



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas, MBA.

TEMA

**CONTROL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA
UFINOTI S.A., CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014.
MANUAL DE CONTROL.**

AUTORA

ING. SULLY ELIANA FRANCO PACHECO

DIRECTOR

LCDO. HAROLD ESCOBAR TERÁN, MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas, MBA.

TEMA

**CONTROL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA
UFINOTI S.A., CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014.
MANUAL DE CONTROL.**

AUTORA

ING. SULLY ELIANA FRANCO PACHECO

DIRECTOR

LCDO. HAROLD ESCOBAR TERÁN, MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Licenciado Harold Escobar Terán MSc. Director de Tesis, previo a la obtención del Título Académico de Magister en Administración de Empresas.

C E R T I F I C A

Que la Ing. **Sully Eliana Franco Pacheco**, ha cumplido con la elaboración de su Tesis titulada: **“CONTROL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A., CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014. MANUAL DE CONTROL”**. Ha sido revisada en todos sus componentes, por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 11 de Diciembre del 2015.

Lcdo. Harold Escobar Terán, MSc.

DIRECTOR

AUTORÍA

Por intermedio de la presente, DOY FE de la autoría y originalidad de la obra mencionada **“CONTROL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A. CANTÓN GUAYAQUIL PERIODO 2012 - 2014. MANUAL DE CONTROL”** que se presenta ante la Unidad de Posgrado para ser evaluada con el fin de obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

ING. SULLY ELIANA FRANCO PACHECO

120523939-3

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero a nuestro Padre Dios, quien me guió y me ayudó a culminar mis estudios, todo esto es gracias a Él.

A mis padres Raúl Franco y Nery Pacheco por ser un pilar fundamental en mi vida, quienes me apoyaron incondicionalmente en el transcurso de mis estudios.

A Jovannita Franco y Andrés Moscol por darme su apoyo y amor.

A mis hermanos Raúl, Jonathan, a mi sobrino Raulito Gerardo y demás familiares que me ayudaron en este proyecto.

AGRADECIMIENTO

La Autora de esta tesis deja constancia de su agradecimiento a:

A Dios Todopoderoso por darme salud, sabiduría y bendición para culminar mi meta.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, especialmente a la Unidad de Posgrado, porque siempre busca la mejor preparación de los estudiantes con educación de alta calidad.

Ing. M.Sc Mariela Andrade Coordinadora de la maestría en MBA, por su apoyo, paciencia y comprensión durante la Maestría.

Lcdo. M.Sc. Harold Escobar, **Director de Tesis**, por su guía y empeño en el desarrollo de la presente investigación.

Ing. Silvia García Mendoza Gerente General de la empresa UFINOTI S.A., por su apoyo en permitir realizar el desarrollo de mi tesis en la empresa que dignamente dirige.

A todas aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

PRÓLOGO

El proceso administrativo dentro de una empresa independientemente de su tamaño tiene la esencia de la firma porque se conoce el direccionamiento de la misma, la última etapa del proceso que es el control y evaluación es muy importante porque en esta etapa se evalúa cada actividad planteada y se establece mecanismo para mejorarla en los próximos periodos.

El evaluar el control administrativo y financiero y su incidencia en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A. del cantón Guayaquil es realmente relevante porque su principal actividad comercial es la venta al por mayor de prendas de vestir y se debe ejercer un control exhaustivo en cada una de las etapas del proceso de venta, la presente investigación se ha realizado con el propósito de mejorar el control administrativo – financiero que actualmente la empresa está ejerciendo con el fin de incrementar la rentabilidad de la misma.

En el desarrollo de los capítulos se establece un amplio análisis de la situación actual que enfrenta la importadora y se plantea la posibilidad de implementar un manual de control que ayuda a tener una mejor gestión administrativa mediante el seguimiento y evaluación de cada actividad, política y objetivo de la empresa. Se recomienda que todo el personal de la empresa Ufinoti S.A. cumpla con cada una de las recomendaciones establecidas para alcanzar el objetivo de esta investigación.

Ing. Silvia García Mendoza
Gerente General
UFINOTI S.A.

RESUMEN EJECUTIVO

Ufinoti S.A. es una importadora y distribuidora autorizada de la marca Pionier, Squezze, Gzuck, Fits, y abastece a todo el Ecuador con estas prenda de vestir de gran calidad, se encuentra ubicada en la Provincia de Guayas, en el cantón Guayaquil. Su principal actividad comercial es la venta al por mayor y menor de prendas de vestir, por esta razón el proceso de ventas se convierte en el motor principal y fundamental de la empresa, y dentro del mismo se encontraron ciertas falencias.

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar el efecto del control administrativo – financiero en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A. En el trabajo investigativo se entrevistó al gerente y jefes departamentales, y también se encuestó al personal involucrado en el proceso de ventas y a los clientes de Ufinoti S.A.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS 17.0, posteriormente se analizó los resultados indicando que el control administrativo y financiero que ejerce la empresa es regular debido al escaso control que hay en cada uno de los departamentos, y aceptando la hipótesis de que un ineficiente control administrativo - financiero genera una baja rentabilidad en la importadora Ufinoti S.A del cantón Guayaquil por los resultados expuestos.

Los retos de mayor relevancia de la investigación es lograr que las partes: Ufinoti y los clientes de la misma obtengan el servicio que merecen y tengan beneficios mutuos, por lo que se elaboró una propuesta de crear un manual de control para que cada departamento conozca las funciones que tiene que desempeñar y así mejorar el control mediante indicadores que ayudarán a tomar decisiones correctas.

ABSTRACT

Ufinoti S.A. is an importer and distributor of the Pionier, Squezze, Gzuck, Fits brand, and supplies the Ecuador with these clothing of high quality, it is located in the province of Guayas, Canton Guayaquil. Their main business is wholesale and retail of clothing, for this reason the sales process becomes the principal and key driver of the company, but there are some mistakes.

This research was conducted in order to determine the effect of administrative and financial control profitability of the importing Ufinoti S.A. In the research work he was interviewed CEO and department heads, and also surveys staff involved in the sales process and the customers Ufinoti SA

The program SPSS 17.0 is used for data processing, and then the results indicating that the administrative and financial control is regularly because the company had a poor control in each of the departments. Finally, the hypothesis was accepting that an inefficient administrative and financial control - generates low profitability in the importing Ufinoti SA of Guayaquil from the results shown.

The challenges of greater relevance of the research is to achieve that the parties: Ufinoti and the customers get a great service and have mutual benefits, for this reason was create a manual of control that each Department may know functions and improve the control using indicators that will help to make the right decisions.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE PORTADA	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xviii
 CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática	2
1.2. Situación actual de la problemática.....	3
1.3. Problema de investigación	6
1.3.1. Problema General	6
1.3.2. Problemas Derivados	6
1.4. Delimitación del problema	6
1.5. Justificación.....	7
1.6. Cambios esperados con la investigación	8
1.7. Objetivos	9
1.7.1. Objetivo General	9
1.7.2. Objetivos Específicos	9
 CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1. Fundamentación Conceptual	11

2.2.	Fundamentación Teórica.....	22
2.3.	Fundamentación Legal.....	40
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		51
3.1.	Métodos y técnicas utilizados en la investigación	52
3.2.	Construcción metodológica del objeto de investigación	54
3.3.	Elaboración del marco teórico.....	55
3.4.	Recolección de información empírica.....	56
3.5.	Descripción de la información	59
3.6.	Análisis e interpretación de los resultados	59
3.7.	Construcción del informe de la investigación	60
CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....		62
4.1.	Enunciado de la hipótesis	63
4.2.	Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis	63
4.2.1.	Entrevista realizada a los jefes departamentales y Gerente General de Ufinoti S.A.	63
4.2.2.	Encuesta realizada al personal operativo de la empresa Ufinoti.....	67
4.2.3.	Encuesta realizada a los vendedores de la empresa Ufinoti S.A. ...	80
4.2.4.	Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.	96
4.2.5.	Indicadores Financieros (información obtenida de los estados financieros.....	110
4.3.	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis	113
4.3.1.	Análisis cuantitativo	115
4.3.2.	Análisis cualitativo	116
4.3.3.	Comprobación / disprobación de la hipótesis.....	117
4.3.4.	Conclusiones parciales.	119
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
5.1.	Conclusiones	121
5.2.	Recomendaciones	122
CAPITULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA.....		123
6.1.	Título de la propuesta	124

6.2.	Justificación	124
6.3.	Fundamentación	124
6.4.	Objetivos	126
6.4.1.	Objetivo General	126
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	126
6.5.	Importancia	127
6.6.	Ubicación sectorial y física.....	127
6.7.	Factibilidad	128
6.8.	Plan de trabajo.....	128
6.9.	Plan de actividades.....	130
6.10.	Recursos.....	131
6.11.	Impacto	131
6.12.	Evaluación	132
6.13.	Instructivo de funcionamiento	132
BIBLIOGRAFÍA.....		149
ANEXOS.....		155

ÍNDICE DE CUADROS

1.	Muestra de la investigación.....	58
2.	Resultados de la entrevista a los jefes departamentales y Gerente General.....	63
3.	Departamento en el que labora el personal	67
4.	Comparativo entre el departamento y el conocimiento de las políticas de la empresa.....	68
5.	Comparativo de los departamentos con el conocimiento de las actividades que se realiza cuando no se alcanza la meta.....	69
6.	Comparativo de los departamentos y perspectivas del personal sobre el control administrativo.....	70
7.	Comparativo de los departamentos con el periodo en el que se realiza el control administrativo-financiero.....	71
8.	Comparativo de los departamentos con los departamentos que deben tener mayor control.....	72
9.	Control en cada departamento.....	73
10.	Informe mensual de actividades	74
11.	Comparativo de las opiniones de los departamentos con los casos en que se debería endeudar la empresa.....	75
12.	Conocimiento de la fuente de financiamiento de la empresa.....	76
13.	Número de trabajadores por departamento	77
14.	Opinión sobre el número de empleados en cada departamento.....	78
15.	Conocimiento de factores de rentabilidad	79
16.	Frecuencia de citas con los cliente establecidas por la empresa.....	80
17.	Conocimiento de la meta	81
18.	Acciones realizadas cuando no se alcanza la meta.....	82
19.	Control de ruta	83
20.	Problemas para realizar las ventas.....	84
21.	Documentos solicitados por la empresa a los nuevos clientes	85
22.	Departamentos a mejorar para incrementar las ventas (vendedores) ..	86
23.	Cumplimiento con el reporte de inventario.....	87
24.	Frecuencia de entrega del reporte de cuentas por cobrar	88

25.	Departamento que se demora en dar información	89
26.	Departamento que llama con mayor frecuencia a los vendedores	90
27.	Tiempo de cobranzas de ventas	91
28.	Inversión de la empresa para impulsar las ventas (vendedores)	92
29.	La empresa debe realizar más de 10 importaciones anuales	93
30.	Mezclar el producto	94
31.	Factores de rentabilidad	95
32.	Años de compra a Ufinoti S.A.	96
33.	Frecuencia de visita del vendedor	97
34.	Conformidad de las políticas de pago	98
35.	Conformidad con tiempo de entrega de pedidos	99
36.	Calificación de la atención del vendedor	100
37.	Calificación de la atención al cliente	101
38.	Calificación del servicio de post venta	102
39.	Departamentos a mejorar	103
40.	Perspectiva del precio de la prenda	104
41.	Frecuencia de compra	105
42.	Temas a mejorar	106
43.	Porcentaje de ventas mensual	107
44.	Inversión de la empresa según perspectivas de los clientes	108
45.	Mezclar los productos según los clientes	109
46.	Indicadores Financieros	110
47.	Plan de trabajo	129
48.	Plan de actividades	130
49.	Presupuesto	131
50.	Indicadores de Perspectiva Financiera	143
51.	Indicadores de Perspectiva de clientes	144
52.	Indicadores de Perspectiva de procesos internos	145
53.	Indicadores de Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	Departamento en el que labora el personal	67
2.	Comparativo entre el departamento y el conocimiento de las políticas de la empresa.....	68
3.	Comparativo de los departamentos con el conocimiento de las actividades que se realiza cuando no se alcanza la meta.....	69
4.	Comparativo de los departamentos y perspectivas del personal sobre el control administrativo.....	70
5.	Comparativo de los departamentos con el periodo en el que se realiza el control administrativo-financiero.....	71
6.	Comparativo de los departamentos con los departamentos que deben tener mayor control.....	72
7.	Control en cada departamento.....	73
8.	Comparativo de los departamentos con la entrega de informe mensual de actividades.....	74
9.	Comparativo de las opiniones de los departamentos con los casos en que se debería endeudar la empresa.....	75
10.	Conocimiento de la fuente de financiamiento de la empresa.....	76
11.	Número de trabajadores por departamento	77
12.	Opinión sobre el número de empleados en cada departamento.....	78
13.	Conocimiento de factores de rentabilidad	79
14.	Frecuencia de citas con los clientes establecidas por la empresa.....	80
15.	Conocimiento de la meta	81
16.	Acciones realizadas cuando no se alcanza la meta.....	82
17.	Control de ruta	83
18.	Problemas para realizar las ventas	84
19.	Documentos solicitados por la empresa a los nuevos clientes	85
20.	Departamentos a mejorar para incrementar las ventas (según los vendedores)	86
21.	Cumplimiento con el reporte de inventario.....	87
22.	Frecuencia de entrega del reporte de cuentas por cobrar	88

23.	Departamento que se demora en dar información	89
24.	Departamento que llama con mayor frecuencia a los vendedores	90
25.	Tiempo de cobranzas de ventas	91
26.	Inversión de la empresa para impulsar las ventas (según las opiniones de los vendedores)	92
27.	La empresa debe realizar más de 10 importaciones anuales	93
28.	Mezclar el producto.....	94
29.	Factores de rentabilidad.....	95
30.	Años siendo cliente de Ufinoti S.A.	96
31.	Frecuencia de visita del vendedor	97
32.	Conformidad de las políticas de pago	98
33.	Conformidad con tiempo de entrega de pedidos	99
34.	Calificación de la atención del vendedor.....	100
35.	Calificación de la atención al cliente	101
36.	Calificación de servicio de post venta	102
37.	Departamentos a mejorar según los clientes	103
38.	Perspectiva del precio según los clientes	104
39.	Frecuencia de compra	105
40.	Temas a mejorar	106
41.	Porcentaje de ventas mensuales de los clientes	107
42.	Inversión de la empresa según perspectivas de los clientes	108
43.	Mezclar los productos según los clientes.....	109
44.	Mapa estratégico	142

INTRODUCCIÓN

En el mundo, el comercio ha aumentado notablemente en los últimos años por lo que es imposible negar que las grandes empresas que tienen una buena administración del proceso de ventas alcanzan el éxito y se mantienen en el mercado competitivo.

El Ecuador es un país que ofrece grandes oportunidades de negocios, actualmente está impulsando a la inversión nacional, es decir, que los ecuatorianos empiecen a producir dentro del territorio, es por esta razón que las empresas extranjeras deben crear estrategias y fortalecer sus actividades económicas.

Todo proceso de venta debe ser controlado cuidadosamente, ya que ahí se identifican las tareas que no se están realizando acorde al objetivo de la empresa, y todas las empresas que se dediquen a la compra venta de bienes y servicio deben tener en cuenta el proceso de venta.

Ufinoti S.A. se ubica en el cantón Guayaquil, su actividad económica se orienta a la comercialización de prendas de vestir, para contra restar la competencia las empresas tienen que realizar una buena planificación y administración de sus ventas en el Ecuador, la firma maneja un proceso de venta muy básico y su control se refleja en la baja rentabilidad.

En el **Primer Capítulo** se encuentra el Marco Contextual de la Investigación, donde se hace referencia a la ubicación y contextualización de la problemática de la empresa Ufinoti S.A., se describe la situación actual del problema que enfrenta la empresa como es una baja rentabilidad por la falta de control que existe en la misma, se plantea el problema general y sus derivados.

Se establece los objetivos, general y específicos, para luego plantear la hipótesis del trabajo investigativo junto con su justificación.

El **Segundo Capítulo** se refiere al Marco Teórico, en el cuál se conoce los distintos términos involucrados en la investigación como lo es rentabilidad, control, proceso de ventas que es un término que utiliza mucho la empresa. También comprende la fundamentación teórica en presentar teorías y estudios que se relacionen con el problema y la fundamentación legal que contiene las distintas leyes que se involucran con la empresa y el problema.

En el **Tercer Capítulo** está conformado por la metodología que se va a emplear en la investigación, primero determinando los tipos de investigación que van hacer implementado, así como los métodos de investigación. Para realizar la investigación es muy importante establecer el tamaño de la población y de la muestra que se va a estudiar para obtener información mediante los instrumentos que se establezcan.

En este capítulo se conoce las técnicas para recolectar la información, como lo es la entrevista y la encuesta.

El **Cuarto Capítulo** se refiere al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas de investigación.

Se analiza cada pregunta del cuestionario con su respectiva representación gráfica y análisis, y finalmente se procede a comprobar la hipótesis de estudio.

El **Quinto Capítulo** se presenta las conclusiones y recomendaciones para la empresa Ufinoti S.A.

El **Sexto Capítulo** se detalla la Propuesta Alternativa que se presenta para ayudar a la solución del problema, esta propuesta es realizada con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La confianza en sí mismo
es el requisito para las
grandes conquistas.

Ben Jonson

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Ecuador es un país que ofrece oportunidades a la inversión nacional y extranjera, debido a su gran crecimiento comercial. La economía del Ecuador creció 4,9 % en el primer trimestre del año presente año 2014 a pesar de que en la economía mundial hay una desaceleración del crecimiento (El Universo, 2014), lo que convierte al país en un mercado atractivo para los inversionistas

La investigación se llevó a cabo en la empresa UFINOTI S.A. que se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, en la Avenida Felipe del Pezo s/n y Segundo Pasaje 32. Bodegas Carlota, Bodega No. 10, a fin de conocer el control administrativo - financiero y su incidencia en la rentabilidad de la empresa mencionada.

Guayaquil es el de mayor desarrollo tanto en infraestructura como de su planta turística dentro de la provincia del Guayas. El Directorio de Empresas y Establecimientos (INEN, 2012) revela que la provincia del Guayas lidera la actividad comercial con 72.713 establecimientos.

Es conveniente destacar que debido al crecimiento del sector comercial en la provincia del Guayas, la competencia entre los negocios aumenta lo que implica que las empresas tienen que estar preparadas para enfrentar los cambios que puedan ocurrir en el entorno.

La empresa Ufinoti S.A., es una sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República del Ecuador el 8 de Diciembre de 1998, se dedica a la compra y venta de prendas de vestir. Modas Diversas del Perú es el mayor proveedor de los productos que se venden en el Ecuador.

Su principal actividad comercial es la venta al por mayor de prendas de vestir, lo que implica que la empresa debe tener un adecuado control dentro del proceso de ventas.

La empresa no tiene establecida las políticas y objetivos por cada área lo que ocasiona que el control administrativo no se realice de forma adecuada porque no se supervisa las actividades de los subordinados debido a la falta de planificación, organización y dirección que existe.

En cuanto al control financiero que es el estudio y análisis de los resultados reales de empresa comparado con los proyectados, la empresa realiza la planificación financiera basado en el volumen de ventas, es decir sólo se realiza una proyección de ventas, sin considerar todos los aspecto que involucran al control financiero como lo es la proyección de los activos, ingresos, necesidades de financiamiento y no se realiza un análisis de los indicadores financieros para conocer la situación de la empresa de forma mensual.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Actualmente, las empresas a nivel mundial se preocupan por tener un buen proceso administrativo mediante la planeación estratégica para determinar el mejor uso de sus recursos en el futuro y así crear valor para la organización porque cada día son más vulnerables a la variabilidad de la economía.

En el Ecuador la competencia crece aceleradamente, y las empresas tienen como objetivo principal mejorar la operatividad tanto de la producción como su proceso de venta que le permita generar un adecuada rentabilidad que tenga relación con su punto de equilibrio; sin embargo muchas firmas no alcanzan sus objetivos debido al inadecuado control que se ejerce en todo el proceso de venta, es decir, no solo se debe diseñar un excelente proceso de venta para alcanzar los objetivos establecidos, el seguimiento y control son la parte fundamental.

Ufinoti es una importadora y distribuidora de la marca Pionier, Gzuck, Squeeze, Fits y de la materia prima de telas, su producto estrella son las prendas de vestir marca Pionier que tiene una buena aceptación en el mercado ecuatoriano, por la calidad, entalle, diseño y acabado.

La empresa en los tres últimos periodos operativos ha reflejado déficit, lo que implica que la rentabilidad generada no le permite establecer concretamente su punto de equilibrio; los factores que afectan a la actividad de la firma son muchos, de entre ellos la reducción de la cartera de cliente esto permite afirmar que la recuperación de cartera ha sido muy deficiente.

A partir de marzo el comercio importador fue afectado por la imposición de tasa arancelarias por parte del gobierno ecuatoriano a 2.800 productos, dentro de esos productos se encuentran las prendas de vestir con el 45% de salvaguardia, lo que implicó un problema más para la empresa (La Hora, 2015).

A raíz de esta imposición, Ufinoti S.A. empieza a plantear posibles alternativas para no reducir más las ventas y no tener otro año de déficit. La empresa negocia con el proveedor de Perú la reducción del precio para que las salvaguardias no afecten al funcionamiento y a la relación comercial de la empresa. Modas Diversas del Perú acepta reducir el precio con la condición de que los pagos se realicen en 90 a 120 días. La empresa Ufinoti acepta, por lo que el precio del pantalón solo sube a un dólar, mientras que sus competidores incrementan más de un dólar el precio de las prendas de vestir.

El proceso de venta es fundamental para las empresas comercializadoras, en Ufinoti S.A. empieza desde la adquisición del cliente hasta la cobranza, donde existen algunas falencias que están establecidas a lo largo de la investigación.

El proceso de venta se lo realiza de la siguiente manera, primero al se establece la ruta que debe seguir el vendedor, cuando la empresa no se establece la ruta, lo realiza el vendedor. Una vez establecida la ruta con los clientes actuales se realiza una previa cita, el vendedor envía el pedido y el departamento créditos y cobranzas analiza si el pedido es aprobado, los parámetros para aprobar es que esté al día en sus pagos, se despacha el pedido y finalmente se realiza la cobranza.

La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes a nivel nacional, teniendo una base de datos de 4.456 clientes, pero cuando los vendedores tienen un nuevo cliente no se les pide mucha documentación, esa es una de las falencias que existen en la empresa.

Existe un bajo control en lo que se refiere a pagos de clientes porque hay varias carteras vencidas, demora en pagos, ciertos clientes se pasan del periodo de pago y envían sus cheques con fechas a 6 meses, todos estos puntos ocasionan pérdida de generación de valor de la empresa Ufinoti S.A. disminuyendo su competitividad en el mercado ecuatoriano.

La empresa no realiza el proceso de postventa para verificar el estado del despacho, y conocer si la mercadería llegó a tiempo, como fue el servicio del vendedor, entre otros.

Otra situación encontrada en la investigación es la disminución de las ventas en las provincias cercanas a la frontera de Colombia, tales como Imbabura, debido al tipo de cambio en pesos colombianos las personas de estas provincias prefieren comprar en la frontera y las ventas de los clientes ha reducido por esta razón.

La parte administrativa tiene un bajo contacto directo con el cliente, ya que sería muy importante realizar visitas o llamadas mensuales para conocer

como se está moviendo la marca en el local del cliente, o porque ha dejado de comprar, entre otros puntos.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿Cómo incide el control administrativo - financiero en la rentabilidad de la importadora UFINOTI S.A., cantón Guayaquil, durante el periodo 2012-2014?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿De qué manera se desarrolla el control administrativo del proceso de ventas de la importadora Ufinoti S.A.?
- ¿Cuáles son los departamentos que deberían tener mayor control para incrementar la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.?
- ¿De qué manera la gestión operativa de la empresa influye en mejorar el direccionamiento?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación referente al control administrativo – financiero y su incidencia en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A., del cantón Guayaquil, tomando como referente a los accionistas, personal y clientes de la empresa Ufinoti S.A.

El estudio se llevó a cabo bajo los siguientes parámetros:

Campo:	Administrativo-financiero
Área:	Ciencias Administrativas
Aspecto:	Rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.
Sector:	Comercial

1.5. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el comercio está creciendo aceleradamente lo que implica que las empresas deben manejar todas sus áreas de forma estratégica para crear valor y así les permita enfrentarse a la competencia y a los cambios que se originan en el entorno.

El proceso de venta es el más importante para las empresas que tienen como actividad comercial la venta ya sea al por menor o mayor, por esta razón tener un buen seguimiento y control dentro del mismo contribuye a que la rentabilidad aumente y a crear fidelización con los clientes.

Esta investigación surge al detectar que la provincia del Guayas, siendo una provincia donde el comercio es amplio y atractivo, muchas empresas no realizan un adecuado control administrativo - financiero, lo cual contribuye a un ineficiente direccionamiento de la empresa ocasionando numerosas pérdidas o pocas ganancias, y la empresa de estudio no cuenta con un adecuado control en los departamentos.

Se realiza este estudio con el afán de proponer un manual de control para que Ufinoti S.A. coordine los procesos operativos de forma eficiente mejorando el control en todos los departamentos, y lograr que todos los procesos estén alineados con el objetivo de la empresa.

El trabajo de investigación se convierte de gran ayuda para las empresas e investigadores ya que se da a conocer la incidencia del control administrativo – financiero en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A. del cantón Guayaquil y es una guía para que las empresas mejoren la última fase del proceso de administración, como lo es el control y mejorar la rentabilidad.

A la vez, es de gran utilidad para los accionistas, y el personal de la empresa Ufinoti, porque pueden tomar decisiones a tiempo debido a que cada departamento puede proveer con información eficaz debido al establecimiento de las funciones departamentales y el control continuo que se realiza.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Los retos de mayor relevancia de la investigación propuesta es lograr que las partes: Ufinoti S.A. y los clientes obtengan beneficios mutuos, por lo que se espera conseguir los siguientes cambios:

- Adecuado control operativo del proceso de venta de la empresa
- Fortalecido control administrativo – financiero en los departamentos que contribuya al incremento económico de la empresa Ufinoti S.A.
- Colaboradores fortalecidos en cuanto a conocimiento se refiere de los procesos de ventas, obviamente implica en un mejor incremento en la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.
- Mejorado direccionamiento de la gestión operativa del Proceso de ventas de la corporación.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Evaluar el control administrativo-financiero aplicado en la importadora UFINOTI S.A., para determinar su incidencia en la rentabilidad, periodo 2012-2014.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Analizar el control administrativo del proceso de venta de la empresa Ufinoti S.A.
- Determinar los departamentos que necesitan mayor control para incrementar la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.
- Identificar los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A.
- Diseñar un manual de control a ser implementada en la empresa Ufinoti S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La mayor gloria en la vida no consiste en no caer, sino en levantarnos cada vez que caemos.

Nelson Mandela

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Control:

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. (Benavides P., 2004)

Según Koontz y O'Donnel, por su parte, dicen que el control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados, es decir del personal, para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Por lo tanto mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí mismos. (Zona Económica).

Se puede resumir que el control es el proceso donde se mide y se evalúa cada actividad que se realiza para conocer si las mismas han alcanzado el objetivo de la empresa y a la vez para cumplir con los planes que se han planteado para dicha actividad, y aplicar acciones correctivas.

2.1.2. Control Administrativo:

El control administrativo está conformado por el control operativo y el control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. (Mantilla, 2005)

Control operativo: Los controles son entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en

el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos. (Mantilla, 2005)

Control estratégico: Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas. (Mantilla, 2005)

Aplica a todas las operaciones de la organización, ejemplo: controles de asistencia al personal (Dueñas, 2007)

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas. En segundo lugar, deben existir estándares establecidos para determinar posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y los objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. (Stoner, 2009)

El control administrativo se refiere a medir todo lo relaciona con la operación de la empresa para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y economía.

2.1.3. Control Financiero:

Por control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo. (Mantilla, 2005)

Aplica a las operaciones que involucren recursos financieros. Ejemplo controles de manejo de fondos en cuentas corrientes. (Dueñas, 2007)

El control financiero alude al establecimiento de políticas que consideren la normatividad contable y los controles contables consideran los procedimientos contables que deberá establecer la administración para cumplir con la parte normativa. (Dickinson, Espinosa, & Ripoll, 2009)

El control financiero se refiere a medir las operaciones reales de empresa que se reflejan en los estados financieros.

2.1.4. Rentabilidad:

Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. (Zamora, 2011)

Estas utilidades a su vez, son las conclusiones de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (Zamora, 2011)

En la literatura económica, aunque el término de rentabilidad se utiliza de forma muy variada, y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de la acciones realizadas. (Zamora, 2011)

Beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios. (Rue & Byars, 2006)

La rentabilidad es el beneficio que se obtiene al realizar una inversión durante un periodo de tiempo.

2.1.5. Proceso de venta:

Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006).

El proceso de venta es el enfoque dinámico que un profesional necesita para encontrar clientes potenciales y cerrar tratos. Es dinámico porque está siendo constantemente actualizado y cambiado en base a la experiencia de los profesionales. (Root)

El proceso de ventas es una cadena de pasos que el vendedor realiza con el objetivo de cerrar la venta con el cliente potencial.

2.1.6. Venta:

La definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes: una perspectiva general, en el que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido y una perspectiva de mercadotecnia, en el que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal en el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del

comprador con un producto, servicio u otro para lograr el beneficio de ambas partes. (Carreto, 2008).

La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la define como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”, además es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones del precio). (Fisher & Espejo, 2011).

En síntesis la venta es el intercambio de un producto o servicio por un precio establecido debido a que la persona necesita satisfacer su necesidad con dicho producto o servicio.

2.1.7. Seguimiento de ventas:

Es el último paso en el proceso de ventas, en el que el vendedor se pone en contacto con el cliente para asegurarse de su satisfacción y compras repetidas. (Kotler & Armstrong, 2012).

