



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN
EL CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ.”**

**Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial con mención en Marketing**

Línea de Investigación:

Marketing

Autor:

Hugo Germán Gavilanes Morales

Director:

Ing. Marco Jacobo Cisneros Martínez Mg.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN EL
CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ.”

Línea de investigación:

Marketing

Autor:

HUGO GERMÁN GAVILÁNES MORALES

Marco Jacobo Cisneros Martínez Ing. Mg f. _____

CALIFICADOR

María Fenarda Salazar Bonilla, Ing. Mba. f. _____

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo Ing. Mg. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA

DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Hugo Germán Gavilánes Morales, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803075298, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Hugo Germán Gavilánes Morales

CI.1803075298

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con esta etapa de mi vida, mi efusivo agradecimiento a la PUCESA, por darme la oportunidad de formarme como un profesional de calidad para el actual mundo competitivo.

Agradezco también de manera especial al Ing. Marco Cisneros por su invaluable aporte a la culminación del presente trabajo.

Finalmente al CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ, por la información entregada.

HUGO

DEDICATORIA

El esfuerzo entregado en el presente trabajo se lo dedico a Dios, por la oportunidad de un día más, a mis padres por su ejemplo de dedicación, ya que sin ellos no cumpliera mis metas personales y profesionales, a mis hermanos por ser la inspiración de superación y a mis tíos Hugo y Alicia que me enseñaron a nunca darme por vencido y cumplir mis metas, también a mis ángeles del cielo Rosana, Aidita, Catalina, Gloria, Alberto que siempre los llevo en mi corazón, también a mi abuelita Carmita que es un ejemplo de superación a pesar de los obstáculos que se presentan en la vida.

RESUMEN

El objetivo del Proyecto de Investigación se sustenta en establecer un sistema de Control Administrativo para el Centro de Servicios Alonso Gavilanez, que contribuirá al desarrollo empresarial y se basa en el manejo de una gestión integral, como punto de partida es importante generar un control administrativo efectivo, el cual promueva un alto desarrollo organizacional, al aplicar la observación directa, se detectaron falencias existentes en la administración, como un control deficiente y sin parámetros que puedan determinar una medición y se promueva una integración y dinamización de recursos en donde los integrantes de la empresa se sientan motivados y contribuyan al desarrollo organizacional. Concluyendo que es determinante elaborar y utilizar el Cuadro de Mando Integral como sistema de medición que beneficiará a cada área para un óptimo control de actividades, con tiempos y objetivos a cumplir, comprometiendo al cliente interno en el logro de resultados y un crecimiento de la empresa.

Palabras claves: Administración, Control, desarrollo organizacional, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The aim of this study is to establish an administrative control system for Alonso Gavilanez Service Center which will contribute to the development of the company and is based on the use of integrated management. To begin, it is important to generate an effective managerial control which promotes a high level of organizational development. By applying direct observation, some weaknesses were detected in the administration such as poor management without any parameters that can determine a measurement. An integration and enhancement of resources has been promoted where the company employees feel motivated and thus contribute to the organizational development. It is concluded that it is essential to elaborate and use the balanced scorecard as a measurement system which will benefit each area in order to have optimal control of the activities with times and objectives to meet and in this way be committed to the internal client in the achievement of results and growth of the company.

Key words: administration, control, organizational development, balanced scorecard

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	2
El Problema.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización:.....	2
Macro	2
Meso:.....	3
Micro:.....	4
1.3 Análisis crítico	4
1.4 Prognosis	5
1.5 Formulación del problema	5
1.6 Interrogantes.....	5
1.7 Delimitación del objeto de investigación	6
Delimitación contextual	6
Delimitación espacial.....	6
Delimitación espacial.....	6
1.8 Justificación.....	7
1.9 Objetivos	7

1.9.1 Objetivo general	7
1.9.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II	9
Marco Teórico	9
2.1 Estado del Arte	9
2.2 Fundamentación legal	11
2.3 Fundamentación teórica	13
2.3.1 Sistema	13
2.3.2 Sistema de control	13
2.3.3 Características de un sistema de control	14
2.3.4 Diseños de sistemas de control efectivos	14
2.3.5 Control	14
2.3.6 Proceso de control básico	15
2.3.7 Ciclo de control	16
2.3.8 Método tradicional del control estratégico	16
2.3.9 Clases de control	17
2.3.10 Control burocrático y de clan	18
2.3.11 Actividades importantes de control	18
2.3.12 Cuadro de mando integral	19
2.3.13 Perspectiva financiera	19
2.3.14 Perspectiva del cliente	19
2.3.15 Perspectiva del proceso interno	20
2.3.16 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	20
CAPÍTULO III	21
Metodología	21
3.1 Método de investigación	21
CAPÍTULO IV	23

Análisis e interpretación de resultados.....	23
Análisis de lo observado	31
CAPÍTULO V	33
Conclusiones y recomendaciones	33
5.1 Conclusiones	33
5.2 Recomendaciones:	33
CAPÍTULO VI.....	35
La propuesta	35
6.1 Tema.....	35
6.2 Antecedentes de la propuesta	35
6.3 Justificación	35
6.4 Objetivos	36
6.4.1 Objetivo general	36
6.4.2 Objetivos específicos	37
I Etapa	38
Análisis situacional	38
Análisis interno	38
Fuente: Investigación	40
II Etapa.....	41
Modelo de cuadro de mando integral.....	41
Desarrollo de la propuesta.....	42
Perspectiva financiera	42
Minimizar Costos.....	42
Perspectiva del cliente.....	45
Gestión comercial	46
Promoción	46
Generación de valor agregado y Fidelización del cliente:	47

Procesos internos.....	49
Mejorar procesos operativos	49
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	56
Mejorar el ambiente de trabajo	56
Mejorar el perfil competitivo	57
Despachador:.....	58
Servicio al cliente oficinas.	58
Bibliografía	62
Anexos	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos:

Gráfico N° 2.1.- Ciclo de control	16
Gráfico N° 6.1.- Desarrollo de la propuesta	37
Gráfico N° 6.2.- Modelo de cuadro de mando integral	41

Tablas:

