funcional, esto induce en que cada departamento exista un débil conocimiento en las operaciones logísticas debido a que no existen procesos ni diseños de modelo de gestión.	¿Bajo qué aspecto la estructura orgánica ineficaz conlleva a que exista falencia en el control y coordinación de operaciones administrativas	Identificar que falencias tiene la estructura orgánica funcional en el control y coordinación de las operaciones administrativas	La estructura orgánica funcional eficaz asegura el control y coordinación de las operaciones administrativas	Estructura orgánica funcional	Control y coordinación de operaciones administrativas
El personal que desempeña la función administrativa es reemplazado en varias oportunidades así que si tuvieran un modelo de trabajo a seguir en cada departamento no hubiese retrasos de actividades, lo que ha propiciado que cada quien agregue un estilo diferente al momento de ejecutar sus tareas.	¿En qué medida implica el inadecuado desempeño del personal por la falta de un reglamento y manual de funciones en la empresa?	Determinar cuales son las circunstancias por las que el inadecuado desempeño del personal en la empresa	El reglamento interno y manual de funciones mejora el desempeño del personal.	Reglamento interno y manual de funciones	Desempeño del personal
la carencia de una planificación de control de los procesos internos de cada departamento lo que conlleva a tener retrasos en la labor diaria y pérdida de tiempo entre empleados, las faltas de reglamentos y manual de funciones implican que los empleados hasta hagan doble su trabajo	¿En qué circunstancia la ausencia de sistema de control afectaría la planificación y organización de la empresa?	Analizar como se ve afectada por la falta de un sistema de control la planificación y organización de la empresa	La ausencia de un sistema de control afecta a la planificación y organización de la empresa.	Sistema de control	Planificación y organización
la información no generada a tiempo por los retrasos en los departamentos ocasiona retraso de información real en el sistema de la distribuidora.	¿De qué manera la información no generada a tiempo perjudica a los departamentos de la empresa?	Detectar de qué forma afecta a los departamentos de la empresa la información no generada a tiempo	La información no generada a tiempo influye en las decisiones departamentales.	Información no generada a tiempo	Decisiones departamentales.



**b. Anexo 2: Formato de la encuestas.**

**Encuesta**

**1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la distribuidora Don PEPE?**

<input type="checkbox"/>	10 a 5 años
<input type="checkbox"/>	5 a 10 años
<input type="checkbox"/>	Más de 10 años

**2.- ¿La distribuidora donde labora cuenta con un modelo de gestión empresarial?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No sabe

**3.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control en la distribución de sus productos?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No sabe

**4.- ¿Ustedes los empleados tienen clara la función que desempeñan en la distribuidora?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No opina

**5.- ¿Se realizan reuniones para coordinación y toma de decisiones en los procesos administrativos de la empresa?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No opina

6.- ¿La distribuidora cuenta con un reglamento interno claro y es conocido por todos sus colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No opina

7.- ¿Usted cree que su trabajo sería más eficiente si contara con un manual que detalle cómo realizar la función que se le asignó dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si sería eficiente
<input type="checkbox"/>	No sería eficiente
<input type="checkbox"/>	No sabe

8.- ¿Los empleados son evaluados constantemente en el trabajo para ver el desempeño que tienen en sus funciones?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No opina

9.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control que cumpla con las necesidades que tiene la distribuidora?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No sabe

10.- ¿Los empleados tienen establecido claramente los objetivos organizacionales para saber cuáles son las metas que tienen que alcanzar?

<input type="checkbox"/>	Si tiene
<input type="checkbox"/>	No tiene
<input type="checkbox"/>	No sabe que es

11.- ¿La información de cada departamento es generada y entregada a tiempo y todos en la empresa conocen los resultados de los mismos?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No opina

12.- ¿Usted cree que si la empresa tuviera un margen de rentabilidad adecuada, es decir con sus estados financieros en orden se tomarían decisiones importantes para el crecimiento de la organización?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No



# DISTRIBUIDORA DON PEPE



DIRECCIÓN: AV. CARLOS ESPINOZA LARREA S/N  
TELÉFONOS: 2785617 E-MAIL: comercial\_donpepe@hotmail.com  
SALINAS - ECUADOR

## c. Anexo 3: Autorización para Ejecutar la Propuesta

Salinas, Septiembre 2012

Por medio del presente escrito yo Gladys Elizabeth Yáñez Moreno con RUC. 0913984324001 autorizo a las Srtas. Suárez Ponce Alexandra Mirella y Sonia Isabel Torres Pincay a realizar su proyecto de tesis para la obtención del título **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gladys Elizabeth Yáñez Moreno", written over a horizontal line.

**Elizabeth Yáñez Moreno**  
C.I. 091398432-4

**d. Anexo 5: REGISTRO OFICIAL**

**Administración del Señor Ec. Rafael Correa Delgado**

**Presidente Constitucional de la República del Ecuador**

**Viernes, 30 de Julio de 2010 - R. O. No. 247**

**REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCION Y DOCUMENTOS  
COMPLEMENTARIOS.<sup>1</sup>**

**CAPÍTULO I**

**DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, RETENCION Y DOCUMENTOS  
COMPLEMENTARIOS (Group, 2010)<sup>2</sup>**

**Art. 1.- Comprobantes de venta.-** Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a. Facturas;
  
- b. Notas de venta - RISE;

---

<sup>1</sup>Group, Intelligent Management: Reglamento de Comprobante de Retención y Documentos complementario, 2010, <http://www.imgroup.com.ec/biblioteca>

<sup>2</sup> [www.sri.gow.ec](http://www.sri.gow.ec)

- c. Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d. Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e. Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f. Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

**Art. 2.- Documentos complementarios.-** Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a. Notas de crédito;
- b. Notas de débito; y,
- c. Guías de remisión.