Seguimiento es supervisar que toda la solución diseñada haya cumplido satisfactoriamente con los estándares de la propuesta, es asegurarse de la satisfacción del cliente. (Fernández, 2009)

El seguimiento de ventas es la etapa en donde la empresa verifica la satisfacción del cliente con el producto o servicio para mantener un vínculo directo con el cliente e incentivar a compras futuras.

2.1.8. Cobranza:

Es la parte integral del ciclo de crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación y desembolso. (Acción in Sight, 2008).

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportuna y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, es muy interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de acuerdos negociados. (Zuluaga, 2003).

La cobranza es el proceso en donde el vendedor o la empresa realizan la recolección del precio pactado por el producto o servicio, en esta etapa del proceso de venta se le recuerda al cliente las políticas de pagos y en este acercamiento con el cliente se brinda soluciones oportunas ante situaciones imprevistas para que la cartera no se convertida en vencida.

2.1.9. Gestión Financiera:

La gestión financiera se define como el tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor. Ésta incluye el estudio de la gestión retrospectiva, del pasado, y la prospectiva, con el diseño de planes financieros. (Cibrán Ferraz, et al., 2013)

La gestión financiera supone, así, estudiar en el tiempo, de forma continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la comparación de resultados y objetivos, y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión. (Cibrán Ferraz, et al., 2013)

La gestión financiera son las actividades que van relacionadas con la situación económica – financiera, estudiándolas en el tiempo oportuno para la toma de decisiones.

2.1.10. Gestión Administrativa:

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Anzola, 2002)

En conclusión, la gestión administrativa es parte fundamental de una empresa porque se conoce todas acciones que se van a realizar para alcanzar el objetivo y las metas, en el cuál se establece la planeación, organización, dirección y control que se va a ejercer dentro de la empresa.

2.1.11. Competitividad:

Es la capacidad que tiene la empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus clientes. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. (Gomez, 2005)

Porter opina que las empresas son las que compiten y deben poseer ventajas competitivas, pero reconoce el papel estelar que desempeña el entorno nacional, También plantea que cuando en un economía existen las condiciones propicias, éstas favorecen la competitividad en las empresas lo cual, en suma, dará como resultado un país que se caracterice como competitivo. (Morales & Pech, 2000)

En nivel de nación, dice Porter, competitividad puede significar para algunos administradores públicos que la nación tenga una balanza comercial positiva. Sin embargo, para algunos economistas el significado puede traducirse en bajos costos unitarios de la mano de obra, ajustados a los tipos de cambio del mercado monetario. (Morales & Pech, 2000)

Competitividad es utilizar los recursos de una manera apropiada, en el cuál la empresa o país pueda obtener beneficios reflejados en sus estados o financieros o balanza comercial en el caso de una nación.

2.1.12. Inventarios:

Son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para el mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones. (Cantu, 2008)

Los inventarios son los bienes de una empresa, los cuales son utilizados para la producción y venta. Los inventarios son de materia prima, de productos en proceso, de bienes terminados, de suministro y materiales.

2.1.13. Control de inventarios:

El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias. (Espinoza, 2011)

El control de inventarios es un instrumento que manejan las empresas para estar al tanto de sus existencias para la venta.

2.1.14. Costo:

Costo de un producto es el desembolso medido en términos monetarios de los factores necesarios para la producción o venta de un bien o servicio, en el cual interviene una persona natural o jurídica. (Durán Ramirez, 2009)

El costo es la salida de dinero que realiza la empresa para la compra de materiales de productos o productos terminados para la venta.

2.1.15. Mezcla de venta:

La mezcla de productos, son todos los productos que ofrecen en venta una compañía. La estructura de mezclas de productos tiene dimensiones tanto en amplitud como en profundidad. Su amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece, su profundidad por la variedad de tamaños, colores y modelos que ofrecen dentro de cada línea de productos. (Monterrubio, 2012)

La consistencia de la mezcla de productos, se refiere a que tan parecidas están sus diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución u otros factores. (Monterrubio, 2012)

La mezcla de productos es conocida también como mix de producto, son todos los bienes o servicios que ofrece al público una empresa, llámese tangibles o intangibles, los cuales si no se realizan buenas estrategias para promoverlos pueden decaer en cuanto en su demanda por lo que es muy importante tener claro cuáles son estos productos que ofrece la empresa y como estimular al consumidor para que los adquiera. (Aguirre M. , 2013)

En conclusión la mezcla de productos son los bienes o servicio que ofrece la empresa, y están estructurados por dimensión, profundidad, amplitud.

2.1.16. Manual administrativo:

Un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Franklin, 2002)

Un manual administrativo es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa. (Rodríguez, 2002)

El manual administrativo es un documento en donde se establecen políticas, reglamentos, funciones del personal de la empresa.

2.1.17. Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño consiste en juzgar el rendimiento de los empleados aplicando un método sistemático de análisis. En lo esencial, este proceso se basa en la observación y en un análisis valorativo. La naturaleza evaluativa del proceso excluye la posibilidad de eliminar por completo los juicios subjetivos. Por tanto, es necesario seguir con rigor una metodología objetiva para lograr evaluaciones objetivas. (Shim, Siegel, & Simon, 2000)

2.1.18. Indicadores de Gestión:

Los indicadores de Gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias, y responsabilidades con los grupos de referencia. (Contreras, 2012)

Los indicadores de Gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o del desempeño de toda una organización o unas de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (García, Peñafiel, & Toala, 2013)

Se puede resumir que los indicadores de gestión son aquellos que miden el desempeño de una actividad realizada dentro de la empresa, y ayuda a evaluarlo para tomar decisiones a tiempo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado. (Tristá, 2001).

Para asegurar un buen funcionamiento dentro del proceso de venta, la administración dentro de las empresas juega un papel muy importante, entendiendo como administración al proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (Chiavenato, 2004).

El proceso administrativo es el grupo de actividades que realiza la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, tiene cuatro fases muy importantes como lo es planeación, organización, dirección y control, y deben ser realizados con cuidado para tener una buena organización en la empresa.

Previsión:

Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa empresa. (Universidad de Oriente, 2010)

Planeación

Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa. (Universidad de Oriente, 2010)

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración, la dirección y el control. (Universidad de Oriente, 2010)

Organización:

Implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor. (Universidad de Oriente, 2010)

Integración:

La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente. (Universidad de Oriente, 2010)

Dirección:

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Mediante la función de dirección, los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. (Universidad de Oriente, 2010)

Control:

Es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos". (Universidad de Oriente, 2010)

Los sistemas de planificación y control garantizan el cumplimiento de los objetivos de ventas, manteniendo la coordinación entre unidades a través de mecanismo de carácter normativo. Estos mecanismos pueden clasificarse en dos: La planificación de acciones y Control de rendimiento. (Diez, Navarro, & Peral, 2003)

La planificación de acciones está constituida por todos aquellos planes, programas y procedimientos fijados a la fuerza de ventas. Su objetivo consiste en el seguimiento de la programación de ventas establecida. Suele fijarse para vendedores poco especializados o con poca experiencia, que necesitan conocer los procesos de ventas que desarrolla la organización. (Diez, Navarro, & Peral, 2003)

Por su parte, el control del rendimiento, como su propio nombre indica, implica el diseño e implementación de mecanismos de control de resultados de la fuerza de ventas. Su empleo aumenta a medida que lo hace la especialización y experiencia de la fuerza de venta. (Diez, Navarro, & Peral, 2003)

El proceso administrativo dentro de una empresa es aquel que encamina a alcanzar los objetivos establecidos, ya que sus actividades principales comprenden la planificación, organización, ejecución y control con el fin de alcanzar el objetivo principal y alcanzar la rentabilidad de la empresa. No se puede realizar la etapa del control sin antes conocer todo el proceso que se realiza en la empresa.

2.2.2. Administración de ventas

Es importante alinear la administración de ventas con las estrategias y actividades de otros departamentos. (Armella, 2013)

Sin embargo, en las micros y pequeñas empresas generalmente no existe ese equipo un equipo de ventas, tampoco existen distintos departamentos o procesos establecidos; es una persona la que se encarga de todas las tareas de las ventas y, en gran cantidad de ocasiones, esta persona es el dueño o socio que aprende a enfrentarse todos los días a las situaciones que enfrenta en el mercado. (Armella, 2013)

Para este tipo de empresas y empresarios la cosa se complica, pues complementan la administración de ventas con la atención al cliente y negociación, y re-negociación, de pagos; además de estar al tanto de la generación de demanda, prospectos, competencia, entrega, así como la administración operativa y financiera de la empresa. Y eso es todos los días. (Armella, 2013)

Aprender por experiencia es igual a que se cometieron errores de los que se rescataron mejores prácticas y técnicas, pero que significaron tiempo y dinero, dos recursos escasos en la micro y pequeña empresa.” (Armella, 2013)

La administración de ventas del siglo XXI, está sufriendo enormes cambios, donde diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios, que alteran, enorme e irrevocablemente, la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se preparan para él y lo realizan. (Johnston & Marshall, 2009)

Entre las fuerzas conductuales se encuentran las expectativas crecientes de los clientes, globalización de los mercados y la desmasificación de los mercados internos; las fuerzas tecnológicas incluyen la automatización para la fuerza de ventas, las oficinas virtuales de ventas y los canales electrónicos de ventas, y las fuerzas administrativas implican un viraje hacia las alternativas del marketing directo, el outsourcing de las funciones de ventas y la fusión de las funciones de ventas y marketing. (Johnston & Marshall, 2009).

Como las compañías en la actualidad operan en mercados globales, la innovación, la tecnología y el liderazgo son temas que se desarrollan en un escenario global. Los productos se diseñan en un país, se fabrican en otro y se comercializan en todo el mundo. (Johnston & Marshall, 2009)

Durante muchos años se pensó que la internacionalización de los negocios era un proceso limitado a los grandes consorcios multinacionales. No obstante, en la sociedad global de hoy, incluso en las pequeñas empresas nacionales hacen negocios en los mercados internacionales como consecuencia de las relaciones independientes de los distribuidores, las ferias comerciales y la capacidad de internet para despertar la conciencia y el interés en literalmente, cualquier parte del mundo. (Johnston & Marshall, 2009)

Todos estos cambios han llevado a enormes transformaciones en la orientación de las ventas personales y en la forma de administrar la fuerza de ventas. La diversidad de la fuerza de ventas generó nuevos retos para

sus gerentes. Además, los administradores deben entender la amplia gama de diferencias que existen en el contexto (cultural, jurídico, conductual) del proceso de ventas. (Johnston & Marshall, 2009)

Según (Johnston & Marshall, 2009), el proceso de la administración de las ventas, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía, incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

1.- Formulación:

El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que se enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa. (Johnston & Marshall, 2009)

2.- Aplicación:

Esta fase, llamada también de implementación, comprende la selección del personal de ventas adecuado así como diseñar e implementar las políticas y procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados. (Johnston & Marshall, 2009)

3.- Evaluación y control:

La fase de evaluación implica elaborar métodos de observación y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación y el control permiten hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación. (Johnston & Marshall, 2009)

(Universia Business Review, 2009) afirma que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como

consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción al cliente.

En la mayoría de las empresas, el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del gerente de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras y en segundo lugar, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos. (Universia Business Review, 2009).

2.2.3. Proceso de venta

El proceso de venta se desarrolla en una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006).

La fase del proceso de ventas son las siguientes:

- Prospección
- El acercamiento previo o preentrada
- La presentación del mensaje de venta
- Servicio de postventa (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

2.2.3.1. Prospección

La prospección es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectivas; es decir, aquellos que aún no son

clientes de la empresa pero tienen grandes oportunidades de serlo. Esta fase de exploración involucra tres etapas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 1: Identificar clientes en perspectivas:

Consiste en encontrar los futuros clientes mediante diversas fuentes como son: bases de datos de la misma empresa, referencia de clientes actuales, referencia de amigos, familiares o conocidos, periódicos, entre otros. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 2: Calificar a los candidatos en función a su potencial:

En esta etapa se les da una calificación a los clientes en perspectivas para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad, entre los factores para calificar esta la capacidad económica, autoridad para poder decidir la compra. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 3: Elaboración de lista de clientes:

Se elabora una lista donde los clientes son ordenados de mayor a menor puntuación. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

2.2.1.2 El acercamiento previo o pretrada

Esta es la segunda fase que consiste en obtener una información más detallada del cliente en perspectiva y la preparación de la preparación de venta adaptada a particularidades de cada cliente, al igual que la primera fase, el acercamiento previo involucra tres etapas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 1: Investigación de las particularidades de cada cliente:

Consiste en buscar información más específica del cliente como es el nombre completo, edad, estilo de compra, etc. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 2: Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:

Con la información obtenida en la etapa anterior se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente es perspectiva, se sugiere presentar las características del productos como beneficios para el cliente y establecer las ventajas en relación a la competencia. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, mediante preguntas que despierten su interés. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Etapas 3: Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:

Dependiendo del cliente se realiza una cita por anticipado o se realiza visitas directas a los clientes. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

2.2.1.3 La presentación del mensaje de venta

Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la atención, conservar el interés, provocar el deseo y obtener la acción. (Kotler P. , 2001)

“Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2006) la presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en tres pilares: características, ventajas y beneficios del producto. En esta etapa se da el cierre de la venta.

2.2.1.4 Servicio de posventa

Es la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cierre. Este servicio tiene como objetivo asegurar la satisfacción del cliente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006)

Cuando se ha cerrado la venta, se debe proporcionar a los clientes los diferentes servicios y ayuda para garantizar la satisfacción y el cliente vuelva a realizar una futura compra. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. (Johnston & Marshall, 2009)

Esta etapa muchos vendedores no se desempeñan bien, la mayoría de veces, el hecho de que un cliente deje de comprar a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de que el producto fue entregado. El vendedor debe dar seguimiento a cada venta para cerciorarse de que no haya ningún problema con las fechas de entrega, la calidad de los bienes o la facturación. (Johnston & Marshall, 2009)

El vendedor de una empresa comercializadora tanto de productos como servicios debe tener conocimiento de cómo se debe realizar la venta, porque si falla en un paso puede que la negociación se cierre sin darse concretarse la venta.

2.2.4. Control en procesos operativos

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado

conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Orejuela, 2010)

La elaboración del plan de control y gerencia de procesos permite analizar y estudiar el proceso de forma sistemática, ya que, a través de la utilización de las herramientas que lo componen, ayudan a las organizaciones a conseguir que todos los procesos funcionen de una forma eficiente, organizada y estandarizada, reduciendo la variabilidad y minimizando el desperdicio gracias al aumento notable de la calidad y productividad. (Orejuela, 2010)

La implantación de un adecuado sistema de control de proceso, que se adapte a las necesidades, significa una sensible mejora de la operación.

Principalmente los beneficios son:

- Incremento de la productividad
- Mejora de los rendimientos
- Mejora de la calidad
- Ahorro energético
- Seguridad operativa
- Optimización de la operación del proceso/ utilización del equipo
- Fácil acceso a los datos del proceso

Lo que implica que la empresa que maneje un eficiente control en sus departamentos tiene varios beneficios que ayuda a reducir tiempo y a mejorar el direccionamiento de la empresa.

Según (Angamarca & Gordillo, 2012) señala que la aplicación del manual de control interno, permite tener un plan de organización que brinda una separación apropiada de responsabilidades funcionales y calidad profesional, creando en el personal que labora en la organización cualidades

tales como: personalidad, conocimiento, habilidades, competencias y aspiraciones. A la vez que todo sistema de control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimiento de cada organización, permitiendo tener una seguridad razonable de las acciones tomadas por la administración.

En cualquier tipo de organización o empresa, es recomendable la evaluación periódica del control interno ya que identifica y se corrige deficiencias que impliquen en riesgos de errores o irregularidades en perjuicio de la empresa. (Segura, 2001)

La gerencia como órgano de dirección por la responsabilidad que posee y para mejorar su gestión debe velar por mantener un sólido sistema de control interno debiendo para ello realizar periódicamente evaluaciones de dicho sistema, de preferencia dicha labor debe ser realizada por profesionales inmersos en el campo de la auditoría. (Segura, 2001)

2.2.5. Planeación y control de los inventarios

Según **(Shim, Siegel, & Simon, 2000)** La planeación y control del inventario tiene por objeto formular políticas que logren una inversión óptima en existencias. Para hacerlo puede determinarse el nivel óptimo de inventario y así reducir al mínimo los costos conexos.

Los costos del inventario caen en tres categorías a saber:

- Costo del pedido: Abarca todos los costos relacionados con la preparación de una orden de compra.
- Costos de mantenimiento de inventario: incluyen los costos de almacenar los productos más el costo de oportunidad (es decir, el costo que se realiza al invertir en inventario).

- Costos por falta o agotamiento de existencias: son aquellos en que se incurre cuando un producto se agota. Comprenden el margen pedido de contribución sobre las ventas más la pérdida del crédito mercantil ante los clientes.

2.2.6. Control en Estados Financieros

Se sabe que un mal diagnóstico médico puede llevar a errores mortales en un tratamiento. En las empresas es igual, si tienes información errónea no sabrás identificar cuál es el verdadero problema, por lo tanto no podrás resolverlo. (FundaPymes)

Un empresario necesita muchas clases de información para tomar decisiones, una de ellas es la información financiera de su propia empresa. Debes exigir a tus contadores información financiera oportuna, útil y confiable para que puedas tomar decisiones acertadas y controlar tus negocios. (FundaPymes)

Los Estados Financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite analizar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad. (Zapata, 2011)

Los estados financieros son los siguientes:

- El **Balance de Situación** demuestra si la empresa está sana financieramente, muestra el valor de los activos y qué tipo de activos tiene la compañía, muestra las deudas y cuándo deben ser pagadas. Y por supuesto, muestra el patrimonio de la empresa, que se calcula restando a los activos el valor total de las deudas.

- El **Estado de Resultados**, que suele llamarse también Pérdidas y Ganancias, muestra las ventas, el costo de esas ventas, los costos y gastos de operación del negocio y las utilidades.
- El **Flujo de Caja** es una herramienta de gran valor porque te dice qué se hace con el dinero que ingresa

Según (International Venture Consultants, 2015) La clave para contar con una total confianza en los datos financieros, expuestos en estados e informes, está en evitar equivocaciones al momento de instaurar procedimientos de control. Su validez es de suma importancia por cuanto este sistema permite fundamentalmente:

1. Custodiar los activos o elementos patrimoniales:

Se debe establecer un control tanto de los bienes componentes del ACTIVO como del PASIVO. Debe comprobarse la existencia de los mismos mediante un recuento físico real, cantidad o medida de cada una de las unidades que lo integran. La valorización de esas unidades ha de ser adecuada al momento de hacerse el inventario. (International Venture Consultants, 2015)

2. Salvaguardar los datos y registros contables:

Deberá diseñarse de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. (International Venture Consultants, 2015)

Sin una información contable veraz no debe tomarse una decisión económica ya que esta carecerá de racionalidad y puede ser tomada sobre bases equivocadas, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial es acertada y correcta. (International Venture Consultants, 2015)

Por lo tanto, los controles internos evitan conductas específicas en las transacciones de la empresa y en la contabilización de dichas operaciones. (International Venture Consultants, 2015)

2.2.7. Manuales internos de empresas

Una característica importante en las PYMES es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. (Aguirre & Armenta, 2012)

Como se observa, el control interno en las PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa. (Aguirre & Armenta, 2012).

Es por esta razón que las pequeñas y medianas empresas deben preocuparse en adoptar mecanismos que les ayude a tener un mejor control en todas las áreas y tener más formalidad en el mercado, para mejorar la rentabilidad de las mismas.

Un Estudio realizado con una muestra de 258 empresas de la Central de Balances de la Universidad de La Laguna para conocer los factores económico-financieros que condicionan la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas, indica que la rentabilidad, es como expresión de aptitud o capacidad de la firma para generar recursos o resultados con los capitales o medios invertidos, que se ha convertido, en las últimas décadas, en el

indicador financiero más habitual a la hora de medir el nivel de acierto o fracaso en la gestión empresarial. (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

Posibilita evaluar, a partir de los valores reales obtenidos, la eficacia de la estrategia implantada y efectuar, por tanto, comparaciones sobre la posición competitiva de una organización en el entorno socioeconómico en el que actúa. (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

Según (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002), una rentabilidad adecuada permitirá retribuir, según mercado y riesgo, a los accionistas y atender al crecimiento interno necesario para mantener, consolidar o mejorar esa posición competitiva de la empresa. Si obtiene una rentabilidad insuficiente no se hallará en condiciones de asegurar la satisfacción de estos factores y su empobrecimiento progresivo condenará su desarrollo, conduciéndola a posiciones marginales dentro de su sector, lo que pondrá en peligro, al cabo de cierto tiempo, su propia existencia.

Entre los factores que determina la rentabilidad de las pymes que se realizó el estudio son:

Tendencia creciente de la rentabilidad económica y mejoría de la rentabilidad financiera por la reducción del coste de la deuda y del nivel de endeudamiento. No obstante, existe apalancamiento financiero reductor. (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

Otro factor común de los estudios recogidos es la relación que establecen entre rentabilidad y dimensión de la empresa, expresando ésta última en función de una sola variable (número de empleados o cifra de ventas). (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

Asimismo, la rentabilidad constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito del proceso de crecimiento de la empresa, pues

aquella que no consiga una rentabilidad como mínimo similar a la de sus competidores, no podrá atraer los fondos necesarios para financiar su expansión, dado que los inversores destinarán sus recursos a alternativas más prometedoras, mientras que las instituciones financieras podrían imponer limitaciones al crédito y tipos de interés más elevados que les compensen por los mayores riesgos asumidos. (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

La elección de la rentabilidad financiera frente a otros indicadores de rentabilidad ha venido motivado por su mayor amplitud al comprender los factores representativos de la dimensión económica y financiera de la empresa, dependiendo, por tanto, no sólo de la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa, sino de la capacidad para conseguir las fuentes de financiación más apropiadas.” (Gonzales, Correa, & Acosta, 2002)

2.2.8. Indicadores de Gestión

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. (Perez, 2005)

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Perez, 2005)

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta

la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Perez, 2005)

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. (Perez, 2005)

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Perez, 2005)

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros. (Perez, 2005)

Los indicadores de gestión son aquellos que ayudan a evaluar el desempeño de las actividades asignadas, y proporcionan información de la situación actual de estas actividades.

Los indicadores de gestión pueden ser financieros o no financieros, un ejemplo de los indicadores financieros son el ROA, return on assets y con este indicador se conoce la capacidad de los activos para generar rentabilidad y los indicadores no financieros son aquellos creados por la empresa de acuerdo a sus necesidades, ejemplo cumplimiento de la cantidad de pedidos o número de reclamos resueltos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Los fundamentos legales que cubre el desarrollo de esta investigación se contemplan en:

- La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) novena sección, sobre personas usuarias y consumidoras que determina:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

- La (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010), contempla los siguientes artículos:

Art. 2.- Definiciones:

Consumidor:

Toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al Consumidor, dicha denominación incluirá al Usuario. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

Derecho de devolución:

Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en fecha inmediata a la de la recepción del mismo, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes según (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010):

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y, (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos; (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y, (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro

de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

Art. 18.- Entrega del bien o prestación del servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2010)

- La (Ley de Compañías, 2012), dispone:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: (Ley de Compañías, 2012)

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; (Ley de Compañías, 2012)
- b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y, (Ley de Compañías, 2012)

- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. (Ley de Compañías, 2012)

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia. (Ley de Compañías, 2012)

- La (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011), establece

Art. 11.- Pérdidas.- Las sociedades, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad pueden compensar las pérdidas sufridas en el ejercicio impositivo, con las utilidades gravables que obtuvieren dentro de los cinco períodos impositivos siguientes, sin que se exceda en cada período del 25% de las utilidades obtenidas. Al efecto se entenderá como utilidades o pérdidas las diferencias resultantes entre ingresos gravados que no se encuentren exentos menos los costos y gastos deducibles. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

En caso de liquidación de la sociedad o terminación de sus actividades en el país, el saldo de la pérdida acumulada durante los últimos cinco ejercicios será deducible en su totalidad en el ejercicio impositivo en que concluya su liquidación o se produzca la terminación de actividades. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

No se aceptará la deducción de pérdidas por enajenación de activos fijos o corrientes cuando la transacción tenga lugar entre partes relacionadas o entre la sociedad y el socio o su cónyuge o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o entre el sujeto pasivo y

su cónyuge o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Para fines tributarios, los socios no podrán compensar las pérdidas de la sociedad con sus propios ingresos. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Las rentas del trabajo en relación de dependencia no podrán afectarse con pérdidas, cualquiera que fuere su origen. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Art. 12.- Amortización de inversiones.- Será deducible la amortización de inversiones necesarias realizadas para los fines del negocio o actividad. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Se entiende por inversiones necesarias los desembolsos para los fines del negocio o actividad susceptibles de desgaste o demérito y que, de acuerdo con la técnica contable, se deban registrar como activos para su amortización en más de un ejercicio impositivo o tratarse como diferidos, ya fueren gastos pre operacionales, de instalación, organización, investigación o desarrollo o costos de obtención o explotación de minas. También es amortizable el costo de los intangibles que sean susceptibles de desgaste. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

La amortización de inversiones en general, se hará en un plazo de cinco años, a razón del veinte por ciento (20%) anual. En el caso de los intangibles, la amortización se efectuará dentro de los plazos previstos en el respectivo contrato o en un plazo de veinte años. En el reglamento se especificarán los casos especiales en los que podrá autorizarse la amortización en plazos distintos a los señalados. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

En el ejercicio impositivo en que se termine el negocio o actividad se harán los ajustes pertinentes con el fin de amortizar la totalidad de la inversión. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Art. 13.- Pagos al exterior.- Son deducibles los gastos efectuados en el exterior que sean necesarios y se destinen a la obtención de rentas, siempre y cuando se haya efectuado la retención en la fuente, si lo pagado constituye para el beneficiario un ingreso gravable en el Ecuador. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Serán deducibles, y no estarán sujetos al impuesto a la renta en el Ecuador ni se someten a retención en la fuente, los siguientes pagos al exterior: (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

1. Los pagos por concepto de importaciones; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Nota: Numeral derogado por Art. 75 de Decreto Legislativo No. 000, publicado en Registro Oficial Suplemento 242 de 29 de Diciembre del 2007. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Nota: Numeral 2.- agregado por Art. 5 de Ley No. 1, publicada en Registro Oficial Suplemento 392 de 30 de Julio del 2008. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Nota: Numeral derogado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

2. Los pagos de intereses de créditos externos y líneas de crédito abiertas por instituciones financieras del exterior, legalmente establecidas como tales; así como los intereses de créditos externos conferidos de gobierno a gobierno o por organismos multilaterales. En estos casos, los intereses no podrán exceder de las tasas de interés máximas referenciales fijadas por el Directorio del Banco Central de

Ecuador a la fecha del registro del crédito o su novación; y si de hecho las excedieren, se deberá efectuar la retención correspondiente sobre el exceso para que dicho pago sea deducible. La falta de registro conforme a las disposiciones emitidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador, determinará que no se puedan deducir los costos financieros del crédito. Tampoco serán deducibles los intereses de los créditos provenientes de instituciones financieras domiciliadas en paraísos fiscales o en jurisdicciones de menor imposición. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

3. Las comisiones por exportaciones que consten en el respectivo contrato y las pagadas para la promoción del turismo receptivo, sin que excedan del dos por ciento (2%) del valor de las exportaciones. Sin embargo, en este caso, habrá lugar al pago del impuesto a la renta y a la retención en la fuente si el pago se realiza a favor de una persona o sociedad relacionada con el exportador, o si el beneficiario de esta comisión se encuentra domiciliado en un país en el cual no exista impuesto sobre los beneficios, utilidades o renta; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
4. Los gastos que necesariamente deban ser realizados en el exterior por las empresas de transporte marítimo o aéreo, sea por necesidad de la actividad desarrollada en el Ecuador, sea por su extensión en el extranjero. Igual tratamiento tendrán los gastos que realicen en el exterior las empresas pesqueras de alta mar en razón de sus faenas; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
5. El 96% de las primas de cesión o reaseguros contratados con empresas que no tengan establecimiento o representación permanente en el Ecuador; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

6. Los pagos efectuados por las agencias internacionales de prensa registradas en la Secretaría de Comunicación del Estado en el noventa por ciento (90%); (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
7. El 90% del valor de los contratos de fletamento de naves para empresas de transporte aéreo o marítimo internacional; y, (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
8. Los pagos por concepto de arrendamiento mercantil internacional de bienes de capital, siempre y cuando correspondan a bienes adquiridos a precios de mercado y su financiamiento no contemple tasas superiores a la tasa LIBOR vigente a la fecha del registro del crédito o su novación. Si el arrendatario no opta por la compra del bien y procede a reexportarlo, deberá pagar el impuesto a la renta como remesa al exterior calculado sobre el valor depreciado del bien reexportado. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

No serán deducibles las cuotas o cánones por contratos de arrendamiento mercantil internacional o Leasing en cualquiera de los siguientes casos: (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

- a) Cuando la transacción tenga lugar sobre bienes que hayan sido de propiedad del mismo sujeto pasivo, de partes relacionadas con él o de su cónyuge o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
- b) Cuando el plazo del contrato sea inferior al plazo de vida útil estimada del bien, conforme su naturaleza salvo en el caso de que siendo inferior, el precio de la opción de compra no sea igual al saldo del precio equivalente al de la vida útil restante; (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

- c) Si es que el pago de las cuotas o cánones se hace a personas naturales o sociedades, residentes en paraísos fiscales; y, (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)
- d) Cuando las cuotas de arrendamiento no sean iguales entre si. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Nota: Artículo reformado por Arts. 76 y 77 de Decreto Legislativo No. 000, publicado en Registro Oficial Suplemento 242 de 29 de Diciembre del 2007.