Tabla N° 4.1.- Ficha de observación N° 01	23
Tabla N° 4.2.- Ficha de observación N° 02	25
Tabla N° 4.3.- Ficha de observación N° 03	27
Tabla N° 4.4.- Ficha de observación N° 04	29
Tabla N° 4.5 Análisis de lo observado	31
Tabla N° 6.3.- Políticas propuestas para el control administrativo	43
Tabla N° 6.4.- Cuentas del Balance y Estado de Resultado	44
Tabla N° 6.5.- Perspectiva financiera:.....	45
Tabla N° 6.6.- Mejorar el servicio al cliente	45
Tabla N° 6.7.- Relaciones públicas	46
Tabla N° 6.8 .- `Promoción	47
Tabla N° 6.9.- Re posicionamiento	48
Tabla N° 6.10.- Perspectiva del cliente:	49
Tabla N° 6.11.- Perspectiva de procesos internos:	56
Tabla N° 6.12.- Programa de motivación	57
Tabla N° 6.13.- Temario de capacitación	58
Tabla N° 6.14. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	59
Tabla N° 6.15.- Plan de acción:.....	60

Flujogramas:

Flujograma N° 6.1.- Procesos actuales.....	50
Flujograma N° 6.2.- Procesos propuestos	52
Flujograma N° 6.3.- Diseño organizacional.....	53
Flujograma N° 6.4.- Direccion empresarial	54
Flujograma N° 6.5.- Servicio al cliente	55

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los mercados ha generado un alto perfil competitivo, de tal manera que es importante establecer un control administrativo dinamizador, el mismo que integre la información y promueva eficiencia organizacional.

El desarrollo del presente trabajo está determinado por la siguiente estructura:

Capítulo I, se da a conocer la problemática, la prognosis, la formulación del problema y los objetivos de la investigación.

Capítulo II, se encuentra el Estado del Arte, en el cual se fundamenta investigaciones anteriores, también se da a conocer el marco legal del perfil investigativo y el desarrollo del marco teórico.

Capítulo III, se encuentra la metodología de la investigación utilizada en el proceso del trabajo.

Capítulo IV, se detalla el análisis e interpretación de resultados levantados en el proceso investigativo.

Capítulo V, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Capítulo VI, está la propuesta, con su tema, antecedentes, la justificación, los objetivos y el modelo operativo, así como la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN EL CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN:

Macro

En los últimos años en el sector hidrocarburífero, las gasolineras del Ecuador deben centrarse en las nuevas políticas que éstas requieren, adaptarse a lo que la Agencia de regulación y control hidrocarburífera (ARCH) ya que es un organismo de gran importancia que controla y regula las actividades de diferentes fases de la industria hidrocarburífera, hace las evaluaciones semanalmente para ver si las gasolineras del Ecuador están cumpliendo con las normas establecidas, las cuales son: las letras de los productos en buen estado, que estén vendiendo el producto en buen estado, cogen muestras con el serafín que es un regulador de gasolina para ver si los surtidores marcan lo justo cuando taquean los autos, las gasolineras del Ecuador deben mandar el informe de trazabilidad que es todo lo que vendieron en el mes. Según la ARCH, “dentro del Ecuador existen 1081 estaciones de servicios en el año 2013, se determinó

que 18 puntos de ventas es decir el 1.7 % incumplen con lo establecido para el correcto funcionamiento y operación.” Como ya mencionamos las gasolineras del Ecuador debe tener mucho cuidado con su funcionamiento tener en cuenta muchos factores como los baños en mal estado, los surtidores sin funcionar etc. (El Telegrafo, 2014).

En este contexto las empresas que se dedican a la comercialización de hidrocarburos han evidenciado un cambio vertiginoso debido a las nuevas tendencias organizacionales, se evidencia entonces que el no contar con un control eficiente que genere dinamización de recursos internos ha conllevado a un bajo desarrollo organizacional, lo cual proyecta en el entorno una deficiente imagen.

Meso:

En los últimos años en la ciudad de Ambato las gasolineras pasan por evaluaciones de la ARCH las cuales deben tener un control minucioso en los departamentos operativos y financieros lo cual en el operativo deben ver que los surtidores estén en buen estado y vender el producto como exigen en la ARCH , si no lo hacen así las multas son de 1500 a 4000 dólares, también en el departamento financiero el informe de trazabilidad debe ser igual al informe de la ARCH ósea las ventas con las compras, tiene que cuadrar exactamente igual si incumplen con esta política la multa es de 1500 a 4000 dólares.(El Telegrafo, 2014).

En la localidad se han desarrollado empresas dedicadas a la comercialización de los productos derivados del petróleo, específicamente la venta de gasolina se ha convertido en un sector que dinamiza la economía, pero son pocas las empresa que

han generado en su manejo administrativo un sistema de control evidente integrado, lo cual se ha observado en el estancamiento organizacional que han tenido en el mercado.

Micro:

El Centro de Servicios Alonso Gavilanez tiene en el mercado 15 años, tiempo en el cual ha generado una imagen de calidad en el servicio que coloca en el entorno, pero debido al cambio de entorno se ha evidenciado que el ineficiente control empresarial que se genera no permite el cumplimiento de los objetivos y por ende no existe desarrollo organizacional, lo cual afecta a la cobertura en el mercado y la imagen no es conocida como referente de eficiencia.

De tal manera que no existe un trabajo en equipo que dinamice el flujo de trabajo afectando al servicio al cliente que se coloca en el mercado y por ende no se proyecta una imagen de eficiencia comercial lo cual se refleja en el bajo volumen de ventas.

1.3 Análisis crítico

El centro de Servicios Alonso Gavilanez aporta muy significativamente al país, generando fuentes de trabajo las cuales son importantes para que las personas realicen sus actividades laborales, pero se ha evidenciado que el problema del deficiente control administrativo ha sido ocasionado porque existe un manejo empresarial empírico, lo cual conlleva al incumplimiento de funciones, responsabilidades y objetivos organizacionales, otro factor importante es que existe resistencia al cambio

y no se adoptan nuevas tendencias administrativas lo cual da lugar a un estancamiento empresarial y finalmente se observa que la falta de trabajo en equipo no promueve ni motiva a su fuerza laboral lo que da paso a que la información no sea coordinada y por ende la imagen empresarial no sea debidamente posicionada.