**Art. 3.- Comprobantes de retención.-** Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

**Art. 4.- Otros documentos autorizados.-** Son documentos autorizados, siempre que se identifique, por una parte, al emisor con su razón social o denominación, completa o abreviada, o con sus nombres y apellidos y número de Registro Único de Contribuyentes; por otra parte, al adquirente o al sujeto que se le efectúe la retención de impuestos mediante su número de Registro Único de Contribuyentes o



cédula de identidad o pasaporte, razón social, denominación; y, además, se haga constar la fecha de emisión y por separado el valor de los tributos que correspondan, los siguientes:

1. Los documentos emitidos por instituciones del sistema financiero nacional y las instituciones de servicios financieros emisoras o administradoras de tarjetas de crédito que se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos, siempre que cumplan los requisitos que se establezcan en la resolución que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

2. Boletos aéreos o tiquetes electrónicos y documentos de pago por sobrecargas por el servicio de transporte aéreo de personas, emitidos por las compañías de aviación, siempre que cumplan con los siguientes requisitos adicionales:

a) Identificación del pasajero, el importe total de la transacción y la fecha de emisión. Cuando el pasajero fuera distinto al comprador se incluirá el número de Registro Único de Contribuyentes de este último, en lugar del número del documento de identificación del pasajero; y el,

b) Impuesto al valor agregado bajo la nomenclatura EC, asignada internacionalmente como codificación de este impuesto en el Ecuador.

El adquirente deberá recibir una copia indeleble del boleto, tiquete electrónico o documento de pago de sobrecarga, la que le servirá como comprobante de venta.

3. Guías aéreas o cartas de porte aéreo, físicas o electrónicas y los conocimientos de embarque, cuando cumplan los requisitos que se establezcan en la resolución que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

4. Documentos emitidos por instituciones del Estado en la prestación de servicios administrativos, en los términos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

5. La declaración aduanera y demás documentos recibidos en las operaciones de comercio exterior.

6. En el caso de los contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos, las liquidaciones que PETROECUADOR o las partes del contrato efectúen por el pago

de la tasa de servicios, el costo de operación o cualquier otra remuneración, constituyen el comprobante de venta para los efectos legales pertinentes.

7. Otros que por su contenido y sistema de emisión, permitan un adecuado control por parte del Servicio de Rentas Internas y se encuentren expresamente autorizados por dicha institución.

En todos los casos, los nombres del emisor y adquirente deben coincidir con el Registro Único de Contribuyentes o con su documento de identidad de ser el caso.

Si cualquiera de los documentos referidos en el presente artículo, no cumplen con los requisitos señalados en el presente reglamento, el emisor está en la obligación de emitir el correspondiente comprobante de venta.

Art. 5.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los sujetos pasivos solicitarán al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión y emisión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y condiciones del presente reglamento.

Los sujetos pasivos también podrán solicitar al Servicio de Rentas Internas la autorización para que dichos documentos puedan emitirse mediante sistemas computarizados, en los términos y condiciones que establezca dicha entidad.

El Servicio de Rentas Internas autorizará la utilización de máquinas registradoras para la emisión de tiquetes, siempre que correspondan a las marcas y modelos previamente calificados por dicha institución.

Los sujetos pasivos que tengan autorización para emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, mediante sistemas computarizados, podrán solicitar autorización para la emisión y entrega de comprobantes impresos por establecimientos gráficos autorizados, para cuando se requiera la emisión de estos, por cualquier circunstancia.



Los sujetos pasivos autorizados a emitir tiquetes de máquinas registradoras deben, además, contar obligatoriamente con facturas o notas de venta autorizadas, las que deberán entregar al adquirente del bien o servicio, con los datos que lo identifiquen como tal, cuando lo solicite, para justificar sus deducciones del impuesto sobre la renta.

Art. 6.- Período de vigencia de la autorización para imprimir y emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- El periodo de vigencia de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, será de un año para los sujetos pasivos, cuando cumplan las condiciones siguientes:

1. Haber presentado sus declaraciones tributarias y sus anexos cuando corresponda, y realizado el pago de las obligaciones declaradas o, de mantener concesión de facilidades para el pago de ellas, no estar en mora de las correspondientes cuotas.
2. No tener pendiente de pago, deuda firme alguna, por tributos administrados por el Servicio de Rentas Internas, multas e intereses provenientes de los mismos. Se exceptúan de esta disposición los casos en los cuales exista un convenio de facilidades de pago o se haya iniciado un recurso de revisión de oficio o a insinuación del contribuyente en relación al acto administrativo que contenga la obligación en firme.

Por consiguiente, se mantendrán vigentes dentro del plazo autorizado por el SRI, los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, aún cuando se encuentren pendientes de resolución las impugnaciones en vía judicial o administrativa, presentadas por los sujetos pasivos, por las que no se encuentren en firme los respectivos actos administrativos.

3. Que la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, en caso de comprobación realizada por la Administración Tributaria, sea correcta, conforme a lo establecido en la Ley de Registro Único de Contribuyentes.



El Servicio de Rentas Internas, cuando el sujeto pasivo no hubiere presentado y cancelado cuando corresponda, durante el último semestre alguna declaración, autorizará la impresión de los documentos con un plazo de vigencia improrrogable de tres meses, tiempo dentro del cual el contribuyente deberá cumplir con todas sus obligaciones pendientes. En ningún caso esta autorización podrá otorgarse de forma consecutiva.

Excepcionalmente, se podrá conceder autorización con período de vigencia de hasta 2 años, cuando el sujeto pasivo cumpla, a más de las condiciones antes señaladas, las que mediante resolución establezca el Servicio de Rentas Internas.