Nota: Se interpretan los artículos 67, 76 y 77 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador y por consiguiente los artículos 10 y 13 de la Ley de Régimen Tributario Interno que fueron reformados por los primeros, en el sentido de que los nuevos requisitos, para que los intereses y costos financieros de créditos externos y pagos por arrendamiento mercantil internacional sean deducibles de la base imponible para el cálculo de impuesto a la renta y susceptibles de retención en la fuente, son aplicables a los contratos de crédito registrados en el Banco Central del Ecuador a partir de la vigencia de la referida Ley y a los contratos de arrendamiento mercantil internacional inscritos en el Registro Mercantil correspondiente a partir de la vigencia de ella.

Los contratos de crédito registrados y los contratos de arrendamiento mercantil internacional inscritos con anterioridad, se someterán al régimen legal vigente a la época del registro o suscripción. Esta norma interpretativa, que tiene el carácter de transitoria, se aplicará hasta la finalización del plazo de los financiamientos o contratos de préstamo o de arrendamiento mercantil, sin que sea aplicable a las prórrogas, novaciones o cualquier modificación que afecte sus condiciones originales. Dado por Art. 18 de Ley No. 1, publicada en

Registro Oficial Suplemento 392 de 30 de Julio del 2008. (Ley de Regimén Tributario Interno, 2011)

Nota: Numeral 3. Sustituido por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010. (Ley de Regimén Tributario Interno, 2011)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La memoria es el único
paraíso del que no
podemos ser expulsados.

Jean Paul.

3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipos de investigación:

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó tres tipos de investigación que contribuyó para establecer la influencia del control administrativo – financiero en la rentabilidad de la empresa Ufinoti S.A. las cuáles fueron:

- **Explicativas** que ayudó a construir la relación de los efectos del poco control que se ejerce dentro de la empresa que permitió tener conclusiones válidas para que se realice un adecuado control en la empresa con el fin de incrementar la rentabilidad de la misma.
- Otra investigación empleada dentro de la investigación es la de **campo** porque se realizó encuestas a los clientes y empleados involucrados en el proceso de ventas, quienes aportaron con sus criterios dando a conocer cómo se desarrolla el proceso de ventas de la empresa.
- **Documental** este tipo de investigación permitió investigar los estados financieros y los reportes que maneja la empresa.

3.1.2. Métodos de la investigación:

Los métodos que se emplearon en la Investigación fueron los siguientes:

- **Método Deductivo:**

Este método permitió el análisis del proceso administrativo - financiero que maneja la empresa Ufinoti S.A., determinando la baja rentabilidad de la firma.

- **Método Descriptivo:**

Este método permitió describir los fenómenos actuales que influyen en el control administrativo - financiero realizado por la empresa Ufinoti S.A. y determinar acciones para incrementar la rentabilidad de la empresa, para conocer estos hechos se realizó una encuesta.

- **Método de observación:**

Con el método de observación se permitió observar de manera directa como se realiza el control en cada uno de los departamentos de la empresa Ufinoti S.A., lo que ayudó a constatar cómo se maneja el proceso diariamente.

- **Método Analítico:**

El presente método permitió el análisis de la información del control administrativo-financiero, la tabulación de la información se realizó con la ayuda de programas informáticos como el Microsoft Excel y el SPSS 17.0 que facilitó obtener conclusiones de la problemática planteada.

- **Método Estadístico:**

Con la aplicación de este método se realizó a procesar los datos cuantitativos y cualitativos de la investigación, elaborando cuadros y gráficos que permitió tener una mejor interpretación de la información.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El control administrativo – financiero y su incidencia en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A. del cantón Guayaquil, se seleccionó como problema de investigación porque esta empresa tiene en el Ecuador aproximadamente 17 años en el mercado, abasteciendo con productos de alta calidad y en estos tres últimos años ha tenido una baja rentabilidad, y además para mejorar el control que se ejerce dentro de la misma.

La presente investigación se efectuó en el Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas; se enfatizó en conocer el control que se realiza en la empresa y su impacto en la rentabilidad de Ufinoti S.A.

El propósito de la investigación es mejorar la rentabilidad de la empresa dejando atrás los métodos antiguos que se ejercen para controlar todos los departamentos.

Las estrategias que se han desarrollado para la investigación han sido revisión de los estados financieros, reportes de ventas e inventarios, conocer las políticas de créditos, la observación jugó un papel importante dentro del estudio porque contribuyó al desarrollo del planteamiento del problema y se procedió a la reconstrucción de los objetivos y a la preparación de la hipótesis.

Como técnicas de investigación fueron utilizadas la entrevista y encuesta y como instrumento de investigación se aplicó el cuestionario.

La población a estudiar se consideró a la cartera de clientes de la empresa tanto los clientes que dejaron de comprar como los actuales, y las personas que laboran dentro del proceso de ventas, donde se encuestó y entrevistó a 434 personas relacionas con el problema de investigación planteado.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Con el fin de distinguir entre lo que se sabe y lo que las teorías demuestran se elabora el marco teórico a través de la investigación para crear mayor validez al estudio.

El capítulo dos que contiene el marco teórico es de suma importancia dentro de la investigación porque se desarrollan conceptos y definiciones relacionados al tema, con el propósito de tener un amplio conocimiento sobre temas relacionados al estudio y prevenir errores dentro del mismo.

Para obtener la información se procedió a establecer las variables para conocer cuáles fueron los términos a consultar para tener un conocimiento profundo del tema, como es la incidencia del control administrativo – financiero en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A., se partió del problema de investigación, el mismo que se basó en una teoría real tomada de fuentes primarias y secundarias e información extraída de la empresa.

Se realizó la investigación en fuentes como tesis, textos especializados científicamente sobre la problemática, periódicos, reglamentos, instructivos, leyes e internet.

El esquema del marco teórico es:

Fundamentación Conceptual

- Conceptos relacionados con el tema de estudio

Fundamentación Teórica

- Proceso Administrativo
- Administración de ventas
- Proceso de venta
- Control en procesos operativos
- Planeación y control de los inventarios

- Control en Estados Financieros
- Manuales internos de empresas
- Indicadores de gestión

Fundamentación Legal

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2010
- Ley de Compañías, 2012
- Ley de Régimen Tributario, 2011

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA

Para seleccionar la técnica de recolección de información se tomó en cuenta el tipo de problema a estudiar, la disponibilidad de los recursos para realizar la investigación, y se estableció como las técnicas a la entrevista y encuestas. La recolección de la información se la hizo a través de encuestas y entrevistas que permitieron el análisis correspondiente.

Primero se estableció citas con los clientes y personal del proceso de ventas, una vez tomado los datos se procedió a ingresarlos para proceder a tabularlos y finalmente obtener la información que se solicitaba en el cuestionario para conocer la validación de las hipótesis y desarrollar la propuesta alternativa.

Se consideró que el personal operativo y los clientes de la empresa otorgarían una información veraz sobre el objeto de estudio, las encuestas fueron realizadas de forma personalizadas con cada uno de los clientes y personal de la empresa Ufinoti S.A., en el caso de ciertos clientes la encuesta fue realizada vía telefónica

Los instrumentos de recolección de datos fueron encuesta y entrevista se realizaron al personal involucrado en el proceso de ventas, a los vendedores y clientes.

- **Población**

La población a estudiar está compuesta por la cartera de clientes de la empresa tanto los clientes que dejaron de comprar como los actuales son un total de 4.456, el personal de administrativo y operativo y a la Gerente General.

- **Muestra**

Para la obtención de la muestra se tomó en consideración a la población de la cartera de clientes que está conformada por 4.456 personas para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * N - 1 + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N= el tamaño de la población (número total de posibles encuestados) corresponde a 4.456 clientes

k= es una constante que depende del nivel de confianza que se asigna. El nivel de confianza asignado es del 95,5% que indica una equivocación de 2

e= error muestral deseado, es 5%

p= es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q=es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n= es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se tiene que hacer a los clientes).

$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 4456}{0.05^2 * 4456 - 1 + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 4456}{0.0025 * 4455 + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{4456}{11.14 + 1}$$

$$n = \frac{4456}{12.14}$$

$$n = 367.13$$

$$n = 367 \text{ Clientes}$$

Cuadro 1. Muestra de la investigación

COMPOSICIÓN	No. DE PERSONAS
Gerente General	1
Jefe departamentales	4
Personal operativo	28
Vendedores	34
Clientes	367
TOTAL	434

Fuente: Base de datos de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

El total de muestra de la investigación es de 434 personas, de las cuáles se realizó encuestas a los clientes, vendedores y personal operativo, y entrevistas al Gerente General y a los Jefes de los departamentos.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información necesaria de la investigación se la realizó encuestas y entrevistas al personal de operativo y administrativo de la empresa Ufinoti S.A., y a los clientes.

Antes de recolectar la información realizada en el campo de estudio, se recabó información de fuentes primarias y secundarias para la elaboración del marco teórico, tales como libros físicos como electrónicos, revistas, periódicos, estudios realizados en tesis y publicaciones legales del internet relacionadas con el problema.

Para recolectar información se utilizó los instrumentos diseñados para la recolección de información que se consiguieron de las técnicas aplicadas: entrevistas, encuestas. El cuestionario se elaborado se basó en las hipótesis de la investigación. Para cada hipótesis se formularon entre cinco a seis preguntas en cada cuestionario tanto de los clientes, vendedores como del personal (ver anexo 5, 6 y 7 modelo del cuestionario).

Cada hipótesis planteada tiene su especialidad en la investigación, por lo cual se detalla a continuación la hipótesis general: El inadecuado control administrativo-financiero genera una baja rentabilidad en la importadora Ufinoti S.A., del cantón Guayaquil.

Lo que indica que la empresa no está ejerciendo un adecuado control tanto administrativo como financiero lo que ocasiona una baja rentabilidad

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Realizar el análisis y la interpretación de los resultados es el punto más importante de la investigación porque refleja la información que sirve como base para comprobar las hipótesis de estudio.

Se realizaron encuestas a los clientes y personal administrativo y operativo que representa una herramienta esencial para tener acceso a información relacionada con el problema.

Para realizar la tabulación de los datos, se utilizó el programa SPSS 17.0 para crear la base de datos del cuestionario, sin embargo el programa informático Microsoft Excel permitió crear cuadros simplificados y gráficos que representan los resultados obtenidos con los cuáles se realizó el análisis e interpretación de los mismos, teniendo una visión más amplia del problema que se presenta en la empresa Ufinoti S.A.

Primero se realizó la interpretación de las preguntas de forma individual realizando un análisis descriptivo general, las preguntas abiertas y cerradas se interpretaron de forma separada, ya que las abiertas proporcionaron información más detallada y diferentes tipos de criterios de los clientes y del personal de la empresa Ufinoti S.A.

Al respecto, (Balestrini, 2006), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”, es por esta razón que se realiza la interpretación de cada pregunta de forma cuidadosa para obtener la información necesaria y establecer recomendaciones para el problema de la empresa y propuesta que ayude a mejorarlo.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presentación del informe de investigación, se realizó basado en el esquema aprobado para la tesis de grado, cuyo formato consta:

Sección preliminar o de presentación.

Marco Contextual de la Investigación.- En base a la situación actual de la empresa se obtuvo el problema de investigación, se estableció los objetivos generales y específicos del estudio y los cambios que se esperan con la investigación.

Marco Teórico de la Investigación.- En este capítulo se consultó conceptos, teorías y bases legales acerca del tema, mediante información primaria y secundaria.

Metodología de la Investigación.- En este capítulo se hace una explicación de los métodos y técnicas empleadas para el desarrollo de la investigación.

Análisis e Interpretación de los Resultados en Relación con las Hipótesis de Investigación.- En esta parte se detallan cuadros y gráficos que muestran los resultados finales con el respectivo análisis de las hipótesis planteadas.

Conclusiones Generales y Recomendaciones.- En este capítulo se expuso criterios sobre los resultados y manifestó sugerencias para futuras investigaciones.

Propuesta Alternativa.- Se presenta una propuesta alternativa “Manual de control para la empresa Ufinoti S.A.”

Sección de Referencias.- Contiene la bibliografía consultada y los anexos.

CAPITULO IV

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Recuerda siempre que tu propia
resolución de triunfar es más
importante que cualquier cosa

Abraham Lincoln

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

El inadecuado control administrativo-financiero genera una baja rentabilidad en la importadora Ufinoti S.A., del cantón Guayaquil.

Variables de la Investigación

Variable Independiente.- Control administrativo - financiero

Variable Dependiente.- Rentabilidad

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

Para establecer la incidencia del control administrativo – financiero en la importadora Ufinoti S.A., se realizó entrevistas a y encuestas. A continuación se presenta la tabulación, gráficos y análisis de las mismas.

4.2.1. Entrevista realizada a los jefes departamentales y Gerente General de Ufinoti S.A.

Cuadro 2. Resultados de la entrevista a los jefes departamentales y Gerente General

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1.- ¿Cómo es el proceso de ventas que maneja la empresa?	Según los resultados obtenidos el proceso de ventas que maneja la empresa se lo realiza de la siguiente manera: El departamento de ventas establece la cita con los clientes de acuerdo a la zona que le toca al vendedor, una vez obtenida la cita el vendedor se entrevista con el mismo a la hora y día establecido, muestra la colección al cliente toma el pedido y realiza la cobranza dependiendo si tiene	El proceso que maneja la empresa tiene una secuencia adecuada para realizar la venta, y cada departamento tiene su función.

	cuenta pendiente, finalmente pasa el pedido al departamento de ventas. El departamento de ventas lo ingresa al sistema y el departamento de créditos y cobranzas lo aprueba o rechaza, el pedido pasa a bodega y finalmente ventas lo factura y coordina con el Courier la recolección del mismo. Este departamento tiene que realizar el servicio de postventa y llamar al cliente para confirmar la recepción del pedido y si no ha existido novedad.	
2.- ¿Cómo se controla el cumplimiento de las visitas a los clientes?	Actualmente, la empresa realiza el control con informes, en el caso de las visitas, el departamento de ventas debe llamar a los clientes y confirmar que la cita se ha realizado, sin embargo existe muchas falencias dentro de este proceso porque no se recibe el informe de las razones expuestas por los clientes en el caso de no realizar pedidos o no atender al vendedor. El departamento muchas veces no realiza las llamadas solo comprueba la visita por el pedido entregado por el vendedor.	La importadora no está manejando adecuadamente el control de las visitas a los clientes porque no se confirma la conclusión de la cita.
3.- ¿Cómo se monitorea el servicio al vendedor?	La empresa no cuenta con un sistema o una herramienta que se permita monitorear el servicio del vendedor, lo cual es una desventaja para la empresa porque el vendedor puede estar realizando otras actividades y la empresa no puede verificar su trabajo. Sólo se lo monitorea por llamadas	El monitoreo al vendedor tiene falencias porque se realiza solo con llamadas telefónicas confiando en la palabra del vendedor.
4.- ¿Cómo se realiza el servicio de postventa?	El departamento de ventas llama a los clientes verificando la entrega del pedido por el Courier y pregunta si ha existido alguna novedad con el pedido, ya sea faltantes o demora en la entrega.	El servicio de postventa es una de las etapas más importante para el cliente, por lo que la empresa debe verificar si se está realizando esta etapa.
5.- ¿Cómo considera usted el control administrativo que se ejerce en el proceso de ventas?	Según los resultados el control administrativo es regular porque a la empresa le falta mejorar el sistema de control que se ejerce no solo en el proceso de ventas, sino en todos los departamentos, ya que debería ser más exigente en todas las áreas con presentación de informes y reuniones mensuales, además falta una herramienta que permita reducir tiempo	El proceso de venta debe tener un adecuado control en todas sus etapas, lo cual consideran que es regular por la falta de informes y reuniones.

	y costo para mejorar el control en toda la empresa o utilizar más la tecnología para mejorar en todas las áreas.	
6.- ¿Cuál es la política de crédito que maneja la empresa?	Las políticas que maneja la empresa son entre 60 a 90 días sin intereses y un 10% de descuento por pronto pago, sin embargo varios clientes programan sus cheques con más de 120 días por la demora de la recolección de los cheques según reporta el departamento de créditos y cobranzas.	La políticas de créditos no son respetadas por ciertos clientes porque lo programan desde la fecha que el vendedor realiza la cobranza.
7.- ¿Cómo se monitorea las cuentas pendientes?	El departamento de créditos y cobranzas descarga el reporte del sistema y empieza a realizar el control de las cuentas pendientes, empieza a llamar al cliente y al vendedor para conocer las razones y presionar para que se recupere la cartera lo más pronto posible, sin embargo existen falencias porque pasa el mes y el vendedor no recupera la cartera o el cliente no hace el depósito y al sacar nuevamente el reporte vuelve a suceder lo mismo.	El control de las cuentas pendientes es muy importante porque la empresa recupera la cartera según las políticas de créditos, sin embargo hay que mejorar el control en esta área porque existen falencias.
8.- ¿Qué departamento considera usted que influye en la rentabilidad de la empresa?	Según la entrevista realizada se considera que el departamento administrativo, créditos y cobranzas y ventas son los que más influyen en la rentabilidad porque si el departamento de ventas alcanza la meta establecida el ingreso es mayor y si el departamento de créditos y cobranzas ejerce su rol de forma adecuada el ingreso de las ventas se va a realizar según las políticas de ventas establecida por la empresa, es decir la recuperación va a ser entre 60 a 90 días y el administrativo porque crea estrategias para que los dos departamentos funcionen de forma adecuada.	Los departamentos que más influyen en la rentabilidad son administrativos, ventas, créditos y cobranzas porque están orientados a las ventas y a la recuperación de la cartera.
9.- ¿Qué se realiza cuando la cuenta de un cliente se pasó de la política de crédito?	Según las encuestas lo único que realiza la empresa es llamada telefónica al cliente, en caso que se pase de seis meses su cuenta se realiza una visita para conocer cómo se encuentra el cliente.	La empresa debe realizar visitas frecuentes a los clientes morosos para recuperar la cartera vencida.

10.- ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa ha mejorado?	Según las entrevistas se puede informar que la empresa en el 2012 tuvo una pérdida de \$53.825, 08, en el 2013 una pérdida de \$132.342,36 y en el 2014 una pérdida de \$591,86 lo que demuestra que la rentabilidad en la empresa no ha mejorado, sugiriendo una reducción de gastos. (ver anexo 8)	La pérdida en el 2014 ha mejorado en comparación con el 2013. Se debe controlar cada cuenta de los estados financieros para mejorar la rentabilidad.
--	--	--

Elaboración: La Autora

Análisis General:

Según los resultados obtenidos de la entrevista, la empresa maneja un ineficiente control porque en el caso de la visitas de los clientes no se monitorea al vendedor con las llamadas al cliente confirmando la cita, en muchos casos solo se confirma la cita con el pedido entregado por el vendedor o con la recaudación de los cheques. No se realizan informes sobre las visitas de clientes, rutas de vendedor, servicio de postventas, lo que demuestra la informalidad con la que maneja el proceso la empresa.

Los clientes en ciertas ocasiones no respetan las políticas de créditos porque el vendedor recoge los cheques tarde, lo que ocasiona una demora en la recuperación de la cartera, el departamento de créditos y cobranzas debe realizar más visitas a los clientes morosos para que no se acumulen las cuentas pendientes.

Finalmente, la empresa en los tres años ha tenido mayor pérdida en el 2013, y ha mejorado en el 2014, sugiriendo una reducción de gastos ya sean administrativos u operativos, para incrementar la rentabilidad de la empresa, y se debe analizar y controlar cada una de las cuentas de los estados financieros para tomar decisiones correctivas a tiempo.

4.2.2. Encuesta realizada al personal operativo de la empresa Ufinoti

Pregunta No. 1.- ¿En qué departamento trabaja usted?

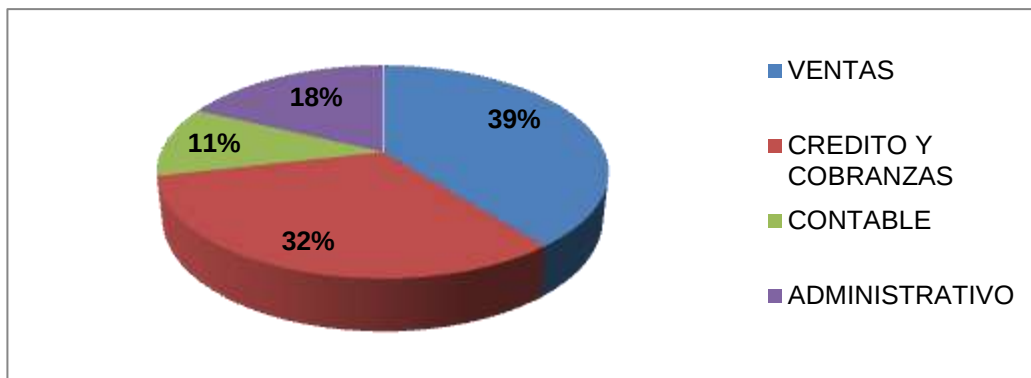
Cuadro 3. Departamento en el que labora el personal

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTAS	11	39%
CREDITO Y COBRANZAS	9	32%
CONTABLE	3	11%
ADMINISTRATIVO	5	18%
TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 1. Departamento en el que labora el personal



Análisis: Según los datos obtenidos el 39% trabaja en el departamento de ventas, el 32% en créditos y cobranzas, el 11% contable y el 18% en el departamento administrativo, demostrando que el departamento que tiene mayor personal es el de ventas.

Pregunta No. 2.- ¿Conoce Ud. las políticas de la empresa?

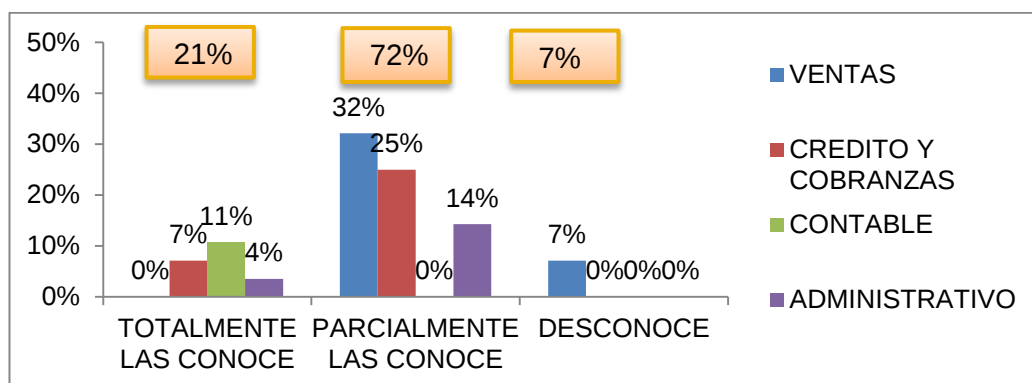
Cuadro 4. Comparativo entre el departamento y el conocimiento de las políticas de la empresa

CONOCIMIENTO DE POLITICAS DEPARTAMENTOS	Totalmente Conoce	%	Parcialmente Conoce	%	Desconoce	%
VENTAS	0	0%	9	32%	2	7%
CRED. Y COBR.	2	7%	7	25%	0	0%
CONTABLE	3	11%	0	0%	0	0%
ADMINISTRATIVO	1	4%	4	14%	0	0%
TOTAL	6	21%	20	71%	2	7%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A

Elaboración: La Autora

Gráfico 2. Comparativo entre el departamento y el conocimiento de las políticas de la empresa



Análisis: Según los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal de la empresa Ufinoti S.A. se concluye que el 72% del personal conoce parcialmente las políticas de créditos y el 32% de estos son del departamento de ventas, un 21% totalmente las conoce donde el 11% son los del departamento contable, y un 7% desconoce lo cual es preocupante porque pertenecen al departamento de ventas, los cuáles deben conocer totalmente las políticas porque son los que tienen mayor relación con el cliente.

Pregunta No. 3.- ¿Qué se realiza cuando no se alcanza la meta establecida?

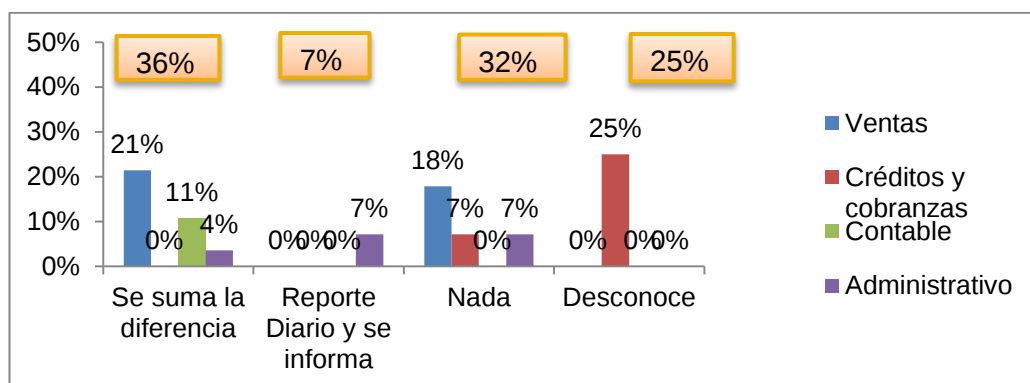
Cuadro 5. Comparativo de los departamentos con el conocimiento de las actividades que se realiza cuando no se alcanza la meta

SI NO SE ALCANZA LA META DEPARTAMENTOS	Se suma la diferencia	%	reporte Diario y se informa	%	Nada	%	Desconoce	%
VENTAS	6	21%	0	0%	5	18%	0	0%
CRÉD. Y COBR.	0	0%	0	0%	2	7%	7	25%
CONTABLE	3	11%	0	0%	0	0%	0	0%
ADMINISTRATIVO	1	4%	2	7%	2	7%	0	0%
TOTAL	10	36%	2	7%	9	32%	7	25%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 3. Comparativo de los departamentos con el conocimiento de las actividades que se realiza cuando no se alcanza la meta



Análisis: Los datos obtenidos en la encuesta demuestran que el 36% de los encuestados opinan que cuando no se alcanza la meta lo que se realiza es sumar la cantidad no alcanzada para la meta del próximo mes, mientras que un 32% opinan que no se realiza nada y un 25% desconoce y son del departamento de créditos y cobranzas, y solo un 7% considera que se realiza un reporte diario y se le comunica al vendedor.

Pregunta No. 4.- ¿Cómo considera Ud. el control administrativo que maneja la empresa?

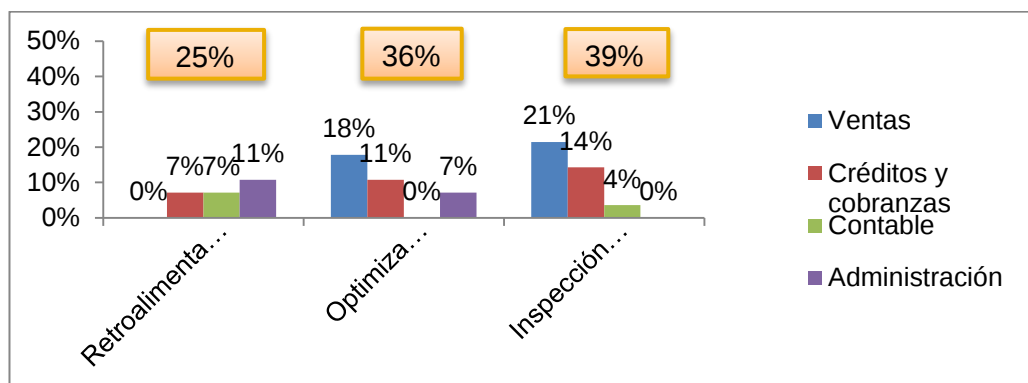
Cuadro 6. Comparativo de los departamentos y perspectivas del personal sobre el control administrativo

CONTROL ADMINISTRATIVO DEPARTAMENTOS	Retroalimentación-mejoramiento	%	Optimiza Recursos	%	Inspección con Falencia	%
VENTAS	0	0%	5	18%	6	21%
CRÉD. Y COBR.	2	7%	3	11%	4	14%
CONTABLE	2	7%	0	0%	1	4%
ADMINISTRATIVO	3	11%	2	7%	0	0%
TOTAL	7	25%	10	36%	11	39%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 4. Comparativo de los departamentos y perspectivas del personal sobre el control administrativo



Análisis: El 36% de los encuestados consideran que el control administrativo que ejerce la empresa es un sistema que optimiza recursos, el 39% opinan que es un sistema de inspección con falencias, tales como poco control, falta de reuniones, falta de comunicación entre los departamentos y el 25% considera que es un sistema de retroalimentación que identifica oportunidades de mejoramiento.

Pregunta No. 5.- ¿Dentro de su Departamento cada que tiempo se realiza el control administrativo-financiero?

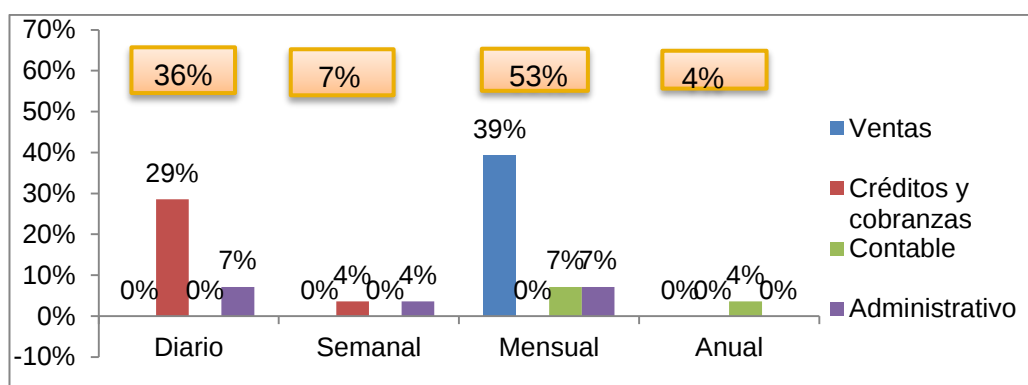
Cuadro 7. Comparativo de los departamentos con el periodo en el que se realiza el control administrativo-financiero.