1.4 Prognosis

Si no se realiza un sistema de Control Administrativo en el Centro de Servicios Alonso Gavilanez no solo que no existirá información real y válida, sino que no mejora la participación de la empresa en el mercado ya que no existe cumplimiento de objetivos, colocando una mala imagen en la mente del consumidor limitando esto las ventas y afectando a la rentabilidad.

1.5 Formulación del problema

¿De qué manera el deficiente sistema de control administrativo afecta al desarrollo organizacional en el Centro de Servicios Alonso Gaviláñez de la ciudad de Ambato?

1.6 Interrogantes

- ¿Cuáles son los factores que limitan un eficiente sistema de control administrativo en la empresa?
- ¿Qué elemento genera desarrollo organizacional para un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado?
- ¿Existe un modelo de control que permita mejorar el desarrollo organizacional en el Centro de Servicios Alonso Gaviláñez de la ciudad de Ambato?

1.7 Delimitación del objeto de investigación

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación.

Delimitación contextual

CAMPO: Administración

AREA: Administrativa, Financiera y Operativa

ESPECIALIZACIÓN: Desarrollo Organizacional

Delimitación espacial

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Centro de Servicios Alonso Gavilanez

Ubicación: Av. Las Américas y Paraguay

Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en el período comprendido entre febrero del 2015 a mayo del 2015.

1.8 Justificación

En el Centro de Servicios Alonso Gavilanez es de gran interés que se modifique el sistema de control administrativo, ya que el actual es muy deficiente y está provocando un estancamiento empresarial, es por esto que se modificará el sistema de control para que las actividades se cumplan y la empresa siga adelante con sus objetivos.

La importancia de este cambio es para ayudar a la empresa a que monitoree las actividades de cada departamento, el interés que el trabajador pone en sus funciones, de tal manera que se genere un alto nivel de compromiso interno, el mismo que se refleje en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por tanto el impacto de la investigación se centra en generar un modelo de control, en el cual la información sea transferida desde un sistema de trabajo integrado y así las decisiones que se tomen permitan acceder a un mejor desarrollo organizacional.

En este contexto se promueve una gestión administrativa participativa, en el cual el eje transversal del control sea la información, para de esta manera mantenerse en el mercado y generar una fidelización del cliente.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo general

Desarrollar un sistema de Control Administrativo para el Centro de Servicios Alonso Gavilanez.

1.9.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el proceso de control administrativo
- Diagnosticar la situación administrativa actual del Centro de Servicios Alonso Gavilanez de la ciudad de Ambato.
- Elaborar un propuesta para un Control Administrativo eficiente

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Estado del Arte

El enfoque moderno del control se orienta a la regulación de la actividad organizacional, más que a la limitación o restricción, a la anticipación más que a la retroalimentación, e incorpora la idea de control de desempeño no habitual en los controles tradicionales “.(Ortiz, 2009) (p. 36). La organización debe crear políticas y reglamentos que regulen todas las actividades de cada área de la organización con un control rígido para el cumplimiento del Centro de Servicios Alonso Gavilanez.

Mejía, R. (2012), menciona que en esta investigación las falencias que existía en el colegio en el área administrativa y financiera era porque no existía el control adecuado y los estudiantes del colegio Delfín Fonseca no podían realizar los pagos por la falta de control en el departamento administrativo la solución que dieron en esta organización fue la aplicación de los componentes del control interno que con esto ayudó a los departamentos a tener mejor sus actividades, el control utilizado fue eficiente por lo que el colegio mejoró en obtener sus pagos puntuales. Es indispensable proponer herramientas de control para realizar correctamente las actividades y no tener falencias, errores en los procesos para no afectar el desenvolvimiento del Centro de Servicios Alonso Gavilanez.

Dentro del control interno el procedimiento que utilizaron Delfín Fonseca fue eficiente, gracias a su buen manejo el resultado se evidencio en los pagos puntuales, y que ya no existía mal manejo de cuentas por parte de los trabajadores de la empresa.

Álvarez, F. (2011). Menciona que el perfeccionamiento empresarial implica una reorganización de la entidad a todos los niveles, en busca de, no solo mejorar sus resultados si no también la calidad de vida del trabajador. Esto es muy importante en las organizaciones, realizar un control administrativo para que cada departamento del centro de servicios Alonso Gavilánez tenga un perfeccionamiento en sus actividades lo cual esto lleva a tener una ficha de control las mismas que designarán las actividades para que se lleven a cabo eficientemente y el trabajador se sienta bien de su trabajo realizado.

Portilla, P. (2012), concluye que en esta investigación hubo un debilitamiento en el control particularmente en el área de administración menciona que es por la falta de interés de los trabajadores lo cual afecta a la organización en el cumplimiento de sus tareas la solución, propuesta que realizo portilla fue un esquema de políticas que los empleados tenían que cumplir con carácter de obligatoriedad en cada área de la organización, esto aporta en la investigación para tener un mejor manejo y control en las áreas más susceptibles de la empresa y la herramienta utilizada ayuda al cumplimiento de los objetivos.

Villacís, S. (2008), concluye que la empresa “Creaciones Inspiración” carecía de una estructura orgánica basada en procesos, los controles eran dispersos e ineficientes, al determinar que los controles no han sido adecuados hay que tomar en cuenta este

parámetro para corregir esta falla y que permita en lo posible un control efectivo de los procesos para el cumplimiento de los objetivos, es por esto que la solución que propuso esta organización fue esquemas de control lo cual ayudaba a tener en orden todos los procesos que se realizaban y las actividades de la organización.

Estos autores en sus disertaciones concluyen que al desarrollar esta temática ayuda a tener un mejor desarrollo en las actividades correspondientes lo cual no tendrán errores ya que utilizan herramientas de control para cumplir con los objetivos propuestos.

2.2 Fundamentación legal

El presente trabajo está fundamentado legalmente en políticas y leyes que permitirán basar la solución al problema en las mismas, con esto citamos las siguientes leyes.