**Art. 7.- De la suspensión de los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.-** La Administración Tributaria podrá suspender la vigencia de la autorización para emitir comprobantes de venta, retención y documentos complementarios previa notificación al contribuyente, cuando éste no haya cumplido con la obligación de presentación de sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda, realizado el pago de las obligaciones declaradas o cuando la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, no pueda ser verificada por la Administración Tributaria.

Para el caso de los contribuyentes autorizados a utilizar sistemas computarizados, la suspensión procederá también cuando no cumplan los requerimientos establecidos por el Servicio de Rentas Internas, derivados de dicha autorización.

No sustentarán crédito tributario, ni costos o gastos, los comprobantes de venta, de retención y documentos complementarios que hayan sido emitidos mientras dure la suspensión de la autorización. Para este efecto, el Servicio de Rentas Internas pondrá a disposición de la ciudadanía los mecanismos necesarios para verificar la vigencia de los mencionados comprobantes.

**Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.-** Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aún cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado.

La emisión de estos documentos será efectuada únicamente por transacciones propias del sujeto pasivo autorizado.

El Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, establecerá el monto sobre el cual las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y aquellas inscritas en el Régimen Impositivo Simplificado, deberán emitir comprobantes de venta.

De igual manera, se establecerá la periodicidad de la emisión de un comprobante de venta resumen por las transacciones efectuadas correspondientes a valores inferiores a los establecidos en la mencionada resolución.

No obstante lo señalado en el inciso anterior, a petición del adquirente del bien o servicio, se deberá emitir y entregar comprobantes de venta, por cualquier monto.

En las transferencias de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y gas licuado de petróleo se deberá emitir comprobantes de venta por cualquier valor.

Los sujetos pasivos inscritos en el régimen simplificado deberán sujetarse a las normas particulares de dicho régimen.

Las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, deberán emitir comprobantes de venta de manera obligatoria en todas las transacciones que realicen, independientemente del monto de las mismas.

En los casos en que se efectúen transacciones al exterior gravadas con Impuesto a la Salida de Divisas, el agente de percepción emitirá el comprobante de venta por el servicio prestado en el que además de los requisitos establecidos en este reglamento se deberá detallar el valor transferido y el monto del Impuesto a la Salida de Divisas percibido.

Los trabajadores en relación de dependencia no están obligados a emitir comprobantes de venta por sus remuneraciones.



Los agentes de retención en forma obligatoria emitirán el comprobante de retención en el momento que se realice el pago o se acredite en una cuenta, lo que ocurra primero y estará disponible para la entrega al proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes de la presentación del comprobante de venta.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, las instituciones del sistema financiero nacional, podrán emitir un solo comprobante de retención a sus clientes y proveedores, individualmente considerados, cuando realicen más de una transacción por mes. El comprobante de retención así emitido deberá estar disponible para la entrega dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

Los agentes de retención del impuesto a la salida de divisas, cuando realicen la transferencia de valores gravados con el impuesto, emitirán el respectivo comprobante de retención al momento en que se realice la retención del impuesto, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador y en su reglamento de aplicación. Los comprobantes de retención deberán estar a disposición de los contribuyentes del impuesto a la salida de divisas, dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de retención.

**Art. 9.- Sustento del crédito tributario.-** Para ejercer el derecho al crédito tributario del impuesto al valor agregado por parte del adquirente de los bienes o servicios, se considerarán válidas las facturas, liquidaciones de compras de bienes, prestación de servicios y los documentos detallados en el Art. 4 de este reglamento, siempre que se identifique al comprador mediante su número de RUC, nombre o razón social, denominación o nombres y apellidos, se haga constar por separado el impuesto al valor agregado y se cumplan con los demás requisitos establecidos en este reglamento.

**Art. 10.- Sustento de costos y gastos.-** Para sustentar costos y gastos del adquirente de bienes o servicios, a efectos de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, se considerarán como comprobantes válidos los determinados en este reglamento, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el mismo y permitan una identificación precisa del adquirente o beneficiario.

También sustentarán gastos, para efectos de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, los documentos que se emitan por el pago de cuotas o aportes



que realice el contribuyente a condominios, siempre que en los mismos esté plenamente identificado el condominio, número de RUC y dirección, y se identifique también a quien realiza el pago, con su nombre, razón social o denominación, número de RUC o cédula de identificación y dirección.

Estos comprobantes deberán también ser pre impresos y pre numerados.

## CAPÍTULO II

### DE LA EMISIÓN Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE DÉBITO

**Art. 11.- Facturas.-** Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación.

**Art. 12.- Notas de venta.-** Emitirán y entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado.

**Art. 13.- Liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.-** Las liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregarán por los sujetos pasivos, en las siguientes adquisiciones:

a) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por personas naturales no residentes en el país, en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, las que serán identificadas con sus nombres, apellidos y número de documento de identidad;

b) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por sociedades extranjeras que no posean domicilio ni establecimiento permanente en el país, las que serán identificadas con su nombre o razón social;

c) De bienes muebles y de servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, ni inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que por su nivel cultural o rusticidad no se encuentren en posibilidad de emitir comprobantes de venta;

d) De bienes muebles y servicios realizadas para el sujeto pasivo por uno de sus empleados en relación de dependencia, con comprobantes de venta a nombre del empleado. En este caso la liquidación se emitirá a nombre del empleado, sin que estos valores constituyan ingresos gravados para el mismo ni se realicen retenciones del impuesto a la renta ni de IVA; y,

e) De servicios prestados por quienes han sido elegidos como miembros de cuerpos colegiados de elección popular en entidades del sector público, exclusivamente en ejercicio de su función pública en el respectivo cuerpo colegiado y que no posean Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo.