PERIODO DE CONTROL DEPARTAMENTOS	Diario	%	Semanal	%	Mensual	%	Anual	%
VENTAS	0	0%	0	0%	11	39%	0	0%
CRED. Y COBR.	8	29%	1	4%	0	0%	0	0%
CONTABLE	0	0%	0	0%	2	7%	1	4%
ADMINISTRATIVO	2	7%	1	4%	2	7%	0	0%
TOTAL	10	36%	2	7%	15	54%	1	4%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 5. Comparativo de los departamentos con el periodo en el que se realiza el control administrativo-financiero



Análisis: Según los datos obtenidos se determina que al 53% de los encuestados el control es mensualmente y el 36% se lo hace de forma diaria, el 7% semanal y el 4% anual. En el comparativo de los departamentos se puede apreciar que al departamento de ventas se lo controla de forma mensual, y debería ser diario para alcanzar las metas y los objetivos establecidos.

Pregunta No. 6.- ¿Qué Departamento considera Ud. que debe tener mayor control para incrementar las ventas?

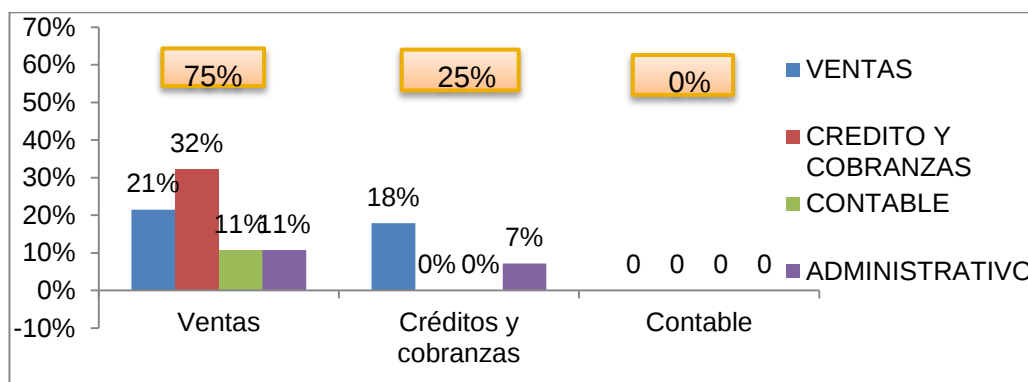
Cuadro 8. Comparativo de los departamentos con los departamentos que deben tener mayor control

MAYOR CONTROL DEPARTAMENTOS	Ventas	%	Créditos y cobranzas	%	Contable	%
VENTAS	6	21%	5	18%	0	0%
CREDITO Y COBRANZAS	9	32%	0	0%	0	0%
CONTABLE	3	11%	0	0%	0	0%
ADMINISTRATIVO	3	11%	2	7%	0	0%
TOTAL	21	75%	7	25%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 6. Comparativo de los departamentos con los departamentos que deben tener mayor control



Análisis: El 75% de los encuestados consideran que el departamento de ventas debe tener mayor control para mejorar las ventas, mientras que el 25% considera que el de créditos y cobranzas debe tener mayor control. Como se muestra en el comparativo todos los departamentos incluido el de ventas considera que en este departamento debe existir mayor control.

Pregunta No. 7.- ¿Cómo se realiza el control de su Departamento?

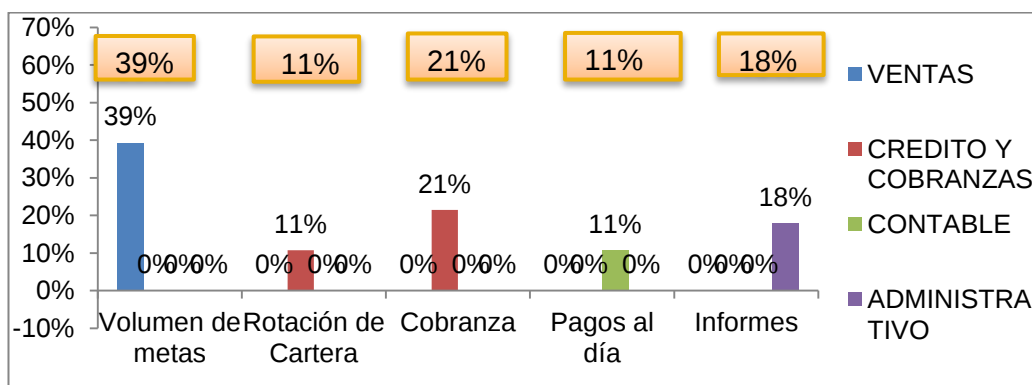
Cuadro 9. Control en cada departamento

CONTROL DEPART.	vtas	%	Rotación Cartera	%	Cobro	%	Pago	%	Informe	%
Ventas	11	39%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cred. y Cob	0	0%	3	11%	6	21%	0	0%	0	0%
Contable	0	0%	0	0%	0	0%	3	11%	0	0%
Administ.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	18%
TOTAL	11	39%	3	11%	6	21%	3	11%	5	18%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 7. Control en cada departamento



Análisis: Esta es una pregunta abierta y se puede concluir que al departamentos de ventas se lo controla con el volumen de ventas, es decir que se establece una meta la cual tiene que ser alcanzada opinando por el 39% de los encuestados- En el departamento de créditos y cobranzas el 11% de los encuestados establecen que el control dentro de su departamento se lo mide por la rotación de la cartera, y el 21% se lo controla mediante la cobranza realizada durante el mes. El departamento contable su control se lo realiza mediante la presentación de los estados financieros mensuales, conciliaciones bancarias. El departamento de administración es controlado mediante informes sobre situaciones que se presentan dentro de la empresa y el entorno.

Pregunta No. 8.- Dentro del departamento que usted trabaja, ¿se entrega un informe mensual de las actividades desarrolladas?

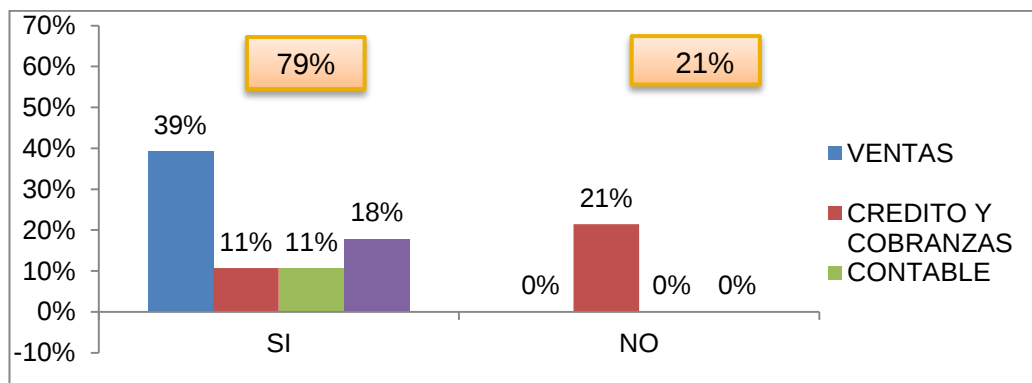
Cuadro 10. Informe mensual de actividades

ENTREGA INFORME	SI	%	NO	%
DEPARTAMENTOS				
VENTAS	11	39%	0	0%
CREDITO Y COBRANZAS	3	11%	6	21%
CONTABLE	3	11%	0	0%
ADMINISTRATIVO	5	18%	0	0%
TOTAL	22	79%	6	21%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 8. Comparativo de los departamentos con la entrega de informe mensual de actividades



Análisis: Según los resultados de la encuesta demuestran que el 79% de los trabajadores entregan informes mensual y el 21% no entrega informe mensual, al realizar la comparación de las opiniones de cada uno de los departamentos se puede ver que el 21% que no entrega informe mensual es del departamento de créditos y cobranzas lo que indica que este departamento la mayoría de sus empleados solo indican de forma verbal lo sucedido con las cobranzas mensuales.

Pregunta No. 9.- ¿En qué caso cree Ud. que la empresa debe endeudarse para mejorar la rentabilidad?

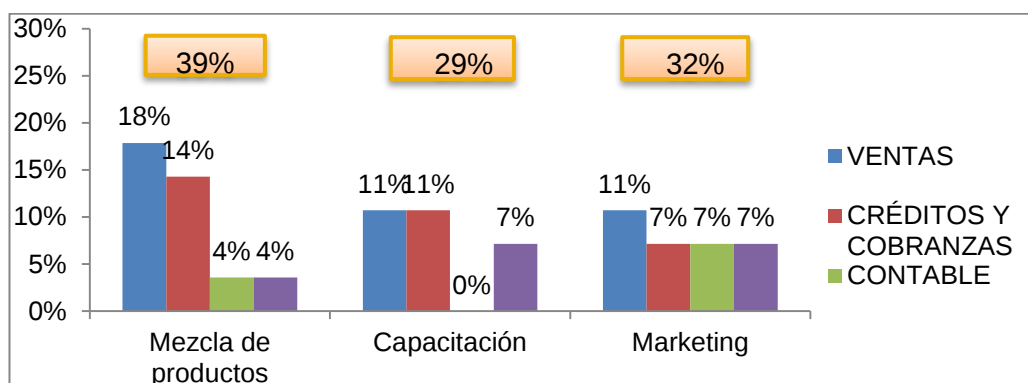
Cuadro 11. Comparativo de las opiniones de los departamentos con los casos en que se debería endeudar la empresa

MEJORAR RENTABILIDAD DEPARTAMENTOS	Mezclar Productos	%	Capacitación	%	Marketing	%
VENTAS	5	18%	3	11%	3	11%
CRE. Y COBR.	4	14%	3	11%	2	7%
CONTABLE	1	4%	0	0%	2	7%
ADMINISTRATIVO	1	4%	2	7%	2	7%
TOTAL	11	39%	8	29%	9	32%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 9. Comparativo de las opiniones de los departamentos con los casos en que se debería endeudar la empresa



Análisis: El 39% de los encuestados considera que se debería endeudar en mezclar los productos, el 32% en marketing y el 29% en capacitación al personal. El 18% del departamento de ventas considera que se debe invertir en mezclar los productos y el 14% de créditos y cobranzas opina igual, mientras que el departamento contable opina que se debe invertir en marketing y el departamento administrativo opinan que marketing y en capacitación al personal.

Pregunta No. 10.- Cuando la empresa realiza una inversión ¿Cuál es la fuente de financiamiento? (Puede señalar más de una opción)

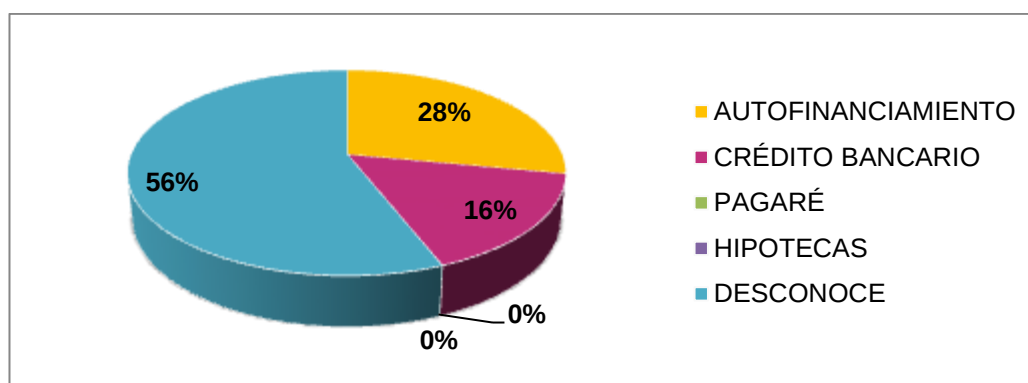
Cuadro 12. Conocimiento de la fuente de financiamiento de la empresa

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
AUTOFINANCIAMIENTO	8	28%
CRÉDITO BANCARIO	4	16%
PAGARÉ	0	0%
HIPOTECAS	0	0%
DESCONOCE	16	56%
TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 10. Conocimiento de la fuente de financiamiento de la empresa



Análisis: El 56% de los encuestados desconoce la fuente de financiamiento de la empresa, un 28% considera que la empresa se autofinancia y el 16% establece que es por crédito bancario. Lo que indica que los trabajadores desconocen la forma en la que empresa obtiene financiamiento para realizar una inversión.

Pregunta No. 11.- ¿Cuántas personas trabajan dentro de su departamento?

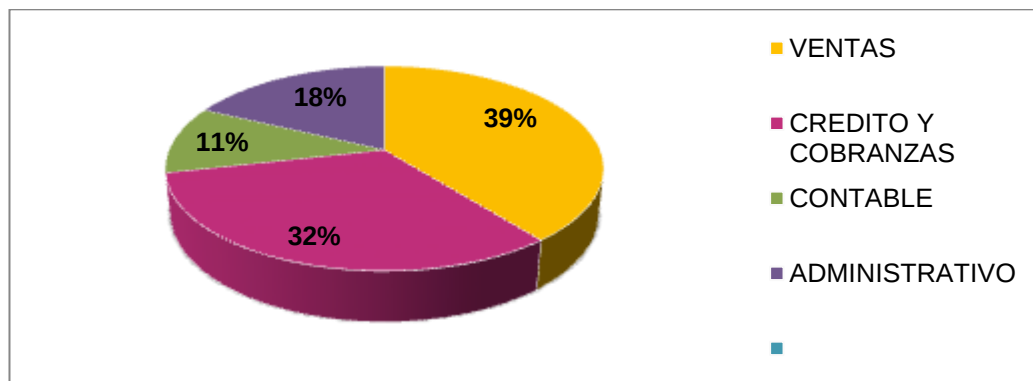
Cuadro 13. Número de trabajadores por departamento

DEPARTAMENTO	PERSONAL
VENTAS	11
CREDITO Y COBRANZAS	9
CONTABLE	3
ADMINISTRATIVO	5
TOTAL	28

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 11. Número de trabajadores por departamento



Análisis: El 39% de los trabajadores laboran en el departamento de ventas, el 32% en créditos y cobranzas, el 18% en el departamento administrativo y el 11% en el departamento contable, demostrando que la empresa tiene más personal en el departamento de ventas.

Pregunta No. 12.- ¿Cómo considera Ud. el número de empleados de su departamento?

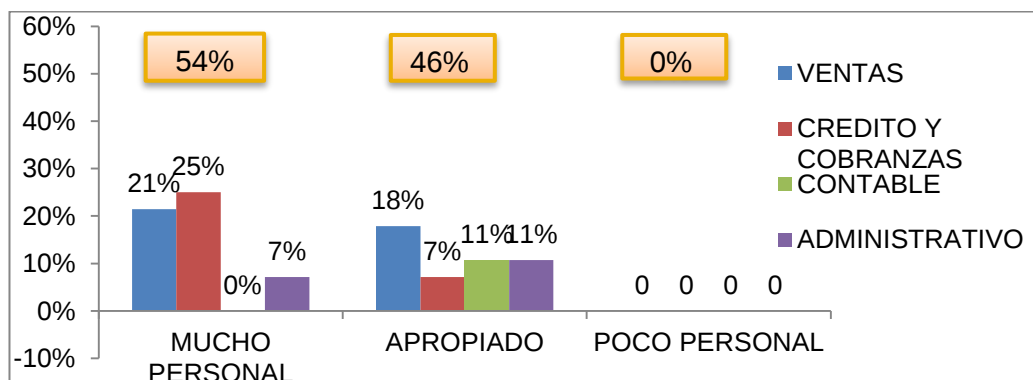
Cuadro 14. Opinión sobre el número de empleados en cada departamento

No. DE EMPLEADOS DEPARTAMENTOS	Mucho Personal	%	Apropiado	%	Poco Personal	%
VENTAS	6	21%	5	18%	0	0%
CRED. Y COBR.	7	25%	2	7%	0	0%
CONTABLE	0	0%	3	11%	0	0%
ADMINISTRATIVO	2	7%	3	11%	0	0%
TOTAL	15	54%	13	46%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 12. Opinión sobre el número de empleados en cada departamento



Análisis: El 54% de los encuestados considera que en su departamento existe mucho personal y el 46% considera que es apropiado. El 25% del departamento de créditos y cobranzas considera que existe mucho personal. Lo que demuestra que hay muchas personas en los departamentos lo que genera mayor gasto para la empresa.

Pregunta No. 13.- ¿Cuál de los siguientes factores incide en la rentabilidad de la empresa? (puede señalar más de una opción)

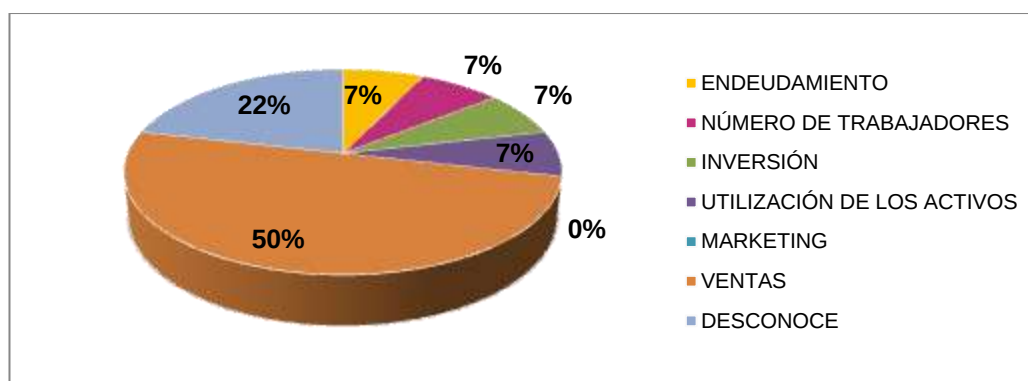
Cuadro 15. Conocimiento de factores de rentabilidad

FACTORES DE RENTABILIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENDEUDAMIENTO	2	7%
NÚMERO DE TRABAJADORES	2	7%
INVERSIÓN	2	7%
UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS	2	7%
MARKETING	0	0%
VENTAS	14	50%
DESCONOCE	6	21%
TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 13. Conocimiento de factores de rentabilidad



Análisis: Según los datos obtenidos el 50% de los encuestados consideran como factores de la rentabilidad a las ventas, el 22% desconoce, el 7% considera que son la inversión, endeudamiento número de trabajadores, inversión y utilización de activos y el 2% el marketing, lo que demuestra que existe poco conocimiento de los factores que incide en la rentabilidad. Lo que demuestra la falta de conocimiento que poseen los trabajadores sobre los factores que inciden en la rentabilidad.

4.2.3. Encuesta realizada a los vendedores de la empresa Ufinoti S.A.

Pregunta No. 1.- Cuando hay que realizar el recorrido de las rutas ¿La Empresa establece las citas con los clientes?

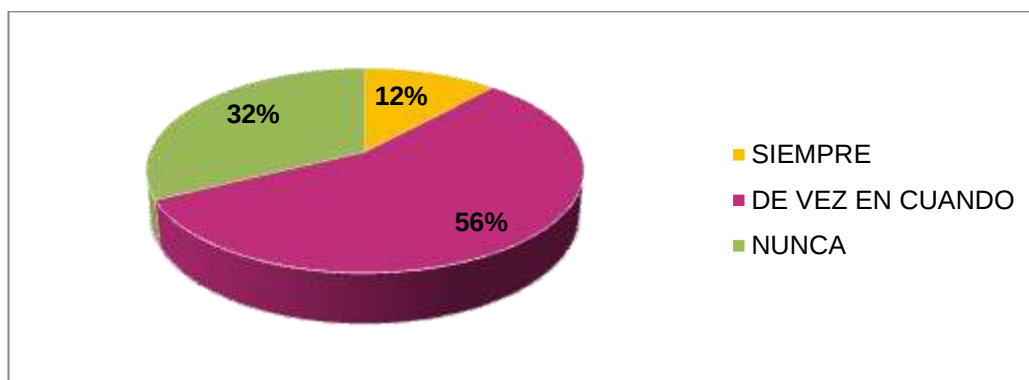
Cuadro 16. Frecuencia de citas con los cliente establecidas por la empresa

CITA CON LOS CLIENTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	12%
DE VEZ EN CUANDO	19	56%
NUNCA	11	32%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 14. Frecuencia de citas con los clientes establecidas por la empresa



Análisis: Según los datos obtenidos el 56% de los vendedores opinan que la empresa establece de vez en cuando la cita con los clientes, el 32% opina que nunca y el 12% siempre, dejando como constancia el poco de control dentro del departamento de ventas, ya que no establecen cita con los clientes para controlar la ruta de los vendedores.

Pregunta No. 2.- ¿Cómo conoce Usted la meta?

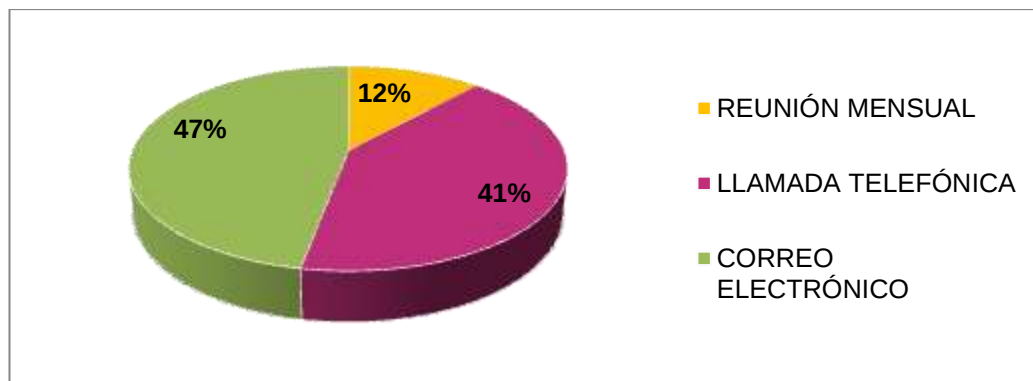
Cuadro 17. Conocimiento de la meta

CONOCIMIENTO DE META	CANTIDAD	PORCENTAJE
REUNIÓN MENSUAL	4	12%
LLAMADA TELEFÓNICA	14	41%
CORREO ELECTRÓNICO	16	47%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 15. Conocimiento de la meta



Análisis: El 47% de los vendedores conocen la meta por medio de correo electrónico, el 41% la conoce por llamada telefónica y el 12% reunión mensual, lo que se puede apreciar que la empresa realiza pocas reuniones con el personal de ventas, en este caso los trabajadores para conocer sus ventas del mes anterior e informarles la meta a la que debe alcanzar.

Pregunta No. 3.- ¿Qué realiza la empresa cuándo no alcanza la meta establecida?

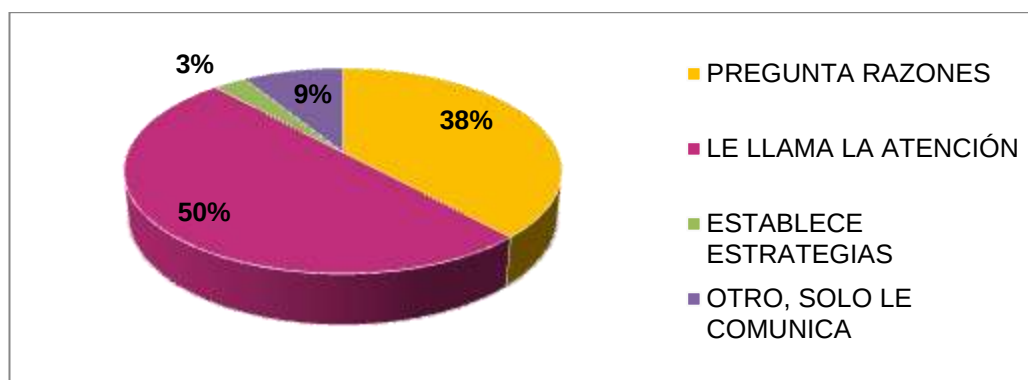
Cuadro 18. Acciones realizadas cuando no se alcanza la meta

CUANDO NO ALCANZA META	CANTIDAD	PORCENTAJE
PREGUNTA RAZONES	13	38%
LE LLAMA LA ATENCIÓN	17	50%
ESTABLECE ESTRATEGIAS	1	3%
OTRO, SOLO LE COMUNICA	3	9%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 16. Acciones realizadas cuando no se alcanza la meta



Análisis: El 50% de los clientes contestaron que cuando no se alcanza la meta la empresa solo les llama la atención, el 38% opinan que solo les pregunta las razones por no haber logrado alcanzar la meta, el 9% establece que solo la empresa le comunica que no alcanzó la meta y el 3% aportan que les comunican no haber alcanzado la meta y que establecen estrategias para que el siguiente mes no ocurra lo mismo. Se considera que la empresa debe establecer reuniones para juntar todas las acciones expuestas en las preguntas y lograr alcanzar la meta, mediante estrategias.

Pregunta No. 4.- ¿Conoce usted como la empresa controla su ruta?

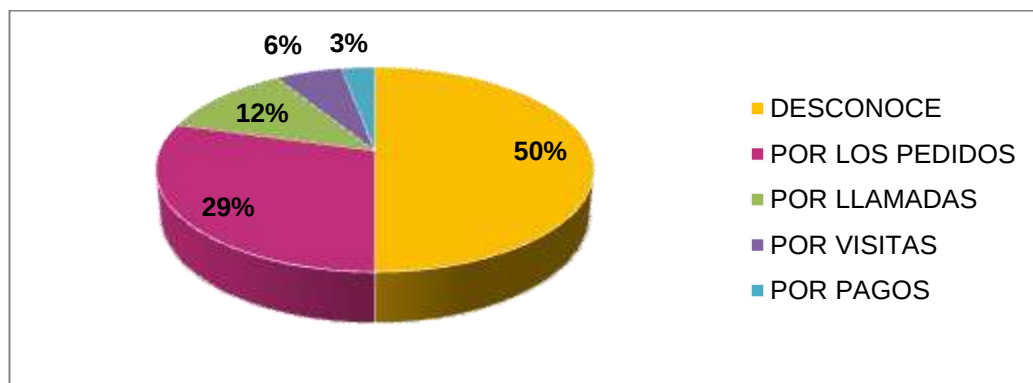
Cuadro 19. Control de ruta

CONTROL DE RUTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
DESCONOCE	17	50%
POR LOS PEDIDOS	10	29%
POR LLAMADAS	4	12%
POR VISITAS	2	6%
POR PAGOS	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 17. Control de ruta



Análisis: El 50% de los encuestados desconoce cómo la empresa controla su ruta, sin embargo el 29% de los vendedores establecen que la ruta se la controla por medio de los pedidos que se pasan al departamento de ventas, el 12% opina que el control de su ruta es por medio de llamadas telefónica a los clientes, el 6% por visita realizadas a los clientes y el 3% por los pagos, es decir por la cobranza efectuada. Lo que demuestra que la mayoría de los clientes desconoce el control que la empresa ejerce sobre su ruta.

Pregunta No. 5.- ¿Cuál es el mayor problema que existe en una zona para realizar una venta?

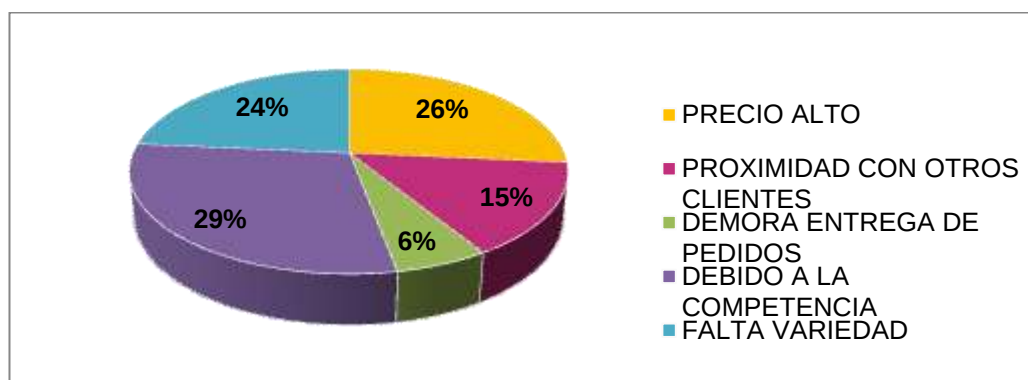
Cuadro 20. Problemas para realizar las ventas

PROBLEMAS REALIZAR VENTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
PRECIO ALTO	9	26%
PROXIMIDAD CON OTROS CLIENTES	5	15%
DEMORA ENTREGA DE PEDIDOS	2	6%
DEBIDO A LA COMPETENCIA	10	29%
FALTA VARIEDAD	8	24%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 18. Problemas para realizar las ventas



Análisis: El 29% de los vendedores opinan que el mayor problema que existe dentro de su zona es la alta competencia que existe en el mercado, el 26% por precio alto ya que varios competidores ofrecen la prenda a un menor precio, el 24% por falta de variedad, el 15% por la proximidad con los clientes y el 6% por la demora en los pedidos, lo que indica que la competencia dentro de este mercado es fuerte por lo que la empresa debe controlar todos sus departamentos para que en conjunto puedan crear estrategias y vencer a la competencia.