LEY DE HIDROCARBUROS:

El artículo 11 de la ley de hidrocarburos menciona “crea la agencia de regulación y control hidrocarburífero ARCH, como organismo técnico, administrativo, encargado de regular controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera” esta entidad se encarga de regular controlar y fiscalizar cada operación de las estaciones de servicios para un buen funcionamiento de la misma, si esta no adopta todos los reglamentos estas serán cerradas por no hacer caso a estos artículos.(www.arch.gob.ec/, 2015).

En cumplimiento a las disposiciones establecidas en el artículo 35 de decreto ejecutivo No 2024 publicado en el suplemento del registro oficial NO. 445 del 1 de noviembre del 2001, la agencia de regulación y control hidrocarburífero dispone que previo a la emisión del certificado de control anual del periodo correspondiente los representantes deban cumplir:

Certificado actualizado de inspecciones técnicas de los tanques de almacenamiento: el documento debe ser original o copias notariadas de los mismos que deben ser emitidos por una compañía inspectora independiente calificada y registrada por la agencia de regulación y control hidrocarburífero.

El sujeto de control: Debe estar al día en el cumplimiento de las obligaciones determinadas en la normativa hidrocarburífera y no debe tener obligaciones económicas exigibles pendientes de años anteriores con la agencia de regulación y control hidrocarburífero.

Licencia ambiental: El documento debe ser vigente, original o copias notariadas.

Pago de control anual: El comprobante de depósito bancario debe ser original y copia debidamente certificada el mismo que deberá corresponder al valor total de aquel establecido en la resolución vigente.

Permiso cuerpo de bomberos: De la jurisdicción en la que se encuentra emplazado el centro de distribución correspondiente al año de emisión del certificado del control anual.

Los sujetos de control: Deberán presentar los requisitos establecidos en este artículo en las agencias regionales de control hidrocarburífero según la jurisdicción a la que corresponda cada una de los centros de distribución.(www.arch.gob.ec/, 2015)

2.3 Fundamentación teórica

2.3.1 Sistema

Es una estructura o un conjunto de elementos íntimamente relacionados que interactúan para la consecución de un resultado final.

2.3.2 Sistema de control

Un sistema de control administrativo es importante que se lleve a cabo por que las actividades de la empresa deben desarrollarse con eficacia y eficiencia y así lograr que se cumplan los objetivos propuestos, con esto el administrador determina exactamente que están realizando los subordinados y así verifica que las actividades se cumplan.

Según Royero “Todo sistema de control requiere de unos objetivos y estrategias con las necesidades de la organización y de sus usuarios” (2009,p.6) lo cual es importante tener un sistema de control administrativo para que las actividades tengan fluidez y se puedan cumplir, para esto la organización debe tener estrategias para asegurarse que los colaboradores estén realizando su trabajo adecuadamente, es por esto que las fichas de control en cada área es de gran importancia para evaluar su desempeño y que el sistema sea eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

2.3.3 Características de un sistema de control

Para (Lumpkin, E, 2012). Se enfocan en la información en constante cambio y que tiene potencial importancia estratégica. La información es tan importante que exige atención frecuente y regular de todos los niveles de la organización. Los datos y la información generada se interpretan y analizan mejor en reuniones personales. El sistema de control es el catalizador clave para el debate continuo sobre datos, supuestos y planes de acción subyacentes. 307

Las características del sistema de control permiten generar un enfoque en la información en todos los niveles empresariales para establecer el cumplimiento de planes.

2.3.4 Diseños de sistemas de control efectivos

Para (Bateman, T, 2009). Los sistemas de control efectivos maximizan los beneficios potenciales y minimizan los comportamientos disfuncionales. A fin de lograr esto, la administración requiere diseñar sistemas de control. Por lo tanto el establecimiento de estándares permitirá generar una validación de información en todo el personal empresarial, generando esto canales de comunicación directos para un alto desarrollo organizacional.

El sistema de control requiere de estándares para validar un manejo organizacional eficiente.

2.3.5 Control

Para (Bateman, T, 2009) Define al control como cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Se trata de como los administradores efectivos se aseguran de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado. Algunos administradores no quieren aceptarlo pero los problema de control, la falta de control o el tipo de control equivocado con frecuencia causan danos irreparables a la organización. Los sistemas de control no

efectivos dan como resultado problemas que van desde el robo de los empleados hasta problemas que conducen al desgaste. Pág. 574

El control permite generar en la empresa resultados efectivos que desarrollen acciones de trabajo altamente alineados.

2.3.6 Proceso de control básico

Indica (Koontz, H, 2012), Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle incluye tres pasos:

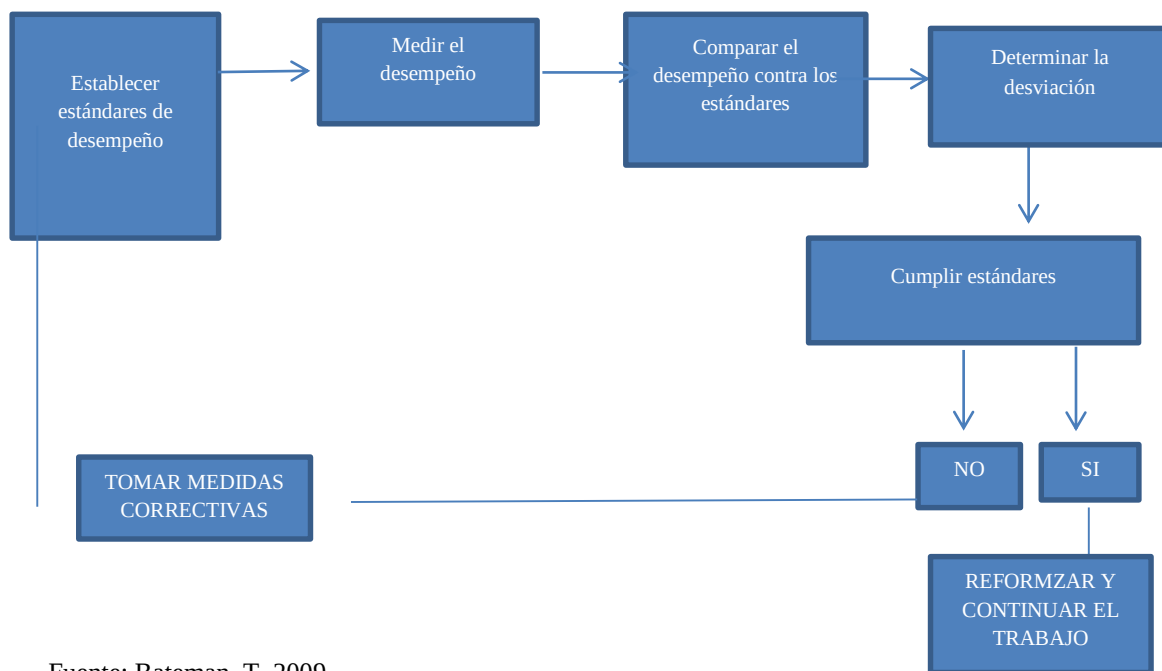
- Establecer estándares
- Medir el desempeño con los estos estándares
- Corregir las variaciones de los estándares y planes pág. 496

