



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD
CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autor:

Pablo Daniel Sáenz Alvarado

Director:

Mg. María Fernanda Salazar Bonilla

Ambato – Ecuador

Septiembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD
CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autor:

Pablo Daniel Sáenz Alvarado

Salazar Bonilla María Fernanda, Mg.

CALIFICADORA

f. *M.F. Salazar B.*

Flores Tapia Carlos Ernesto, PhD.

CALIFICADOR

f. *Carlos Flores Tapia*

Cisneros Martínez Marco Jacobo, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. *Marco Cisneros*

Barragán Ramírez Christian Andrés, Ing. MBA.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. *Christian Barragán*

Altamirano Villaroel Hugo Rogelio, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. *Hugo Altamirano*
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL

Ambato – Ecuador
septiembre 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **PABLO DANIEL SÁENZ ALVARADO**, con C.C. 180370156-2, autor del trabajo de graduación intitulado: **CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.**, previa a la obtención del título profesional de **Licenciado en Administración de Empresas**, en la escuela de **Administración de Empresas**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, septiembre 2022



PABLO DANIEL SAENZ ALVARADO

1803701562

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el inspirador de la mi vida, la compañía de cada paso, la fortaleza de mi corazón, la sabiduría de mi mente, y el apoyo constante en este proceso de obtener uno de los anhelos. A mi madre quien a lo largo de la vida me ha enseñado a ser perseverante y sobre todo su amor incondicional me ha permitido ser fuerte siempre motivándome en el crecimiento personal y académico.

A mis profesores por compartir sus conocimientos con paciencia y hacer posible la culminación de este proyecto. Mi eterna gratitud a la Mg. María Fernanda Salazar por su asesoría siempre dispuesta.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Pablo Daniel.

DEDICATORIA

A Dios y a mi padre quienes desde el cielo guían mi camino.

A mi madre Anita, abuelita Gladys y mi querida hermana Anabella por ser el amor de mi vida, por estar presentes en cada logro, por cada día de alegría y tristeza que nos ha mantenido unidos. Les dedico todo mi esfuerzo en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda estudiar, se merecen esto y mucho más.

A mis maestros y amigos que nos encontramos en el camino; porque cada uno de ustedes ha motivado mis sueños y esperanzas en lograr mis objetivos.

Pablo Daniel.

RESUMEN

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es una empresa familiar dedicada a la construcción de diversos tipos de obras: ejecución de obras de ingeniería civil, construcción de carreteras y otras; se propone este estudio basado en el interés de los socios de conocer la eficiencia de los recursos utilizados en la ejecución de sus obras. La función de control surge para lograr eficiencia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión (Pérez, 2013). En la investigación, se plantea un estudio con enfoque cualitativo y cuantitativo con alcance descriptivo, en la medida que implica el reconocimiento y estudio del sector de la construcción, sus características y condiciones. Algunos factores, que se destacan; la complejidad contable de las empresas constructoras derivaba de su naturaleza particular en su actividad y otros referentes a controles internos y externos. Se realiza un análisis a la teoría de la contabilidad de gestión y la eficiencia de las decisiones gerenciales, a través de una evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos previamente fijados en la planificación estratégica. La investigación tiene el propósito, de reconstruir y estandarizar el diseño de los procesos administrativos y contables, que son útiles en oficina y en el desarrollo de obra. Es decir, una comparación con otra empresa reconocida del sector para evaluar su realidad interna. Con los datos obtenidos se espera corregir y mejorar la optimización de recursos en la constructora.

Palabras clave: contabilidad de gestión, decisiones gerenciales, planificación estratégica.

ABSTRACT

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., is a family company dedicated to the construction of various types of works: execution of civil engineering works, road construction and others; this study is proposed based on partners' interest in knowing the efficiency of the resources used in the execution of their works. The control function arises to achieve efficiency, productivity, initiative and management flexibility (Pérez, 2013). In the research, a study with a qualitative and quantitative approach with descriptive scope is proposed, to the extent that it involves the recognition and study of the construction industry, its characteristics and conditions. Some factors that stand out; the accounting complexity of the construction companies derived from their particular nature in their activity and others referring to internal and external controls. An analysis of the theory of management accounting and the efficiency of management decisions will be made, through an evaluation of compliance with respect to the objectives previously set in the strategic planning. The purpose of the research is to reconstruct and standardize the design of the administrative and accounting processes, which are useful in the office and in the development of the work. Furthermore, a comparison with another recognized company in the sector will be made in order to evaluate its internal reality. With the data obtained, it is expected to correct and improve the optimization of resources in the construction company.

Keywords: management accounting, managerial decisions, strategic planning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Control de gestión empresarial.....	8
1.2. Tipologías de Control.....	11
1.3. Definición, características de un centro de responsabilidad	19
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. Modalidades de investigación	27
2.2. Análisis e interpretación de datos.....	31
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CONTROL DEL CENTRO DE RESPONSABILIDAD DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	43
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación con la empresa.....	31
Tabla 2. Género de persona encuestadas	31
Tabla 3. Edad de los encuestados	32
Tabla 4. Ventas últimos 3 años	32
Tabla 5. Productividad últimos 2 años.....	32
Tabla 6. Realizar la compra.....	32
Tabla 7. Calificación de la Gestión de Compras.....	33
Tabla 8. Consideraciones para comprar.....	33
Tabla 9. Estadísticos descriptivos.	34
Tabla 10. Estadísticos	35
Tabla 11. Centros de responsabilidad programación de rentabilidad.....	36
Tabla 12. Evaluación de proveedores	36
Tabla 13. Eficiencia en compras = responsabilidad	36
Tabla 14. Revisión a los Procesos de Compras	37
Tabla 15. Políticas para minimizar el costo	37
Tabla 16. Verificación de pedidos en tiempo- cantidad	38
Tabla 17. Decisiones estratégicas adecuadas	38
Tabla 18. Cadena de valor generar productividad.....	39
Tabla 19. Análisis de costos mejora rentabilidad	39
Tabla 20. Presupuesto de Compras	40
Tabla 21. Cumplimiento de funciones del área de Compras	41
Tabla 22. Bienes y Servicios del Giro de Negocio.....	47
Tabla 23. Bienes y Servicios de Soporte.....	47
Tabla 24. Activos Fijos	48
Tabla 25. Criterios de evaluación	50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Funciones fundamentales de la Gerencia	9
Cuadro 2. Tipología de Control	11
Cuadro 3. Clasificación de los centros de responsabilidad	21
Cuadro 4. Operacionalización	26
Cuadro 5. Pasos del proceso de compras.....	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .- Participación del sector construcción en PAE basado en BCE... 3	3
Ilustración 2.- Unidades de medición del control	13
Ilustración 3.- Funciones del Control de Gestión.....	16
Ilustración 4 .- Coeficiente de Alfa de Cronbach	35

INTRODUCCIÓN

El control de gestión dentro del ámbito empresarial, en palabras de Eslava (2013) son aquellos lineamientos a seguir para el logro de objetivos, donde se participa e integra todas las áreas de la empresa para asegurar la marcha de la organización. Del mismo modo (Perez-Carballo Veiga, 2013) confirma la definición del control de gestión como un proceso que mide el aprovechamiento eficaz de los recursos para el logro de los objetivos de la dirección.

A través de los años la notable evolución del mundo actual no solo es tecnológica, se es testigo del cambio en el entorno económico y social; en los negocios ha obligado a las empresas a revisar continuamente sus técnicas administrativas y contables, para que éstas agreguen valor a sus directivos y socios con elementos apropiados y oportunos para la gestión, en tal medida se adaptan a ciertos factores que llegan afectar su actividad (Salgado & Calderón, 2014).

El control de gestión no solo consiste en valorar el comportamiento de actividades y actuaciones de sus gestores, sino que, además, constituye el instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación (Perez-Carballo, 2013). Al igual que la gestión exige de los dirigentes lideren responsablemente, al colectivo que integra la organización. “Al amparo de esta exigencia, el control de gestión ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y unir esfuerzos individuales” (Perez-Carballo, 2013, pag. 15).

En el estudio realizado por Torres Chavarry, (2019, p.1-57) sobre el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles. Caso: Petroléos Perú en la ciudad de Piura se analizó la funcionalidad del sistema de control de gestión en la empresa, la disyuntiva si la planificación es parte integral del control de gestión, así como la elaboración del presupuesto. Este análisis se realizó mediante una investigación teórica con enfoque cualitativo que aplicó entrevistas a personal empresarial. El resultado expone que el control de gestión concuerda como un sistema que busca la obtención de los objetivos a través del

uso eficiente de sus recursos, por lo que la eficiencia es parte del proceso y se evalúa y mide para mantener el principio, asimismo, concluye que el control presupuestal es parte del proceso de planificación.

El estudio realizado por Mellafe, M (2009, p. 1-166) trata sobre los centros de responsabilidad como una herramienta de gestión, encargada de dirigir y operar una parte identificable en la cadena de procesos de la organización. En Chile se realizó la reestructuración de la gestión de control de una empresa la que al final mostró reacciones positivas de los directivos y una mejoría significativa en la gestión de los recursos, por lo que incrementa la capacidad de administrar proyectos específicos.

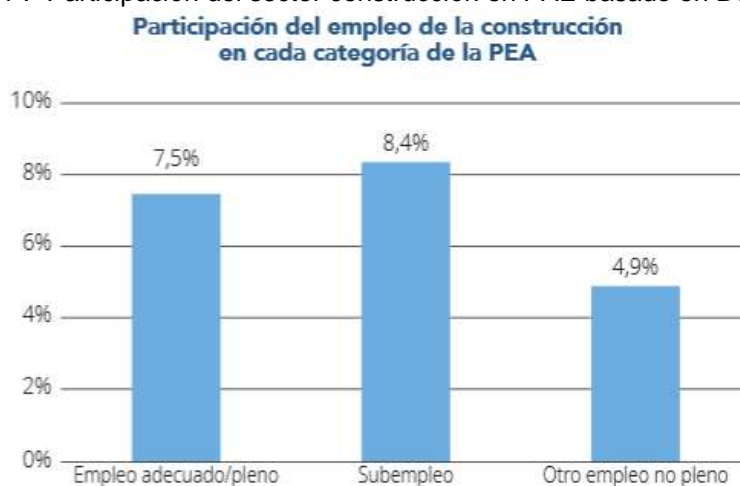
Según la investigación realizada por Rosero Mera, (2012) el mercado de la construcción tiene buena productividad y mejora constante del desempeño interno, con herramientas para optimizar recursos. Los departamentos de la empresa constructora están integrados y no manejanse como áreas aisladas. Con respecto al control de gestión de las empresas constructoras una unidad organizativa (centros de responsabilidad) facilita la planificación y el control de las actividades de la empresa (Boquera, 2015).

En el estudio de Figueroa, (2012) se implantó un software de control de gestión enfocado en el control de costos para la Constructora Jonac Contratistas, esta herramienta es de gran ayuda en épocas de crecimiento o ampliación de mercado, así como en épocas de crisis, puesto que el componente analítico del control de gestión es primero buscar medidas que ayuden a la empresa a afrontar las dificultades y su objetivo es controlar los costos de la empresa, así como, la optimización de los recursos (Muñiz, 2015).

Expuestos los análisis realizados por varios autores, se analiza como se concretan las actividades y como son controladas dentro de cada área, así como identificar el centro de responsabilidad que requiere mayor control. Este estudio se enfoca desde el punto de vista del control de gestión como es que el área de compras aplica sobre sus actividades herramientas de control y medición a fin de gestionar bajo los principios de confiabilidad, sostenibilidad y mejora.

En el sector de la construcción ecuatoriano es necesario comprender los límites a los que las empresas se enfrentan y revisar hasta donde se atreven a llegar, aclarar rumbos y explorar criterios individuales y del mercado, ya sea con respecto a la gestión administrativa, formas o tipos de control de gestión. Los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impacta sobre la estrategia empresarial, al tener la intención de lograr su cumplimiento, y así un desempeño deseado (Salgado & Calderón, 2014).

Ilustración 1 .- Participación del sector construcción en PAE basado en BCE del 2019



Fuente: tomado de BCE (2019)

El sector de la construcción durante diciembre de 2019, mostró una tasa de participación del empleo global del 5.8% (BCE, 2019). En el Gráfico 1, muestra la participación del empleo en cada categoría de la población económicamente activa del Ecuador donde se estima una pérdida de 24 954 puestos de trabajo entre marzo y mayo por el impacto de la pandemia.

La realidad de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda, empresa con más de 30 años en el mercado que desarrolla actividades de obra civil, construcción de carreteras, puentes, aeropuertos entre otros, que como varias empresas del sector se enfrenta a los cambios del entorno económico y social con la misma planificación estratégica de años atrás, la empresa no ha actualizado sus herramientas de soporte en el área financiera, operativa y tecnológica lo que ocasiona que el desempeño de sus actividades sean aplazadas de acuerdo al

planteamiento de (Perez-Carballo Veiga, 2013) sobre la gestión de las empresas constructoras. Tampoco emplea sistemas de gestión para el control de resultados, por lo tanto, la constructora es mucho más vulnerable a los efectos del mercado, que tiene relación con las condiciones económicas que vive el país, de acuerdo a datos de Banco Cnetral en su informe "Impacto macroeconómico del COVID-19" (2020), estima que el sector experimentó una variación relativa del -4.7% de su Valor Actual Bruto entre marzo y mayo 2020 como consecuencia de la pandemia.