Pregunta No. 6.- ¿Qué documentos solicita cuando la empresa adquiere un nuevo cliente? (puede seleccionar más de una opción)

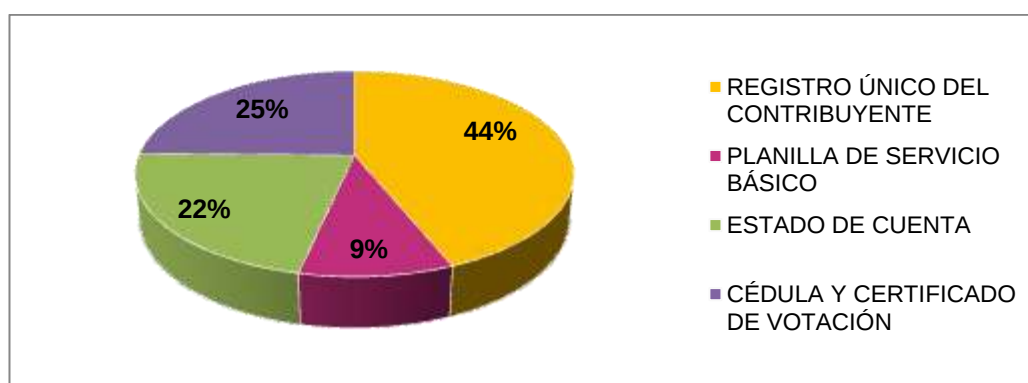
Cuadro 21. Documentos solicitados por la empresa a los nuevos clientes

DOCUMENTOS QUE SE SOLICITA A NUEVOS CLIENTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE	32	44%
PLANILLA DE SERVICIO BÁSICO	7	10%
ESTADO DE CUENTA	16	22%
CÉDULA Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN	18	25%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 19. Documentos solicitados por la empresa a los nuevos clientes



Análisis: Según los resultados obtenidos el 44% solicita el Registro Único del Contribuyente (R.U.C.), el 25% los documentos personales del cliente como lo es la copia de la cédula y certificado de votación, el 22% estado de cuenta y el 9% la planilla de servicio básico, es importante que el vendedor al momento de establecer lazos comerciales con un cliente solicite todos los documentos que respalden la información brindada por los mismo, la empresa debería exigir más documentos y que todos los vendedores soliciten la misma información a los clientes.

Pregunta No. 7.- ¿Qué departamentos considera usted que debe mejorar para incrementar las ventas?

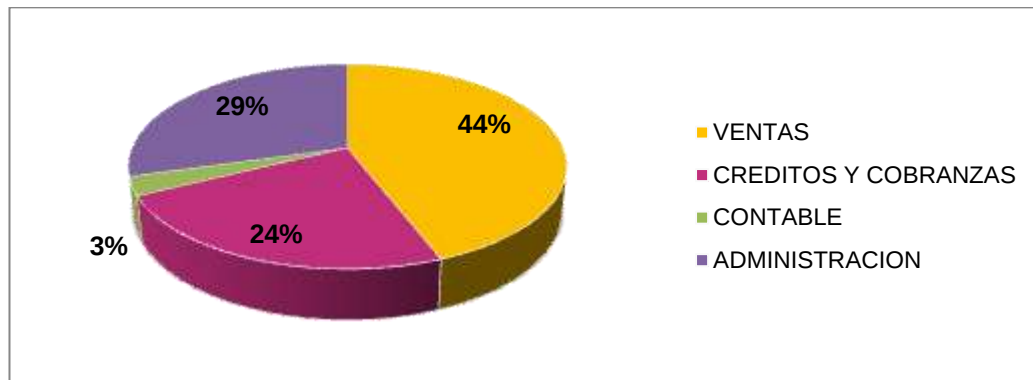
Cuadro 22. Departamentos a mejorar para incrementar las ventas (según los vendedores)

MEJORAR DEPARTAMENTOS PARA INCREMENTAR VENTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTAS	15	44%
CREDITOS Y COBRANZAS	8	24%
CONTABLE	1	3%
ADMINISTRACION	10	29%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 20. Departamentos a mejorar para incrementar las ventas (según los vendedores)



Análisis: Según los resultados obtenidos el 44% de los vendedores opinan que el departamento que debe mejorar es el departamento de ventas, el 29% considera que es el de Administración, el 24% el departamento de créditos y cobranzas y un 3% el departamento contable, demostrando que el departamento de ventas es el que debe cambiar su forma de trabajo para que la empresa mejore.

Pregunta No. 8.- ¿Cómo ha sido el cumplimiento del departamento de ventas cuando usted solicita el reporte de inventario?

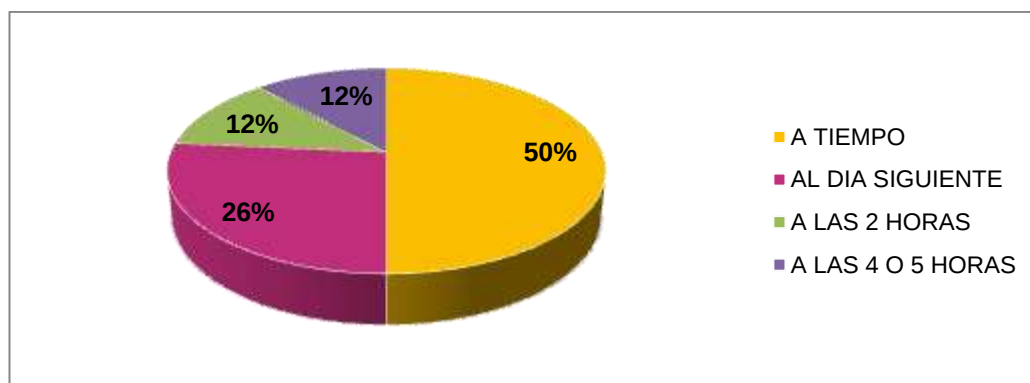
Cuadro 23. Cumplimiento con el reporte de inventario

CUMPLIMIENTO CON LA ENTREGA DEL REPORTE DE INVENTARIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
A TIEMPO	17	50%
AL DIA SIGUIENTE	9	26%
A LAS 2 HORAS	4	12%
A LAS 4 O 5 HORAS	4	12%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 21. Cumplimiento con el reporte de inventario



Análisis: El 50% de los vendedores considera que el departamento de ventas entrega a tiempo el reporte de inventario cuando es solicitado, el 26% se lo entregan o envían al día siguientes, el 24% opinan que se demoran entre 2 a 5 horas, lo que indica que el departamento de ventas entrega a tiempo el reporte de inventario, sin embargo tiene que ser más rápido porque con el 26% de vendedores entrega tarde el inventario lo que ocasiona que los pedidos sean vendidos destallados o que al cliente no se le envíe un modelo porque no está completo su pedido.

Pregunta No. 9.- ¿Cada que tiempo le entregan el reporte de las cuentas por cobrar el departamento de créditos y cobranzas?

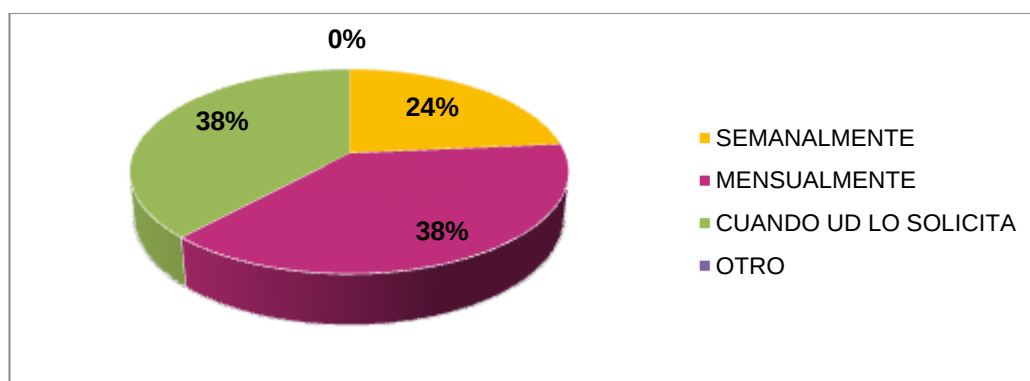
Cuadro 24. Frecuencia de entrega del reporte de cuentas por cobrar

ENTREGA DE REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
SEMANALMENTE	8	24%
MENSUALMENTE	13	38%
CUANDO UD LO SOLICITA	13	38%
OTRO	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 22. Frecuencia de entrega del reporte de cuentas por cobrar



Análisis: Un 38% de los vendedores informan en las encuestas que el reporte de las cuentas por cobrar se lo entregan mensualmente y un 38% también opinan que se lo entregan cuando el vendedor lo solicita y un 24% se lo entregan semanalmente, indicando que el departamento de créditos y cobranzas debe mejorar su entrega del reporte de cobranzas ya que hay que darle seguimiento diario a las cuentas pendientes de los vendedores y el reporte se lo puede entregar semanalmente para realizar las aplicaciones de los pagos.

Pregunta No. 10.- ¿Qué Departamentos se demora en darle información?

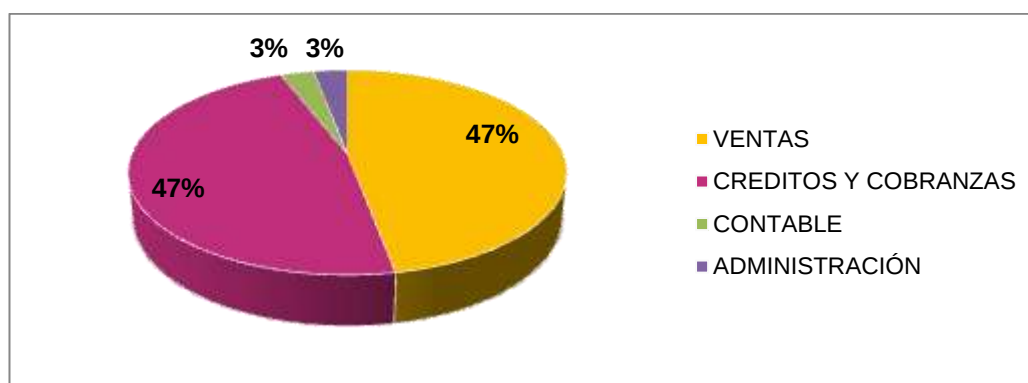
Cuadro 25. Departamento que se demora en dar información

TARDANZA DE DEPARTAMENTOS EN DAR INFORMACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTAS	16	47%
CREDITOS Y COBRANZAS	16	47%
CONTABLE	1	3%
ADMINISTRACIÓN	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 23. Departamento que se demora en dar información



Análisis: Según los resultados obtenidos el 47% de los encuestados opinan que el departamento de ventas se demora en dar información y el 47% opinan que el departamento de créditos y cobranzas se demora en dar información, lo que significa que estos departamentos deben tener mayor control para que el vendedor pueda ejecutar con mayor rapidez las ventas.

Pregunta No. 11.- ¿Qué Departamento lo llama con mayor frecuencia y por qué?

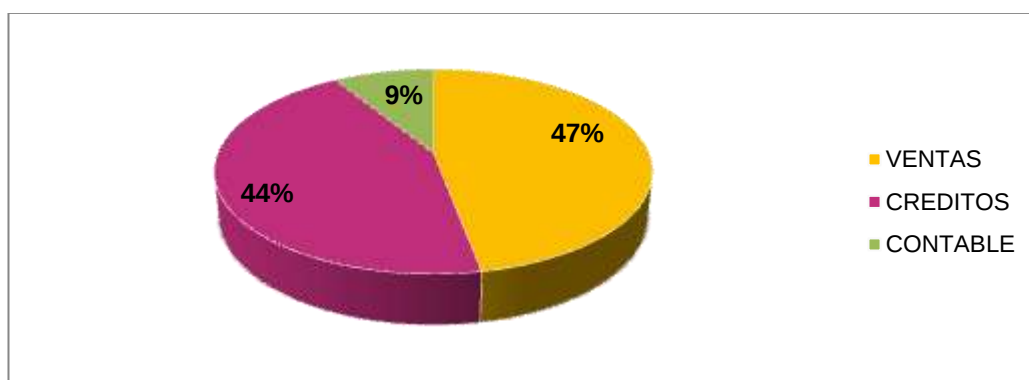
Cuadro 26. Departamento que llama con mayor frecuencia a los vendedores

FRECUENCIAS DE LLAMADAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTAS	16	47%
CREDITOS	15	44%
CONTABLE	3	9%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 24. Departamento que llama con mayor frecuencia a los vendedores



Análisis: El departamento que con mayor frecuencia llama a los vendedores es el departamento de ventas con un 47% por motivo de las ventas, del inventario, stock en los pedidos y un 44% opinan que el departamento de créditos y cobranzas lo llama con mayor frecuencia por las cobranzas que tiene que realizar, por las carteras vencidas y las cuentas pendientes y un 9% lo llama el departamento contable por motivo de retenciones de los clientes y para identificar transferencias bancarias.

Pregunta No. 12.- Una vez entregado el pedido. ¿Cada qué tiempo realiza la cobranza de las ventas?

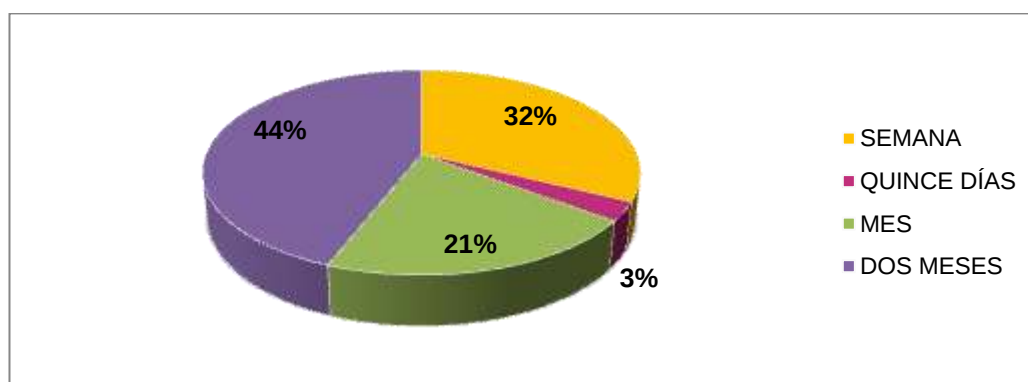
Cuadro 27. Tiempo de cobranzas de ventas

TIEMPO DE COBRANZA DE VENTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SEMANA	11	32%
QUINCE DÍAS	1	3%
MES	7	21%
DOS MESES	15	44%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 25. Tiempo de cobranzas de ventas



Análisis: El 44% de los vendedores realiza la cobranza a los dos meses, el 32% a la semana y el 21% al mes y un pequeño porcentaje del 3% a los quince días, lo que demuestra que varios vendedores realizan muy tarde la cobranza, lo que significa que recuperan la venta después de dos o tres meses dependiendo la fecha de programación del cliente.

Pregunta No. 13.- Para impulsar las ventas ¿En qué cree usted que la empresa debe invertir?

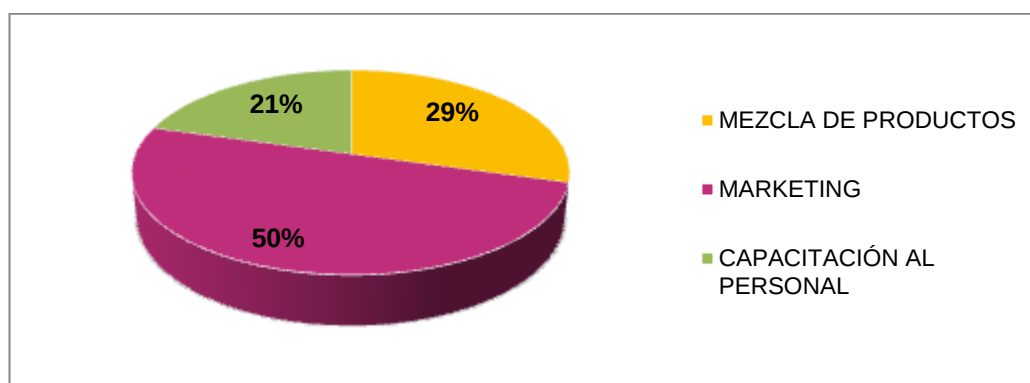
Cuadro 28. Inversión de la empresa para impulsar las ventas (según las opiniones de los vendedores)

EN QUE DEBE INVERTIR LA EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MEZCLA DE PRODUCTOS	10	29%
MARKETING	17	50%
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	7	21%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 26. Inversión de la empresa para impulsar las ventas (según las opiniones de los vendedores)



Análisis: El 50% de los vendedores consideran que la empresa debe invertir en publicidad para impulsar las ventas, un 29% en mezclar los productos y el 21% en capacitación al personal, demostrando que según los vendedores la empresa debe invertir en marketing para captar mayor clientes.

Pregunta No. 14.- ¿Considera usted que la empresa debe realizar más de diez importaciones?

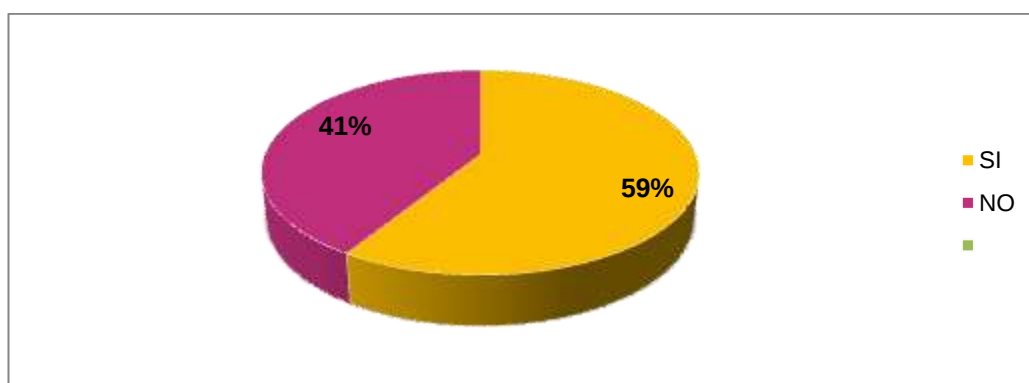
Cuadro 29. La empresa debe realizar más de 10 importaciones anuales

SE DEBE REALIZAR MÁS DE 10 IMPORTACIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	59%
NO	14	41%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 27. La empresa debe realizar más de 10 importaciones anuales



Análisis: El 59% de los vendedores considera que si se debe realizar más de 10 importaciones anuales porque los clientes son exigentes y quieren ver modelos nuevos en cada visita y para tener suficiente stock con el cuál se pueda trabajar en todo el año, y el 41% considera que no porque con las cantidades importadas se han mantenido las ventas y la cantidad es suficiente para no tener un stock elevado.

Pregunta No. 15.- ¿Considera usted que la empresa debe mezclar los productos?

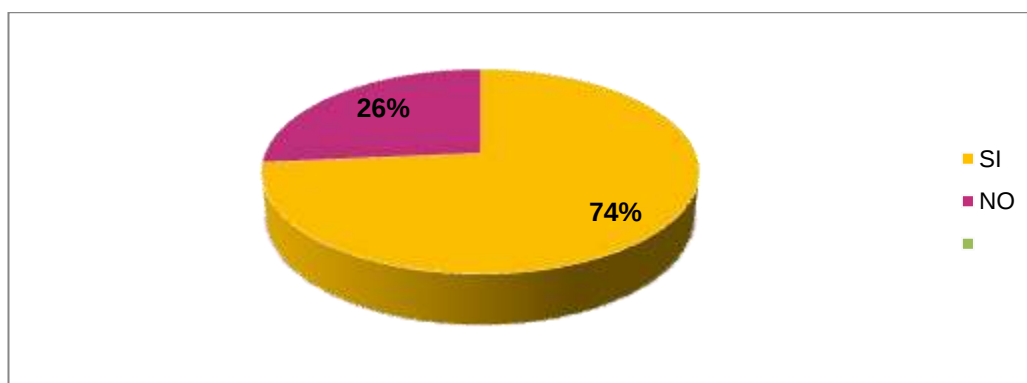
Cuadro 30. Mezclar el producto

MEZCLAR EL PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	25	74%
NO	9	26%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada a los vendedores de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 28. Mezclar el producto



Análisis: El 74% de los vendedores consideran que si hay que mezclar el producto porque los clientes son exigentes, requieren de moda y variedad para elegir, y una vez mezclado el producto las ventas aumentan tanto para el cliente como para la empresa, mientras 26% considera que no se debe mezclar porque con los productos que han visitado a los clientes han sido suficientes para las ventas y empezar con otro producto de la misma marca significaría mayor inversión para la empresa.

Pregunta No. 16.- ¿Cuál de los siguientes factores incide en la rentabilidad?
(puede señalar más de una opción)

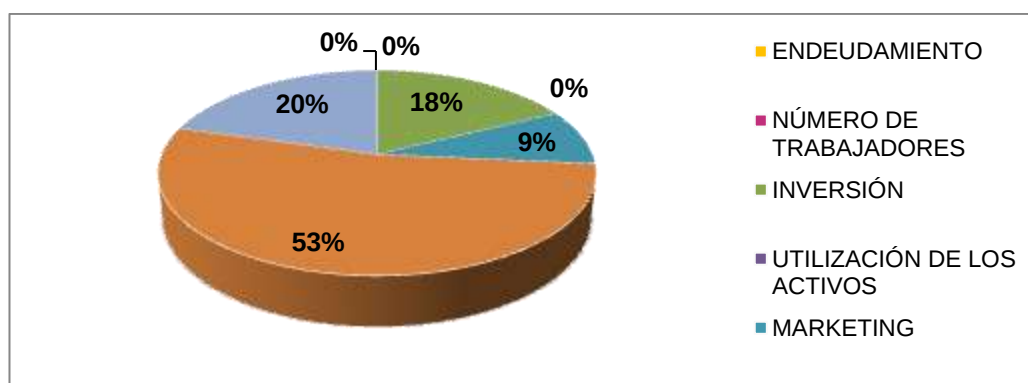
Cuadro 31. Factores de rentabilidad

FACTORES DE RENTABILIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENDEUDAMIENTO	0	0%
NÚMERO DE TRABAJADORES	0	0%
INVERSIÓN	6	18%
UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS	0	0%
MARKETING	3	9%
VENTAS	18	53%
DESCONOCE	7	21%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 29. Factores de rentabilidad



Análisis: Según los resultados el 53% de los vendedores conocen como factor de la rentabilidad son las ventas, el 20% desconoce y el 18% inversión y un 9% marketing, lo que demuestra que los vendedores tienen poco conocimiento de los factores que inciden en la rentabilidad.

4.2.4. Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Pregunta No. 1.- ¿Cuántos años lleva siendo cliente de UFINOTI S.A.?

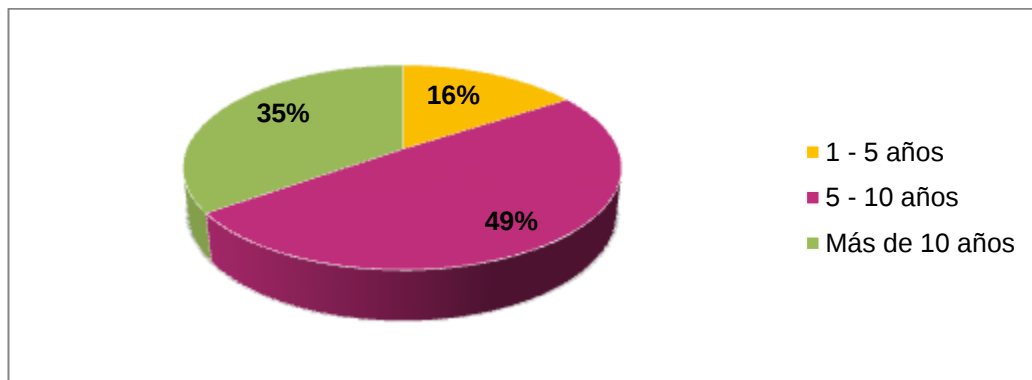
Cuadro 32. Años de compra a Ufinoti S.A.

AÑOS DE CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 - 5 años	58	16%
5 - 10 años	181	49%
Más de 10 años	128	35%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 30. Años siendo cliente de Ufinoti S.A.



Análisis: Con respecto a esta pregunta se puede analizar que el 49% de los clientes tienen entre 5 a 10 años comprando a la empresa, el 35% tiene más de 10 años, y un 16% de 1 a 5 años. Lo que demuestra que 35% de los encuestados son clientes fijos desde que la empresa empezó a operar.

Pregunta No. 2.- ¿Con qué frecuencia la visita el vendedor?

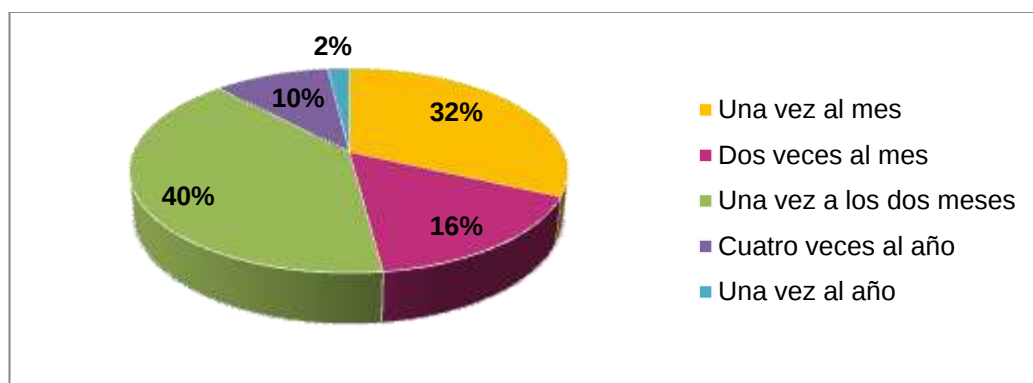
Cuadro 33. Frecuencia de visita del vendedor

FRECUENCIA DE VISITA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez al mes	117	32%
Dos veces al mes	59	16%
Una vez a los dos meses	147	40%
Cuatro veces al año	37	10%
Una vez al año	7	2%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 31. Frecuencia de visita del vendedor



Análisis: Esta pregunta corresponde a la frecuencia de visita que realiza el vendedor a cada uno de los clientes ya sea por cobranza o para enseñar la colección que se lanzó por el mes. El 40% del total de los encuestados son visitados una vez a los dos meses seguido por un 32% que los visitan una vez al mes y un 16% que refleja que lo visitan dos veces al mes, que es muy importante ya que el vendedor está al día de la rotación de la mercadería en el cliente, sin embargo hay un 10% los visitan cuatro veces al año y un 2% que hay que prestar más atención porque son visitados una vez al año lo cual preocupa a la empresa porque se está perdiendo de darle continuidad al cliente.

Pregunta No. 3.- ¿Cree usted que la fecha establecida para el pago es el ideal para su negocio?

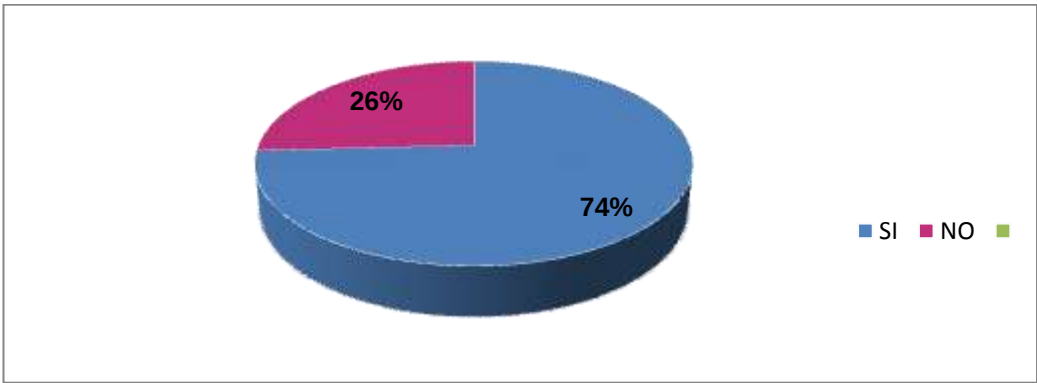
Cuadro 34. Conformidad de las políticas de pago

CONFORMIDAD CON FECHA DE PAGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	272	74%
NO	95	26%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 32. Conformidad de las políticas de pago



Análisis: Con respecto a la información obtenida de los clientes el 74% de los clientes están de acuerdo con la política de pago que la empresa ofrece y un 26% no está de acuerdo, este punto es primordial para la empresa ya que conoce la conformidad de los clientes con las políticas que establece la misma.

Pregunta No. 4.- ¿Cree usted que el tiempo de entrega del pedido es el indicado?

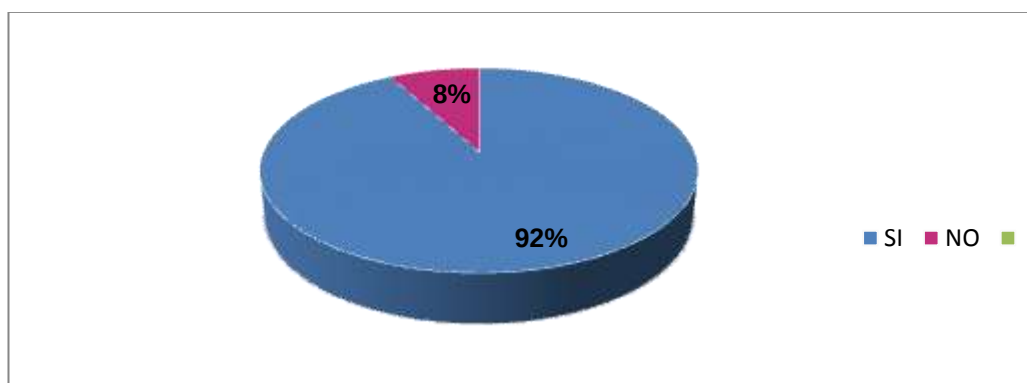
Cuadro 35. Conformidad con tiempo de entrega de pedidos

CONFORMIDAD EN TIEMPO DE ENTREGA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	338	92%
NO	29	8%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 33. Conformidad con tiempo de entrega de pedidos



Análisis: Con la información obtenida en las encuestas el 92% de los encuestados consideran que el tiempo de entrega del pedido es el indicado, mientras que el 8% no está conforme con la fecha de entrega. En este punto se considera la rapidez de la aprobación del pedido, la cobranza porque si tiene saldo pendiente el pedido se demora en salir, y la efectividad del Courier contratado por la empresa.

Pregunta No. 5.- ¿Cómo califica usted la atención del vendedor?