Con un proceso de control, nos garantiza que las actividades de la empresa son ejecutadas correctamente, y nos permite corregir lo que estamos haciendo mal para no tener un estancamiento empresarial y ser más competitivos en el mercado.

2.3.7 Ciclo de control

Para (Bateman, T, 2009). Un sistema de control tiene grandes etapas:

Gráfico N° 2.1.- Ciclo de control



Fuente: Bateman, T, 2009

2.3.8 Método tradicional del control estratégico

Para (Lumpkin, E, 2012). El método tradicional es secuencial 1) se formula las estrategias y la alta dirección establece las metas 2) se implementan las estrategias 3) el desempeño se mide contra la meta preestablecida, el control se basa en un circuito de realimentación que va desde la medición del desempeño hasta la formulación de la estrategia. Es típico que este proceso abarque periodos prolongados, a menudo ligados al ciclo de planeación anual de la empresa. p 305.

El control estratégico establece estrategias de desempeño mediante retroalimentación generando una planeación acorde al desarrollo organizacional.

2.3.9 Clases de control

Para (Bateman, T, 2009), las clases de controles son:

- **Enfoque del control burocrático.-** Los tres enfoques del control burocrático son: anticipado, concurrente y retroalimentación. El control preliminar se efectúa antes de que se inicie la operación y comprende políticas procedimientos y reglas que se diseñan para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en forma adecuada. Entre sus ejemplos se puede mencionar la inspección de materia prima y la selección y capacitación adecuada a los empleados. **El control concurrente** se realiza al mismo tiempo que los planes se ejecutan. Comprende dirección supervisión y actividades de ajuste de las actividades el **control de retroalimentación** se centra en el empleo de la información relativa o resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable a medida que esta se presenta
- **Control preliminar.-** Este control que se le denomina previo se orienta hacia el futuro su objetivo consiste en evitar problemas antes de que surjan. En lugar de esperar resultados y compáralos con los objetivos el administrador puede poner límites a las actividades con anticipación.
- **Control concurrente.-** Este tiene lugar mientras los planes se ejecutan y es el núcleo de cualquier sistema de control. En el piso de producción, todos los esfuerzos se dirigen a producir la cantidad correcta de los productos indicados, con la debida calidad y en el tiempo especificado.
- **Controles presupuestales.-**El control presupuestal es uno de los métodos más conocidos y ampliamente reconocidos de control administrativo, vincula control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación, dependiendo del punto en el cual se aplica. El control presupuestal es el proceso de investigar lo que se está haciendo y comparar los resultados con los datos presupuestales correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias, el control presupuestal normalmente se conoce como presupuestario.
- **Controles financieros.-** Además de los presupuestos los negocios comúnmente utilizan otros instrumentos para el control financiero. Dos estados financieros que ayudan a controlar el desempeño general de una organización son la hoja de resultados y el estado de pérdidas y ganancias. Pág. 588

Los controles permiten generar en la gestión administrativa un alto cumplimiento de actividades, las mismas que promuevan desempeño altamente participativo.

2.3.10 Control burocrático y de clan

Indica (Koontz, H, 2012) Las organizaciones controlan de diferentes maneras y se puede distinguir entre dos tipos de control estructural: el burocrático y el de clan, el control burocrático se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y los reglamentos, a partir de lo cual obtienen oportunidades, aunque limitadas, de participación. Pág. 510

En las empresas es de gran importancia una buena comunicación entre administrador y trabajador, especialmente de respeto utilizando políticas reglamentos que estas permiten que el trabajador tenga claro las actividades que va a realizar, y tenga la responsabilidad de su trabajo para el cumplimiento de sus metas.

2.3.11 Actividades importantes de control

Para (Koontz, H, 2012). Las actividades son:

- Comparar los resultados con los planes generales
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuales son los medios de medición
- Comprobar que las actividades sean realizadas
- Tratar de usar un sistema como fichas de control en cada área (2009, p.5).

Las actividades de control permiten una comparación, evaluación y comunicación de acciones las mismas que deben ser integradas al crecimiento organizacional.

2.3.12 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de un sistema de control que permite generar e integrar información en cada una de las áreas para establecer el logro de los objetivos empresariales.

2.3.13 Perspectiva financiera

Para (Kaplan y Norton, 2011) La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral debe contar la historia de las estrategias , empezando por los objetivos financieros a largo plazo , y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con b los procesos financieros , los clientes , los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas , para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. pág. 58.

La consecución de los objetivos parte de la perspectiva financiera la cual permite establecer recursos económicos al cumplimiento las acciones empresariales.

2.3.14 Perspectiva del cliente

Declara (Kaplan y Norton, 2011). En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Además inspira a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocios deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Pág. 77.

Es importante la satisfacción de los clientes debido a que son el eje transversal del desarrollo de mercado y así acceder a un mejor posicionamiento.