Con excepción de lo previsto en la letra d) del presente artículo, para que la liquidación de compras de bienes y prestación de servicios, den lugar al crédito tributario y sustente costos y gastos, deberá efectuarse la retención de la totalidad del impuesto al valor agregado y el porcentaje respectivo del impuesto a la renta, declararse y pagarse dichos valores, en la forma y plazos establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Las personas naturales y las sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, deberán actuar como agentes de retención en los términos establecidos en el inciso anterior, cuando emitan liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.

El Director General del Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, podrá establecer límites a la emisión de liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios a las que hace referencia este artículo, tales como montos máximos por transacción y por proveedor, tipos de bienes y servicios, número de transacciones por período, entre otros.

Las liquidaciones de compras emitidas a contribuyentes que se encuentren inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a la fecha de la transacción, no servirán para sustentar crédito tributario y costos y/o gastos para efectos de impuesto a la renta e impuesto al valor agregado.

**Art. 14.- Tiquetes emitidos por máquinas registradoras y boletos o entradas a espectáculos.-** Estos documentos se utilizarán únicamente en transacciones con consumidores finales, no dan lugar a crédito tributario por el IVA, ni sustentan costos y gastos al no identificar al adquirente. Sin embargo, en caso de que el adquirente requiera sustentar costos y gastos o tenga derecho a crédito tributario, podrá exigir a cambio, la correspondiente factura o nota de venta, según el caso; estando obligado el emisor a realizar el cambio de manera inmediata.

No se podrá emitir tiquetes de máquinas registradoras cuando se realicen operaciones que tengan por objeto efectuar el envío de divisas al exterior a nombre de terceros.

**Art. 15.- Notas de crédito.-** Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.



Las notas de crédito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

El adquirente o quien a su nombre reciba la nota de crédito, deberá consignar en su original y copia, el nombre del adquirente, su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía o pasaporte y fecha de recepción.

Las facturas que tengan el carácter de "comercial negociables", a las que se refiere el Código de Comercio y que en efecto sean negociadas, no podrán ser modificadas con notas de crédito.

**Art. 16.- Notas de débito.-** Las notas de débito se emitirán para el cobro de intereses de mora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta.

Las notas de débito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

Las facturas que tengan el carácter de "comercial negociables", a las que se refiere el Código de Comercio y en efecto sean negociadas no podrán ser modificadas con notas de débito.

**Art. 17.-Oportunidad de entrega de los comprobantes de venta y documentos autorizados.-** Los comprobantes de venta y los documentos autorizados, referidos en este reglamento, deberán ser entregados en las siguientes oportunidades:

- a) De manera general, los comprobantes de venta serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes o la prestación de los servicios;
- b) En el caso de transferencia de bienes pactada por medios electrónicos, teléfono, telefax u otros medios similares, en que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito, débito, abono en cuenta o pago contra entrega, el comprobante de venta

será entregado conjuntamente con el bien o a través de mensajes de datos, según corresponda;

c) En el caso de pago de servicios a través de convenios de débito en cuentas corrientes, cuentas de ahorros o tarjetas de crédito, los comprobantes de venta emitidos por el prestador del servicio deberán ser obligatoriamente entregados al cliente por cualquier medio, pudiendo serlo conjuntamente con su estado de cuenta;

d) Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, el comprobante de venta se entregará en la fecha en que se perciba el ingreso o en la que se celebre la escritura pública, lo que ocurra primero;

e) En el caso de los contratos de acuerdo con los cuales se realice la transferencia de bienes o la prestación de servicios por etapas, avance de obras o trabajos y, en general, aquellos que adopten la forma de tracto sucesivo, el comprobante de venta se entregará al cumplirse las condiciones para cada período, fase o etapa; y

En el caso de servicios prestados de manera continua, de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, aseo de calles, recolección de basura, energía eléctrica, financieros y otros de naturaleza semejante, que mediante resolución de carácter general establezca el Servicio de Rentas Internas, el comprobante de venta deberá ser generado por el prestador del servicio en sus sistemas computarizados, emitido y entregado al adquirente o usuario cuando éste lo requiera.

Aquellos sujetos pasivos autorizados para emitir comprobantes de venta en los que no se requiera identificar al adquirente, deberán contar con comprobantes de venta en los que se lo pueda identificar, para el caso en el que éste lo solicite con su identificación.

## CAPÍTULO III

### DE LOS REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE DÉBITO

**Art. 18.- Requisitos pre impreso para las facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito y notas de débito.-** Estos documentos deberán contener los siguientes requisitos pre impreso:

1. Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
2. Número del Registro Único de Contribuyentes del emisor.
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
4. Denominación del documento.
5. Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
  - a) Los tres primeros dígitos corresponden al número del establecimiento conforme consta en el Registro Único de Contribuyentes;
  - b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
  - c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos.

Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los nueve dígitos antes de iniciar la nueva numeración.



6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.

7. Fecha de caducidad del documento, expresada en día, mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.

8. Número del Registro Único de Contribuyentes, nombres y apellidos, denominación o razón social y número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas, del establecimiento gráfico que realizó la impresión.

9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al adquirente, debiendo constar la indicación "ADQUIRENTE", "COMPRA-DOR", "USUARIO" o cualquier leyenda que haga referencia al adquirente. Una copia la conservará el emisor o vendedor, debiendo constar la identificación "EMISOR", "VENDEDOR" o cualquier leyenda que haga referencia al emisor. Se permitirá consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta la leyenda: original-adquirente/copia-emisor, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia.

Tratándose de facturas que, de conformidad con el Código de Comercio, sean de aquellas consideradas como "facturas comerciales negociables", se emitirán junto con el original, una primera y una segunda copia, debiendo constar en el original y en la segunda copia la leyenda "no negociable", toda vez que la primera copia será la única transferible. El original será entregado al adquirente y la segunda copia será conservada por el emisor.