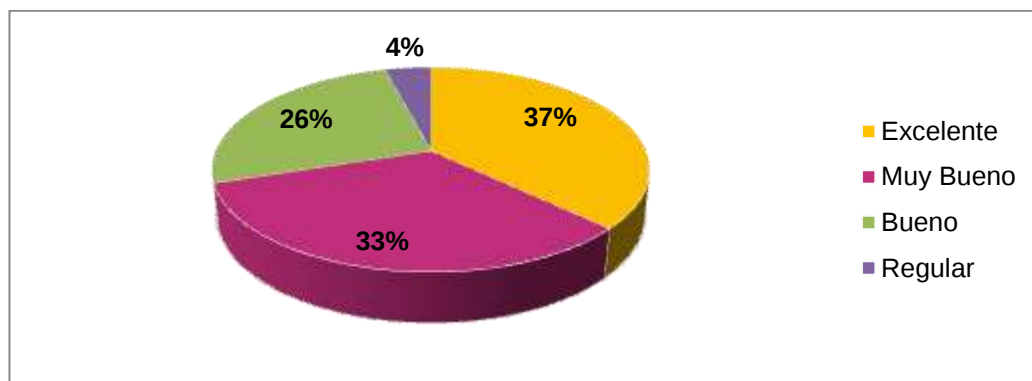
Cuadro 36. Calificación de la atención del vendedor

ATENCIÓN DEL VENDEDOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	136	37%
Muy Bueno	121	33%
Bueno	95	26%
Regular	15	4%
Pésimo	0	0%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 34. Calificación de la atención del vendedor



Análisis: La calificación que los clientes otorgan a la atención que les brinda el vendedor es muy importante para la empresa. El 37% percibe una atención excelente por parte de los vendedores y 33% del total de los encuestados considera que la atención es muy buena, el 26% opina que es bueno y el 4% que es regular. Lo que indica que el vendedor tiene una excelente comunicación con los clientes porque la mayoría considera que su atención es excelente.

Pregunta No. 6.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente prestada por la empresa Ufinoti?

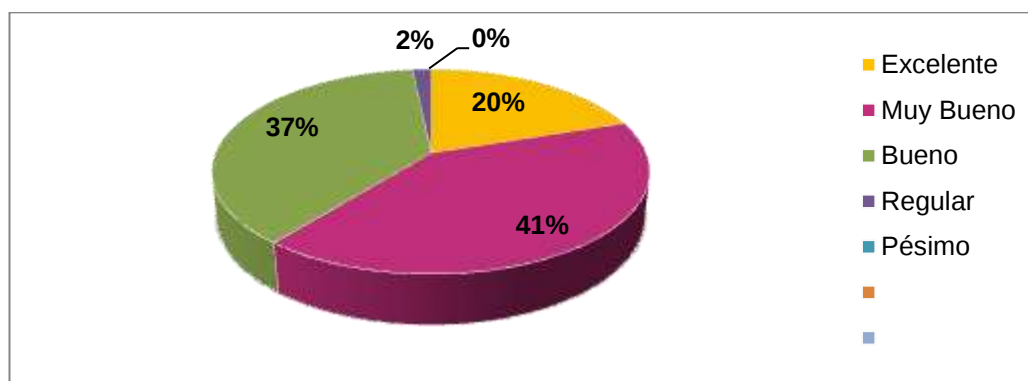
Cuadro 37. Calificación de la atención al cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	73	20%
Muy Bueno	150	41%
Bueno	138	38%
Regular	6	2%
Pésimo	0	0%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 35. Calificación de la atención al cliente



Análisis: Esta pregunta es de suma importancia para la empresa ya que refleja como el cliente percibe el servicio que se ofrece, del cual el 41% de total de encuestados califican que el servicio es muy bueno y el 37% que es bueno, mientras que solo el 20% considera que es excelente, lo que se puede interpretar que ninguno de los clientes califican al servicio como pésimo, sin embargo un 2% considera que es regular.

Pregunta No. 7.- ¿Cómo calificaría usted al servicio de post venta?

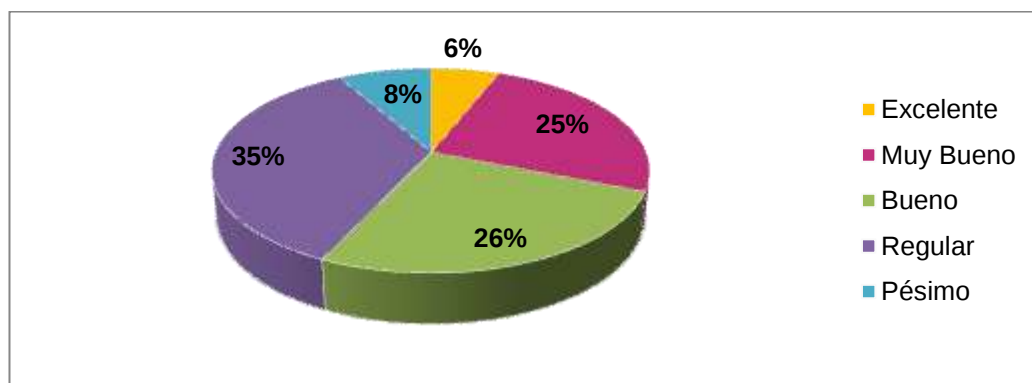
Cuadro 38. Calificación del servicio de post venta

SERVICIO DE POSTVENTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	22	6%
Muy Bueno	92	25%
Bueno	95	26%
Regular	128	35%
Pésimo	30	8%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 36. Calificación de servicio de post venta



Análisis: El servicio de postventa es una de las etapas primordiales del proceso de venta, porque de esta depende que la compra se vuelva hacer y el 35% total de los encuestados consideran que es regular y el 26% que es bueno y un 25% que es muy bueno, sin embargo un 8% considera que es pésimo y solo el 6% que es excelente, lo que demuestra que no se está llevando un control sobre el servicio de post venta de los clientes.

Pregunta No. 8.- ¿Cuál de los siguientes departamentos cuál cree ud que la empresa debería mejorar?

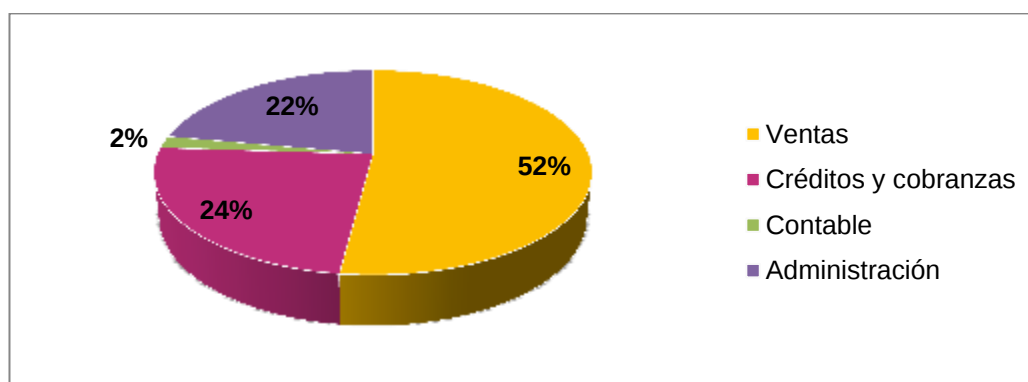
Cuadro 39. Departamentos a mejorar

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ventas	191	52%
Créditos y cobranzas	88	24%
Contable	7	2%
Administración	81	22%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 37. Departamentos a mejorar según los clientes



Análisis: De acuerdo a la información de las encuestas el 52% de los clientes considera que debe mejorar el departamento de ventas seguido con un 24% de créditos y cobranzas, 22% de Administración y un 2% el departamento contable. Según las opiniones de los clientes el departamento de ventas debe mejorar porque no crean estrategias de marketing para captar a los clientes y aumentar los pedidos de los mismos, porque no realizan servicio de postventa y el personal es poco capacitado.

Pregunta No. 9.- ¿Cómo considera usted el precio de las prendas de vestir de la empresa?

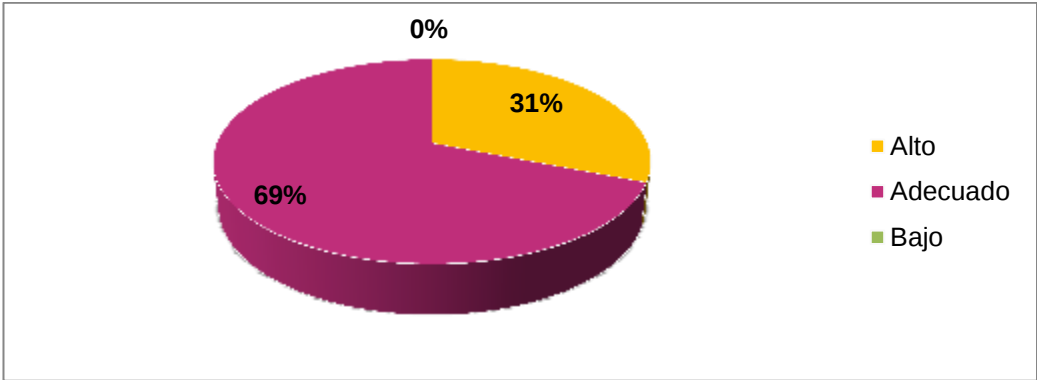
Cuadro 40. Perspectiva del precio de la prenda

PRECIO DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Alto	114	31%
Adecuado	253	69%
Bajo	0	0%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 38. Perspectiva del precio según los clientes



Análisis: Según la perspectiva de los clientes el 69% les parece adecuado el precio del producto y el 31% alto, porque la prenda es vendida a un precio de \$32 el de dama y \$33 el de caballero al por mayor.

Pregunta No. 10.- ¿Con que frecuencia hace pedidos a la empresa?

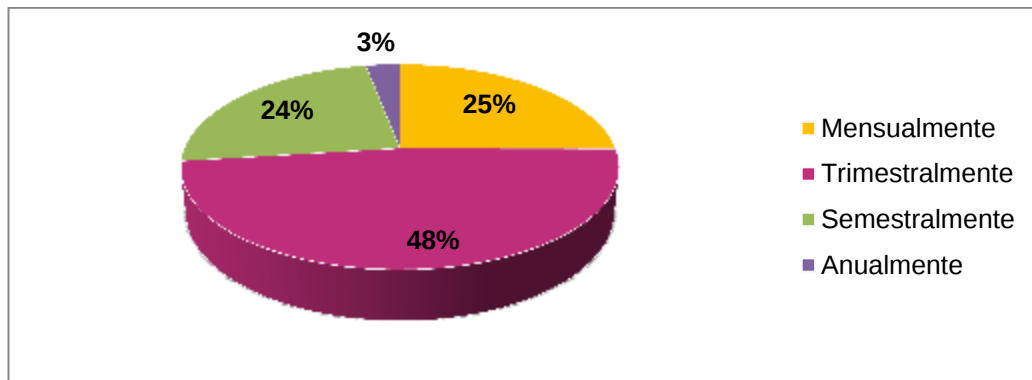
Cuadro 41. Frecuencia de compra

FRECUENCIA DE PEDIDOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensualmente	92	25%
Trimestralmente	176	48%
Semestralmente	88	24%
Anualmente	11	3%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 39. Frecuencia de compra



Análisis: Como se muestra en la representación gráfica el 48% de los clientes realizan pedidos a la empresa cada tres meses y 25% compra mensualmente, un 24% realiza sus pedidos de forma semanal y un 3% de forma anual. Indicando que la mayoría de los clientes realizan cuatro pedidos al año, porque realizan de forma trimestral.

Pregunta No. 11.- ¿Cuál de los siguientes temas cuál cree usted que la empresa debería mejorar?

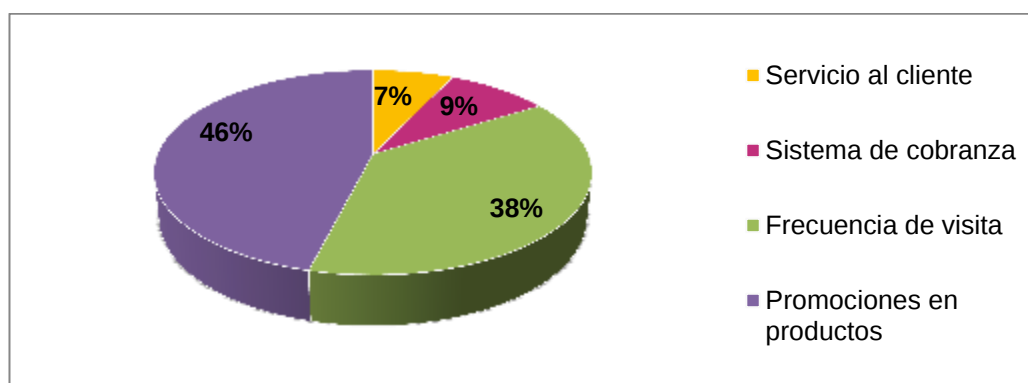
Cuadro 42. Temas a mejorar

TEMAS A MEJORAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Servicio al cliente	26	7%
Sistema de cobranza	33	9%
Frecuencia de visita	139	38%
Promociones en productos	169	46%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 40. Temas a mejorar



Análisis: Según la información recolectada mediante las encuestas el 46% considera que la empresa debe mejorar en las promociones en los productos, un 38% en la frecuencia de visita de los vendedores, el 9% en sistema de cobranzas y un 7% en servicio al cliente. Mejorar el servicio al cliente porque el personal es poco capacitado, el sistema de cobranza porque el vendedor cobra muy tarde, la frecuencia de visita porque deben rotar la mercadería constantemente, cuando se realiza la visita tiene ciertos códigos que no tienen todas las tallas completas y la promoción de los productos porque la ganancia del cliente sería mayor por ende aumentaría su pedido.

Pregunta No. 12.- Del total de sus ventas ¿Qué porcentaje vende mensualmente de las prendas que le ofrece la empresa?

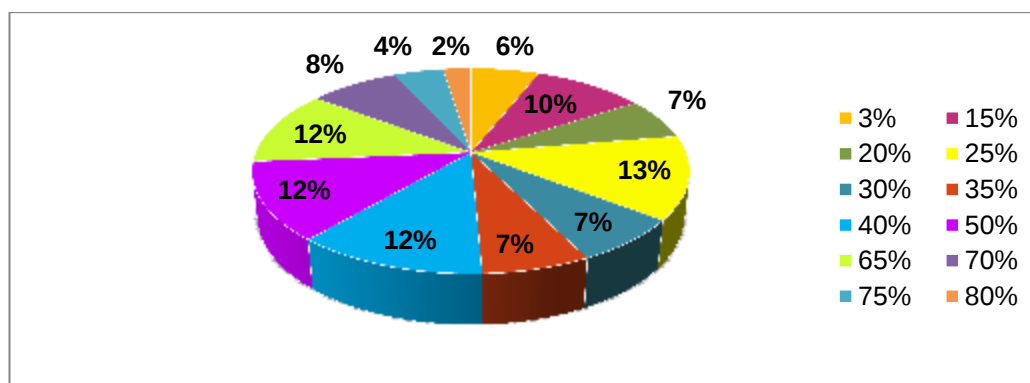
Cuadro 43. Porcentaje de ventas mensual

PORCENTAJE DE VENTAS MENSUAL EN SU LOCAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
3%	22	6%
15%	36	10%
20%	24	7%
25%	48	13%
30%	26	7%
35%	25	7%
40%	44	12%
50%	45	12%
65%	43	12%
70%	29	8%
75%	16	4%
80%	9	2%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 41. Porcentaje de ventas mensuales de los clientes



Análisis: Según la información proporcionada por los clientes el 13% de ellos de sus ventas totales el 25% corresponde a los productos que ofrece Ufinoti S.A. y seguido por el 12% de los encuestados que venden entre 40%, 50% y 65% los productos de la empresa. Lo que refleja que los clientes tienen una buena aceptación en cada una de las provincias en las cuales distribuyente la prenda.

Pregunta No. 13.- ¿En qué cree usted que la empresa debe invertir?

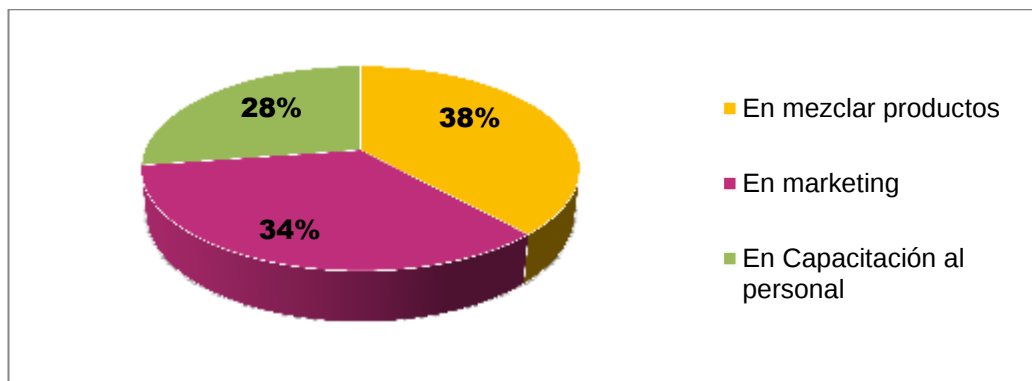
Cuadro 44. Inversión de la empresa según perspectivas de los clientes

INVERSIÓN DE UFINOTI	CANTIDAD	PORCENTAJE
En mezclar los productos	140	38%
En marketing	126	34%
En Capacitación al personal	101	28%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 42. Inversión de la empresa según perspectivas de los clientes



Análisis: Según la muestra de estudio de los clientes de la empresa el 38% considera que se debe invertir en mezclar los productos, ya que solo venden pantalones y camisetas, el 34% sugiere que inviertan en marketing para poder promocionar la marca y el 28% en capacitación al personal, según indicadores el mercado consumidor es el de prioridad porque sostiene que se debe ampliar la mezcla de la línea de producto que oferta la empresa.

Pregunta No. 14.- ¿Considera usted que la empresa debe mezclar los productos?

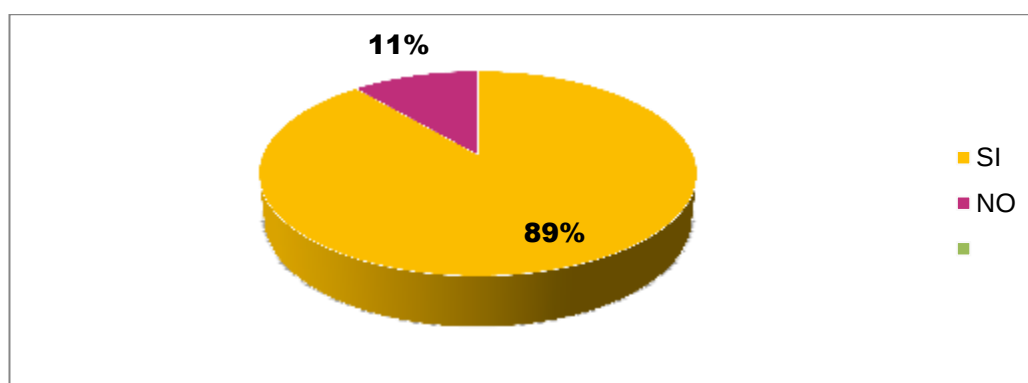
Cuadro 45. Mezclar los productos según los clientes

MEZCLAR LOS PRODUCTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	326	89%
NO	41	11%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Gráfico 43. Mezclar los productos según los clientes



Análisis: El resultado de la encuesta el 89% de los clientes considera que la empresa debe mezclar los productos. Mientras que el 11% considera que no se debe mezclar los productos; demostrando que la mayor parte del mercado necesita otros productos textiles de la misma marca que ofrece la importadora.

4.2.5. Indicadores Financieros (información obtenida de los estados financieros.

Cuadro 46. Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	2012	2013	2014
LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,91	0,84	0,81
	2. Prueba ácida	Activos corrientes - Inventarios/Pasivo corriente	0,54	0,45	0,47
SOLVENCIA	1 Endeudamiento del Activo	Pasivo Total /Activo Total	0,95	1,06	1,00
	2 Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total /Patrimonio	17,33	-17,23	1349,83
	3. Apalancamiento	Activo Total /Patrimonio	18,33	-16,23	1350,83
GESTIÓN	1. Rotación de cartera	ventas/cuentas por cobrar	1,68	2,04	3,37
	2. Rotación de cuentas por pagar	compras a crédito/compras	0,72	0,60	0,76
	3. Rotación de inventario	costo de venta/inventario	1,78	1,34	2,55
	4. Período promedio de cobranza	360/Rotación de cartera	213,81	176,08	106,89
	5. Período promedio de pago	360/rotación de cuentas por pagar	500,57	601,92	474,88
	6. Período promedio de inventario	360/Rotación de inventario	202,57	268,44	141,10
	7. Impacto de gastos administrativo	gastos administrativos y de ventas/ventas	0,18	0,43	0,48
RENTABILIDAD	1. Rentabilidad neta del activo	(utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)	0,00	0,00	0,00
	2. Margen Bruto	Ventas - Costo de ventas/ventas	0,11	0,29	0,40

Fuente: Estados Financieros de Ufinoti S.A.

Elaboración: La Autora

Análisis:

Liquidez Corriente: Este índice indica la posibilidad de la empresa de efectuar sus pagos de corto plazo, mientras más alto sea el índice es mejor, como se puede observar en la tabla en el 2012 la empresa tenía mayor posibilidad de realizar sus pagos, indicando que por cada dólar que la empresa tiene de deuda a corto plazo, tenía \$0.91 para pagarlo. En el 2013 disminuyó a 0.84 y en el 2014 a 0.81, esto quiere decir que Ufinoti S.A. no cuenta con capacidad suficiente para pagar sus obligaciones a corto plazo debido a que la razón corriente no llega al estándar aceptable que es 1.

Prueba Ácida: Este índice es parecido al de liquidez corriente pero es más rigurosa porque se resta el inventario debido a que el inventario en ciertas ocasiones tiene valores obsoletos, que es difícil de vender y distorsiona el análisis financiero. Se puede interpretar que por cada dólar que la empresa tiene de deuda en el corto plazo, tenía \$0.54 a pesar de que los inventarios no se vendan, esto es en el 2012, en el 2013 dispuso de \$0.45 y en el 2014 \$0.47, lo que se puede concluir que la compañía no tiene suficiente dinero en el activo corriente debido a que el restante se encuentra invertido en el activo no corriente.

Endeudamiento del activo: Permite determinar el nivel de autonomía financiera, cuando el índice es elevado indica que la empresa depende de sus acreedores., y si el índice es bajo indica que la empresa es independiente frente a sus acreedores. La empresa Ufinoti S.A. se desarrolla con capital ajeno, lo que demuestra un alto grado de dependencia de sus acreedores, porque sus activos totales han sido financiados externamente con un 95% en el 2012, mientras que en el 2013 con el 106% y en el 2014 con el 100%.

Endeudamiento patrimonial: Este índice determina el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores, es decir que esta razón muestra la relación de los recursos aportados por los acreedores en relación

a los fondos de los accionistas. La posibilidad de Ufinoti S.A. de financiarse con capital propio es negativa debido al elevado porcentaje que sale en todos los años porque mientras más baja sea la razón más alto es el nivel de financiamiento propio por los accionistas. Por cada dólar de patrimonio se tenía deudas por \$17.33 o cada dólar de los accionistas estaba comprometido en un 173% en el 2012, mientras que en los siguientes años el 2013 es negativo y el 2014 es elevado. Lo que significa que Ufinoti S.A. se financió en su mayoría con créditos otorgado por terceros en el 2014.

Apalancamiento: Este ratio mide la proporción de los activos total financiados con los recursos propios. Si el ratio es elevado mayor será el riesgo financiero, en la tabla se puede observar que en el 2014 el riesgo financiero de la empresa es elevado.

Rotación de cartera y período promedio de cobranza: Este Indicador de eficiencia muestra como se está recuperando la cartera, de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa. Las cuentas por cobrar de Ufinoti S.A. rotaron 1.68 veces en el año 2012 y su cartera se hizo efectiva en 214 días, en el 2013 giró 2.04 veces y la empresa tardó 176 día en recuperar la cartera y en el 2014 rotó 3.37 veces y se recuperó en 107 días. Lo que demuestra que la recuperación de la cartera es contraria a la política de la empresa.

Rotación de cuentas por pagar y período promedio de pago: Este indicador financiero indica el número de veces que han sido renovadas las cuentas por pagar. Las cuentas por pagar en el 2012 se renovaron 0.72 veces y los pagos se efectuaron cada 501 días, en el 2013 0.60 veces y se pagaron en 602 días y en el 2014 se renovaron 0.76 veces y fueron canceladas en 475 días, se puede concluir que el pago a los proveedores ha ido mejorando porque los días de pagos se han reducido en el 2014, debido a que la empresa Ufinoti S.A. recupera más rápido su cartera por esta razón puede pagar en menos días a los proveedores.

Rotación de inventario y período promedio de inventario: Este indicador permite conocer el número de veces que el inventario se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar. El inventario en el 2012 rotó 1.78 veces cada 203 días, en el 2013 existió una rotación de 1.34 en 268 días y en el 2014 rotó 2.55 cada 141 días, es decir que se convierte 2.55 veces por año en efectivo o en cuenta por cobrar, lo que indica que el inventario de la empresa es utilizado de forma ineficiente porque el stock se encuentra almacenado demasiado tiempo.

Impacto de gasto administrativo: Este ratio muestra que parte de los ingresos por ventas han sido utilizados para los gastos administrativos. El 18% de las ventas fueron invertidos en gastos administrativos del 2012, en el 2013 el 43% y 2014 el 48%, lo que indica que han aumentado los gastos administrativos en estos dos años.

Margen Bruto: Este ratio mide la proporción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas. Con los ingresos del 2012 se cubrió el 11% de los gastos, en el 2013 el 29% y en el 2014 el 40%

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

La presente investigación planteada con el título de “Control administrativo-financiero y su incidencia en la rentabilidad de la importadora Ufinoti S.A. periodo 2012-2014” se determinó el inadecuado control administrativo - financiero que se ejerce dentro de la empresa incidiendo en la baja rentabilidad reflejada en los estados financieros.

Se ha comprobado mediante los instrumentos de investigación tales como las entrevistas y las encuestas a los clientes y personal de la empresa Ufinoti, que dentro de las etapas del proceso de ventas existen ciertas

falencias por la falta de control y establecimiento de políticas, porque para que se realice un adecuado control primero los empleados deben conocer misión, visión, objetivos y metas, y las políticas que maneja la empresa porque esto es la base para que todos los departamentos vayan a una misma dirección, no se puede llegar a la etapa del control sin antes pasar por todo el proceso administrativo como es planeación, integración, dirección y control.

Los errores más comunes que se presentan es presentación de informes incompletos por cada responsable de los departamentos, poca comunicación entre los departamentos, ineficiente coordinación de las visitas y un bajo control a los vendedores.

En las entrevistas a los jefes de cada departamento y al gerente se apreció con claridad que el control que se ejerce es regular por la poca formalidad que se presenta en la empresa y sugieren que se debería cambiar esta modalidad para mejorar la operatividad de la empresa y ser mejorar la rentabilidad.

Con el análisis de los indicadores financieros se conoció el ineficiente control que se da en cada una de las cuentas que componen los estados financieros.

Los resultados tienen relación con (Durán Ramirez, 2009) dice que área administrativa de una empresa comprende el marco jurídico en cual va a desarrollar sus actividades, la determinación de una estructura organizacional eficiente que se ajuste a las características y necesidades del negocio y la descripción de los procesos, procedimientos y reglamentos que le van a permitir orientar y regular las actividades en el desarrollo y la ejecución de la actividad económica.

4.3.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo usado en la presente investigación se basó en documentación proporcionada por la empresa y a los obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes y al personal de la empresa.

El 39% de los encuestados del personal consideran que el control administrativo que se ejerce dentro de la empresa es regular, y presenta ciertas falencias, esto demuestra que la empresa está ejerciendo un bajo control en cada uno de los departamentos.

El 36% de los vendedores opinan que cuando la meta no es alcanzada se suma la diferencia para la próxima meta a cumplir, sin embargo un 32% considera que no se realiza nada en algunos meses, lo que refleja que la empresa no tiene establecido de forma adecuada el proceso que se realiza en la meta de venta.

Se ejerce un control inadecuado en la ruta de los vendedores porque según los clientes el 40% son visitados una vez a los dos meses dejando una brecha de tiempo muy extensa, por lo que no se realiza el seguimiento a los clientes de forma constante.

El desconocimiento de los factores de rentabilidad fue evidente dentro de la encuesta porque el 21% de los vendedores desconoce y el 22% del personal desconoce por lo que se debe tener mayor conocimiento para ejercer mayor control en estos factores.

Otro factor que incide en la rentabilidad es el manejo de los activos, porque los activos corrientes son aquellos que inciden en la liquidez de la empresa, los cuales deben ser mayores a los pasivos corrientes, en el 2012 la empresa tenía mayor posibilidad de realizar sus pagos, indicando que por cada dólar que la empresa tiene de deuda a corto plazo, tiene \$0.91 para

pagarlo. En el 2013 disminuyó a 0.84 y en el 2014 a 0.81, esto quiere decir que Ufinoti S.A. no cuenta con capacidad suficiente para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Las políticas de créditos no son respetadas porque el periodo medio de cobranza fue 214 días en el 2012, 176 días en el 2013 y 107 en el 2014. Otro factor es la inversión en el inventario ya que la empresa tiene un inventario alto en \$376.546,79 en el 2012, \$502.419,52 en el 2013 y \$229.637,1 en el 2014.

Según (Shim, Siegel, & Simon, 2000) consideran que una comparación de los estados financieros durante varios años mostrará la dirección presente y futura de la empresa; revelará las actividades de operación, inversión y financiamiento y permitirá planear mejor las necesidades futuras de inversión y financiamiento; destacará asimismo los aspectos extraordinarios y también las relaciones distorsionadas.

4.3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

El análisis cualitativo ha consistido en la observación del proceso de ventas que se maneja dentro de la empresa.