2.3.15 Perspectiva del proceso interno

Dice (Kaplan y Norton, 2011). Para la perspectiva del proceso interno, Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y de cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de sus procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. Pág. 104

Generar un alineamiento de los procesos promoverá en la empresa un flujo de trabajo integrado y participativo el cual mediante actividades coordinadas promueve un cambio.

2.3.16 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indica (Kaplan y Norton, 2011). La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras clientes y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. Pág. 138.

Es importante generar en el equipo humano un proceso de trabajo establecido en capacitación para acceder a proceso internos para lograr el objetivo organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Enfoque

La presente investigación se basó en el problema que existe en el Centro de Servicios Alonso Gavilanez, que no existe un sistema de control administrativo el cual ayude al mejor funcionamiento de las áreas empresariales, para la solución del problema se basó en la búsqueda de información apoyada por los cuatro jefes de área: Área Financiera, Área Administrativa, Área de Recursos Humanos, Área Operativa, con el fin de evaluar mediante una ficha de observación las falencias que existen en cada área del Centro de Servicios Alonso Gavilánez.

Modalidad básica de la investigación

La investigación se desarrolló con el fin de cumplir con los objetivos propuestos de la investigación para ello se utilizó los siguientes métodos de investigación.

- Bibliográfico
- De campo.

Investigación Bibliográfica o Documental

Se utilizó una investigación bibliográfica como libros que permitieron al investigador obtener información sobre control administrativo y fuentes secundarias como revistas, tesis que fueron guía para el desarrollo del presente proyecto.

Investigación de Campo

Se realizó una investigación de campo con el fin de recolectar información, en base a un cuestionario, con una ficha de observación, lo cual nos permitió la información necesaria para la propuesta.

Instrumento

El instrumento que se utilizó dentro de la investigación es la ficha de observación lo cual nos permitió recabar información de cada una de las áreas de la empresa, y las falencias de las mismas, esta ficha técnica que realizó el investigador contiene preguntas las cuales nos llevó a las falencias de cada área de la empresa, se utilizó la escala de *Likert* como respuesta a cada pregunta de la ficha técnica.

Fuentes de Información

La fuente de información fueron los jefes de cada área de la empresa Área Financiera, Área Administrativa, Área de Recursos Humanos, Área Operativa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 4.1.- FICHA DE OBSERVACIÓN N° 01

Área	Financiera				
Fecha	13 de julio 2015				
Responsable del Area	Tania López				
Cargo	Contador.				
ENFOQUES:	1	2	3	4	5 OBSERVACIÓN
FINANCIERA					
¿ Existe control en el manejo de las cuentas financieras de la empresa por parte del área Administrativa ?				x	No existe control por parte de la administración en las cuentas de la empresa
¿ Ud en el manejo del flujo de efectivo está de acuerdo que exista control permanente por la administración ?	x				Existe un limitado flujo de efectivo para la gestión administrativa debido al poco control
¿ Considera que para el control financiero se debe manejar de mejor manera los costos y los gastos?	x				La empresa no genera prioridad en el manejo de gastos afectando a la liquidez organizacional
DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Cuál es el elemento que genera la presencia de quejas mas frecuentes en la empresa?			x		Las quejas que se generan con mayor frecuencia son: poca amabilidad del personal; retraso en el servicio; la información de los servicios no es entregada justo a tiempo
¿Es importante que se establezca fidelización del cliente?	x				Es importante un servicio de calidad el cual permita la preferencia en el mercado
¿Está de acuerdo con que se deba mejorar la calidad del servicio?	x				La empresa no brinda información necesaria a los clientes de los beneficios del Centro de Servicios
¿El cliente persive la entrega de valor agregado ?	x				La empresa no brinda un valor agregado es por esto que la empresa debe manejar una estrategia para promover un valor agregado en el servicio para enganchar clientes.
PROCESOS	1	2	3	4	5
Es importante mejorar el control interno en el área Financiera por parte de la administración	x				No existe un buen control que permita la eficiencia en dicha área.
La gestión interna genera el logro de resultados?				x	Al no tener un lineamiento establecido para cumplir con los procesos, la gestión interna no cumple con los objetivos trasados y genera incumplimiento de funciones.
Es importante que el control sea integral para mejorar los procesos?	x				No existe integración ni control en el proceso, debido a que se limita el desarrollo de actividades generando estos desordenación.
¿Está de acuerdo que se debe generar una reducción de actividades para lograr eficiencia y productividad?	x				No se genera eficientemente las fusiones y responsabilidades en los puestos debido a que existe duplicidad de funciones alterando el flujo de trabajo.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	2	3	4	5
¿Existe la necesidad de mejorar el desempeño global del personal	x				No se genera capacitaciones dentro de la empresa debido que se considera un gasto y no una inversión
El clima laboral debe ser modificado para acceder a un mejor perfil de desarrollo en el recurso humano?	x				Es importante crear una cultura organizacional que promueva compromiso del personal.
¿La información de la empresa fluye a todas las áreas?				x	No se genera niveles de comunicación en las áreas, lo cual no permite que la información fluya para una eficiente toma de decisiones
Está de acuerdo con que el liderazgo deba ser mejorado	x				Se debe generar un liderazgo para el trabajo en equipo, lo cual genere una eficiente dirección empresarial.

1= Muy de acuerdo
2=De acuerdo
3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4= En desacuerdo
5=Muy en desacuerdo

Análisis e interpretación

En el enfoque financiero no existe un control interno al manejo del proceso contable, de manera que las cuentas en ocasiones no generan la debida fluidez de efectivo afectando el manejo del mismo, por ende en ocasiones la iliquidez no promueve un alto desarrollo organizacional.

En tanto que el enfoque que se da al servicio al cliente no es competitivo, se presentan quejas con alta frecuencia, debido a que no existe un proceso de control interno correctamente definido generando insatisfacción y se proyecta una imagen de ineficiencia en el mercado.

En referencia al enfoque de los procesos, se determina que no existe una fluidez de información generando descoordinación de las actividades y afectando al servicio al cliente de tal manera que limita el flujo de trabajo y por ende no se puede establecer un servicio altamente competitivo.

En tanto que el enfoque de aprendizaje no promueve un alto crecimiento organizacional, debido a que no existe compromiso del personal a generar un servicio de calidad afectando a la imagen empresarial.