Además, perdie competitividad porque muchas veces las actividades operativas y estratégicas no son las mejores. "La organización poseen un sistema de control de gestión interno necesario para preservar el negocio, el gerente es quién planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos y financieros" (Atencio & Sánchez, 2009, pág.17).

"El control permite salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones", los controles un factor importante que responden ante la necesidad de saber si la gestión sobre determinada área es coherente a los objetivos de la empresa (Torres , 2019). El depatamento de compras dentro de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda, es el que tiene mayor debilidad puesto que, no tiene una jefatura (centro de responsabilidad) con el que trabaje directamente y está ligada a todos los departamentos lo que dificulta el control de asignación de recursos.

El objetivo principal de la investigación es:

- Evaluar el control de gestión, basado en centros de responsabilidad de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

El control de gestión basa su actividad en el análisis de datos para generar información necesaria y suficiente; por lo tanto, el proyecto plantea tres objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los centros de responsabilidad como mecanismo de control de gestión.

2. Identificar los elementos de los centros de responsabilidad para la empresa constructora.
3. Determinar el control de gestión adecuado de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

La función administrativa se compone de cinco componentes como lo menciona Fayol (1961), los cuales, son la planificación, organización dirección y el control, para lo cuál este estudio se basa en el control que es comprobar que todo ocurra de acuerdo el programa adoptado, los principios admitidos y tiene por objeto señalar errores a fin de corregirlos. Así mismo se describe la importancia de los centros de responsabilidad al momento de apoyar y facilitar el control operativo y financiero de la empresa. Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., no tiene definido centros de responsabilidad por la salida de varios de sus empleados antiguos durante la pandemia, la misma que fue resultado de una deficiente gestión de control en la actividades realizadas por cada una de ellos.

Como lo describe (Gualoto & Sambrano, 2012) es importante crear dentro de la empresa constructora una guía que permita visualizar y analizar la información, determinar razonablemente los costos, que se incurren en cada proyecto mediante la planificación a base de presupuestos con una descripción exacta de los rubros con el control periódico sobre el avance de obra, al ser el área de compras un nexo con lo mencionado.

Para la recopilación de la información en el caso: Alvarado Ortiz Constructores al ser un estudio descriptivo con una población delimitada se usa encuestas y la observación, además, de información primaria de los documentos históricos de la empresa con un periodo calendario 2019-2020 donde surgió el cambio de administración. Se describe como un estudio cualitativo porque busca con base teórica aportar la reestructuración administrativa de Alvarado Ortiz, también, es descriptiva al plantear los hechos basados en la realidad, en busca de información específica.

La presente investigación se justifica por la presencia que tiene el sector de la construcción en el entorno social-económico dentro de las actividades

comerciales del país y en la productividades país, plantea la mejora de la competitividad, al generar empleo, conocimiento y ecosistemas de innovación empresarial en el sector. Los centros de responsabilidad apoyan y facilitan que la estrategia se cumpla, son de dos tipos: de costo o de beneficio. Finalmente, garantizar el control de la empresa.

Es de interés para los empresarios del sector de la construcción y la comunidad académica, por tratarse de un tema que involucra innovación estratégica, mejoras tecnológicas y administrativas, mismos que determinan un control más preciso para lograr resultados óptimos; basados en centros de responsabilidad. Resulta novedosa la investigación de la gestión de control debido que el sector durante la última década tuvo un buen desempeño, mismo que aporta significativamente a la dinámica del país.

Es factible porque mediante los mecanismos de control empleados por los empresarios, permiten tener responsables que son quienes unifican la información para la toma de decisiones que tiene un impacto directo en los resultados financieros. El proyecto pretende describir las formas organizativas y explicar la efectividad empresarial mediante la relación de los centros de responsabilidad, que se ajusta al control de gestión.

Tiene impacto en diferentes áreas organizativas, la gestión de control que utilice la empresa necesita la unión de todos los agentes involucrados en los centros de responsabilidad como lo son: finanzas, economía, sistemas, capital humano-proyectos, y ciencia. Con la presente investigación se realiza un aporte a las empresas constructoras del Ecuador para desarrollar nuevos mecanismos de gestión de control que modifiquen el sistema actual de evaluación de proyectos, también, evaluar el avance de la obra a través del uso de indicadores, lo que permite determinar la eficiencia de los recursos utilizados.

En este sentido, el estudio avanza en el conocimiento de la constructora, que se defina un mecanismo de gestión de control basado en centros de responsabilidad; el estudio consiste en conformar los centros de responsabilidad

idóneos para el sector y relacionarlos con los controles de los departamentos existentes.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Control de gestión empresarial

En las empresas es necesaria la intervención del control en el desarrollo de las actividades que realizan para lograr los objetivos previstos en orden económico y social, constituyen su principal actividad, pues busca asegurar que sus operaciones y procesos se cumplan de manera segura, continua y confiable (Dextre & Del Pozo Rivas, 2012). La aplicación de los centros de responsabilidad al momento de cumplir los objetivos de la empresa.

Según el informe Coso, (1992) manifiesta a directrices para evitar el fraude corporativo y define el control como el proceso:

“Efectuado por el consejo de administración, dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías principales:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

Para González, Jacobo, Ochoa, & Chairez (2012) el control es “la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que son corregidos mediante la utilización de un sistema determinado”. Así mismo, El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación de la estrategia, como última etapa del proceso de gestión, el control se centra en actuar para los resultados generados en las fases anteriores; en este proceso se permite ajustar las actividades reales a las proyectadas (Dextre & Del Pozo Rivas, 2012).

Para Perez-Carballo Veiga, (2013) el control es un elemento cosustancial de la gestión, es decir, tiene que practicarse de una u otra forma en todos los niveles de la organización, no es válido en una sola unidad, su aplicación es en todas la

áreas con responsabilidad, aunque sea la unidad de control quien establezca las políticas y procedimientos.

Toda gerencia tiene actividades diseñadas, hace años Luther Gulik identificó las funciones fundamentales para la empresa entre ellas, su quinta función es el control:

Cuadro 1. Funciones fundamentales de la Gerencia

Función	Concepto
PLANIFICACIÓN	Tener una visión global de la empresa y su entorno, al tomar decisiones concretas en base a los objetivos.
ORGANIZACIÓN	Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para lograr los resultados.
PERSONAL	El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específicos de personas.
DIRECCIÓN	Un elevado nivel de comunicación con el personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar eficiencia y rentabilidad.
CONTROL	Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.
REPRESENTATIVIDAD	El gerente es la personalidad que representa a la organización ante otras empresas del mercado, gubernamentales, proveedores e instituciones financieras.

Fuente: tomado de tomado de Perez-Carballo Veiga, (2013).

Para Ruiz & Hernandez, (2009) “el control es reescrito simplemente como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas”. En este sentido, el control es el proceso que involucra el proceso de selección del personal, la supervisión, la fijación de objetivos y el diseño de una estructura organizativa.

Ademas Berry et al.(2005) menciona que el control es un proceso que conduce a las organizaciones hacia escenarios de actividades viables en un entorno de constante cambio, así mismo, se refiere a la acción de influir “sobre el comportamiento de los miembros de la organización” a fin que se consigan los objetivos empresariales.

Lo que significa, que el control es aplicado por toda la empresa e integrado por ella con el fin de generar confianza en la alta dirección y está dirija las operaciones hacia los objetivos establecidos. Los centros de responsabilidad van

a significar una segmentación del ámbito de la actividad establecida considera costos, tecnología, recursos en función del proceso o cadena por actividad (Mellafe Gallegos, 2009).

La justificación fundamental de control es, que se convirtió en una ventaja competitiva decisiva, no es moda, sino un movimiento de fondo, que se interesa en la gestión de las inversiones, del ciclo de vida del producto y en los indicadores de gestión. Los progresos logrados: calidad total, just-in-time, benchmarking, costes objetivos y otros reclaman nuevos principios capaces de dar base a un marco unificador de las técnicas e instrumentos de gestión (Rubio, 2008).

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes fijados; al ser la última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados sean los deseados; los procesos generales se acometen con distinta sistemática, se diferencian en dos categorías de control: formal e informal (Perez-Carballo Veiga, 2013).

Figura 1. Sistemática del Control



Fuente: tomado de tomado de Perez-Carballo Veiga, (2013).

El control formal es aquel ritmo sistemático y periódico, que se apoya en los procedimientos, políticas predefinidas y su operación está autorizada explícitamente, es el seguimiento de los puntos de control identificados como

claves en la organización, mientras que el control informal, se produce sin método ni regularidad; es espontáneo no se diseñan pues se genera de forma natural, pero es alimentado e influido.

1.2. Tipologías de Control

Ouchi (1977) indica que el control se define como un proceso en, el cual, una persona influye en diversos grados sobre el comportamiento y el resultado de otras. Por lo, que se forma el grado de control, se refiere a la intensidad con la que una persona o empresa influye en otra, esta función dependera del nivel de participación en la toma de desciones. El control es la evaluación de la acción, así, se tiene algunas clasificaciones:

Cuadro 2. Tipología de Control

Aplicada	Tipo	Descripción
ORGANIZACIONES	Físico	Al aplicar la sanción afecta al cuerpo humano.
	Materia	Al uso de recompensas para el logro de objetivos.
	Simbólico	O control normativo por la obediencia a través de la adhesión de una idea.
EMPRESARIALES	Simple o Interno	Se localiza operaciones en niveles mediante una pirámide de cargos y funciones. Normas de Control Interno
		a) Control por oposición de intereses, distribuir la responsabilidad de un proceso total, en tramos de forma que al terminar el tramo cesa la responsabilidad del que entrega e inicia la del que recibe.
		b) Control por procesos, en puntos específicos de la tarea total.
	c) Normas de procedimientos, detallado para la ejecución de determinadas tareas, no precisan nivel operativo. Su propósito crear una estructura que dificulte la actuación dolosa o negligente.	
		Refiere a la existencia de pautas dentro de, las cuales, el sistema funciona, al adaptarse a ellas se determina acciones correctivas para

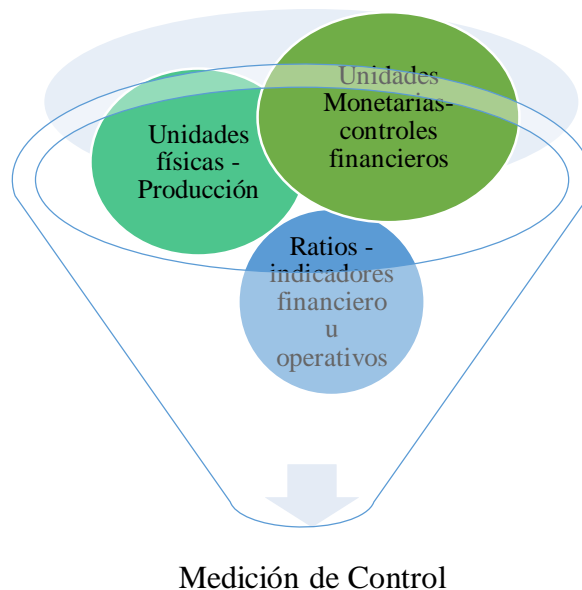
EMPRESARIALES	Operativo o por realimentación u homeostático	que el proceso se desarrolle dentro de los límites de tolerancia Gerencia media-o jefaturas.
	El superior o Gerencial	<p>Es consecuencia de la información recibida, se van a tomar las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción. La información es categorizada en 5 posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Posición Comercial, referente a ventas, en unidades físicas y valores monetarios, costos. ii. Posición Económica, situación de pérdidas y ganancias, índices, estados de resultados. iii. Posición Operativa, datos vinculados a la actividad industrial, servicios medidos en compras, eficiencia productiva, personal y costos de operación. iv. Posición Financiera, datos de disponibilidad monetaria, origen y aplicación de los fondos, índices de liquidez, endeudamiento, presupuesto. v. Posición Patrimonial, información de activos, pasivos de la organización, balances del periodo, índices de solvencia.

Fuente: tomado de tomado de Dextre & Del Pozo Rivas (2012)

El control posee numerosas herramientas para practicarlo, cada uno recoge instrumentos con un propósito, pero en conjunto, cubren razonablemente las necesidades de control en cualquier organización de productos y procesos (Perez-Carballo Veiga, 2013).

Finalmente, hay que mencionar que dentro de cada organización existen varias unidades que se dedican a controlar, es decir, son predominantes receptoras de información a fin de ejecutar el control, mientras otros son emisoras de información para control. Para Perez-Carballo Veiga, (2013) se identifican tres unidades de medición:

Figura 2. Unidades de medición del control



Fuente: tomado de tomado de Perez-Carballo Veiga, (2013).

En cuanto a las unidades de medición: la primera y más frecuentes se expresa en unidades monetarias, permiten homogenizar actuaciones y desempeños diferentes capaces de medir y evaluar las áreas, la segunda son unidades físicas en producción o avances y el uso de ratios o indicadores financieros u operativos al buscar un resultado más significativo. Junto a estas medidas se agrega “evaluación de desempeño y rendimiento de las actividades al añadir carácter cualitativo” (Perez-Carballo Veiga, 2013, p. 28)

Así mismo, Perez-Carballo Veiga, (2013) menciona que el control empresarial presenta instrumentos muy diferentes, con una finalidad compartida; alcanzar los objetivos de la empresa, pero recalca la diferencia entre control operativo y control de gestión. Al ser el segundo tema de estudio “el control de gestión es la función por, la cual, la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empelados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización”.

La gestión es flexible, se ajusta al sector, el tamaño y el entorno en, que se desempeña la empresa, es decir, “la gestión se apoya y funciona través de

personas, por lo general equipos de trabajo, para lograr resultados” (Rubio, 2008).