Para el caso de los comprobantes de venta que permiten sustentar crédito tributario, en las copias adicionales a la que corresponda al emisor deberá consignarse, además, la leyenda "copia sin derecho a crédito tributario". Igual leyenda se hará constar en la primera copia de las facturas comerciales negociables.

10. Los contribuyentes designados por el SRI como especiales deberán imprimir en los comprobantes de venta las palabras: "Contribuyente Especial" y el número de la resolución con la que fueron calificados. En el caso de contribuyentes especiales que a la fecha de su designación tuviesen comprobantes de venta vigentes en inventario, podrán imprimir la leyenda de "Contribuyente Especial" y el número de

resolución con el cual fueron calificados mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si por cualquier motivo perdieran la designación de "Contribuyente Especial", deberán dar de baja todos aquellos documentos con la leyenda indicada;

11. Los contribuyentes que se inscriban en el Régimen Simplificado deberán imprimir en los comprobantes de venta autorizados para este régimen la leyenda: "Contribuyente RISE o Contribuyente Régimen Simplificado". Si estos contribuyentes, a la fecha de su inscripción, mantuviesen otros comprobantes de venta vigentes, deberán darlos de baja siguiendo el procedimiento establecido en este reglamento.

Si por cualquier motivo fueran excluidos del régimen simplificado, los contribuyentes deberán dar de baja todos aquellos documentos autorizados para dicho régimen.

12. Las personas naturales y las sucesiones indivisas, que de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación, estén obligadas a llevar contabilidad deberán imprimir en los comprobantes de venta la frase: "Obligado a Llevar Contabilidad". En el caso de personas naturales y sucesiones indivisas que al inicio del ejercicio impositivo tuviesen comprobantes de venta vigentes, podrán imprimir la leyenda de "Obligado a Llevar Contabilidad" mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación los contribuyentes dejasen de ser obligados a llevar contabilidad, deberán dar de baja todos aquellos documentos que contengan la leyenda antes indicada.

**Art. 19.- Requisitos de llenado para facturas.-** Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos, para efectos de la determinación del impuesto a la renta o crédito tributario para el impuesto al valor agregado; caso contrario, y si la transacción no supera los USD\$200.00 (Doscientos dólares de los Estados Unidos



de Norte América), podrá consignar la leyenda "CONSUMIDOR FINAL", no siendo necesario en este caso tampoco consignar el detalle de lo referido en los números del 4 al 7 de este artículo;

2. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.

En los casos en que se refiera a envíos de divisas al exterior, se deberá indicar el valor transferido al exterior y si la transacción se encuentra exenta del impuesto a la salida de divisas, junto con la razón de exención.

3. Precio unitario de los bienes o precio del servicio.

4. Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.

5. Descuentos o bonificaciones.

6. Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.

7. En el caso de los servicios prestados por hoteles, bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina establecida por el Decreto Supremo N° 1269, publicado en el Registro Oficial N° 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.

8. En el caso que se refiera a servicios para efectuar transferencias de divisas al exterior, prestados por agentes de percepción del impuesto a la salida de divisas, se consignará el impuesto a la salida de divisas percibido.

9. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, se consignará el impuesto a los consumos especiales por separado.

10. Importe total de la transacción.

11. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.



12. Fecha de emisión.

13. Número de las guías de remisión, cuando corresponda.

14. Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva. En el caso de facturas emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la factura, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman la factura.

**Art. 20.- Requisitos de llenado para facturas comerciales negociables.-** Las facturas comerciales negociables cumplirán los requisitos señalados en el artículo anterior y los que correspondan para su constitución como título valor, acorde con las disposiciones del Código de Comercio y demás normas aplicables conforme a lo dispuesto por las entidades reguladoras.

**Art. 21.- Requisitos de llenado para notas de venta.-** Adicional a lo dispuesto en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, las notas de venta contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.

2. Precio de los bienes o servicios incluyendo impuestos.

3. Importe total de la transacción, incluyendo impuestos y la propina establecida por el Decreto Supremo N° 1269, publicado en el Registro Oficial N° 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.

4. Fecha de emisión.

Cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos para efectos de la determinación del Impuesto a la Renta, se deberá consignar el número de RUC o cédula de identidad y el nombre, denominación o razón social del comprador, por cualquier monto.

Cada nota de venta debe ser totalizada y cerrada individualmente debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva.

**Art. 22.- Requisitos de llenado para liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.-** Las liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Datos de identificación del proveedor, apellidos y nombres, número de cédula de identidad o pasaporte, domicilio con indicación de los datos necesarios para su ubicación, consignando la provincia, ciudad y lugar donde se realizó la operación.
2. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.
3. Precios unitarios de los bienes o precio del servicio.
4. Valor subtotal de la transacción, sin incluir el IVA.
5. Impuesto al valor agregado, con indicación de la tarifa respectiva.
6. Importe total de la transacción, incluido impuestos.
7. Fecha de emisión.

Cada liquidación de compra de bienes y prestación de servicios, debe ser cerrada o totalizada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva.

En el caso de liquidaciones de compras emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la liquidación de compra de bienes y prestación de servicios, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman dicho comprobante.