Podemos observar que mediante esta ficha de observación, en el área financiera no es controlada ni existe un sistema de control que ayude al cumplimiento de cada actividad, y esto provoca un estancamiento empresarial.

Tabla N° 4.2.- FICHA DE OBSERVACIÓN N° 02

Área	Administrativa				
Fecha	13 de julio 2015				
Responsable del Área	Alonso Gavilanes				
Cargo	Administrador				
ENFOQUES:					
FINANCIERA	1	2	3	4	5
¿Está de acuerdo con la rentabilidad generada en referencia al año anterior?				x	La rentabilidad financiera y económica no es optimizada debido a que no existe un control en los ingresos y egresos organizacionales
¿Está de acuerdo con la asignación de las inversiones efectuadas?				x	No se delinea eficientemente las inversiones lo cual limita los beneficios globales de la empresa
¿La actual política empresarial genera la maximización de la inversión?				x	No se cuenta con una línea de política empresarial orientada a maximizar la inversión, lo cual limita la expansión en el medio.
¿El manejo de las inversiones en la estructura financiera promueve desarrollo organizacional?				x	No existe la ampliación de inversiones complementarias para generar desarrollo organizacional.
DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Cuál es el elemento que genera la presencia de quejas mas frecuentes en la empresa?			x		Las quejas que se generan con mayor frecuencia son: poca amabilidad del personal; retraso en los servicios; la información de los servicios no es entregada justo a tiempo
¿Es importante que se establezca fidelización del cliente?	x				Es importante un servicio de calidad el cual permita la preferencia en el mercado
¿Está de acuerdo con que se deba mejorar la calidad del servicio?	x				La empresa no brinda información necesaria a los clientes de los beneficios del Centro de Servicios.
¿El cliente percibe la entrega de valor agregado ?	x				No existe un valor agregado para que el cliente se fidelice con nuestro Centro de Servicios.
PROCESOS	1	2	3	4	5
Es importante mejorar el control interno en el área administrativa	x				No existe un buen control que permita la eficiencia en dicha área.
La productividad del personal genera eficiencia				x	Al no mantener una distribución equitativa de funciones se genera poca responsabilidad por ende no existe el cumplimiento de objetivos en las áreas empresariales.
Es importante que el control sea integral para mejorar los procesos?		x			No existe integración en los trabajadores de la empresa, es por esto que afecta a los procesos organizacionales.
¿Está de acuerdo que se debe generar una reducción de actividades para lograr eficiencia y productividad?	x				Ya que las actividades deben ser a tiempo y no deben tener retraso, para que no se dupliquen los trabajos y haya eficiencia.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	2	3	4	5
¿Existe la necesidad de mejorar el desempeño global del personal	x				No se genera capacitaciones dentro de la empresa debido que se considera un gasto y no una inversión
El clima laboral debe ser modificado para acceder a un mejor perfil de desarrollo en el recurso humano?	x				Es importante crear una cultura organizacional que promueva compromiso del personal.
¿La información de la empresa fluye a todas las áreas?				x	No se genera niveles de comunicación en las áreas, lo cual no permite que la información fluya para una eficiente toma de decisiones
Está de acuerdo con que el liderazgo deba ser mejorado	x				Se debe generar un liderazgo para el trabajo en equipo, lo cual genere una eficiente dirección empresarial.

1= Muy de acuerdo
 2=De acuerdo
 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4= En desacuerdo
 5=Muy en desacuerdo

Análisis e interpretación

En el área administrativa el enfoque financiero determina que no existe un control interno en el manejo económico debido a que no se potencializa las inversiones efectuadas, existe un estancamiento organizacional, los activos no son maximizados limitando esto el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En referencia al manejo del servicio al cliente, debido a que no existe un control administrativo se evidencia que no se genera una gestión direccionada a maximizar la satisfacción del mismo limitando el posicionamiento y las ventas en el medio de tal manera que en ocasiones las decisiones administrativas no son acertadas a las necesidades del entorno.

El proceso interno no es óptimo, existe información descoordinada, lo cual no promueve en el medio un manejo eficiente de las actividades internas generando una insatisfacción en el cliente frecuente.

Debido a que no existe un control integral en la empresa no se efectúa programas de capacitación que promueva en el personal un alto compromiso a trabajar con calidad, lo cual afecta al servicio que se da en el mercado ya que no se proyectan valores empresariales.

Tabla N° 4.3.- FICHA DE OBSERVACIÓN N° 03

Área	Recursos Humanos				
Fecha	13 de julio 2015				
Responsable del Área	Mayra Ulloa				
Cargo	Jefe de Area				
ENFOQUES:					
DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Cuál es el elemento que genera la presencia de quejas mas frecuentes en la empresa?			x		
¿Es importante que se establezca fidelización del cliente?		x			
¿Está de acuerdo con que se deba mejorar la calidad del servicio?	x				
¿El cliente percibe la entrega de valor agregado ?	x				
PROCESOS	1	2	3	4	5
Es importante mejorar el control interno en el área de Recursos Humanos.		x			
La productividad del personal genera eficiencia					x
Es importante que el control sea integral para mejorar los procesos?	x				
¿Está de acuerdo que se debe generar una reducción de actividades para lograr eficiencia y productividad?	x				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	2	3	4	5
¿Existe la necesidad de mejorar el desempeño global del personal		x			
El clima laboral debe ser modificado para acceder a un mejor perfil de desarrollo en el recurso humano?	x				
¿La información de la empresa fluye a todas las áreas?					x
Está de acuerdo con que el liderazgo deba ser mejorado	x				

1= Muy de acuerdo
 2=De acuerdo
 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4= En desacuerdo
 5=Muy en desacuerdo

Análisis e interpretación

En el área de recursos humanos se determina que no existe una gestión debidamente organizada, de tal manera que el servicio es deficiente, el poco compromiso que existe en el recurso humano a una atención competitiva limita la fidelización del cliente en el medio.

En este contexto el proceso interno presenta falencias organizacionales, las mismas que no permiten generar información al personal para generar coordinación, de tal manera que se limita el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades lo cual se evidencia en la poca responsabilidad al momento de efectuar las actividades.