Según (Shim, Siegel, & Simon, 2000) consideran que la planeación es un proceso fundamental en la administración que influye en la misión de la empresa, en sus metas y objetivos, determinando además el curso futuro de acción.

La empresa no cuenta con una planeación adecuada, por esta razón el control en los departamentos es ineficiente, ya que cada proceso tiene falencias que se refleja en un bajo rendimiento, provocando pérdidas a la empresa.

Los errores más comunes observados son la falta de presentación de informes y reportes por cada áreas, poco seguimiento a los vendedores por esta razón los vendedores pasan pocos pedidos a la empresa provocando una disminución en las ventas mensuales, cartera vencidas, es decir que existe varias cuentas pendientes a las cuales la empresa no realiza un control continuo de las mismas.

Los resultados tiene relación con (Shim, Siegel, & Simon, 2000) que dice que se evalúa la eficiencia de la fuerza de venta analizando el ingreso generado por los vendedores, la frecuencia de visita, los costos del personal de ventas, y el valor monetario de los pedidos logrados por la hora de trabajo, y a las funciones administrativas por medio de informes sobre el desempeño, facturas procesadas.

4.3.3. COMPROBACIÓN / DISPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Una vez realizado el análisis cuantitativo y cualitativo se puede comprobar o desaprobar la hipótesis de investigación.

Hipótesis General

El inadecuado control administrativo-financiero genera una baja rentabilidad en la importadora Ufinoti S.A., del cantón Guayaquil.

De acuerdo a los resultados de las encuestas el 39% de los trabajadores considera que el control es regular porque tiene varias falencias como presentación de informes incompletos sobre actividades ocurridas en sus departamentos, pocas propuestas del personal para mejorar la misma, realizan pocas reuniones por lo que la comunicación en los departamentos no es buena. El 39% del departamento de ventas entrega informe, sin embargo su reporte solo consiste en ventas diarias sin presentar un informe

de las rutas del vendedor, frecuencia de visita, esto se considera como un error porque no se controla al vendedor.

El 50% de los vendedores desconoce cómo la empresa controla la ruta que realiza diariamente, lo que demuestra que el vendedor puede realizar otras actividades por la falta de control que existe.

El control financiero que se trata de comparar los resultados reales con los planteados se puede concluir que el 50% de los vendedores solo se les llama la atención por no alcanzar la meta, es decir que no se está ejerciendo de forma adecuada el control financiero porque al comparar las ventas reales con las metas se debe establecer estrategias y conocer los motivos para que la empresa mejore y alcance un nivel de rentabilidad más alto.

En cuanto a la baja rentabilidad de la empresa se puede concluir que a partir del 2012 la rentabilidad empieza a bajar, como se lo demuestra con las entrevistas realizadas, y Ufinoti S.A. no cuenta con capacidad suficiente para pagar sus obligaciones a corto plazo demostrado en el índice de liquidez corriente, el bajo control que se da a cada una de las cuentas se refleja en los estados financieros, porque si se lo controlara mensualmente se establecería estrategias.

De acuerdo a los resultados vertidos en la discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis, ubicada en los respectivos análisis cuantitativos y cualitativos los indicadores reflejan que la hipótesis planteada en la presente investigación queda comprobada para el ejercicio de la puesta ejecución en la propuesta.

4.3.4. CONCLUSIONES PARCIALES.

La información obtenida en la investigación permite dar las siguientes conclusiones parciales:

- El control administrativo-financiero de la importadora Ufinoti S.A. requiere de mejoras en este sistema como capacitaciones al personal, reuniones en las que se informe los acontecimientos importantes de la empresa.
- El control en cada departamento es ineficiente porque se lo realiza de forma incompleta debido al poco conocimiento de las políticas y falta de organización en la empresa.
- Los egresos son superiores a los ingresos por lo que se debe estudiar cuales son las mayores cuentas de egresos para reducirlas y aumentar las ganancias de la empresa y aumentar el control en el proceso de ventas.
- El periodo de cobranza es extenso por esa razón la empresa se demora en pagar a proveedores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dos cosas contribuyen a avanzar: ir más deprisa que los otros o ir por el buen camino

René Descartes

5.1. CONCLUSIONES

- El control que se maneja en la importadora Ufinoti S.A. es regular porque no se realiza un seguimiento a las metas establecidas a cada departamento y a la vez posee ciertas falencias opinado por el 39% de los trabajadores porque se lo realiza de forma empírica por ejemplo al departamento de ventas se lo controla por el volumen de ventas pero se debe evaluar diariamente e informar al vendedor para establecer estrategias que permitan alcanzarla. No se realiza reuniones para conocer el cumplimiento de cada departamento o los problemas que ha enfrentado cada departamento.
- Según las encuestas realizadas tanto a los clientes, vendedores y personal consideran que el departamento que debe tener mayor control es el de ventas porque es aquel que tiene mayor contacto con cliente y según las encuestas de los clientes el 38% considera que el servicio es bueno y el 35% que el servicio de postventa es regular, por ende la empresa debe mejorar en este punto y tener mayor control porque los clientes perciben un servicio regular, en otro punto en el que debe mejorar el departamento de ventas es en el establecimiento de la ruta de visita a los clientes porque 56% de los vendedores afirman que de vez en cuando este departamento realiza esta actividad.
- Conocer los factores de rentabilidad es muy importante dentro de la empresa porque ejercen mayor control en ellos para que la rentabilidad se vea reflejada de forma positiva en los balances, y el 22% del personal desconoce los factores y un 50% considera que el factor determinante es las ventas, en cuanto a los vendedores 21% desconoce y 53% considera que son las ventas. Otro factor que incide en la rentabilidad es el manejo de los activos porque los activos corrientes son aquellos que influyen en la liquidez de la empresa por esta razón se debe controlar a los activos corrientes para que sean

mayores que los pasivos corrientes, la alta inversión en el inventario, los días de cobranzas elevados.

- Los trabajadores tienen desconocimiento de las funciones y políticas por esta razón el control que maneja la empresa es inadecuado, ya que no hay objetivos estratégico en cada uno de los departamentos, falencias que permiten diseñar una herramienta estratégica para el control del proceso administrativo de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer objetivos, actividades y meta dentro del proceso de venta y realizar reuniones para que el personal conozca el direccionamiento de la empresa.
- Se debe establecer mayor control al departamento de ventas porque son los que manejan la mayor parte del proceso de ventas.
- Se sugiere Informar al personal de los factores que inciden en la rentabilidad para que se informen que no sólo las ventas son factores sino la inversión, el nivel de endeudamiento, el tamaño de la empresa con relación al tamaño del personal y realizar análisis de los estados financieros mensualmente para evaluar cada una de las cuentas.
- Se sugiere a la compañía diseñar un manual de control que permita direccionar a la compañía.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

El éxito consiste en vencer el
temor al fracaso.

Charles Sainte-Beuve

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Manual de control que permita mejorar los procesos operativos de la importadora Ufinoti S.A., del cantón Guayaquil.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día parece que las empresas con éxito tienen un sistema para todo, desde la adquisición de nuevos clientes y la gestión de su relación con ellos, hasta la medición del desempeño.

El manual de control es un documento que permite al trabajador conocer las políticas, reglamentos, funciones que cada departamento debe cumplir ya sean administrativas o financieras con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

La implementación de este manual se justifica porque mediante la investigación realizada se conoció el desconocimiento de las funciones de los trabajadores, así como el inadecuado control que existe.

La presente propuesta es importante ya que contribuye a mejorar el control de la empresa, porque se establece mecanismos, procedimientos para lograr un mejor control administrativo en el proceso de ventas y un adecuado control financiero en las cuentas que afectan a la rentabilidad.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

Toda empresa constituida en el Ecuador está regida por la Ley de Compañías y se encuentran bajo la vigilancia y control de la Superintendencias de Compañías por lo que deben entregar los estados financieros para el análisis de las misma, por eso toda compañía debe

ejercer un control interno para presentar esos estados con información verídica a la actividad de la empresa.

Que de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7:

Art 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características

Con respecto a la Ley de Compañía se establece:

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de junta general
3. Llevar el libro de actas de juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias; así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en hubiere incurrido;
5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos; y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, al fin de que resuelva si se la pone a liquidación conforme a lo dispuesto en el Art. 108; y,
6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario

NEA10 Norma Ecuatoriana de Auditoría 10 se establece: “**Evaluación de Riesgo y Control Interno**” Resolución Interinstitucional: SB-SC-SRI-01 Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, que en el numeral 8 señala lo siguiente: “el término Sistema de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Establecer la planificación de los procesos operativos del control administrativo – financiero que permita mejorar el direccionamiento de la importadora.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer funciones y políticas de cada departamento de la importadora Ufinoti S.A.
- Implementar un sistema de evaluación administrativo – financiero para mejorar los procesos operativos.
- Establecer estrategias de gestión operativa para lograr mayor rentabilidad.

- Diseñar un plan de capacitación al talento humano sobre el manual de control.

6.5. IMPORTANCIA

La empresa Ufinoti S.A. se encarga de comercializar al por mayor prendas de vestir por lo que es importante que todos sus departamentos tengan una buena comunicación.

El manual de control ayuda a tener un mejor lineamiento en la empresa, porque se establecen las funciones que cada persona desempeña y éstas ayudan a tener un parámetro para poder medir su desempeño, a la vez con el conocimiento de políticas la empresa va a contar con un buen direccionamiento, alcanzando los objetivos y metas de la empresa.

Los indicadores financieros y los indicadores que se crean ayudan a controlar el desempeño de cada actividad planteada. Desde el punto de vista práctico, el manual es importante porque la operatividad de la empresa va a ser más dinámica y ordenada, por lo cual la presente iniciativa se convierte en una herramienta de gran valor para la empresa.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

6.6.1 Sectorial

La presente propuesta abarca la operatividad de la empresa en el Ecuador zonificada estratégicamente.

6.6.2 Física

La empresa objeto de estudio se ubica su matriz en el cantón Guayaquil, en la Av. Felipe del Pezo s/n y segundo pasaje 32

6.7. FACTIBILIDAD

La presente propuesta de implementar el manual de control en la importadora Ufinoti S.A. es factible porque integra a todos los departamentos de la empresa para direccionarla al objetivo principal de los accionistas, que es generar utilidades.

Desde el punto de vista social es viable porque genera una armonización entre los departamentos que existen en Ufinoti S.A, y a la vez se monitorea a los clientes por medio de temas que preocupa a los mismos como el tiempo, calidad, servicio.

Por el punto de vista económico es factible porque los ingresos de la empresa aumentarían, y cada cuenta de los estados financieros son analizados para mejorar la rentabilidad mediante el control de cada una de las funciones y metas que se establece a cada departamento.

6.8. PLAN DE TRABAJO

Cuadro 47. Plan de trabajo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO												PRESUPUESTO
		Diciembre				Enero				Febrero				
		1 s e m	2 s e m	3 s e m	4s e m	1 s e m	2 s e m	3 s e m	4 s e m	1 s e m	2 s e m	3 s e m	4 s e m	
1. Desarrollar la planeación estratégica de la empresa Ufinoti S.A.	Gerente General													\$1.500,00
2. Establecer las funciones departamentales	Jefes departamentales													
3. Determinar las políticas administrativas	Administrador													
4. Detallar las políticas contables	Contador													
5. Fijar las políticas de ventas	Gerente y Administrador													
6. Desarrollar un mecanismo de evaluación	Gerente General, Jefes departamentales													\$1.300,00
7. Definir el equipo de trabajo responsable del control departamental	Gerente General													
8. Organizar una capacitación al talento humano en temas del manual	Administrador													\$1.200,00
9. Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades	Jefes departamentales													
10. Controlar y evaluar los resultados de cada actividad	Gerente y Jefes departamentales													\$500,00
11. Verificar el impacto de la aplicación del manual	Gerente General													
					TOTAL									\$4.500,00

Elaboración: La Autora

6.9. PLAN DE ACTIVIDADES

Cuadro 48. Plan de actividades

Actividad	Desarrollo de la actividad	Responsable	Tiempo	Presupuesto
1. Desarrollar la planeación estratégica de la empresa Ufinoti S.A.	*Consejo administrativo, principal autoridad de la empresa y sus accionistas quienes proponen los elementos principales operacionales del manual	Gerente General	5 días	\$ 500,00
2. Establecer las funciones y políticas departamentales	*Gerente se reúne con los diferentes responsables de cada departamento para delinear las respectivas funciones y políticas de la operatividad de la empresa	Jefes departamentales	5 días	\$ 500,00
3. Desarrollar un mecanismo de evaluación y equipo de trabajo	*Foro de análisis para establecer los mecanismo de evaluación de los respectivos objetivos estratégico establecidos y la determinación de los responsables del control operativo en cada departamento	Gerente General, Jefes departamentales	5 días	\$ 500,00
4. Organizar una capacitación al talento humano sobre el manual	*Taller de capacitación del talento humano sobre el manejo del manual que le permita la ejecución de sus funciones	Administrador	5 días	\$ 1.300,00
5. Controlar y evaluar los resultados de cada actividad	*Para evaluar las respectivas actividades operativas de la empresa se lo logrará bajo la aplicación del programa del Balanced Scorecard por cada periodo.	Gerente y Jefes departamentales	permanente	\$ 1.200,00
6. Verificar el impacto de la aplicación del manual	*Asamblea del consejo administrativo de la empresa, en dicho evento se analiza la información respectiva correspondiente a los avances, logros de los problemas establecidos, es decir, analizar el monitoreo de toda la operatividad de la empresa bajo la ayuda del Balanced Scorecard que se estableció como herramienta del control del proceso administrativo información que permite establecer los respectivos indicadores	Gerente General	fin de período operativo	\$ 500,00
Elaboración: La Autora		TOTAL		\$ 4.500,00

6.10. RECURSOS

Para implementar este manual de control se requiere del trabajo en equipo, es decir la colaboración de todos los directivos y su personal de trabajo para alcanzar la meta que es maximizar la rentabilidad, mediante un excelente direccionamiento de la empresa.

Cuadro 49. Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Consultor	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
1	Capacitador	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
	Reuniones de consejo	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
1	Suministros de oficina	\$ 500,00	\$ 500,00
SUBTOTAL			\$ 5.000,00
Imprevistos 5%			\$ 250,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 5.250,00

Elaboración: La Autora

El presupuesto para la presente propuesta del manual de control administrativo – financiero es de \$5.250

6.11. IMPACTO

El impacto que genera la implementación del manual de control en la empresa Ufinoti S.A. se ve reflejada en un proceso operativo ordenado porque tiene mayor control en cada una de las actividades. Los clientes van a percibir un servicio de mejor calidad en todo el proceso de ventas y un adecuado servicio de postventa que la empresa no realizaba con mucha frecuencia

6.12. EVALUACIÓN

Cada actividad, función y política que se realiza en la empresa se evalúa en el periodo establecido dentro de cada actividad de los departamentos. Esta evaluación se la realiza en una reunión mensual con el personal de la empresa y está a cargo en primera instancia de los jefes de cada departamento y por el Gerente General.

6.13. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Ámbitos de aplicación: El presente manual tiene como finalidad establecer los procedimientos de la empresa, a través de funciones y políticas que han sido estructurados para facilitar el cumplimiento de las actividades planteadas y evaluar el cumplimiento para evitar sanciones al personal de la empresa Ufinoti S.A. Las disposiciones emitidas en este manual permiten a la empresa tener un mejor direccionamiento mediante la determinación de funciones, políticas y reglamentos y mecanismos de control.

Usuarios del manual: Los usuarios del presente Manual son todo el personal de la empresa Ufinoti S.A.

Modificaciones del manual: El gerente general es el responsable de administrar y actualizar los diferentes capítulos del manual

Normativa del manual: La aplicación del presente manual rige para todo el personal sujeto al Código de Trabajo, y a la vez está regido por la Constitución del Ecuador, la ley del Consumidor, y las Normas que regulen el proceso contable con el propósito controlar los indicadores financieros.

Estructura del Manual:

CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

- 1.1. Introducción de la empresa
- 1.2. Planeación estratégica

CAPÍTULO 2: DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

- 2.1. Funciones de cada departamento
 - 2.1.1. Departamento Gerencial
 - 2.1.2. Departamento Administrativo
 - 2.1.3. Departamento de ventas
 - 2.1.4. Departamento de créditos y cobranzas

CAPÍTULO 3: POLÍTICAS INTERNAS

- 1.1. Políticas Administrativas
- 1.2. Políticas Contables
- 1.3. Políticas de ventas

CAPÍTULO 4: MECANISMO DE EVALUACIÓN

- 4.1. Objetivos específicos
- 4.2. Determinación de indicadores
- 4.3. Evaluación de desempeño

CAPITULO 1.

1.1. Introducción de la empresa

La compañía UFINOTI S.A., es una sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República del Ecuador el 8 de diciembre del año 1998, con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, sus operaciones se centran en la compra y venta al por mayor y menor de prendas de vestir.

La compañía se rige por el estatuto social, las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías, normas, regulaciones y decretos vigentes para sociedades anónimas de carácter privado que operan en el Ecuador.

La compañía es distribuidora exclusiva para el Ecuador de las marcas Pionier, Squeeze, Gzuck, Norton y Fit.

1.2. Planeación estratégica

1. Planeación estratégica

- a. Misión Organizacional
- b. Visión
- c. Valores corporativos

a) **MISIÓN:** Somos una importadora enfocada en satisfacer a nuestros clientes con prendas de vestir de alta calidad, variedad, moda y excelente servicio brindado por un equipo humano calificado.

b) **VISIÓN:** En el 2017, Ser líder en el mercado ecuatoriano y estar posicionados en la mente del consumidor.

c) VALORES CORPORATIVOS:

- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad

CAPÍTULO 2. DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

2.1. Funciones Departamentales

2.1.1. Departamento de Gerencia

Puesto: Gerente General o propietario

Descripción del puesto: El gerente general o propietario es la persona encargada de supervisar el buen funcionamiento la empresa

Funciones:

- Establecer y aprobar estrategias para mejoras de la empresa
- Aprobar el pago a proveedores y personal
- Evaluar el cumplimiento de las actividades programadas
- Seleccionar al personal

2.1.2 Departamento Administrativo

Puesto: Jefe Administrativo

Descripción del puesto: El jefe administrativo es la persona encargada de supervisar, dirigir y controlar el buen funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- Supervisar las actividades realizadas por el personal
- Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas
- Evaluar el cumplimiento de las actividades programadas
- Entrevistar al personal
- Apoyar al agente de aduana para que las importaciones se realicen de manera efectiva

Puesto: Asistente Administrativo

Descripción del puesto: El asistente administrativo está encargado de comunicar todos los incidentes al administrador

Funciones:

- Informa al administrador sobre las actividades realizadas
- Organiza la agenda del administrador y gerente general
- Realiza informes sobre las compras realizadas en la empresa
- Atiende las llamadas telefónicas
- Redacta y envía correspondencia a los departamentos

a) Funciones del Departamento Contable

Puesto: Contador

Descripción del puesto: El contador es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, y elaborar y entregar los estados financieros de forma oportuna al Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y al Gerente General para tomar decisiones a tiempo.

Funciones:

- Realizar las declaraciones mensuales ante los organismos encargados
- Elaborar los estados financieros mensuales
- Realizar las conciliaciones bancarias mensuales
- Comunicar al gerente sobre el estado real de la empresa
- Realizar los cheques para pagos a proveedor
- Evaluar y establecer los costos de ventas
- Supervisar las actividades realizadas por el auxiliar contable

Puesto: Auxiliar Contable

Descripción del puesto: El auxiliar contable es encargado de ayudar al contador en la contabilidad de la empresa.

Funciones:

- Recopilar la información necesaria para la elaboración de los estados financieros
- Realizar las retenciones a la fuente y al IVA
- Realizar los anexos transaccionales
- Archivar la información contable de forma ordenada
- Elaborar solicitud de cheques para pagos a proveedores y personal
- Planificar y elaborar el inventario
- Manejo de caja chica

2.1.3 Departamento Ventas

Puesto: Jefe de ventas

Descripción del puesto: El jefe de ventas es el responsable de supervisar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el personal de ventas.

Funciones:

- Supervisar al personal de ventas
- Controlar la meta del vendedor
- Registrar la mercadería que esté fallada
- Informar al gerente general y administrador sobre el cumplimiento de las actividades
- Verificar la mercadería que ingreso de la importación
- Realizar la ruta del vendedor

Puesto: Asistentes de ventas

Descripción del puesto: El asistente de ventas es el responsable de ingresar el pedido y asistir al cliente.

Funciones:

- Controlar la ruta del vendedor
- Llamar a los clientes para separar cita
- Ingresar los pedidos al sistema
- Entregar el pedido al bodeguero
- Realizar la facturación
- Coordinar con el Courier la recolección
- Realizar el servicio de postventa
- Atender al cliente en caso de que visite la empresa

Puesto: Vendedor

Descripción del puesto: El vendedor es el encargado de ofrecer los productos a los clientes.

Funciones:

- Mostrar la colección al cliente
- Escoge los modelos para la venta
- Tomar el pedido del cliente
- Enviar el pedido al departamento de ventas
- Realizar la cobranza a los cliente
- Enviar los cheques al departamento de créditos y cobranzas
- Recepar devoluciones de los clientes y enviarla a oficina

Puesto: Bodeguero

Descripción del puesto: El bodeguero es el encargado de custodiar la mercadería de la empresa.

Funciones:

- Sacar los pedidos de los clientes
- Informar al departamento de ventas los códigos destallados
- Realizar el inventario con el departamento contable
- Realizar los depósitos
- Entrega de pedidos al Courier
- Realizar las compras de suministros de oficina

2.1.4. Departamento Créditos y cobranzas

Puesto: Jefe del créditos y cobranzas

Descripción del puesto: El jefe de créditos y cobranzas es la persona encargada de supervisar las cuentas pendientes de los clientes.

Funciones:

- Supervisar las cuentas pendientes de los clientes
- Aprobar los pedidos ingresados por el departamento de ventas
- Realizar la comisión de los vendedores
- Receptar los cheques de la cobranza
- Visitar a los clientes morosos
- Verificar los depósitos de los clientes

Puesto: Asistentes del créditos y cobranzas

Descripción del puesto: Los asistentes de créditos y cobranzas son los encargados de monitorear las cuentas pendientes de los clientes.

Funciones:

- Llamar a los clientes para realizar la cobranza
- Ingresar los cheques de la cobranza
- Receptar e ingresar las retenciones de los clientes
- Aplicar los depósitos de clientes

CAPÍTULO 3: POLÍTICAS INTERNAS**3.1. Políticas Administrativas**

- Las remuneraciones del personal deben estar basado en lo establecido por la ley.
- El personal debe cumplir el horario laboral de 8 horas de 8:30 a 17:30, se reconoce horas extras en caso de que la empresa necesite de su trabajo.
- El personal debe solicitar permiso laboral con un día de anticipación.

3.2. Políticas Contables

- El personal de ventas debe realizar el cierre de ventas diario e imprimir el informe.
- El contador debe entregar los estados financieros máximo dentro de los 10 primeros días de cada mes.
- Se aceptarán las retenciones de los clientes tal como lo establece la ley máxima en los cinco días a partir de la fecha de emisión de la factura.

- Los gastos y cheques de la empresa son autorizados por el gerente general.
- El contador debe presentar el análisis de los índices financieros al Gerente dentro de los primeros diez días de cada mes

3.2. Políticas de ventas

- La mínima cantidad para comprar al precio al por mayor es de 24 prendas.
- La política de pago es de 60 a 90 días con cheque.
- Si el cliente realiza la cancelación antes de los diez días tiene el 10% de pronto pago.
- Las devoluciones se aceptan solo por falla de producción dentro de los 15 días.
- Los cheques deben ser girados a nombre de la empresa.
- Solicitar información sobre el local comercial y vivienda de los clientes nuevos que necesitan crédito, sin embargo las dos primeras compras son al contado.
- Si el vendedor no cumple con la meta, se le debe sumar la diferencia en el siguiente mes.

CAPÍTULO 4: MECANISMO DE EVALUACIÓN

Para el buen funcionamiento de la empresa hay que evaluar cada una de las actividades realizadas en los departamentos, para lo cual la empresa debe crear objetivos estratégicos.

4.1. Objetivos estratégicos

Para elaborar los objetivos estratégicos cada departamento debe reunirse para establecer sus objetivos. En el caso del departamento contable y créditos y cobranzas se encarga de la perspectiva financiera, el departamento ventas y de créditos y cobranzas de la perspectiva de clientes, el departamento administrativo de procesos internos y el de gerencia y administrativo de aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 44. Mapa estratégico



Elaboración: La Autora

4.2. Determinación de indicadores

Una vez establecidos los objetivos cada departamento debe determinar el indicador con el que va a ser controlado, ya sea un indicador financiero o uno creado por los mismos. Se detalla ejemplo de los indicadores en los que se determina el responsable, la fórmula.

Cuadro 50. Indicadores de Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico:	Incrementar los ingresos por ventas
Meta:	Mantener o incrementar los ingresos por ventas
Construcción del indicador	
Indicador:	Tasa de crecimiento de las ventas
Intención del indicador:	Medir el crecimiento de las ventas
Fórmula:	$((\text{ventas actuales}/\text{ventas anterior})-1)*100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	reportes de ventas
Responsable:	Jefe de Ventas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 55% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 55% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 55% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Incrementar la utilidad neta
Meta:	Generar mayor resultado para cumplir con los compromisos adquiridos
Construcción del indicador	
Indicador:	ROE
Intención del indicador:	Medir la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios
Fórmula:	$(\text{Utilidad neta}/\text{patrimonio})*100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Balance y Estado Financiero
Responsable:	Jefe contable
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 95% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 95% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 95% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Aumentar la gestión de cobranzas
Meta:	disminuir el tiempo y hacer una gestión eficiente de la cartera
Construcción del indicador	
Indicador:	Rotación de cartera cobrada
Intención del indicador:	Medir el porcentaje de cartera cobrada
Fórmula:	$(\text{cartera cobrada}/\text{cuentas por cobrar})*100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Reporte de cobranzas
Responsable:	Jefe de créditos y cobranzas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 45% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 45% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 45% (incremento)

Elaboración: La Autora

Cuadro 51. Indicadores de Perspectiva de clientes

Objetivo estratégico:	Ampliar la cobertura
Meta:	Expandir la marca en clientes nuevos
Construcción del indicador	
Indicador:	Índice de nuevos clientes
Intención del indicador:	Evaluar el crecimiento de los clientes
Fórmula:	$(\text{clientes nuevos} / \text{total de clientes}) * 100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Base de datos de clientes
Responsable:	Jefe de ventas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 1% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 1% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 1% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Cumplimiento de los pedidos
Meta:	Cumplir con la cantidad y tiempo establecido
Construcción del indicador	
Indicador:	Cumplimiento en cantidad de pedido
Intención del indicador:	Evaluar el porcentaje de cantidad despachada
Fórmula:	$(\text{Cantidad despachada} / \text{Cantidad pedida}) * 100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Sistema de la empresa
Responsable:	Jefe de ventas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 90% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 90% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 90% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Satisfacer a los clientes
Meta:	Cumplir con la Predisposición constante por atender las necesidades de clientes
Construcción del indicador	
Indicador:	Número de clientes satisfecho
Intención del indicador:	Verificar el cumplimiento de un servicio de calidad
Fórmula:	$(\text{número de clientes satisfecho} / \text{clientes evaluados}) * 100$
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Servicio de postventa (llamadas o visitas a clientes)
Responsable:	Jefe Administrativo
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 98% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 98% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 98% (incremento)

Elaboración: La Autora

Cuadro 52. Indicadores de Perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico:	Optimizar los procesos internos
Meta:	Definir, desarrollar y fortalecer los procesos que se realizan en Ufinoti S.A.
Construcción del indicador	
Indicador:	Cumplimiento de entrega de informes
Intención del indicador:	Medir la entrega de los informes
Fórmula:	(Informes mensual entregados/#de departamentos)
Medida:	Número
Base de datos:	Reportes de Administración
Responsable:	Gerente
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 10 (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 10 (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 10 (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Mejorar la gestión de inventario
Meta:	Fortalecer la rotación de inventario
Construcción del indicador	
Indicador:	Rotación de pedidos despachados
Intención del indicador:	Medir la rotación y gestión del inventario
Fórmula:	(Pedidos despechados/pedidos recibidos)*100
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Notas de pedidos
Responsable:	Jefe de ventas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 95% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 95% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 95% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Cumplir con actividades programadas
Meta:	Fortalecer las actividades programadas para cada departamento
Construcción del indicador	
Indicador:	No. De visitas a clientes
Intención del indicador:	Medir el cumplimiento de las visitas
Fórmula:	(#de visitas realizadas/total de visitas programadas) * 100
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Ruta de vendedores
Responsable:	Jefe de ventas
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 75% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 75% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 75% (incremento)

Elaboración: La Autora

Cuadro 53. Indicadores de Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico:	Mejorar el clima organizacional
Meta:	Conocer si las condiciones actuales del trabajo promueven la retención y el desempeño del talento humano
Construcción del indicador	
Indicador:	Número de reclamos por departamentos
Intención del indicador:	Medir el número de reclamos
Fórmula:	(No. De reclamos/ total de empleados)*100
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	base de datos de reclamos
Responsable:	Jefe administrativo
Rango del indicador	
Límite inferior	Mayor a 0% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 0% (cumplimiento)
Límite Superior	Menor a 0% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Aumentar la formación
Meta:	Permitir al personal superarse por medio de constantes capacitaciones para que se sienta motivado
Construcción del indicador	
Indicador:	Personal capacitado
Intención del indicador:	Medir el número de empleados que ha sido capacitado
Fórmula:	(#de personal capacitado/total de empleados) * 100
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Cronograma de capacitaciones
Responsable:	Jefe de ventas - administrativa
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 30% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 30% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 30% (incremento)

Elaboración: La Autora

Objetivo estratégico:	Adquirir tecnología
Meta:	Que los esfuerzo en T&I se orienten a apoyar el cumplimiento y logro de la estrategia corporativa
Construcción del indicador	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento del plan de proyectos estratégicos de T&I
Intención del indicador:	Conocer el grado de cumplimiento de los proyectos estratégicos
Fórmula:	(Ejecutado / Planificado)*100
Medida:	Porcentaje
Base de datos:	Reportes
Responsable:	Gerente
Rango del indicador	
Límite inferior	Menor a 70% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 70% (cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 70% (incremento)

Elaboración: La Autora

HOJA DE CONTROL																										
PERS P.	#	Objetivo Estratégico	Responsabl e	Equipo Desarrollo	Indicador	Fórmula	Periodicidad o Frecuencia	Histórico			2015															
								2012	2013	2014	Ene	Feb	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep	Oct.	Nov	Dic.	P	R	P	R
FINANCIERA	1	Incrementar los ingresos por ventas	Jefe de Ventas	Jaime Uriarte	Tasa de crecimiento de las ventas ROS (Rentabilidad sobre ventas)	((ventas actuales/ventas anterior)-1)*100	MENSUAL																			
					ROE	(Utilidad neta/ventas totales)*100	MENSUAL																			
	2	Incrementar la utilidad neta	Jefe contable	Wilma Ormazá	Utilidad técnica por producto	Utilidad neta/patrimonio	TRIMESTRAL																			
					Cumplimiento/presupuesto		MENSUAL																			
	3	Aumentar la gestión de cobranzas	Jefe de créditos y cobranzas	Haydee Villamil	Periodo de cobranza	(360/(ventas a crédito/cuentas por cobrar))	MENSUAL																			
					Rotación de cartera cobrada	(cartera cobrada/cuentas por cobrar)*100	MENSUAL																			
CLIENTES	4	Ampliar la cobertura	Jefe de ventas	Jaime Uriarte	Índice de nuevos clientes	clientes nuevos / total de clientes	MENSUAL																			
	5	Cumplimiento de los pedidos	Jefe de Ventas	Jaime Uriarte	Cumplimiento en cantidad de pedido	(Cantidad despachada/Cantidad pedida)*100	MENSUAL																			
					Días de demora en entrega de pedido	Fecha de recepción del pedido - Fecha de entrega del pedido	MENSUAL																			
	6	Satisfacer a los clientes	Jefe administrativa	Maritza Andrade	Número de clientes satisfecho	(número de clientes satisfecho/ clientes evaluados)*100	TRIMESTRAL																			
PROCESOS INTERNOS	7	Optimizar los procesos internos	Gerente	Silvia García	Cumplimiento de entrega de informes	(Informes entregados/#de departamentos)	MENSUAL																			
	8	Mejorar la gestión de inventario	Jefe de Ventas	Jaime Uriarte	Rotación de pedidos despachados	Pedidos despachados/pedidos recibidos																				
					Reportes de inventarios	(Reportes entregados/reportes solicitados) * 100	MENSUAL																			
	9	Cumplir con actividades programadas	Jefe administrativa	Maritza Andrade	Meta cumplida por departamento	(No. De meta cumplida/metast programadas)*100	MENSUAL																			
					No. De visitas a clientes	No. De visitas realizadas/visitas programadas	MENSUAL																			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Mejorar el clima organizacional	Jefe administrativa	Maritza Andrade	Índice de Deserción	Personal desertor / Total de empleados	MENSUAL																			
					Número de reclamos por departamentos	No. De reclamos/ total de empleados	MENSUAL																			
	11	Aumentar la formación	Jefe administrativa	Maritza Andrade	Personal capacitado	(#de personal capacitado/total de empleados) * 100	MENSUAL																			
	12	Adquirir tecnología	Gerente	Silvia García	Porcentaje de cumplimiento del plan de proyectos estratégicos de T&I	Ejecutado / Planificado	MENSUAL																			

*P=Proyectado R=Real
Elaboración: La Autora

4.3. Evaluación de Desempeño

Los objetivos estratégicos tienen rango en los indicadores, los cuales son las bases para evaluar cada uno de ellos, la evaluación se realiza por medio del balanced scorecard una herramienta que permite controlar las actividades del personal, y el direccionamiento de la empresa a través de la hoja de control y de forma mensual en reuniones con los jefes de cada departamento y el gerente general.