La administración tiene como funciones fundamentales el planteamiento, la organización, la dirección y control. La coherencia entre ellas produce una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos que emplea para el logro de los objetivos planeados (Dextre & Del Pozo Rivas, 2012). La profesión y las técnicas de control de gestión vive una renovación tal como no se había conocido desde hace 75 años, entonces, las técnicas de gestión se convierten en un elemento esencial para la diferenciación competitiva en un mercado cada día más globalizado, el éxito del negocio va de la mano con la tecnología del producto o proceso de producción (Huergo, 2018).

La gestión, por lo tanto, tiene como objetivo aumentar los resultados de la empresa, se apoya en cuatro pilares: la estrategia como plan de acción para crear y mantener ventajas competitivas, la cultura que promueve los valores y las fortalezas de la empresa y sus directivos, la estructura que comprende la cooperación de los individuos para diseñar y compartir el conocimiento, finalmente, la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas para lograr la mejora continua (Fernández, 2012). Se entiende por ventaja competitiva una característica diferencial en la organización que le proporciona capacidad para alcanzar resultados óptimos- sostenibles.

Para Pérez (2009) la ventaja de la gestión empresarial es que “genera en la empresa un constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la medida del entorno y propias características, donde se potencia recursos, busca siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitima etapas y logros de su constante desarrollo”. En consecuencia, las dimensiones de la gestión de las organizaciones son los problemas que enfrenta en el entorno donde se desarrolla la actividad empresarial, en esta línea gestionar, implica una articulación de procesos y resultados, y también, de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones sin dejar de lado las actividades realizadas por los miembros de la empresa lo que significa compromiso, cohesión y lealtad empresarial (Huergo, 2018).

Al hablar de gestionar, se hace referencia a la forma que un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos en un mismo sentido (Huerdo, 2018).

El control de gestión es una función por la cual, la dirección de la empresa se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para lograr los objetivos empresariales; que encierra dos elementos básicos de la gestión: la eficiencia y la eficacia (Figuroa Rosas, 2012). Por su parte, Anthony y Govindarajan (2003) mencionan que el proceso de control de gestión asegura a los directivos que las personas a quienes supervisan influyen en las estrategias formuladas.

También, Muñiz (2003) indica que es un instrumento administrativo creado y apoyado por la gerencia de la empresa que permite obtener información fiable y oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas. En otras palabras, el control de gestión es el proceso con el cual se mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos disponibles en la empresa para alcanzar los objetivos. De mismo modo, menciona algunos beneficios del control de gestión:

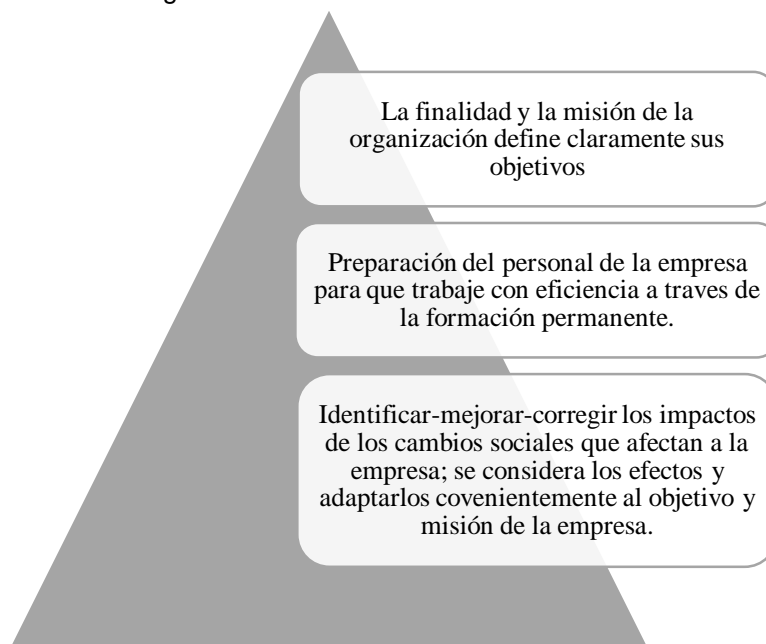
- Reducir riesgos y contingencias de la empresa.
- Dirigir los objetivos asignados a los diferentes responsables
- Controlar el grado de cumplimiento
- Anticipar el futuro a largo plazo
- Adaptar y modificar la estructura, dimensión de la entidad en función a los resultados logrados.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante la fijación de objetivos y su posterior cumplimiento.

La finalidad del control de gestión se utiliza, para indicar entre los objetivos la fundamentación de sistemas de costes cuyos informes permitan a los usuarios internos el *control* de las condiciones en, que se realiza la actividad económica de la organización.

“El control de gestión está concebida para lograr la destreza en la gestión de la empresa, esto es, para garantizar, que se mejora el desempeño en las actuaciones analizadas en un ambiente sometido a incertidumbre. Por ello, se integra entre otros elementos criterios de evaluación de las actuaciones, algún sistema de ayuda a la decisión, que se apoye en un sistema de información sobre la realidad de la empresa” (Dextre & Del Pozo Rivas, 2012, pág.71).

El control de gestión en la empresa para tener éxito cuenta con tres principales funciones:

Figura 3. Funciones del Control de Gestión



Fuente: tomado de tomado de Rubio (2008).

La gestión, siempre se centra en las personas, sea cual, fuere la dimensión de la empresa, así también, se apoya en las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, según Dextre & Del Pozo Rivas, (2012) queda claro que el control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones.
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada.

El objetivo, por tanto, es apoyar al empresario a mejorar el desempeño obtenido con sus decisiones, mirar con atención de modo crítico a veces, pero siempre de forma constructiva, sobre el sistema de información que está en la base de sus decisiones y sobre los hombres que tienen la responsabilidad de ejecutarlas en cada una de las funciones de la empresa. El Directivo de la empresa siempre necesita información relevante, fiable y oportuna sobre las actividades que anima y coordina y, así, dar instrucciones con rapidez y precisión (Rubio Dominguez, 2008).

El modelo único, para obtener una imagen económica de la empresa, misma que incorpore diversos tipos de controles, se basa en cuatro principios que caracterizan el sistema de control gestión como describe (Pérez, 2009):

1. Principio, la estabilidad.- (permanencia de estándares) saberes operacionales que permiten ser eficaz, son estables en el tiempo.
2. Principio, información perfecta.- (establecer estándares) gerencia tiene los mecanismos que dirige el sistema-información perfecta.
3. Principio, la gestión productiva se identifica con minimizar el coste.- (mercado dominado por los oferentes) eficacia económica reside en la aptitud de proporcionar máximo valor a sus producciones al consumir el mínimo de sus recursos.
4. Principio, el coste global es equivalente al coste de un factor dominante.- (mano de obra directa) existe un factor determinante en la estructura de los recursos que consumen en la empresa, su consumo y su coste rige las variaciones del coste total.

Un elemento importante del control de gestión es el control presupuestario, herramienta para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que producen, elaborar un presupuesto consiste en integrar el esfuerzo de toda

la organización en planificar como se determina y gestionar los recursos necesarios para lograr los mejores resultados posibles (Muñiz, 2015).

El control contable-presupuestario se ejerce, en la gestión corriente de acuerdo con (Rubio, 2008) en tres fases:

- a) Al fijar los procedimientos de previsión y control presupuestario
- b) Al definir la medida de la contribución al beneficio,
- c) Al acordar los métodos de la evaluación del desempeño.

En consecuencia, para elaborar un sistema de control se incorpora tres modelos; modelo de tratamiento de la información (información contable, financiera y analítica), modelo de ayuda a la decisión (sistemas de costes y formación de resultado-incluir criterios de cálculos para guiar y controlar procesos de decisión) y modelos de verificación-evaluación (indicadores de gestión, facilitan la evaluación del desempeño). Todo tratamiento de información se respalda en un informe.

Además, el proceso presupuestario permite mostrar de forma más dinámica, el carácter rítmico de ambos procesos, que siguen unas pautas y una periodicidad, que se repiten de forma predefinida (González, et al., 2012).

Según Cañibero (2011) se determina tres objetivos principales:

- a) Informar sobre la situación económica-financiera de la empresa, es decir, la riqueza,
- b) Informar los resultados de cada ejercicio fiscal, es decir, la renta,
- c) Informar las causas de dichos resultados.

Las condiciones cambiantes en los escenarios económicos y empresariales crean retos en las organizaciones. Así, el análisis financiero, ha sido usado en múltiples procesos empresariales, no obstante, en la actualidad es potenciar sistema de información contable, como consecuencia la aplicación efectiva de análisis financiero que permitan agregar valor (García, 2005).

Perez-Carballo Veiga, (2013) indica que el desarrollo formal del control de gestión es un sistema de control que exige el diseño y la implantación de un sistema como conjunto de acciones, procedimientos y tareas que ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios de aplicar. Y se compone de: estructura, proceso y sistema de información.

Estructura de control hace referencia al ámbito organizativo en el, que se desarrolla, así, es el conjunto de unidades organizativas en, que se articula la empresa a efectos de control, a estas unidades se las denomina centros de responsabilidad (Perez-Carballo Veiga, 2013). La necesidad de definir una estructura de control surge de la dimensión y complejidad de la empresa (Royero, 2018).

1.3. Definición, características de un centro de responsabilidad

Según Chambergó, (2011) las áreas de responsabilidad es el sistema para recoger y reportar información de utilidad y de costos por áreas de responsabilidad; funciona bajo la hipótesis de administradores con responsables de su gestión, el personal a su cargo y las responsabilidades de la jefatura a su cargo.

En las empresas de mayor dimensión y complejidad es preciso delegar responsabilidades y tareas, así:

“La naturaleza de cada centro de responsabilidad depende no solo de las funciones que desarrolla, sino también, de las opciones que se elijan en cuanto a sus responsabilidades. Un centro de responsabilidad es una unidad organizativa, con una misión específica, unos recursos asignados y dirigida por un responsable de los resultados” (Perez-Carballo Veiga, 2013, p. 31).

También, es denominada centros por actividades o áreas de rentabilidad, las mismas que contienen elementos controlables de las jefaturas y, además,

muestra la información relevante a ser analizada que es la base para la toma de decisiones, se presenta algunas funciones específicas:

1. Facilitar la delegación de funciones.
2. Ayudar a determinar los objetivos estratégicos.
3. Permite evaluar la gestión de cada jefatura.
4. Evalúa las desviaciones de los costos estándar, y de los presupuestos.

Los centros de responsabilidad se definen como la unidad administrativa orgánica de la entidad que tiene el control sobre los costos, utilidad y fondos de inversión, así, dentro de la estructura de la empresa para Chambergo, (2011) se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 3. Clasificación de los centros de responsabilidad

Departamentos Alvarado-Ortiz	Centro de costos	Análisis de variación	Centro de utilidad	Centro de inversión
	Responsable de los desembolsos de su área, departamento de producción, mantenimiento, otros.	Presupuestos flexibles, se basa en el cumplimiento de estándares de producción.	Unidad responsable de las utilidades obtenidas y los costos incurridos en el centro de responsabilidad.	Unidad responsable de los costos, utilidades e inversiones realizadas por la compañía.
Proyectos	Departamento encargado de la eficiencia de la ejecución de la obra	Presupuesto	Control de avance de obra, multas de la entidad.	Inversión al momento de licitar nuevos proyectos.
Compras y Bodega	Departamento encargado de analizar los precios antes de la compra	Presupuesto	Control de precios unitarios en bienes y servicios.	Inversión al mantener el inventario actualizado e informes periódicos.
Mantenimiento	Departamento encargado mantener y precautelar la maquinaria & vehículos	Presupuesto	Control de prestación de servicios, daños de maquinaria	Inversión y venta oportuna de equipos depreciados y sus condiciones.
Logística	Departamento encargado de presentar la información en horas del trabajo realizado en obras y la correcta distribución de la maquinaria a tiempo	Presupuesto	Control de eficiencia de equipos	Inversión en nueva maquinaria, aportar con soluciones oportunas sobre contratación de alquiler de particulares en vehículos y maquinaria para obras.
Finanzas	Departamento encargado de tener información financiera al día para las decisiones de gerencia.	Presupuesto	Control de Costos, producción, inventario	Inversión en base al flujo de efectivo.
Recursos Humanos	Departamento encargado de presentar la información en horas del trabajo realizado en obras y su correcta distribución	Presupuesto	Control de la eficiencia del personal, en obra y administrativo	Inversión en capital humano.

Fuente: tomado de Chambergó, (2011)

Los proyectos de construcción tienen identidad propia, es decir, cada obra es un mundo con características y necesidades diferentes por lo que es muy frecuente que los centros de responsabilidad trabajen en conjunto para toma de decisiones acertadas y oportunas.

Como lo indica Boquera Pérez, (2015) los centros de responsabilidad son aquellos cuyos ingresos vs costos operativos y gastos necesarios para generarlo se miden en unidades monetarias. Para Perez-Carballo Veiga, (2013) en términos generales, la estructura del sistema de control de gestión con centros de responsabilidad consiste en:

- Las unidades de gestión a controlar,
- Los objetivos,
- Las responsabilidades asignadas a cada unidad
- Los criterios de evaluación.

Una tipología genérica de unidades a controlar las recoge la Tabla.3 en el aparecen los centros de responsabilidad utilizados frecuentemente, con objetivos y criterios de evaluación.