**Art. 23.- Requisitos de los tiquetes emitidos por máquinas registradoras.-** Los tiquetes emitidos por máquinas registradoras autorizadas por el Servicio de Rentas Internas, deberán contener la siguiente información:

1. Número de Registro Único de Contribuyentes, nombre o razón social y el domicilio del emisor, completo o en forma abreviada, según conste en el RUC, permitiendo su identificación y ubicación. Adicionalmente, podrá incluirse el lugar de emisión y el nombre comercial.
2. Número secuencial auto generado por la máquina registradora que deberá constar de al menos cuatro dígitos, pudiendo omitirse la impresión de los ceros a la izquierda. Deberá emplearse hasta el último número que permita la máquina, antes de reiniciar la numeración.
3. Marca, modelo de fabricación y número de serie de la máquina registradora.
4. Número de autorización otorgada por el Servicio de Rentas Internas, incluido mediante cualquier mecanismo.
5. Descripción o concepto del bien vendido o del servicio prestado que podrá ser expresado en letras o códigos numéricos pre definido.
6. Importe de la venta o del servicio prestado, pudiendo constar de manera desglosada el impuesto.
7. Fecha y hora de emisión.
8. Destino opcional de los ejemplares: original para el adquirente o usuario y copia para el emisor, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias.
9. Opcionalmente, la denominación del documento, esto es "Tiquete".



**Art. 24.- Boletos para espectáculos públicos.-** Los boletos de entradas a espectáculos públicos obligatoria-mente serán pre impreso por un establecimiento gráfico autorizado o impresos por sistemas computarizados autorizados y contendrán los siguientes requisitos:

1. Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
2. Número del Registro Único de Contribuyentes del emisor.
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC.
4. Denominación del documento: "Boleto".
5. Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
  - a) Los tres primeros dígitos corresponden al código del establecimiento, conforme consta en el Registro Único de Contribuyentes;
  - b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento. Cada punto de emisión será distinto, de acuerdo a la localidad autorizada por el organismo competente; y,
  - c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos. Podrán omitirse la impresión de ceros a la izquierda de números secuencial, pero deberán completarse los nueve dígitos antes de iniciar la nueva numeración.
6. Fecha de caducidad de la autorización, expresada en día, mes y año.
7. Número del Registro Único de Contribuyentes, nombres y apellidos, denominación o razón social y número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas, del establecimiento gráfico que realizó la impresión.
8. Importe total incluido impuestos.

**Art. 25.- Requisitos de llenado para notas de crédito y notas de débito.-** Las notas de crédito y de débito contendrán la siguiente información no pre impresa:

1. Apellidos y nombres, denominación o razón social del adquirente.
2. Número del Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad o pasaporte del adquirente.
3. Denominación y número del comprobante de venta que se modifica.
4. La razón por la que se efectúa la modificación.
5. Valor por el que se modifica la transacción.
6. Monto del impuesto a los consumos especiales correspondiente, cuando proceda.
7. Monto del impuesto al valor agregado respectivo.
8. Valor total de la modificación incluido impuestos.
9. Fecha de emisión.

Las notas de crédito y débito se emitirán en original y copia, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva.

**Art. 26.- Puntos de emisión.-** El contribuyente, en cada establecimiento de su negocio, podrá ubicar uno o más puntos de emisión, en función de sus necesidades operativas. A cada punto de emisión se asignará un número secuencial que se iniciará con el 001, en cada establecimiento. (Group, 2010)

## **g. Anexo 6: Distribuidora COMERCIAL “DON PEPE”**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

Es un libro que concede todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, la misión del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.



## **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DISTRIBUIDORA DON PEPE**

Este Manual Orgánico y Funcional de la DISTRIBUIDORA DON PEPE constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.

El manual define y desagrega la estructura organizacional de la Institución, determinando: la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia y el detalle de las principales funciones. Se encuentran incorporadas además, como parte de la estructura organizacional, las disposiciones de los Estatutos que determinan las atribuciones y deberes de los órganos de gobierno y administración de la Empresa.

Por la dinámica de la Empresa, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

## GERENCIA FINANCIERO

### MISIÓN:

Organizar los procesos y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

### FUNCIONES:

- Revisar y verificar los comprobantes de egreso para pago a proveedores, reposición de caja chica, pago a tarjetas de crédito, cancelación de roles de pago y anticipo a empleados.
- Revisar y verificar las transferencias bancarias entre cuentas del negocio.
- Firmar los cheques para los pagos, previo la revisión de comprobantes de egreso.
- Revisar los cheques girados y pagados de las cuentas bancarias.
- Revisar y verificar los arqueos de caja de las cobranzas y ventas.
- Toma de decisiones de financiación e inversión.

## CONTADORA

### MISIÓN:

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales ya que debe de contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la empresa.

### FUNCIONES:

- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.
- Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.
- Elaborar roles de pago de los empleados
- Elaborar anticipos a empleados.
- Recibir los ingresos y las facturas de compras, revisar porcentaje de utilidad y realizar las modificaciones de precios en los casos que sean necesarios.
- Modificar precios de los productos, para la obtención de utilidad óptima.
- Elaborar las notas de egreso para pagos a proveedores, previo a la revisión de la factura.
- Elaborar las transferencias bancarias.
- Elaborar notas de egreso para pagos de servicios básicos, pago de impuestos, pago de seguro social, pago de tarjetas de crédito y acreedores varios.
- Facturar órdenes de compras de los empleados.



## CRÉDITO Y COBRANZA

### MISIÓN:

Salvaguardar el dinero de las cobranzas.