BIBLIOGRAFÍA

Acción in Sight. (11 de 2008). Mejores prácticas en estrategias de cobranzas. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>

Aguirre, M. (2013). Qué es el mix de producto. Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/06/mix-prod.html>

Aguirre, R.; Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas. Revista El Buzón de Pacioli.

Angamarca, R.; Gordillo, D. (2012). Propuesta de elaboración de un manual interno basado en el modelo COSO, para los procesos de control de inventarios, compras, ventas y talento humano aplicado al supermercado Megamarket Calle & Hijo del cantón Cañar. Cuenca.

Anzola, S. (2002). Administración de Pequeñas empresas (Segunda Edición ed.). México: McGraw Hill.

Armella, M. (17 de 01 de 2013). Administración de ventas. Obtenido de 3 procesos para aumentar la productividad en Pymes: <http://axeleratum.com/2013/administracion-de-ventas-3-procesos-para-aumentar-productividad-en-pymes/>

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Cacaras - Venezuela: Consultores asociados, servicio editorial.

Benavides P., J. (2004). Administración. México: Mc Graw-Hill.

Cantu, G.(2008). Contabilidad Financiera. Mc GrawHill.

Carreto, J. (06 de 2008). Management. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Colombia-Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M., Huarte Galbán, C. (2013). Planificación financiera: teoría y casos prácticos. Madrid: Esic Editorial.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador.

Contreras, F. (14 de 12 de 2012). Indicadores de Gestión en unidades de información. Obtenido de http://eprints.rclis.org/7008/1/1_10.pdf

Dickinson, Y., Espinosa, D., Ripoll, V. (2009). Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario del hotel Herradura. Revista Contabilidad y Negocios.

Diez, E. C., Navarro, A., Peral, B. (2003). Dirección de la fuerza de venta. Madrid-España: Esic Editorial.

Dueñas, N. (2007). El Sistema de Control Interno y el aseguramiento de la calidad. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Durán Ramirez, F. (2009). Educando para que monte su empresa y no fracase en el intento. Grupo Latinos Editores.

El Universo, D. (02 de 08 de 2014). Economía de Ecuador creció en 4,9 % en primer trimestre del 2014, asegura Rafael Correa.

Espinoza, O. (2011). La administración eficiente de los inventarios. Madrid: La Ensenada.

Fernández, I. (28 de 02 de 2009). Ventas Consultivas. Recuperado el 22 de 06 de 2015, de <http://ivanfernandezdelara.blogspot.com/2009/02/que-es-seguimiento.html>

Fisher, L., **Espejo**, J. (2011). Mercadotecnia (Cuarta Edición ed.). México: Mac Graw Hill.

Franklin, E. B. (2002). Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Mexico: Editorial McGraw-Hill.

FundaPymes. (s.f.). Estados Financieros valiosas herramientas para el control gerencial. Obtenido de <http://www.fundapymes.com/blog/estados-financieros-valiosas-herramientas/>

García, M., **Peñafiel**, E., **Toala**, C. (2013). Análisis Cuantitativo de Gestión a los procesos administrativos y financieros de compañía de transporte pesados de Ecuador Yapelsa S.A., mediante indicadores de medición. Guayaquil, Ecuador.

Gomez, M. (2005). Zona económica. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Gonzales, A., **Correa**, A., **Acosta**, M. (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes. Revista Española de financiación y contabilidad, 395-429.

INEN, D. d. (2012). Censo Económico. Ecuador: INEN.

International Venture Consultants. (10 de 02 de 2015). ABC del control contable. Obtenido de <http://www.ivc.es/blog/el-abc-del-control-contable-primera-parte>

Johnston, M., Marshall, G. (2009). Administración de ventas (Novena Edición ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2001). Dirección Mercadotecnia (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson.

La Hora, D. (09 de 03 de 2015). Desde el miércoles rigen los aranceles para 2.800 productos.

Ley de Compañías. (2012). Ecuador.

Ley de Régimen Tributario Interno. (2011). Ecuador.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor . (2010). Ecuador.

Mantilla, S. (2005). control interno informe Coso. Ecoe ediciones.

Monterrubio, E. (02 de 09 de 2012). Línea y mezcla de productos. Obtenido de <https://prezi.com/o8k56xwldymv/linea-y-mezcla-de-productos/>

Morales, M., Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista Contaduría y Administración , 47-63.

Morales, M., Pech, J. L. (2008). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de

<http://es.slideshare.net/juliodavinson25/competitividad-y-estrategia-14637751>

Orejuela, C. (2010). "Elaboración de un Plan de Control de Procesos Operativos en Empresas Industriales". Guayaquil.

Perez, C. (11 de 10 de 2005). Los indicadores de Gestión. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Rodríguez, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales (Segunda Edición ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Root, G. (s.f.). eHow en español. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de Proceso de ventas en seis pasos: http://www.ehowenespanol.com/proceso-ventas-seis-pasos-info_242470/

Rue, L., Byars, L. (2006). Administración, Técnica y Aplicación. España: Editorial Alfaomega.

Segura, M. (2001). La incidencia de la Evaluación del sistema de control interno para mejorar la gestión del área de ventas de una empresa comercializadora de Ropa. Trujillo, Perú.

Shim, J. K., Siegel, J. G., Simon, A. J. (2000). Respuestas Rápidas para el programa MBA. México: Pearson Educación.

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2006). Fundamentos de marketing (Terceava Edición ed.). Mc Graw-Hill.

Stoner. (2009). Procesos Administrativos y de servicios. México: ABC.

Tristá, B. (2001). Administración Universitaria. México.

Universia Business Review. (2009). Evaluación y Control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio.

Universidad de Oriente. (29 de 01 de 2010). Campus Virtual. Obtenido de Procesos y Etapa de la Administración: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/mercapim/3.pdf>

Zamora, A. I. (2011). Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán. España: Editorial Académica Española.

Zapata, P. (2011). Contabilidad General: con base en las normas internacionales de información financiera (NIIF). México: Mc Graw Hill.

Zona Económica. (s.f.). Recuperado el 04 de 06 de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/control>

Zuluaga, U. (2003). Recaudo persuasivo. Colombia: Auto Edithors.

ANEXOS

Quevedo, 11 de diciembre del 2015.

Señor
Ingeniero.
Roque Vivas Moreira
Director de la Unidad de Posgrado de la UTEQ.
En su despacho.

De mis consideraciones.

Por medio del presente certifico que la Ingeniero SULLY ELIANA FRANCO PACHECO, posgradista de la Maestría en Administración de Empresas. Una vez revisada su tesis titulada "CONTROL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A., CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014. MANUAL DE CONTROL ADMINISTRATIVO - FINANCIERO", tengo a bien informar que se realizó la revisión respectiva por medio de la herramienta URKUND con porcentaje del 6 %

URKUND

Document [TESIS ING. SULLY ELIANA FRANCO PACHECO.pdf](#) (D16696798)

Submitted 2015-12-11 16:05 (-05:00)

Submitted by hares41@yahoo.com

Receiver hescobar.uteq@analysis.orkund.com

Message Rv. tesis [Show full message](#)

6% of this approx. 69 pages long document consists of text present in 15 sources.

Atentamente.



Lcdo. Harold Escobar Terán, M.Sc.

Director de Tesis

ANEXO 2

CARTA DE SOLICITUD A LA EMPRESA

Guayaquil, 16 de Febrero del 2015.

Sra. Ing.
Silvia García Mendoza
GERENTE GENERAL DE UFINOTI S.A.
Guayaquil.-

En mi calidad de estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, me dirijo a usted de la manera más comedida para expresarle un afectuoso saludo y al mismo tiempo solicitarle se sirva concederme permiso para realizar mi trabajo de investigación requisito para obtener el título de Cuarto Nivel en la especialidad antes mencionada, con el tema **"CONTROL ADMINISTRATIVO - FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A. CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014. MANUAL DE CONTROL"** para lo cual solicito se me conceda la autorización correspondiente para poder visitar la institución en la que se aplicarán los instrumentos de investigación diseñados para el efecto.

Seguro de constar con su valiosa autorización, la cual me permitirá el desarrollo de competencias profesionales, me suscribo no sin antes reiterarle mi agradecimiento.

Atentamente.



Sully Franco Pacheco
Estudiante de Posgrado
Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

ANEXO 3
CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA



UFINOTI S.A.

CDLA. INDUSTRIAL
AV. FELIPE PEZO CAMPUZANO Y 2do. PASAJE 32
BODEGAS LA CARLOTA - BODEGA # 10
GUAYAQUIL, - ECUADOR
TELEFAX: 04 -6026675
RUC: 0991475028001

Guayaquil, 17 de Febrero del 2015.

Srta. Ingeniera
Sully Franco Pacheco
Estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Presente.-

En consideración a su solicitud de permiso para poder realizar una investigación de cuarto nivel en Ufinoti S.A., con el tema: **"CONTROL ADMINISTRATIVO - FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A. CANTÓN GUAYAQUIL, PERIODO 2012-2014. MANUAL DE CONTROL"** se le concede la autorización para se realice dicha investigación y aplique las técnicas de investigación pertinentes para la obtención de la información.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Silvia García Mendoza
Gerente General
UFINOTI S.A.

UFINOTI S.A.
RUC: 0991475028001

ANEXO 4

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y JEFES DE DEPARTAMENTOS

Pregunta No. 1.- ¿Cómo es el proceso de ventas que maneja la empresa?

Pregunta No. 2 ¿Cómo se controla el cumplimiento de las visitas a los clientes?

Pregunta No. 3 ¿Cómo se monitorea el servicio al vendedor?

Pregunta No. 4 ¿Cómo se realiza el servicio de postventa?

Pregunta No. 5 ¿Cómo considera usted el control administrativo que se ejerce en el proceso de ventas?

Pregunta No. 6 ¿Cuál es la política de crédito que maneja la empresa?

Pregunta No. 7 ¿Cómo se monitorea las cuentas pendientes?

Pregunta No. 8 ¿Qué departamento considera usted que influye en la rentabilidad de la empresa?

Pregunta No. 9 ¿Qué se realiza cuando la cuenta de un cliente se pasó de la política de crédito?

Pregunta No. 10 ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa ha mejorado?

ANEXO 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA
IMPORTADORA UFINOTI S.A.

Esta entrevista se desarrolla con el fin de conocer cómo se desarrolla el trabajo en los distintos departamentos de la empresa Ufinoti S.A

1.- ¿En qué departamento trabaja ud?

Ventas () Créditos y cobranzas () Contable ()
Otro, _____

2.- Conoce ud. las políticas y reglamentos de la empresa?

Totalmente las conoce ()
Parcialmente las conoce ()
Desconoce ()

3.- ¿Qué se realiza cuando no se alcanza la meta establecida?

- a) Se suma la diferencia no alcanzada para el próximo mes
- b) Se va realiza un reporte diario y se informa a los vendedores para alcanzar la próxima meta
- c) No se realiza nada
- d) Desconoce
- e) Otros,
especifique _____

4.- Como considera ud. el control administrativo que maneja la empresa

- un sistema de retroalimentación que identifica oportunidades de mejoramiento
- un sistema que optimiza recursos para lograr sus resultados
- un sistema de inspección con falencias, especifique_____

5.- Dentro de su departamento cada que tiempo se realiza el control administrativo

Diariamente () Semanalmente () Mensualmente ()
Anualmente () Otro, especifique _____

6.- ¿Qué departamento considera usted que debe tener mayor control para incrementar las ventas?

Ventas () Créditos y cobranzas () Contable ()
Otro, _____

7.- ¿Cómo se realiza el control en su departamento?

8.- Dentro del departamento que usted trabaja, se entrega un informe mensual de las actividades desarrolladas

- a) Si ()
- b) No ()

9.- ¿En qué casos cree ud que la empresa debe endeudarse para mejorar la rentabilidad?

En diversificar más productos () En marketing ()

En capacitación al personal () Otro,

especifique _____

Autofinanciamiento () Crédito bancario () Pagaré ()
Hipotecas () Otros, _____

12.- ¿Cómo considera usted el número de empleado en su departamento?

13.- ¿Cuál de los siguientes factores incide en la rentabilidad? (puede señalar más de una opción)

- 163

ANEXO 6



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS VENDEDORES DE LA IMPORTADORA UFINOTI S.A.

Esta entrevista se desarrolla con el fin de conocer el trabajo realizado por los vendedores.

1.- Cuando hay que realizar el recorrido de las rutas ¿la empresa le establece las citas con los clientes?

- a) Siempre ()
- b) De vez en cuando ()
- c) Nunca ()

2.- ¿Cómo conoce usted la meta?

- a) En una reunión que organiza la empresa mensualmente ()
- b) Por una llamada telefónica ()
- c) Por un correo electrónico ()

3.- ¿Qué realiza la empresa cuándo no alcanza la meta establecida?

- a) Le pregunta las razones ()
- b) Solo le llama la atención por no alcanzarla ()
- c) Establecen estrategias para que el próximo mes no suceda lo mismo
- d) Otro, especifique_____

4.- ¿Conoce usted como la empresa controla su ruta?

- a) No ()

Sí, especifique_____

5.- ¿Cuál es el mayor problema que existe en su zona para realizar una venta?

- a) Precio alto ()
- b) Proximidad con otros clientes ()
- c) Demora en la entrega de los pedidos ()
- d) Otro, especifique _____

6.- ¿Qué documentos solicita cuando la empresa adquiere un nuevo cliente? (puede seleccionar más de una opción)

- a) Registro Único del Contribuyente ()
- b) Planilla de servicio básico ()
- c) Estado de cuenta ()
- d) Cédula y certificado de votación ()
- e) Ninguno ()
- f) Otro, especifique _____

7.- ¿Qué departamentos considera usted que debe mejorar para incrementar las ventas?

- a) Ventas ()
- b) Créditos y cobranzas ()
- c) Contable ()
- d) Administración ()
- e) Otro _____

8.- ¿Cómo ha sido el cumplimiento del departamento de ventas cuando usted solicita el reporte de inventario?

- a) A tiempo ()
- b) Destiempo, especifique _____

9.- ¿Cada que tiempo le entregan el reporte de las cuentas por cobrar el departamento de créditos y cobranzas?

- a) Semanalmente ()
- b) Mensualmente ()
- c) Cuando usted lo solicita ()
- d) Otro, especifique _____

10.- ¿Qué departamentos se demora en darle información?

- a) Ventas ()
- b) Créditos y cobranzas ()
- c) Contable ()
- d) Administración ()
- e) Otro, _____

11.- ¿Qué departamento lo llama con mayor frecuencia y por qué?

- a) Ventas ()
- b) Créditos y cobranzas ()
- c) Contable ()
- d) Otro, _____

¿Porque? _____

12.- Una vez entregado el pedido, ¿Cada qué tiempo realiza la cobranza de las ventas?

- a) A la semana ()
- b) Al mes ()
- c) Otro, especifique _____

13.- Para impulsar las ventas ¿En qué cree ud que la empresa debe invertir?

- a) En diversificar más productos
- b) En marketing
- c) En capacitación al personal
- d) Otro, especifique_____

14.- Considera usted que la empresa debe realizar más de diez importaciones anuales?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?_____

15.- ¿Considera usted que la empresa debe diversificar los productos?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?_____

16.- ¿Cuál de los siguientes factores incide en la rentabilidad? (puede señalar más de una opción)

- | | |
|-------------------------------|-----|
| a) Endeudamiento | () |
| b) Número de trabajadores | () |
| c) Inversión | () |
| d) Utilización de los activos | () |
| e) Marketing | () |
| f) Ventas | () |
| g) Desconoce | () |

ANEXO 7



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA
IMPORTADORA UFINOTI S.A.

La empresa Ufinoti es una distribuidora de prendas de vestir de la marca Pionier, Gzuck, Squeeze, Fits que busca siempre satisfacer a sus clientes no solo con la prenda perfecta sino también con un servicio de calidad, por esta razón se realiza la siguiente encuesta para conocer como se está desarrollando la atención que le brinda la empresa.

Instrucción: Señale con una (X) la respuesta que usted considera correcta.

1.- ¿Cuántos años lleva siendo cliente de UFINOTI S.A.?

1– 5 () 5 – 10 () Más de 10 ()

2.- ¿Con qué frecuencia la visita el vendedor?

Una vez al mes () Dos veces al mes ()

Otro, especifique_____

3.- ¿Cree usted que la fecha establecida para el pago es el ideal para su negocio?

Si () No ()

4.- ¿Cree usted que el tiempo de entrega del pedido es el indicado?

Si () No ()

5.- ¿Cómo califica usted la atención del vendedor?

Excelente () Muy Bueno () Bueno ()

Regular () Pésimo ()

6.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente prestada por la empresa Ufinoti?

Excelente	()	Muy Bueno	()	Bueno	()
Regular	()	Pésimo	()		

7.- ¿Cómo calificaría ud al servicio de post venta?

Excelente	()	Muy Bueno	()	Bueno	()
Regular	()	Pésimo	()		

8.- ¿Cuál de los siguientes departamentos cuál cree ud que la empresa debería mejorar?

Ventas	()	Créditos y cobranzas	()	Contable	()
Otro, especifique _____ ¿Porque? _____					

9.- ¿Cómo considera usted el precio de las prendas de vestir de la empresa?

Alto	()	adecuado	()	Bajo	()
------	-----	----------	-----	------	-----

10.- ¿Con que frecuencia hace pedidos a la empresa?

Mensualmente	()	Trimestralmente	()
Semestralmente	()	Anualmente	()
Otro, especifique _____			

11.- ¿Cuál de los siguientes temas cuál cree ud que la empresa debería mejorar?

Servicio al cliente	()	Sistema de cobranza	()
Frecuencia de visita	()	Promociones en los productos	()
¿Porque? _____			

12.- Del total de sus ventas ¿Qué porcentaje vende mensualmente de las prendas que le ofrece la empresa?

30%	()	50%	()	75%	()	Otro, especifique _____
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------------

13.- ¿En qué cree ud que la empresa debe invertir?

En diversificar más productos	()	En marketing	()
En capacitación al personal	()	Otro,	
especifique _____			

14.- Considera usted que la empresa debe diversificar los productos?

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

ANEXO 8

COMPAÑÍA ANONIMA UFINOTI S.A.

Estados de Situación Cifras expresadas en US\$

Al 31 de Diciembre,	2.011	2.012
Activos		
<i>Activos Corrientes:</i>		
Caja y bancos (nota 1)	102.846,62	22.239,91
Cuentas por cobrar (nota 2)	330.726,47	447.539,95
Deterioro para cuenta incobrables (nota 3)	(12.825,08)	(13.491,58)
Otras cuentas por cobrar	2.394,52	17.746,40
Inventarios (nota 4)	320.438,80	376.546,79
Impuestos anticipados (notas 5 y 10)	2.336,45	36.112,53
Crédito tributario (nota 6)	13.849,79	20.341,50
	759.767,57	910.852,20
<i>Activos Fijos (nota 7):</i>		
Edificio y adecuaciones	187.050,00	156.616,02
Muebles y enseres	1.701,49	2.190,00
Computadoras impresoras	929,00	1.164,42
Otros activos	897,68	1.242,00
Depreciación acumulada (nota 8)	(11.730,00)	(16.517,55)
	178.848,08	144.694,47
Total Activos	938.615,65	1.055.546,67
Pasivos		
<i>Pasivos Corrientes:</i>		
Cuentas por pagar al exterior (nota 9)	861.200,49	983.064,95
Proveedores locales	2.378,60	2.995,64
Otras cuentas por pagar	-	10.294,69
Participación de trabajadores	2.933,04	-
Impuesto a la renta (nota 10)	4.868,31	-
	871.380,44	996.355,28
Provisión de jubilación y desahucio (nota 11)	-	1.593,30
Total Pasivos	871.380,44	997.948,58
Patrimonio		
Capital social (nota 12)	1.000,00	1.000,00
Reserva legal (nota 13)	5.727,07	5.727,07
Adopción por primera vez de NIIFs (ver aspectos generales)	-	44.187,96
Resultados acumulados (nota 15)	49.261,91	60.508,14
Resultados del ejercicio (nota 16)	11.246,23	(53.825,08)
Total Patrimonio	67.235,21	57.598,09
Total Pasivos y Patrimonio	938.615,65	1.055.546,67

Ing. Ricardo Contreras G.
Comisario

COMPañÍA UFINOTI S.A

Estado de Situación Financiera

(Cifras expresadas en dólares)

Diciembre 31,	2.014	2.013
Activos		
Activos corrientes:		
Caja-bancos (Nota A)	-	71.859,10
Cuentas por Cobrar (Nota B)	283.633,27	464.630,54
Otras cuentas por cobrar	6.000,00	2.746,28
Deterioro de cuentas por cobrar (Nota 2.8 y B)	(18.150,50)	(18.150,50)
Inventarios (Nota C)	229.637,10	502.419,52
Impuestos corrientes (Nota D)	13.362,61	9.565,29
Crédito tributario de IVA (Nota E)	17.352,38	38.702,53
Pagos anticipados (Nota F)	3.770,00	4.175,84
Depositos en garantía (Nota G)	7.196,96	3.047,16
Total activos corrientes	542.801,82	1.078.995,76
Propiedades, mobiliario y equipo (Nota H)	169.892,76	162.244,20
Depreciación acumulada (Notas 2.9 y I)	(37.277,33)	(25.298,30)
Total activos fijos	132.615,43	137.035,90
Total activos	675.417,25	1.216.031,66
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Pasivos corrientes:		
Sobregiros bancarios (Nota A)	12.987,98	-
Cuentas por pagar (Nota J)	655.505,56	1.282.887,58
Otras cuentas por pagar (Nota K)	3.153,90	5.832,59
Impuestos por pagar corrientes (Nota L)	1.704,84	626,33
Total pasivos corrientes	673.352,28	1.289.346,50
Provisión de jubilación y desahucio (Nota M)	1.564,97	1.593,30
Total pasivos	674.917,25	1.290.939,80
Patrimonio de los accionistas:		
Capital social (Nota O)	1.000,00	1.000,00
Aportes para futuro aumento de capital (Nota P)	76.000,00	-
Reserva legal (Nota Q)	5.727,07	5.727,07
Resultados acumulados NIIFs. (Nota R)	44.187,96	44.187,96
Resultados (Nota S)	(126.415,03)	(125.823,17)
Total patrimonio de los accionistas	500,00	(74.908,14)
Total pasivos y patrimonio	675.417,25	1.216.031,66

Sra. Sylvia García Mendoza
GERENTE GENERAL

Tania Lino Lino
CPA-Tania Lino Lino
CONTADORA

Ver políticas de contabilidad significativas y
notas a los estados financieros.

COMPAÑÍA ANONIMA UFINOTI S.A.
Estados de Resultados Integral
Cifras expresadas en US\$

<u>Al 31 de Diciembre de,</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Ventas	955.566,41	753.843,71
Ingresos por intereses	194,71	
Costo de ventas	673.774,90	669.169,92
Utilidad Bruta	281.986,22	84.673,79
Gastos Operacionales:		
Sueldos y salarios	217.194,66	53.850,96
Beneficios sociales	62.281,29	9.716,16
Aporte a la seguridad social	26.389,49	10.381,03
Otras remuneraciones	1.390,69	809,21
Honorarios profesionales	11.852,74	1.500,00
Arrendamientos	19.594,06	21.037,56
Mantenimiento y reparaciones	1.258,14	1.097,59
Promoción y publicidad	194,70	416,97
Suministros y materiales	1.295,82	1.004,89
Servicios de transporte	6.698,24	4.383,73
Provisión para otras cuentas incobrables	3.658,92	
Comisiones locales	25.662,58	16.981,34
Gastos de representación	1.714,90	
Gastos de gestión	1.885,53	881,37
Impuestos y contribuciones	8.251,00	2.156,04
Depreciación	8.690,75	8.562,00
Servicios públicos	3.376,54	3.654,55
Gastos financieros	11.770,18	418,53
Otros servicios	1.168,35	1.147,82
Otros bienes		499,12
	414.328,58	138.498,87
Resultado del ejercicio	(132.342,36)	(53.825,08)


Ing. Ricardo Contreras G.
Comisario
6

COMPAÑÍA UFINOTI S.A

Estado de Resultado Integral

(Cifras expresadas en dólares)

Periodo terminado en Diciembre 31,	2014	2013
Ingresos por ventas (Nota 2.12)	975.426,28	955.566,41
Otros Ingresos	77.073,82	194,71
(-)Costo de ventas (Nota 2.13)	585.901,44	673.774,90
Utilidad Bruta	466.598,66	281.986,22
Gastos Operacionales:		
Sueldos y salarios	253.387,78	217.194,66
Beneficios sociales	62.735,52	62.281,29
Aporte a la seguridad social	36.489,42	26.389,49
Otras remuneraciones	-	1.390,69
Otros gastos del personal	2.053,58	-
Honorarios profesionales	11.906,74	11.852,74
Arrendamientos	24.869,83	19.594,06
Mantenimiento y reparaciones	2.734,74	1.258,14
Promoción y publicidad	2.190,20	194,70
Suministros y materiales	6.466,92	1.295,82
Servicios de transporte	7.741,89	6.698,24
Provisión para otras cuentas incobrables	-	3.658,92
Comisiones locales	21.860,04	25.662,58
Otros gastos de venta	4.148,95	-
Gastos de representación	2.402,44	1.714,90
Gastos de gestión	3.484,23	1.885,53
Impuestos y contribuciones	6.057,13	8.251,00
Depreciación	12.069,03	8.690,75
Seguro	1.351,73	-
Servicios públicos	4.557,74	3.376,54
Gastos financieros	682,61	11.770,18
Otros servicios	-	1.168,35
Otros bienes	-	-
	467.190,52	414.328,58
Resultado del ejercicio	(591,86)	(132.342,36)

Sra. Silvia García Mendoza
GERENTE GENERAL

CPA. Tania Lino Lino
CONTADORA

Ver políticas de contabilidad significativas
y notas a los estados financieros.