Para Mellafe, (2009) los centros de responsabilidad de acuerdo con la gestión de implementación se son los siguientes:

- a) Centro de Responsabilidad Final, aquella unidad encargada de gestionar los procesos financieros y administrativos requeridos para generar con eficiencia y eficacia los egresos finales.
- b) Centro de Responsabilidad Intermedio, su función es gestionar con eficiencia la demanda de servicios y bienes generada por los centros de responsabilidad finales.
- c) Centro de Responsabilidad Logístico, encargada de gestionar con eficiencia y eficacia la demanda de servicios en la provisión de recursos humanos, físicos, financieros, de información requeridos por los centros de responsabilidad finales- intermedios.

Los centros de responsabilidad identifican un objetivo principal según Mellafe, (2009), es mejorar la utilización de los recursos de la organización con el fin de aumentar o elevar la oferta y mejorar la calidad de los servicios que en ellos se presta.

Otros objetivos:

- Transparentar la utilización de recursos
- Facilitar la planificación global de la organización
- Descentralizar las decisiones de uso de recursos de la organización
- Incorporar una herramienta de gestión que apoye al modelo de control adoptado por la organización
- Crear una estructura organizacional que facilite el control de gestión y la gestión de procesos.

Características de un centro de responsabilidad:

- Se ajustan al modelo de producción o actividad de la empresa.
- Identifican sus usuarios
- Tienen un grado de autonomía y flexibilidad en el uso de sus recursos
- Realizan actividades y funciones homogéneas, claramente identificables
- Generan un producto/servicio (final o de apoyo) susceptible a ser medido.
- Identifican su demanda, oferta y sus usuarios
- Tienen un único responsable
- Forman parte de la estructura funcional de la organización
- Se ajustan al modelo de operación y cadena de procesos de la empresa.
- Es una unidad básica de análisis y tratamiento de la información.
- Compromisos de gestión.

Según Perez-Carballo Veiga, (2013) los centros de responsabilidad cumplen con el criterio de objetividad, entendiéndose como la capacidad para sintetizar el conjunto de la gestión, es decir, compromiso para equilibrar los resultados a corto y largo plazo. Así también, es importante la controlabilidad, que expresa que el

responsable de un centro es evaluado por aquellos parámetros que controla, es decir, sobre el comportamiento que actuen de forma significativa.

La estructura de control esta diseñada, como un traje a medida para cada organización y en base a algunas consideraciones según lo menciona Perez-Carballo Veiga, (2013):

1. Naturaleza de las actividades,
2. Características del entorno,
3. Estrategia de la empresa,
4. Estructura de la organización
5. Estilo de dirección,

Naturaleza de actividades en cada negocio hay factores esenciales para el éxito diferenciados, en otras palabras, áreas de gestión primordial. Con resultados convenientes para la empresa, que se forme el entorno a circunstancias críticas y que lo definen como elementos primordiales del control.

Características del entorno: el entorno tiene la particularidad de moverse en la empresa que afectan al funcionamiento y el diseño del sistema de control conformados por la información y la estructura de la empresa. Lo más relevante es la dimensión, la incertidumbre que conforma el medio externo y la manera de enfrentarse a dichas incertidumbres.

Estrategias de la empresa: para obtener un resultado en las actividades del mismo tipo, la opción es el posicionamiento competitivo de la empresa condicionada su estructura en el control. Por un lado, identificar factores de clave de éxito adicionales y por otro, la empresa responde a exigencias de la estrategia de orden de los recursos para aplicar los planes formulados.

Estructura de la organización, bajo una estructura de control la organización de una empresa es por asignación de responsabilidades y con un grado de control sobre los recursos. Estilo de dirección, una estructura de control define la

delegación de responsabilidades, se incorpora un diseño al mayor o menor grado de delegación existente.

Ahora bien, la estructura de control ha de contemplar los centros de actividad a fin de evaluar su interés respectivo, es decir, hacer referencia a una unidad de negocio que constituye una función económica diferenciada (Perez-Carballo Veiga, 2013). Del mismo modo, los centros de responsabilidad permiten mayor acceso a la información de forma oportuna, flexibiliza el uso de recursos y promueve el trabajo en equipo (Mellafe Gallegos, 2009).

Cuadro 4. Operacionalización

OBJETIVOS	MÉTODO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO	RESULTADO
Fundamentar teóricamente los centros de responsabilidad como mecanismo de control de gestión	Revisión Bibliográfica Documentación técnica	Observación Recolección de información. Análisis	Lectura comprensiva	-Revisar base bibliográfica. -Digitalizar información -Analizar la información encontrada y crear los propios conceptos	Base teórica de los centros de responsabilidad. Conocer los mecanismos de control
Identificar los elementos de los centros de responsabilidad para la empresa constructora	Σ de las compras totales del año 2019 señalar el consumo monetario por departamento: Σ Total compras Mantenimiento/ Total Compras = % Σ Total compras Producción/ Total Compras = % Σ Total compras Proyectos/ Total Compras = % Σ Total compras Logística/ Total Compras = %	Recolección de información y selección de esta mediante entrevista y encuesta. Recolección de información cuantitativa.	Reportes facturación de bienes y servicios determinado responsable de compra por cada proceso en la contabilización. Cotejar la información para elaborar un presupuesto de compras por departamento involucrado	-Solicitar los reportes de contabilización por cada proceso -Seleccionar y analizar los informes para proceder a realizar el promedio de los costos por cada departamento	Elaboración del presupuesto y crear un fondo para posibles compras extraordinarias dentro de las obras. Establecer una base de datos informativa de precios unitarios de productos de alta rotación en la constructora; como apoyo al proceso de licitaciones.
Determinar el control de gestión adecuado en el departamento de compras de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.	Detallar procedimientos de control, veracidad y transparencia en el departamento de compras. Identificar cuellos de botella que retrasan el proceso de compras en la empresa constructora	Encuesta a jefaturas de los distintos departamentos y gerencia.	Procedimientos de control de gestión en compras Procedimientos de veracidad y transparencia.	Encuestar al personal y obtener información Analizar los inconvenientes que surgen e indagar en el problema. Crear una posible solución.	Dar a conocer y proponer a la empresa los procedimientos de control de gestión para el departamento de compras.

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Modalidades de investigación

Un enfoque cuantitativo para Bernal Torres (2010) “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo que supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema a analizar, una serie de postulados que expresen relaciones entre la variable estudiadas de forma de deductiva” (pág. 60)

Por otro lado, una investigación con enfoque cuantitativo es de carácter objetivo que pretende estudiar la relación entre las variables “se dedica a recolectar, procesar y analizar datos de diversos elementos cuantificables y medibles a partir de una muestra o población en estudio” (Sierra Bravo, 1986, pág. 125). El mismo autor menciona que los resultados explican la clasificación de datos y describe la realidad social con la, que se busca comprobar una teoría o hipótesis. Finalmente se emiten conclusiones objetivas de los conocimientos adquiridos, con un nivel de error y grado de confianza establecidos.

Para el autor Sierra Bravo (1986) “el enfoque cuantitativo se centra la medición y la comprobación por lo que maneja datos cuantificables, medibles y objetivos. En cambio, en el enfoque cualitativo, los datos son observables, subjetivos y difícilmente medibles” (pág. 127).

La investigación tiene un enfoque de dominio cuantitativo y cualitativo, el primero debido a que admiten establecer la relación entre las dimensiones de la tipología de la estrategia con los resultados financieros de las empresas del sector analizados. Mientras que en el segundo evaluar las características de las estrategias aplicadas por las empresas del sector en un estudio.

Según los estudios exploratorios de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) tienen como objetivo; examinar el tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado, es decir, sirven para agrandar el grado de familiaridad con el fenómeno de estudio, por lo general detalla tendencias,

asocian relaciones entre variables y define investigaciones posteriores más rigurosas. En otros términos, este tipo de investigación explora un problema o fenómenos poco estudiados, del cual, el investigador tiene desconocimiento parcial o total.

Cabe mencionar que, además, la investigación exploratoria “recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior” (Behar Rivero, 2008, pág. 21)

La investigación descriptiva “es la que estudia, analiza o describe la realidad presente actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc. Se emplea la investigación descriptiva en gran variedad de casos: estudio de comunidades, estudios corporativos causales, análisis de casos” (Leiva Zea , 1979).

Por medio de la investigación descriptiva un estudio combina criterios para ordenar, agrupar o sistematizar los elementos implicados en el trabajo de investigación, es si como se lo logra señalar característica y propiedades relevantes de la realidad (Behar Rivero, 2008). Claramente como lo dice su nombre describe situaciones, fenómenos o eventos que son del interés del investigador para someterlos a un análisis que le permiten detallar características.

El estudio descriptivo según Bernal Torres (2010) es un nivel básico de la investigación, que tiene la capacidad para elegir cualidades fundamentales del objeto de estudio y una descripción detallada de las partes, categorías o clases. En estos estudios se narran, identifican hechos, situaciones o se diseñan modelos basados directamente de técnicas como encuestas, entrevistas, la observación del fenómeno en estudio o revisión documental.

La unidad de investigación es cada uno de los elementos que constituyen la población y, por lo tanto, la muestra toma en cuenta que cada unidad de investigación cumple con los parámetros muestrales o de población. Al ser el

caso en el presente proyecto integrador se determina que la unidad de análisis son los documentos obtenidos por la empresa, así como también, la información obtenida por el sistema que maneja la empresa, trabajadores y empleados de esta.

La población es un conjunto de casos finitos o infinitos que se ajustan a detalladas cualidades (Arias F., 2012). En este sentido, una investigación tiene como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos.

Población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. además, existen un registro documental de dichas unidades. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades (Sierra Bravo, 1986)

Para el estudio, la unidad de análisis en la que se desarrolló la investigación está conformado por el personal de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., su sistema, procesos y documentos de soporte que facilita la recolección de información con el objeto de cumplir los objetivos con la finalidad de escoger lo más adecuado para el estudio.

Para el desarrollo de la investigación se determinó una muestra representativa, debido a que la totalidad de elementos que conforman la población es muy amplia para analizarla completa. “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, pág. 83).

La investigación no requiere del cálculo para determinar el tamaño de la muestra, debido a que el análisis estadístico se realiza con los datos que se ha logrado conseguir de la población en estudio. En este estudio de investigación se estima que exista una población de 13 que son personal que labora en la empresa durante el presente estudio de investigación, con un nivel de confianza del 95% y un error que se estima de un 5%.

Para validar la hipótesis se trabajó con un modelo de ecuaciones estructurales, mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales. La validación del modelo se realizó con ayuda del software estadístico SPSS.

Según Cupani (2012) el modelo de ecuaciones estructurales es “una técnica que permite tanto combinar la regresión múltiple como el análisis factorial. Permite al investigador no solo evaluar las muy complejas interrelaciones de dependencia sino, también, incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo” (p. 186). A su vez este modelo permite a los investigadores probar el modelo económico, convirtiéndose así en una herramienta importante para el análisis de las relaciones causales (Kerlinger & Lee, 2002).

Para recoger la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de encuesta la que se aplicó en al personal, también, entrevistas a gerencia y jefaturas de departamentos relacionados.

La encuesta recoge información de una porción de la población objetivo, usa procedimientos estandarizados, es así como se considera una fuente primaria de recolección de información (Behar, 2008).

Mientras que la entrevista se aplica al gerente general y al jefe de logística, los cuales, conforman el departamento de compras, es una “conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). Este instrumento resulta del dialogo como una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

El cuestionario que se aplicó al personal y otros directivos financieros de los diferentes departamentos de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., que llegan a un total de 14 colaboradores, se distribuye por dos grupos de preguntas: el primero conformado por preguntas de aspectos generales,

mientras que el segundo grupo hace referencia a caracterizar la dimensión de la gestión de control de compras aplicada, en este sentido el valor de respuesta varía entre amplitud, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.

2.2. Análisis e interpretación de datos.

El software SPSS estadístico nos permite obtener resultados del análisis descriptivo con su respectiva frecuencia, media, medianas de las distintas preguntas realizadas en el cuestionario aplicado a los empleados de la empresa. A continuación, se presentan y se explican tablas y gráficos de las variables analizadas.

Tabla 1. Relación con la empresa.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	1	7,14%
Administración	3	21,43%
Financiero	1	7,14%
Jefatura	4	28,57%
Operativo	5	35,71%
Total	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: esta pregunta fue dirigida al personal que tienen un cargo relevante en la empresa y los resultados confirman el objetivo, por lo que se obtuvo respuesta de más del 64% de gerentes propietarios, administradores y en porcentajes mínimos de operativos.

Tabla 2. Género de persona encuestadas

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	10	71,43%
FEMENINO	4	28,57%
	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: los resultados obtenidos muestran que no existe equidad de género en la empresa encuestada, prácticamente la diferencia significativa está en las jefaturas al ser en su mayoría del género masculino.

Tabla 3. Edad de los encuestados

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
16-24	1	7,14%
25-30	11	78,57%
31-35	0	0,00%
36-40	1	7,14%
41-45	1	7,14%
	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: de la totalidad de la encuesta más del 79% de la población se encuentran entre 25 y 30 años. El 21% restante se divide entre los jóvenes y adultos mayores.

Tabla 4. Ventas últimos 3 años

Año Fiscal	Monto venta	Porcentaje
Año 2017	\$18.066.192,68	44,4%
Año 2018	\$15.921.299,21	39,1%
Año 2019	\$ 6.697.534,13	16,5%
Total	\$40.685.026,02	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con los formularios 101 de los últimos tres años presentados por la entidad se evidencia una disminución en las ventas, que coincide con la perspectiva de los empleados encuestados.