### FUNCIONES:

- Recibir las cobranzas de los vendedores a crédito y de los choferes que entregan mercadería al contado (Nestlé y Kimberly Clark)
- Efectuar la liquidación de la cobranza con los valores recibidos de los choferes y vendedores a crédito.
- Recibir efectivo entregado por clientes para la cancelación de sus deudas e ingresarlas al sistema.
- Verificar que las facturas entregadas en cobranza hayan sido canceladas en su totalidad para luego enviarla al archivo.
- Ingresar los cheques postfechados entregados por los clientes en cobranza y mantenerlos en custodia.
- Revisar diariamente los vencimientos de cheques para el cobro de los clientes y enviarlos al depósito en la fecha correspondiente.
- Realizar notas de crédito por descuentos de mercadería, debidamente autorizados por la gerencia comercial.
- Revisar los vencimientos de los clientes y dar de baja a los valores vencidos por más de 3 meses con cargo al vendedor.
- Recibir los cheques devueltos de los clientes y generar la deuda por los valores correspondientes.
- Realizar los arqueos diarios de las cobranzas, efectivo recibido y cheques, con las respectivas comprobantes de depósitos.
- Se encarga del manejo de la caja chica:
  - Por anticipos de empleados
  - De oficina
  - De combustible

## ASISTENTE CONTABLE

### MISIÓN:

Apoyo al contador y gerente financiero de la empresa.

### FUNCIONES:

- Realizar comprobantes de egreso de caja chica: de anticipos, de oficina, de combustible y de sucursales.
- Archivo de facturas por pagar y pagadas a proveedores.
- Archivo de copias de retenciones realizadas a proveedores.
- Mantiene en custodia los cheques por entregar a proveedores.
- Elaborar cuadro en Excel de todas las notas de crédito por devoluciones de mercadería.
- Ingresar las retenciones entregadas por los clientes y dar de baja esos valores en el sistema.
- Tramitar documentación administrativa como permisos, matriculación, etc...
- Archivar copias de notas de crédito de los proveedores.
- Archivar comunicaciones recibidas y entregadas a la empresa.
- Archivar documentaciones del pago de seguro social, impuestos, avisos de salida y entrada al IESS.
- Coteja las facturas de consumo de tarjetas de crédito con el estado de cuenta del mes, para su posterior cancelación

## GERENTE COMERCIAL

### MISIÓN:

Dirigir, organizar y controlar los departamentos de compras y ventas.

### FUNCIONES:

Recibir reportes del supervisor de vendedores de las distribuciones Nestlé y Kimberly Clark, las ventas a crédito y sucursales.

- Revisar los presupuestos de ventas de todas las áreas.
- Aprobar los pagos de incentivos a los vendedores y personal de sucursales.
- Aprobar notas crédito por descuentos a clientes.
- Reclutamiento y selección de vendedores.
- Recibir a los gerentes de negocios y empresas.



## JEFE DE COMPRAS

### MISIÓN:

Realizar las compras buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

### FUNCIONES:

- Solicitar presupuestos a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.
- Tomar en cuenta los servicios, políticas de venta, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quién se va a hacer el negocio.
- Efectuar órdenes de compras de productos para entregarlas a los respectivos proveedores.
- Codificación de productos en el sistema (código, nombre, costo, etc...).
- Creación de proveedores (código, nombre, dirección, etc...)
- Ingresar las compras de acuerdo a las facturas de los proveedores.
- Ingresar las retenciones a las facturas de los proveedores.
- Efectuar las devoluciones de mercadería en compra por caducidad, poca rotación o porque no llega en el producto.
- Realizar notas de crédito por descuentos en precios.
- Realizar notas de egreso por transferencia a sucursal Santa Elena.
- Ingresar las promociones de los productos en el sistema, mediante egreso e ingreso de mercadería en promoción
- Realizar conversiones de mercadería.
- Facturación de mercadería a clientes con trato preferencial.
- Enviar diariamente reportes de ventas, devoluciones y stock a la empresa Nestlé, de sus productos.
- Enviar semanalmente reportes de ventas a la empresa Kimberly Clark, de sus productos.
- Enviar mensualmente reportes de ventas a las empresas de distribución Nestlé y Kimberly Clark.
- Inventarios y control de bodegas de matriz.

- Transferencias de mercadería entre las bodegas, cuando existe productos de pendientes de recibir o de cambio.
- Enviar diariamente a las bodegas listados de productos ingresados de los diferentes proveedores.

## FACTURACIÓN CRÉDITO

### MISIÓN:

Facturar órdenes de compra entregadas por vendedores.

### FUNCIONES:

- Facturar las órdenes de compra entregadas por los vendedores a crédito.
- Realizar las devoluciones de las mercaderías a crédito de las bodegas.
- Realizar notas de ingreso a bodega por mercadería devuelta de sucursales.
- Realizar nota de egreso de mercadería de las bodegas para transferencia a sucursal Libertad.
- Realizar notas de crédito a cuenta de clientes por productos caducados y nota de ingreso a la bodega de devolución de dichos productos.
- Reemplazar los días lunes a la encargada de la bodega del almacén.

## FACTURACIÓN NESTLÉ

### MISIÓN:

Facturar órdenes de compra entregadas por vendedores.

### FUNCIONES:

- Facturar las órdenes de compra entregadas por los vendedores de distribución Nestlé.
- Despacho de las facturas junto con las hojas de cobranza y guía de remisión.
- Recibir de los vendedores las notas de devoluciones por productos caducados y poca rotación y adjunta a las facturas para que sean enviadas al chofer para el retiro de mercadería.
- Recibir las notas de crédito ya aplicadas y enviarlas con los choferes para ser entregadas a los clientes.
- Realizar las devoluciones de mercadería de los productos de Nestle y elaborar las respectivas notas de crédito a los clientes.
- Archivar las cobranzas canceladas de los vendedores de crédito.



- Archivo de ingresos de cancelación de cliente, recibo de cheques.
- Archivar las copias de facturas ingresadas por número de secuencia.

## **FACTURACIÓN KIMBERLY CLARK**

### **MISIÓN:**

Facturar órdenes de compra entregadas por vendedores.