Tabla 5. Productividad últimos 2 años

Productividad	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	4	28,6%
Se mantuvo	6	42,9%
Disminuyó	4	28,6%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: Las ventas cayeron 22 puntos en la empresa constructora y el mayor fue que se mantuvo su productividad.

Tabla 6. Realizar la compra

Compra	Frecuencia	Porcentaje
Directo con el proveedor	5	35,71%
En el almacén depende de la necesidad	3	21,43%
Con departamento de compras	6	42,86%
Total	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: El método más utilizado para realizar las compras son mediante el departamento de compras; pero no corresponde al 50% de las personas encuestadas.

Tabla 7. Calificación de la Gestión de Compras

Gestión de Compra	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	8	57,14%
Ni buenos ni pocos	5	35,71%
Pocos	1	7,14%
	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: El 50% del personal de la empresa considera que los procedimientos de la gestión de compras son buenos en la empresa Alvarado; así mismo basado en la teoría se identifica al departamento de compras con un centro de responsabilidad clave en el control de los recursos.

Tabla 8. Consideraciones para comprar

Elección de compra	Frecuencia	Porcentaje
Precio	6	42,86%
Marca	5	35,71%
Tiempo de entrega	1	7,14%
Calidad	2	14,29%
Total	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: El 50% del personal de la empresa considera que los procedimientos de la gestión de compras son buenos en la empresa Alvarado; así mismo basado en la teoría se identifica al departamento.

Respecto a la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. Para determinar la confiabilidad se empleó el procedimiento mediante la varianza de los ítems, el cual, permitió obtener el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual, se utiliza para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento, con el fin de comprobar con cuanta exactitud, los ítems son consistentes con la relación que pretende medir; así mismo se considera que la fiabilidad aceptada es a partir de 0.80.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos.

	Estadístico	Bootstrap				
		Sesgo	Error estándar	Intervalo de confianza a 95%		
				Inferior	Superior	
It. 1 centralización compras	N	14	0	0	14	14
	Media	1,43	,00	,13	1,21	1,64
	Desviación estándar	,514	-,019	,034	,426	,519
	Varianza	,264	-,018	,030	,181	,269
It. 2 manual de funciones y procedimientos compras	N	14	0	0	14	14
	Media	1,57	,01	,13	1,29	1,86
	Desviación estándar	,514	-,022	,043	,363	,519
	Varianza	,264	-,020	,034	,132	,269
It. 3 son conocidos	N	14	0	0	14	14
	Media	1,86	,00	,09	1,64	2,00
	Desviación estándar	,363	-,044	,136	0,000	,497
	Varianza	,132	-,012	,067	0,000	,247
It. 4 compras tienen acceso al efectivo	N	14	0	0	14	14
	Media	1,64	-,01	,13	1,43	1,86
	Desviación estándar	,497	-,019	,054	,363	,519
	Varianza	,247	-,016	,044	,132	,269
It. 5 compras directa con otras áreas	N	14	0	0	14	14
	Media	1,29	,00	,12	1,07	1,50
	Desviación estándar	,469	-,022	,074	,267	,519
	Varianza	,220	-,015	,055	,071	,269
It. 6 existen montos límites de compras	N	14	0	0	14	14
	Media	1,29	,00	,12	1,07	1,50
	Desviación estándar	,469	-,022	,069	,267	,519
	Varianza	,220	-,015	,054	,071	,269
N válido (por lista)	N	14	0	0	14	14

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados del Bootstrap se basan en 1000 muestras de Bootstrap

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de Alfa de Cronbach definió la encuesta final de 15 preguntas y se realizó a 14 personas, resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 10. Estadísticos
Estadísticos

			Satisface	Bootstrap			
				Sesgo	Error estándar	Intervalo de confianza a 95%	
						Inferior	Superior
Varianza	Pg.1 Mejora rentabilidad	14	,264	-,017	,030	,181	,269
	Pg. 2 Evaluar proveedores	14	,220	-,012	,054	,071	,269
	Pg. 3 Eficiente gestión	14	,220	-,012	,054	,071	,269
	Pg. 4 Revisión periódica	14	,709	-,037	,363	,220	1,456
	Pg. 5 políticas ayudan min costos	14	,374	-,028	,116	,154	,593
	Pg. 6 Plan de compras	14	,374	-,022	,118	,154	,593
	Pg. 7 Verificación pedidos t/q	14	,418	-,027	,127	,220	,681
	Pg. 8 Procedimientos acto adecuados	14	1,033	-,069	,428	,271	2,026
	Pg. 9 Decisiones estratégicas	14	1,670	-,130	,386	,709	2,225
	Pg. 10 Cadena de Valor	14	,220	-,017	,058	,071	,269
	Pg. 11 Análisis de costos – rentabilidad	14	,374	-,028	,116	,154	,593
	Pg. 12 Falta de capacitación	14	,379	-,026	,260	0,000	,863
	Pg. 13 Presupuesto de compras	14	,401	-,024	,180	,071	,725
	Pg. 14 Recurso tiempo mejora rentabilidad	14	,264	-,020	,032	,181	,269
	Pg. 15 Eficiencia y efectividad	14	,132	-,008	,069	0,000	,247

Fuente: elaboración propia.

Ecuación 1. Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

K =	14
Si=	5,45
St=	11,35
α	0,829

Tabla 11. Centros de responsabilidad programación de rentabilidad
MEJORA LA RENTABILIDAD FRECUENCIA PORCENTAJE

MEJORA LA RENTABILIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	8	57,14%
DE ACUERDO	6	42,86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0,00%
EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: más del 50% de los encuestados están de acuerdo que existe dentro de los planes operativos de la empresa una programación en centros de responsabilidad para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 12. Evaluación de proveedores

PROVEEDORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	10	71,43%
DE ACUERDO	4	28,57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0,00%
EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: El evaluar a los proveedores es un proceso para conocer y garantizar la integridad de la compra, el 71% de los encuestados están de acuerdo. La importancia de esta pregunta está en el control que significa como aliado de la empresa; compras es el responsable de obtener los mejores precios, en bienes y servicios de calidad.

Tabla 13. Eficiencia en compras = responsabilidad

GESTIÓN COMPRAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	6	42,86%
DE ACUERDO	3	21,43%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	14,29%
EN DESACUERDO	2	14,29%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: cerca del 43% de los encuestados están de acuerdo que de existir eficiencia en la gestión de compras el desarrollo de los demás procesos sería más ordenada y permitiría información actualizada en el departamento financiero; al ser la base para controlar monetariamente los costos y gastos en proyectos y en la misma matriz.

El objetivo del centro de costes operativos en la empresa constructora es alcanzar el coste óptimo para lograr el resultado esperado en obras. Conocer precios de los materiales para ofertar y generar eficiencia en el uso de recursos.

Tabla 14. Revisión a los Procesos de Compras

REVISIÓN DE PROCESO COMPRAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	7	50,00%
DE ACUERDO	6	42,86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0,00%
EN DESACUERDO	1	7,14%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: el 50% de los encuestados están muy de acuerdo que se realice revisiones periódicas a los procesos internos de compras con la finalidad de mejorar la gestión del departamento; mientras que únicamente el 7% está en total desacuerdo.

Tabla 15. Políticas para minimizar el costo

POLÍTICAS MINIMIZAN EL COSTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	5	35,71%
DE ACUERDO	8	57,14%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	7,14%
EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: el mayor porcentaje sobre el uso de políticas para minimizar el costo en la empresa constructora está de acuerdo con el mecanismo planteado,

que sumado la cuarta que no está de acuerdo, porcentaje que confirma la necesidad de implantar las políticas para al desarrollo empresarial.

Tabla 16. Verificación de pedidos en tiempo- cantidad

VERIFICAR PEDIDOS TIEMPO-ENTREGA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	4	29%
DE ACUERDO	3	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	29%
EN DESACUERDO	2	14%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: El 29% de encuestados que dicen que existe control en la cantidad y el tiempo de entrega al momento en que se realizan los pedidos, mientras que en igual valor desconocen la importancia de este control en bienes y servicios, como centro de responsabilidad compras garantiza que los materiales lleguen en el tiempo adecuado, en perfectas condiciones y la cantidad adquirida.

Tabla 17. Decisiones estratégicas adecuadas

DECISIONES ESTRATÉGICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	6	43%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	29%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: estos resultados evidencian claramente que la mitad de los encuestados están de acuerdo, mientras que la misma cantidad de personas en desacuerdo evitan opinar sobre las decisiones gerenciales.

Tabla 18. Cadena de valor generar productividad

CADENA DE VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	4	29%
DE ACUERDO	10	71%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: La cadena de valor para el 70% de la población y en concordancia con la teoría afirman que es la responsable de la distribución y control de las actividades primarias y de apoyo en la empresa; su correcta estructuración genera una ventaja competitiva, por lo tanto, su importancia en determinar correctamente los centros de responsabilidad.

Tabla 19. Análisis de costos mejora rentabilidad

ANÁLISIS DE COSTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	5	36%
DE ACUERDO	8	57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	7%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: más del 57% de los encuestados están de acuerdo con que al realizar análisis continuos de los costos mejorara la rentabilidad en los proyectos y en la empresa, este porcentaje es importante en el crecimiento de las empresas; sin embargo, un 7% necesita socializarlo para comprender su importancia.

Tabla 20. Presupuesto de Compras

PRESUPUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	10	71%
DE ACUERDO	3	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	7%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: el alto porcentaje que se mantuvo en la implantación del presupuesto de compras se incrementó supera el 71% lo que significa que la empresa ve a esta inversión como una oportunidad para incrementar sus controles en las compras de materiales y servicios

Tabla 21. Cumplimiento de funciones del área de Compras

RESPUESTA	Centralización en decisiones de compra		Existe manual de funciones y procedimientos en las áreas		Son socializados los manuales		Compras tiene acceso al efectivo		Compras tiene relación con las demás áreas		Existe montos límites en compras	
Si	8	57%	6	43%	1	7%	5	36%	10	71%	10	71%
No	6	43%	8	57%	13	93%	9	64%	4	29%	4	29%
TOTAL	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: Por las respuestas recolectadas es claro que el 57% de los encuestados saben de la existencia de las políticas y manuales de funciones y procedimientos, sin embargo, el 93% de los mismos desconoce que dice dichos manuales, no se ha realizado una adecuada socialización. La relación de compras con los demás departamentos tiene una incidencia del 71% puesto que la gestión del departamento es clave al momento de adquirir un bien o servicio. Así mismo, es de conocimiento del personal la existencia de montos máximos de compras y de superar estos requiere autorización.

Entrevista

Gerencia General

Luego de mantener una conversación con la Gerente de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., se evidencio la diferencia entre una empresa comercial con la constructora claramente mencionó que, por la naturaleza de la actividad, el ámbito y los procesos de control están expuestos a ser cambiantes por que dependen de algunas condiciones, una de ellas el tipo de obra.

Se coincide que el departamento de compras es importante al momento que hablamos de control, puesto que tiene debilidades al momento de adquirir bienes o servicios; así mismo, confirma que el proceso de gestión de compra es demorado lo que retrasa en ocasiones el cumplimiento de los objetivos de las demás áreas involucradas, se tiene los controles básicos como lo es la autorización por áreas y montos de compra.

Se determina que los principales problemas con lo que este tipo de empresa enfrenta tiene que ver en su mayoría con la deficiente gestión de compras y control; como sobrecostos en los productos, pérdida de tiempo en los procesos, retrasos en los pedidos, baja productividad y disminución de las ventas propia del sector.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CONTROL

En el presente proyecto se procede a realizar un análisis de las respuestas obtenidas de la encuestas y entrevistas aplicadas al personal de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., con los resultados se determina la situación de la empresa mediante las preguntas claves sobre el departamento de compras y la gestión del departamento para cumplir los requerimientos de las demás áreas como proyectos, mantenimiento, logística y otros.

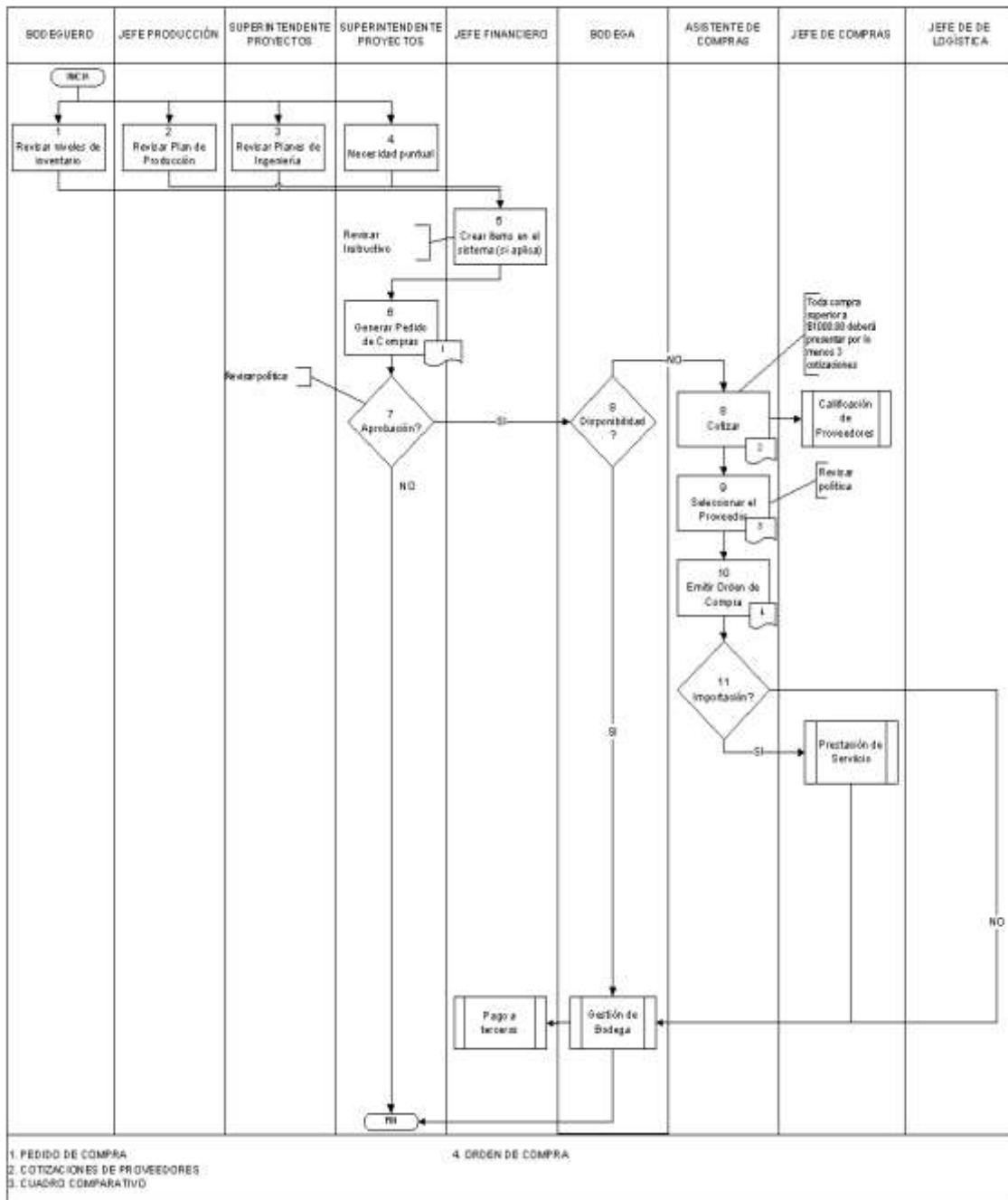
Mediante la encuesta se busca identificar y validar que el departamento de compras es el primordial y la base del control en la empresa constructora, por lo tanto, en referencia al control de compras e indicadores de precios, se trabaja con información del 2020 realiza un cuadro resumen de total de compras comparado con cada departamento. Con el uso de la entrevista se conoce la percepción gerencial de los procesos de control en la empresa y su conocimiento sobre los centros de responsabilidad como mecanismo de control.

La utilización de la escala de Likert en la encuesta nos permite graficar la frecuencia con la que el departamento de compras está involucrado en la adquisición de bienes o servicios, así también, la importancia de establecerlo como centro de responsabilidad en lo que controla los rubros en las diferentes obras.

Por lo antes mencionados se procede con el detalle de la propuesta se detalla una propuesta para la reducción de tiempos en el proceso de compra, varias recomendaciones para mejora del proceso de gestión de compras; desde los requerimientos de pedidos hasta la recepción del producto bien o servicios, posteriormente la entrega de los mismo al área correspondientes. Por ello nos vamos a apoyar en las siguientes herramientas flujograma de procesos, procedimiento y políticas.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 4. Flujoograma de Actividades.



Fuente: elaboración propia.

En el diagrama se interpreta los pasos a cumplir para dar inicio al proceso de compras:

Cuadro 5. Pasos del proceso de compras

ELEMENTO DEL DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN
Paso 1	Se inicia con la necesidad de material u orden al revisar el inventario de la constructora para ver si existe material para determinada obra.
Paso 2	Una vez revisado el inventario se coordina el plan de producción, con esto se elabora un presupuesto, el cual, tiene un cierto nivel de tolerancia y se fija el plazo de entrega
Paso 3	Se corrobora el plan de producción, se evalúa el avance de la obra de manera porcentual para la elaboración de informes y se procede a la gestionar la compra.
Paso 4	Se conoce la necesidad específica y se procede a solicitar el material para la producción.
Paso 5	En caso el material no haya sido nunca ingresado se procede a crearlo en el sistema de inventarios.
Paso 6	Anexa los documentos del pedido, administración las revisa en base a montos establecidos.
Paso 7	Al tener en cuenta los montos y cotizaciones establecidas en las licitaciones previamente presupuestada, administración aprueba la compra o desiste de la misma.
Paso 8	Se comprueba que el proveedor disponga de los materiales, se analiza el plazo de entrega.
Paso 9	Simultáneamente, el proveedor pasa por un proceso de calificación en, el cual, se evalúan aspectos de la política de la empresa.
Paso 10	En base a la calificación que obtiene el proveedor y a la cotización se selecciona a la empresa con la que se hace la negociación.
Paso 11	Se genera una orden de pago con el presupuesto establecido y las condiciones acordadas con el proveedor.
Paso 12	Se cancela el monto al proveedor al momento en que los productos ingresan a bodega y estos pasan a formar parte del inventario. Caso contrario se le genera un documento para de solicitud de crédito.

Fuente: elaboración propia

TIPOS DE COMPRAS

Bienes y servicios del Giro del negocio. - Son aquellos productos o servicios que permiten desarrollar el objeto u ocupación principal de la compañía, es decir, la construcción de proyectos viales, de infraestructura y obras civiles.

Bienes y Servicios de soporte. - Son aquellos productos o servicios que no afectan directamente al giro del negocio, sin embargo, ayudan a su normal desarrollo.

Activos fijos. - Son equipo mayor, menor y complementario a oruga, a rueda o de uso manual que se requiera para la ejecución en los proyectos.

DISPOSICIONES GENERALES

- 1) Las Políticas definidas en este documento son de carácter obligatorio para la compañía. No existen excepciones y no son ignoradas por orden directa de ningún empleado, Gerente General o Socio de la Empresa. La única manera de modificarla es a través de una decisión del Directorio de la Empresa.
- 2) Para su análisis los procesos de Compras son considerados los siguientes tipos:
 - a. Compra de Bienes y Servicios del giro de negocio (materias primas, insumos y servicios directamente relacionados al giro del negocio)
 - b. Compra de Bienes y Servicios de soporte (insumos y servicios de soporte)
 - c. Compra de Activos Fijos
- 3) Se implementa niveles de decisiones y/o autorizaciones para las compras a través de: junta de accionistas, directorio, comité de compras, gerente general, jefe de logística y jefes de área.

El Comité de Compras está conformado de la siguiente manera:

- El Gerente General de la Empresa
- El Jefe de Logística (o cargo correspondiente en la estructura de la empresa)
- Tres socios designados por el Directorio de la Empresa para formar parte de este Comité

El Gerente General y el Jefe de Logística y Compras revisa el proceso de adquisición y selección al proveedor que poseen las mejores propuestas comerciales, posteriormente presenta a los miembros del Comité, los cuales, son aprobarlas vía electrónica inclusive.

- 4) La estructura de aprobación de las adquisiciones está definida por valores mayores, al detallar el tipo de adquisición que se realiza. Los montos definidos para los niveles de aprobación son:

Tabla 22. Bienes y Servicios del Giro de Negocio

MONTO	SOLICITA	REVISA	VALIDA	APRUEBA
USD. 1 – USD. 500	Asistente de Área	Jefe de Área	Jefe de Logística	Jefe de Logística (Sistema). Gerente General (Físico)
USD. 501 – USD. 5,000	Jefe de Área	Jefe de Logística	Jefe de Logística (Sistema)	Jefe de Logística (Sistema) Gerente General (Físico)
USD. 5001 – USD. 100,000	Jefe de Área	Jefe de Logística	Gerente General (Sistema)	Gerente General (Sistema)
'> USD. 100,001	Jefe de Logística	Gerente General	Gerente General	Comité de Compras

Fuente: elaboración propia.

La aprobación para la compra de bienes y servicios del giro del negocio la da el Directorio de manera general por medio de un acta firmada en el que se especifique monto, cantidad tiempo de entrega y condiciones de pago que cumpla el presupuesto anual de la Empresa. El Directorio únicamente conoce los casos en que el Gerente General solicite autorización para realizar compras por encima de lo aprobado en el Presupuesto Anual de la Empresa.

Tabla 23. Bienes y Servicios de Soporte

MONTO	SOLICITA	REVISA	VALIDA	APRUEBA
USD. 1 – USD. 1000	Asistente de Área	Asistente de Área	Jefe de Logística (Físico)	Jefe de Logística (Sistema).
USD. 1,001 – 30000 USD. 30,000	Jefe de Área	Asistente de Logística	Jefe de Logística (Sistema)	Gerente General (Físico y Sistema)
USD. 30,001 – USD. 100,000	Jefe de Área	Asistente de Gerencia	Gerente General	Comité de Compras

Fuente: elaboración propia.

*Comité de Compras, Directorio y Junta General únicamente conocen los casos en que el Gerente General solicite autorización, al ser estos por concepto de compras por encima de lo aprobado en el Presupuesto Anual de la Empresa.

Tabla 24. Activos Fijos

MONTO	REVISA	APRUEBA
USD. 1 – USD. 30,000	Jefe de Logística	Gerente General
USD. 30,001 – USD. 100,000	Gerente General	Comité de Compras
USD. 100,001 – USD. 500,000	Comité de Compras	Directorio
>USD. 500,000	Directorio	Junta de Accionistas

Fuente: elaboración propia.

- 5) Toda inversión que supere los USD. 10,000 es incluida explícitamente y detallada en el presupuesto anual de Inversiones que lo aprueba el Directorio de la compañía como parte de la aprobación del Presupuesto Anual, salvo que surjan adquisiciones para proyectos u obras nuevas no contempladas en el presupuesto anual.

La única excepción es en la Línea de la Construcción del hecho de haber ganado un contrato que genere la necesidad de equipos no existentes. En todos los casos, estas inversiones adicionales son aprobadas por el Directorio de la compañía como una partida adicional y el Gerente General reporta el impacto que dicha inversión tenga en los indicadores financieros de la empresa.

- 6) Todos los controles especificados en este documento son implementados a través de controles automáticos en los sistemas de la compañía y con las adecuadas medidas de seguridad para evitar manipulación por parte del personal no autorizado.

CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

- 7) El objetivo de la Calificación de Proveedores es Identificar aquellos proveedores que cumplen con los requisitos básicos para brindar servicios a la compañía, para minimizar el riesgo de trabajar con empresas que pudieran afectar financieramente.
- 8) Todo proveedor es calificado antes de realizar cualquier compra.
- 9) Para calificar como proveedor tiene que cumplir los siguientes requisitos:
- Ficha del proveedor
 - RUC o una captura de pantalla de este de la página del SRI (en caso de aplicar)

- 10) El Jefe de Logística es el ente llamado a definir proveedores únicos, Gerencia General lo aprueba.
- 11) Únicamente se designa a un proveedor como proveedor único si se ha demostrado de manera documentada que no existen otros proveedores en el mercado capaces de entregar este bien o servicio. Esta calificación se mantiene en vigencia por un período máximo de 6 meses, luego de, los cuales, se vuelve a evaluar las opciones existentes en el mercado. Esta designación se registra por escrito.
- 12) Para evitar un impacto negativo en la operación de la compañía, la calificación de los proveedores de los principales rubros del Giro del Negocio, se realizan con la debida anticipación y se pone a consideración del Comité de Compras.
- 13) Todas las Empresas Relacionadas que proveen de bienes o servicios a otra empresa del Grupo, son calificadas al seguir los mismos lineamientos como si se tratara de una empresa de terceros y la decisión de compra de dichos bienes y/o servicios son en los mismos términos que cualquier otro proveedor, de cumplirse este particular en calidad y precio, tienen prioridad dichas empresas relacionadas en la compra.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Todos los proveedores son evaluados por lo menos una vez al año en cuanto a su cumplimiento en, precios, servicio post venta, disponibilidad, forma de pago y tiempo de entrega en función a la “La matriz de Selección, Evaluación y reevaluación de Proveedores que se adjunta en los anexos.

- 14) Los proveedores que durante un año calendario no alcancen por lo menos 70 puntos de cumplimiento de los criterios mencionados para su evaluación, son calificados como “Proveedores Incumplidos” y son inactivados. El Área de Compras hace la gestión para reemplazar un proveedor incumplido por otro, sin afectar a la integridad del negocio.

15)

Tabla 25. Criterios de evaluación

Parámetro	Precio	Calificación	Ponderado	Valor
Precio	20	Depende calidad producto / servicio	---	20
Servicio post	10	Capacitación y asesoría técnica	Excelente	10
		No tiene	Pésimo	0
Disponibilidad	15	Si tiene	Excelente	15
		No tiene	Pésimo	0
Tiempo de entrega 15		Inmediato	Excelente	15
		3 días después	Medio	10
		15 días después	Malo	5
Política de pago 40		Crédito 90 días	Excelente	40
		Crédito 60 días	Bueno	20
		Crédito 30 días	Malo	10
		Contado	Pésimo	5

Fuente: elaboración propia.

La evaluación es realizada en base a 100 puntos los mismos, que son divididos en base al número de criterios.

NOTA 1: No consta una evaluación para aquellos proveedores que no han sido utilizados durante el año.

Depende del área /departamento los criterios se modifican en función de sus necesidades.

NOTA 2: En caso de contar con una calificación de evaluación inferior a 70 puntos, el responsable toma acción con dicho proveedor a fin de mejorar su desempeño. Más aun esto limita el utilizar los servicios del proveedor.