### **FUNCIONES:**

- Facturar las órdenes de compra entregadas por los vendedores de distribución Kimberly Clark.
- Facturar las órdenes de compra entregadas por tres vendedores de Nestlé.
- Despacho de las facturas junto con las hojas de cobranza y guía de remisión.
- Recibir las facturas con las devoluciones de mercadería de los productos de Kimberly Clark y Nestlé (tres vendedores), aplicar valores en el sistema y elaborar las respectivas notas de crédito a los clientes.
- Archivar las copias de las facturas color celeste (recibidas por los clientes) debidamente canceladas, por orden de fecha de cancelación.
- Elaborar proformas solicitadas por los clientes.
- Archivar las facturas canceladas de Kimberly Clark y Nestlé.

## SUPERVISOR DE AGENCIAS

### MISIÓN:

Dirigir y controlar el buen manejo de los almacenes del negocio.

### FUNCIONES:

- Realizar los cierres de caja de las sucursales y la exportación de información diaria.
- Realizar la importación de la información a la matriz del negocio.
- Sincronizar las bodegas luego de la exportación e importación de información.
- Realizar arqueo diario de cajas de las sucursales junto con los comprobantes de depósito.
- Revisar y verificar las devoluciones realizadas en caja.
- Revisar, verificar y efectuar las devoluciones de facturas en la sucursal Santa Elena.
- Realizar los descuentos a los empleados por faltantes de caja
- Revisar y archivar los ingresos de mercadería realizados en la agencia.
- Revisar, aprobar y enviar a la asistente contable las facturas de compra con el debido ingreso de mercadería de proveedores.
- Realizar las retenciones a las facturas de compra a proveedores de la sucursal Libertad.
- Realizar seguimiento al presupuesto de ventas de los almacenes y elaborar el cuadro de ventas para el pago de incentivos mensuales.
- Mantener en custodia la caja chica de sucursales para gastos.
- Elaborar los egresos de mercadería de las sucursales, enviar a las respectivas bodegas para su recibo y al jefe de facturación para su ingreso. Mantener el archivo de estos documentos por orden secuencial.
- Realizar conversiones de mercadería de la sucursal.
- Facturar listas de compras a los empleados.
- Revisar los gastos de oficina del negocio.
- Realizar actualizaciones en precios en las sucursales, con la información de la matriz.

- Cotizar facturas para los puntos de ventas y mantener con suficiente stock para la facturación.
- Recibir y mantener en custodia los comprobantes de depósito diario de la sucursal Santa Elena para que una vez realizado el arqueo, archivarlos.
- Reemplazar los días lunes por la tarde a la persona encargada de la bodega La Libertad.

## **BODEGUERO**

### **MISIÓN:**

Recibir, revisar, entregar y mantener en custodia la mercadería a su cargo en la bodega. Ser responsable de la mercadería de la bodega a su cargo.

### **FUNCIONES:**

- Ser responsable de la custodia de la mercadería en la bodega.
- Ingresar en el sistema la fecha del día anterior a fecha de apertura del almacén.
- Solicitar semanalmente los pedidos de mercadería en facturación de la matriz.
- Recibir mercadería que entregan los proveedores.
- Chequear guías de remisión y corroborar que sean correctas cantidades y productos que lleguen y salgan de la bodega.
- Controlar el correcto despacho de mercadería a los clientes.
- Mantener en buen estado la mercadería a su cargo.



## CAJERO

### MISIÓN:

Facturar los pedidos de cliente en caja de almacén

### FUNCIONES:

- Atender a los clientes y recibir los pedidos
- Realizar la facturación al contado.
- Realizar facturación a crédito previa autorización de gerencia.
- Realizar las devoluciones por ventas al contado.
- Despachar la mercadería que solicitan los clientes.
- Ayudar a mantener en orden y limpio la mercadería del almacén
- Realizar los ingresos de mercadería que se recibe de las bodegas de la matriz.
- Ingresar facturas de compra de mercadería.

## **SUPERVISOR DE VENTA**

### **MISIÓN:**

Supervisar a los vendedores de los productos Nestlé.

### **FUNCIONES:**

- Efectuar el seguimiento de las ventas.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de presupuesto.
- Entregar el material de trabajo a los vendedores, tales como carteles, propaganda, etc,
- Proporcionar capacitación a los vendedores.
- Elaborar y enviar información a Nestlé.
- Acompañar a los vendedores en las rutas, para efectuar una evaluación de desempeño.
- Revisar y verificar las promociones mensuales de las ventas.

## CHOFERES

### MISIÓN:

Transportar la mercadería y entregarla a los clientes.

### FUNCIONES:

- Recibir del departamento de facturación las facturas, croquis y hoja de cobranza para la ruta.
- Transportar la mercadería de las bodegas y entregarlas a los clientes, de acuerdo a la guía de remisión.
- Recibir los valores cancelados por los clientes de acuerdo a la hoja de cobranza.
- Entregar a la bodega los productos devueltos junto con las facturas.
- Entregar la recaudación efectuada al departamento de Cobranzas, junto con las facturas canceladas.
- Mantener en buen estado el camión que está a su cargo.



## **DESPACHADORES DE ALMACÉN**

### **FUNCIONES:**

- Limpiar y mantener en orden los productos del almacén.
- Despachar la mercadería según la factura, para la revisión del bodeguero.

## **DESPACHADORES DE BODEGA**

### **FUNCIONES:**

- Ayudar al encargado de la bodega en el orden y limpieza de los productos.
- Despachar la mercadería a los camiones. Ordenar la mercadería recibida de los proveedores.

## **DESPACHADORES CAMIONES**

### **FUNCIONES:**

- Transportar la mercadería de las bodegas a los camiones.
- Despachar la mercadería a los clientes, según especifica la factura.