GESTIÓN DE COMPRAS

16)El Objetivo del proceso de Compras es el de satisfacer las necesidades de las distintas áreas, de manera oportuna y optimizar los recursos invertidos

17)Todo bien o servicio es cotizado previamente a su compra,

18)Toda compra por un valor inferior a USD. 1000 se realiza con una sola cotización, salvo pedido explícito de Jefe de Logística o Gerente General.

- 19) Toda compra superior o igual a los USD. 1,000, cuenta por lo menos con tres (3) cotizaciones de proveedores calificados. La única excepción es dada por proveedores que hayan sido definidos como Proveedores Únicos para el presente período.
- 20) Toda Orden de Compra es emitida una vez, que se haya seleccionado un proveedor calificado para el proceso con las respectivas autorizaciones digitales.
- 21) La Empresa da prioridad a proveedores que hayan alcanzado certificación bajo la norma ISO 9001.
- 22) Para la compra de Suministros de Oficina y de Computación; y otros rubros que son centralizados, se define un área responsable de la compra, la misma que consolida los requerimientos de las distintas áreas y gestionar las compras. Estas áreas responsables son formalmente establecidas en los procedimientos de compras.
- 23) Para la compra de bienes, servicios y activos fijos, si es que cualquiera de los Socios de la compañía desea ofertar dicho rubro a título personal o de una empresa relacionada, este particular es notificado explícitamente al Directorio, el cual, aprueba una vez considerada la propuesta. Dicha proposición entra en el proceso de cotización y aceptada si cumple las especificaciones del proceso. Los precios negociados que no superan a aquellos de mercado y se rigen a la normativa vigente de transacciones entre empresas relacionadas.
- 24) Se prohíbe realizar transacciones de manera personal o de empresas relacionadas con cualquier Socio, Director o cualquier colaborador de la empresa. El Directorio es el único que aprueba este tipo de transacción, solamente y si no hay otras opciones y es de beneficio para la empresa.
- 25) Para control de la gestión de compras se hace uso de los avances tecnológicos disponibles (programas o sistemas).
- 26) Se procesa únicamente los pedidos de compra que dispongan de toda la información necesaria para su compra (especificaciones técnicas, marcaciones, código de fábrica, etc).
- 27) Se ha definido los siguientes tiempos de entrega:
 - a. Compras locales 3 días

- b. Compras nacionales 5 días
- c. Compras internacionales 20 días

PAGO A PROVEEDORES

- 28) Gestionar el pago a un proveedor, únicamente si ha cumplido con el proceso y Políticas dispuestas en el presente documento.
- 29) Validar la recepción a satisfacción del bien o servicio.
- 30) Únicamente se procesan pagos a proveedores que hayan sido previamente calificados de acuerdo con esta política.
- 31) Si cualquier funcionario presentara una factura para el pago de un bien o servicio, sin haber cumplido con el proceso y las políticas aquí establecidas, la misma no es procesada por el área Financiera hasta, que se justifique la compra. Este tipo de falta es considerada grave y el área de Talento Humano gestiona un llamado de atención para el responsable.

CONCLUSIONES

- La evaluación del control de gestión, basado en centros de responsabilidad de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es un aspecto muy poco analizado debido a que cada empresa es diferente. El objetivo principal del control de gestión, basado en centros de responsabilidad asentado en el departamento de compras son manifestadas que dicha función fue medida por los factores de avance de obra y compras de materiales directos e indirectos, la función de control surge para lograr eficiencia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión como lo menciona Perez-Carballo Veiga, (2013).
- La fundamentación teórica de los centros de responsabilidad como mecanismo de control de gestión; permite conocer que los principales problemas que la empresa enfrenta tienen que ver en su mayoría con la deficiente gestión de compras y control; como sobrecostos en los productos, pérdida de tiempo en los procesos, retrasos en los pedidos, baja productividad y disminución de las ventas propia del sector.
- La identificación de los elementos de los centros de responsabilidad para la empresa constructora, permite la gestión de compras tiene un impacto positivo en la productividad de la empresa. También, se ha concluido que el control de gestión es la herramienta correcta capaz de generar valor en la empresa. En lo concerniente al objetivo de identificar los elementos de los centros de responsabilidad, la clave de la eficiencia del control y correcto uso de recursos es la gestión en el departamento de compras en el mismo se involucra subcontratos de obra, proyectos, mantenimiento, logística y financiero. Se determinó, también, que se mejora en cantidad y calidad la entrega de los productos al ser un nuevo punto de equilibrio para reducir costos innecesarios, lo que concuerda con la teoría de Mellafe, (2009).
- La determinación del control de gestión adecuado de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.; depende de un solo elemento que es el proceso de compras por su nexo directo con los demás procesos. Los centros

de responsabilidad dentro de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., no están establecidos y su personal se encuentra a la deriva sin saber cómo proceder, todo a raíz que el nuevo personal no está capacitado.

RECOMENDACIONES

- En referencia a la gestión de compra, se realiza un barrido y revisión a la política y procedimientos de compra, con el fin de disminuir costos y tener el control de los bienes y servicios adquiridos, así mismo, para fortalecer el centro de responsabilidad y oportunamente corregir errores en el proceso.
- En base a la propuesta, se recomienda en forma mensual realizar reuniones de planificación con los demás centros de responsabilidad, con la finalidad de saber su opinión y estar al tanto de las necesidades; al tener toda la información de los responsables en cada centro, especialmente compras, que se aplican a las políticas de control y cumplir de manera eficiente sus actividades.
- La empresa con centros de responsabilidad tiene un responsable por cada área de trabajo que es el encargado de gestionar el control de las actividades de acuerdo con el manual de funciones de la empresa, así mismo, da cumplimiento a los procesos establecidos, con énfasis en la propuesta desarrollada para el departamento de compras.
- A través del manual, el estudio recomienda una socialización del flujograma de actividades a los colaboradores de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., con el objeto de que el personal actual y nuevo se familiarice con los procesos, y priorice las actividades para el correcto funcionamiento de la entidad.
- Además, los colaboradores de los centros de responsabilidad cumplen las actividades a su cargo en el orden correcto para evitar retrasos, duplicar procesos, incumplimiento de pagos, inconformidad y descuadres de inventarios, paralización de los trabajos en obra y multas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. Castellón de la Plana: Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Arias , F. (2012). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme, C.A. Recuperado el 08 de enero de 2020
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15-29.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 08 de enero de 2020, de [http:// rdigital. unicv. edu. cv/ bitstream/ 123 456 789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf](http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf)
- Benal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 08 de enero de 2020
- Blasco Pérez, M. J. (2015). *Nuevas finanzas para nuevos negocios*. Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Boquera Pérez, P. (2015). *Planificación y control de empresa constructoras*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia. Obtenido de [https:// riunet. upv. es/bitstream/handle/10251/51416/PLANIFICACI%D3N%20Y%20CONTROL%20DE%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS_6244.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51416/PLANIFICACI%D3N%20Y%20CONTROL%20DE%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS_6244.pdf?sequence=3)
- Cañibano, L. (2011). *Teoría general de la contabilidad*. Obtenido de [http:// ocw. unican. es/ ciencias- sociales- y- juridicas/ introduccion- a- la- contabilidad/materiales/PPT%20tema%201_GADE-GE.pdf](http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-contabilidad/materiales/PPT%20tema%201_GADE-GE.pdf)

- Chambergó, G. (2011). Contabilidad por áreas de responsabilidad y asignación del costo. *Actualidad Empresarial No. 228- Primera Quincena de Abril 2011*, 1-14. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de https://nanopdf.com/download/iv-contabilidad-por-areas-de-responsabilidad-y-asignacion-del-costo_pdf
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control. *Contabilidad y Negocios*, 69-80. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 162-167.
- Eslava, J. (2013). *La gestión de control de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Fernández Lorenzo, A. (Enero de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Figuroa Rosas, C. (2012). Control de gestión para la Constructora Jonac Contratistas enfocado en el control de costos e implementación de un software de gestión. *Universidad Austral de Chile*, 1-73. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcif475c/doc/bpmfcif475c.pdf>
- García Correa, J. A. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría Universidad De Antioquia*, 170-194. Obtenido de Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/750060803?accountid=36765>
- González Navarro, N. E., Jacobo Hernández, C. A., Ochoa Silva, B., & Chairez Flores, E. K. (2012). *Gestión Empresarial: Oportunidades de mejora de los negocios*. México: Disertaciones de la academia universitaria.

- Gualoto, J., & Sambrano, N. (2012). *Contabilidad de costos de construcción aplicada al proyecto: Construcción para la Estación de Comprobación Técnica de la Intendencia Regional Sur de la Superintendencia de Telecomunicaciones en el Cerro Collaloma, Cuenca, Azuay*. Cuenca: Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1367/1/tcon663.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 09 de enero de 2020, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Huergo, J. (2018). *Los procesos de gestión*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/material/esparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Leiva Zea, F. (1979). *Nociones de metodología de Investigación Científica*. Quito: Imprenta Ortiz. Recuperado el 08 de enero de 2020
- Lira Briceño, P. (2016). *Apuntes de finanzas operativas: lo básico para saber operar una empresa financieramente*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Mellafe Gallegos, M. (2009). Reestructuración de centros de responsabilidad en el Hospital Herminda Martín de Chilla. *Universidad del Bio-Bio Facultad de Ciencias Empresariales*, 1-166.
- Muñiz, L. (2015). *Control Presupuestario; planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Obtenido de PROFIT: http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/Control_Presupuestario_LMuniz.pdf

- Muñoz Rosales , V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo 1*. Recuperado el 08 de enero de 2020, de [http:// www. enba. sep. gob. mx/ GOB/codes/guias/guias%20en%20pdf/investigacion%20de%20campo%206/investigacion%20de%20campo.pdf](http://www.enba.sep.gob.mx/GOB/codes/guias/guias%20en%20pdf/investigacion%20de%20campo%206/investigacion%20de%20campo.pdf)
- Ouchi, W. (1977). Relationship between organitaional struture and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 95-113.
- Palos Sosa, M. E., & Méndez Aguilar, E. (2003). *Análisis Fiscal y Contable de Empresas Constructoras*. Mexico: D.R. Universidad de Guadalajara. Obtenido de [http:// www. cucea. udg. mx/ sites/ default/ files/ publicaciones/documentos/analisis_fiscal.pdf](http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/documentos/analisis_fiscal.pdf)
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 183-194. Obtenido de [http:// www. produccioncientifica. luz. edu. ve/ index. php/ rvg/article/view/10529](http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10529)
- Perez-Carballo Veiga, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Rosero Mera, J. D. (2012). Propuesta de un esquema para organización y control de gestión de una empresa constructora. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 1-124. Obtenido de [http:// repositorio. puce. edu. ec/bitstream/handle/22000/6404/9.20.001358.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6404/9.20.001358.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Royero, J. (2018). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. *OEI-Revista Iberoamericana de Educación*, 1-16.
- Rubio Dominguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestion Empresarial. Obtenido de [http:// www. adizesca. com/ site/ assets/ g- introduccion_ a_ la_ gestion_ empresarial- pr. pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)

- Ruiz Jimenez, M., & Hernandez Ortiz, M. (2009). El control en las organizaciones con marco de estudio. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3366-3382.
- Salgado Castillo, J. A., & Calderón Pinzón, L. T. (2014). Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Una revisión conceptual. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-17. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sierra Bravo, R. (1986). *Doctorales y trabajos de Investigación Científica*. Madrid: Paraninfo S. A. Recuperado el 08 de enero de 2020
- Torres Chavarry, H. L. (2019). *Control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles. Caso: Petróleso Perú*. Piura: Universidad de Piura.
- Vásquez Costa, J. L. (2012). *Licenciatura en Contaduría; Apuntes Digitales 2012*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/1/contabilidad_1.pdf

ANEXOS

Anexo 1

PROYECTO: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES

OBJETIVO

Obtener información para evaluar la gestión de control del departamento de compras de Alvarado Ortiz

I. Aspectos Generales

1. ¿Cuál es su relación con la empresa?

Gerente-Propietario..... Administrador Contador..... Jefe de área.....
Otro, especifique.....

2. Género:

Masculino Femenino

3. Edad:

4. Nivel de instrucción:

Primaria..... Secundaria..... Tercer Nivel..... Cuarto Nivel.....

5. Año de inicio de actividad económica:

6. A su criterio, en los últimos 2 años sus ventas:

Disminuyeron Se mantuvieron
Aumentaron.....

7. A su criterio, en los últimos 2 años la productividad en su empresa:

Disminuyó Se mantuvo.....
Aumentó

8. ¿Dispone su empresa de políticas y procedimientos de compras?

Si No

9. ¿Qué utiliza con mayor frecuencia para realizar las compras? Una sola respuesta.

Llama directamente al proveedor: Dpto. de compras:
Visita el lugar de venta del producto.:

10. ¿Cómo calificaría la gestión de compras de Alvarado Ortiz Constructores?

Muy buenos	Buenos	Ni buenos ni pocos	Pocos	Muy pocos

11. ¿Cree usted que existe control en las compras que se realizan?:

- a) De manera activa para todos los departamentos
- b) Sólo para el departamento de mantenimiento (¿actividades no relacionadas con la

maquinaria?

No utiliza

El proceso de compras inicia por con la presentación de la oferta

Cada cuanto se hace una compra

En que se basa para considerar a un proveedor

12. De acuerdo a los enunciados propuestos califique el cumplimiento de las actividades

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Deberían existir dentro de los planes operativos de la empresa una programación de las de mejorar la rentabilidad de la empresa				
2. Los criterios que se evalúan en el proceso de evaluación de proveedores, tiene que ser explicados al personal de las áreas involucradas				
3. Estima que realizar una eficiente gestión de compras tendría una impresión favorable en la responsabilidad de la empresa				
4. En su opinión debería realizarse de manera periódica revisiones en los procesos internos de compras con la finalidad de mejorar la eficiencia en la gestión de compras				
5. Las políticas de compras ayudan a minimizar los costos				
6. El proceso de compras debe establecer prioridades				

basándose en el plan de compras				
7. En su opinión debe existir verificación de los pedidos en cantidad y tiempo				
8. Los actuales procesamientos de compras son los adecuados				
9. Las decisiones estratégicas son las más adecuadas para mejorar la rentabilidad				
10. Las técnicas en la cadena de valor se deberían implementar en la empresa para generar rentabilidad				
11. Un análisis estratégico de los costos ayudaría a mejorar la rentabilidad de la empresa				
12. La falta de capacitación ha repercutido en la mejora de la rentabilidad de la empresa				
13. Se debería implementar un presupuesto en compras				
14. El recurso de tiempo tiene que gestionarse de una mejor manera que la actual para mejorar la rentabilidad de la empresa				
15. Con una eficiencia y efectividad en la gestión de compras la rentabilidad de la empresa mejoraría.				

13. Responda según su criterio, el cumplimiento del ítem

ENTREVISTA

Preguntas previas para entrevista gerencia

Sabe usted exactamente lo que su organización compra/ contrata cada año?

¿Sabe cuánto se gasta en cada categoría y con qué proveedores se negocia cada una de ellas?

¿Sabe cuánto valor sus proveedores le proveen y crean para el éxito de su organización y de su reputación?

¿Sabe quiénes son sus principales proveedores?

¿Tiene relaciones proactivas, cercanas y retadoras con sus proveedores clave?

¿Entiende los riesgos interesantes a las compras/ contrataciones que efectúan y conoce la forma de gestionar de manera efectiva?

¿Conoce usted lo que debería subcontratar y lo que debería externalizarse?

¿Tiene definidas estrategias de compra que se encuentran alineadas con las estrategias de la empresa?

¿Tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar estrategias de compra?

¿Qué proporción del gasto externo es administrado por los profesionales del equipo de compra?; si la respuesta a la última pregunta no es 100% por qué no lo es? ¿Qué hacer al respecto?

¿Cuenta con alguna Hoja de ruta en compras que le sirva de guía y le permita evolucionar a niveles o estadios más avanzados de forma progresiva?

¿Cómo apoya a su equipo de compras para asegurarse de que logaran los beneficios empresariales esperados (cada dólar ahorrado es un dólar de beneficio)?

¿Maximiza el uso de herramientas informáticas para garantizar, que se obtengan el máximo benéfico de su aplicación?

¿Realiza una planificación efectiva de las grandes negociaciones?

¿Cómo valora el resultado de sus negociaciones?

¿Se asegura de que todas las personas del equipo de compras reciban una formación adecuada en técnica de negociación para homogenizar el método negociador de su empresa?

¿Realiza el seguimiento a indicadores de desempeño correctamente definidos con metas retadoras, que orienten a la organización a la mejora continua?

Ficha de validación del instrumento de recolección de información

Tema: **CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.**

Objetivo:

Evaluar el control de gestión, basado en centros de responsabilidad de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., la función de control surge para lograr eficiencia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento actual del mercado de información para el proyecto de investigación "CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA. Se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo con su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación

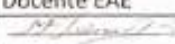
Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observaciones y Sugerencias
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad				x		Adecuado
Congruencia					x	Coherente
Redacción			x			Adecuada Puede mejorarse y revisar faltas ortográficas
Orden					x	Adecuado
Presentación del instrumento				x		Adecuado Siempre puede mejorarse
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x	Adecuado
Preguntas relacionadas con la problemática plantada					x	Adecuado
Total					31	

Calificación del instrumento

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
31	80% - 100%

	escala		(x)
No valido- Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No valido- Académica	de 14 a 20	40 - 50%	
Válido- Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido- Ampliar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del experto	Ing. María Fernanda Salazar
Formación Académica	MBA
Empresa a la que pertenece	PUCE Ambato
Cargo	Docente EAE
firma	

Ficha de validación del instrumento de recolección de información

Tema: CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Objetivo:

Evaluar el control de gestión, basado en centros de responsabilidad de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., la función de control surge para lograr eficiencia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento actual del mercado de información para el proyecto de investigación "CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA. Se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo con su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observaciones y Sugerencias
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					X	
Congruencias					X	
Redacción					X	Revisar ortografía.
Orden					X	
Presentación del instrumento					X	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X	
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X	
Total					35	

Calificación del instrumento

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
35	100%

escala			(x)
No valido- Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No valido- Académica	de 14 a 20	40 - 50%	
Válido- Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido-Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del experto	Taliana Hidalgo
Formación Académica	3 ^{er} Nivel
Empresa a la que pertenece	Alvarado Ortiz Constructores
Cargo	Contralora
firma	

Ficha de validación del instrumento de recolección de información

Tema: CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Objetivo:

Evaluar el control de gestión, basado en centros de responsabilidad de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., la función de control surge para lograr eficiencia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento actual del mercado de información para el proyecto de investigación "CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN CENTROS DE RESPONSABILIDAD CASO: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA. Se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo con su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observaciones y Sugerencias
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					x	
Congruencias					x	
Redacción				x		
Orden					x	
Presentación del instrumento					x	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x		
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					x	
Total					33	

Calificación del instrumento

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
33	94%

escala			(x)
No valido- Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No valido- Académica	de 14 a 20	40 - 50%	
Válido- Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido-Amplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	x

Nombre del experto	Jessica Tite
Formación Académica	3º Nivel
Empresa a la que pertenece	Alvarado Ortiz Constructora
Cargo	Defa. Compras
firma	

CUENTAS DETALLE	0001	0004	0005	00129	00130	00131	00134	00142	00143	00144	00149	00150	00151	00152	00153	00154	00155	00157	0156	MANTENIMIENTO	PARTICULARES	Total general	
	ASFALTADO VARRAS CALLES HIACHO CHICO	PAVIMENTACION FRIBIDA TENDR TIENDR HIACHO GRANDE	PAVIMENTOS AY LINDS GRANJA Y SIKTO MARSA	CONGORCIO PTAR	REHABILITACION VIAL TUMIRIRAH A GRUPO 4	CONGORCIO PTAR SUBCONTRAT D CAD	CONGORCIO OBRAS SANITARIAS GUAYAMA	REHABILITACION VIAL TUMIRIRAH DA GRUPO 5	ASFALTADO PARRICH HIACHO CHICO Y SECTOR	ASFALTADO DE LAS VIAS QUISAPICH A-BARRIBO	MANTENIMIENTO VIAL MACAS SUCIA	SUBCONTRATO UTA EP-CAO	REHABILITACION DEL PASO LATERAL AMBATO	ASFALTADO VIAL AMBATO	REHABILITACION VIAL ASFALTADO PASO PANZO	ASFALTADO O CUNCIERIA MIA MIA JON	TUMEL	REHABILITACION Y RACHO CIUDAD GUAYABO	AMPL Y ASFAL VAS SAN JUAN DE BATAICOCHA	MANTENIMIENTO FREGADERA MACAS	PARTICULARES		
INGRESOS		3.369.632,90					9.474,34		10.543,09	733.402,65	1.086.730,37							474.099,60			449.883,93	6.084.307,00	
Materia Prima		981,64	3.113,36	4.473,76		74.309,10		13.715,30	38.239,26	66.454,85	734.413,66	401,77			17,39				74,11	2.013,85		13.506,66	395.476,18
Consumo MP				78.911,15				2.609,39	14.468,94	238.087,97	1.076.204,57											65.627,02	1.468.939,03
TOTAL MATERIA PRIMA		981,64	3.113,36	75.384,88		74.309,10		15.824,77	52.688,22	299.492,82	1.810.796,28	401,77			17,39				74,11	2.013,85		79.213,68	1.864.415,21
Mazo de Obra	16.990,73		10.338,74	955,32	4.905,26	167.247,14			1.901,79	117.409,84	253.500,04	143.330,28		16.942,12						2.662,09		9.132,20	724.733,23
Beneficios Sociales	5.310,95		6.331,39	129,40	1.765,07	53.135,31				35.642,78	76.964,27	47.341,04		6.176,59						1.762,33		3.614,03	230.193,11
TOTAL MAZO DE OBRA	22.301,68		16.720,13	654,92	6.668,33	220.382,45			1.901,79	153.052,62	330.464,31	190.671,32		23.118,71						4.424,42		12.746,23	962.946,66
Gastos depreciación Valorado	11,32	8,82	83,10			4.557,30	10,93	5,88	319,43	2.035,03	3.639,20	4.056,63	70,99	84,31	226,93	61,62		1.368,49	335,00			206,97	17.911,09
Gastos depreciación Maquinaria	223,32	196,71	1.942,73			97.016,97	227,09	73,76	8.293,31	35.337,33	71.356,16	89.834,59	1.132,48	1.900,66	4.963,43	1.373,73		28.373,31	16.784,88			4.163,56	301.663,53
Combustibles y Lubricantes	5.330,86		367,48		\$1,85	44.905,39	538,86	16,99	2.579,84	50.979,67	60.968,06	38.784,74			2.336,71	661,14		6.997,53	3.687,15			4.466,93	220.572,42
Mantenimiento Maquinaria y V	3.410,77	3.833,74	13.082,61	2.570,78	1.384,60	113.107,83	3.208,52	3.434,08	14.371,63	79.739,14	264.198,47	90.026,08	352,79	3.309,00	1.989,26	513,10	24.952,28	95.641,52	18.729,83	1.506,00	1.629,89	7.629,89	753.903,20
Subcontratos		260,00	12.209,96			116.540,84		16.391,12	42.885,94	53.548,78	488.620,25	79.077,27					107.535,23	364.690,21	48.667,04			1.821.246,64	
F.P. Transporte			126,00			1.641,00			30,00	23.844,96	2.253,02	1.264,00					10.092,50	27.818,29	3.540,40	3.000,00		72,00	78.394,83
F.P. Movilizaciones																							640,00
F.P. Seguros maquinarias y rod	37,26	32,51	404,90			22.857,45	173,31	14,29	1.234,81	11.346,13	13.451,91	20.042,74	243,34	281,72	1.160,34	316,54		4.619,52	2.662,19			898,21	79.888,17
F.P. Seguros de obra		1.923,40	21.714,90					3.887,84	3.095,31	10.528,42	27.919,29							2.398,39	1.774,83			73.481,58	
F.P. Alimentación	18,23	146,00	871,23	1.317,25		12.542,00	8.052,50	887,80	1.521,00	12.912,50	38.626,35	10.898,00	242,00	365,73	748,00	77,50		12.664,00	4.500,00			170,23	121.506,60
F.P. Arriendo											17.864,21							3.478,28				832,17	23.194,66
F.P. Equipo de seguridad			39,88	11,44		849,35	13,19		98,79	151,16	2.457,59	968,98							930,41			814,48	7.210,44
F.P. Servicios básicos																							
F.P. Pasajes y Regalías minero											2.400,00											1.819,22	1.519,22
F.P. Honorarios profesionales																							1.400,00
F.P. Varios otros	294,08	14.083,90	9.342,88	6.170,00		918,76	11.300,00	4.400,00	1.474,49	2.299,74	42.307,39							961,46	1.168,98	267,48	0,476,90	109.036,23	
F.P. Alquiler de maquinaria			1.208,11	3.778,18		24.880,66			780,21	8.542,80	29.204,38	9.904,25											79.621,09
F.P. Ensayos y Laboratorio	111,73	405,49		168,00		890,09		1.482,00	476,32	2.599,00	4.024,00							1.603,00	911,84			12.669,69	
F.P. Publicidad Obras																						300,00	300,00
F.P. Seguridad y Vigilancia																							510,21
F.P. Caja Chica		15,41	230,20	197,32		745,44	36,69	52,00	305,54	309,48	11.942,73	37,50	20,00		232,49			1.802,50	1.672,83			3.466,33	23.366,25
F.P. Caja Chica Maquinaria		10,95	23,78			30,00		16,25	3,00	152,17												85,94	380,66
Varios CIF	392,34	16.657,66	36.033,88	11.347,38		65.354,73	14.795,69	9.888,18	13.907,58	20.983,76	217.511,73	43.517,47	309,75	647,47	2.127,76	393,04	13.570,78	82.574,05	20.848,20	3.267,48		13.417,47	621.339,63
TOTAL CIF	9.762,65	37.574,39	106.395,66	26.255,14	1.636,45	367.337,83	33.376,78	41.696,99	98.623,33	281.959,49	1.323.725,60	879.814,37	2.574,79	8.389,71	11.771,91	3.397,27	139.429,07	622.411,94	127.329,30	8.121,76		47.394,29	1.938.961,23
COSTO TOTAL	32.064,20	38.538,23	129.429,15	392.475,34	8.194,78	752.389,38	33.676,78	47.523,76	152.615,34	837.524,73	2.944.699,89	579.887,96	2.674,79	11.726,42	18.789,80	1.197,27	139.629,07	622.455,16	129.313,83	22.646,33		139.284,29	6.765.423,28

% CUMPLIMIENTO O SATISFACCION DE CADA CRITERIO DE EVALUACIÓN	150%	33%	50%	33%	
---	-------------	------------	------------	------------	--