Debido a que no existe un proceso de reclutamiento y selección del personal debidamente delineado no se evidencia un manejo de recursos empresariales altamente desarrollados entonces no se genera responsabilidad única lo cual afecta al flujo de trabajo.

Tabla N° 4.4.- FICHA DE OBSERVACIÓN N° 04

Área	Operativa				
Fecha	13 de julio 2015				
Responsable del Área	Mauro Sanchez				
Cargo	Jefe de Area				
ENFOQUES:					
DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Cuál es el elemento que genera la presencia de quejas mas frecuentes en la empresa?		x			Las quejas que se generan con mayor frecuencia son: poca amabilidad del personal; retraso en el servicio; la información de los servicios no es entregada justo a tiempo.
¿Es importante que se establezca fidelización del cliente?	x				Es importante un servicio de calidad el cual permita la preferencia en el mercado
¿Está de acuerdo con que se deba mejorar la calidad del servicio?	x				La empresa no brinda información necesaria a los clientes de los beneficios del Centro de Servicios.
¿El cliente percibe la entrega de valor agregado ?	x				En el Centro de Servicios no existe la entrega de valor agregado al cliente lo cual limita la demanda de los servicios en el mercado.
PROCESOS	1	2	3	4	5
Es importante mejorar el control interno en el área Operativa	x				No existe un buen control que permita la eficiencia en dicha area.
La productividad del personal genera eficiencia				x	Al no mantener una distribución equitativa de funciones se genera poca responsabilidad por ende no existe el cumplimiento de objetivos en las áreas empresariales.
Es importante que el control sea integral para mejorar los procesos?	x				No existe integración ni control en el proceso, debido a que se limita el desarrollo de actividades generando estos desordenación.
¿Está de acuerdo que se debe generar una reducción de actividades para lograr eficiencia y productividad?	x				No se genera eficientemente las funciones y responsabilidades en los puestos debido a que existe duplicidad de funciones alterando el flujo de trabajo.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	2	3	4	5
¿Existe la necesidad de mejorar el desempeño global del personal	x				No se genera capacitaciones dentro de la empresa debido que se considera un gasto y no una inversión
El clima laboral debe ser modificado para acceder a un mejor perfil de desarrollo en el recurso humano?	x				Es importante crear una cultura organizacional que promueva compromiso del personal.
¿La información de la empresa fluye a todas las áreas?				x	No se genera niveles de comunicación en las áreas, lo cual no permite que la información fluya para una eficiente toma de decisiones
Está de acuerdo con que el liderazgo deba ser mejorado	x				Se debe generar un liderazgo para el trabajo en equipo, lo cual genere una eficiente dirección empresarial.

1= Muy de acuerdo

2=De acuerdo

3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4= En desacuerdo

5=Muy en desacuerdo

-

Análisis e interpretación

El manejo operativo se evidencia que el cliente no es atendido satisfactoriamente ya que existen actividades en el que el personal no genera un servicio altamente competitivo afectando a la imagen empresarial y por ende las quejas son frecuentes.

El no contar con un proceso debidamente estructurado para atender al cliente en sus requerimientos ha limitado su demanda, lo cual afecta al desarrollo organizacional de la empresa en el mercado, de tal manera que la información no fluye de manera que el trabajo se ve afectado en el contexto interno.

En referencia al enfoque de aprendizaje se observa que no existen programas de capacitación en cada nivel empresarial limitando el desarrollo de las capacidades y habilidades, el mismo que se refleja en el deficiente servicio que se proporciona en el mercado y generando esto una disminución en la participación en el mercado.

Análisis de lo observado

Tabla N° 4.5 Análisis de lo observado

ENFOQUES :	RESUMEN DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN			
	ENFOQUE FINANCIERO	ENFOQUE DEL CLIENTE	ENFOQUE DE PROCESOS	ENFOQUE DE APRENDIZAJE
ÁREA FINANCIERA :	Dentro del enfoque financiero con la información levantada podemos ver que no existe un control adecuado en las cuentas por parte de la administración, el flujo de efectivo es bajo ya que los accionistas se distribuyen el dinero y no existe un control para que esto pueda eliminarse y así la empresa no tenga un estancamiento empresarial.	Según con la información levantada, las quejas de los clientes son: poca amabilidad, no se brinda información necesaria, la empresa no genera un valor agregado.	Dentro de esta área no existe un control de las actividades que se realizan, no mantiene una distribución equitativa al realizar las funciones de los empleados, el flujo de trabajo es ineficiente y no cumplen con los objetivos propuestos, y con la descoordinación de trabajo afecta al servicio al cliente.	Dentro de esta área pudimos observar que la administración no promueve capacitación para mejorar el rendimiento de los trabajadores, ni motivación, esto genera que los trabajadores no tengan un compromiso leal a la empresa. También mencionan que no hay trabajo en equipo, lo cual no existe compañerismo y el clima laboral no es bueno dentro de la empresa.
ÁREA ADMINISTRATIVA :	En el enfoque financiero determina que no existe un control interno en el manejo económico debido a que no se potencializa las inversiones efectuadas, existe un estancamiento organizacional, los activos no son maximizados limitando esto el crecimiento y posicionamiento en el mercado	En esta área manifiestan que las quejas del cliente son por la mala atención por parte de los operativos, y esto genera reducción de clientes, también porque no existe un valor agregado para la fidelización del mismo ya que no existe un control para determinar estas falencias.	Dentro de este enfoque el jefe de área menciona que existe información descoordinada y que no es óptima, lo cual afecta al cumplimiento de funciones y actividades.	Debido a que no existe un control integral en la empresa no se efectúa programas de capacitación que promueva en el personal un alto compromiso a trabajar con calidad, lo cual afecta al servicio que se da en el mercado ya que no se proyectan valores empresariales.
ÁREA RECURSOS HUMANOS :	N/A	En esta área manifiestan que no existe compromiso por parte de los empleados, ya que su atención y su poca amabilidad afecta al servicio al cliente	En esta área mencionan que por una falta de control el flujo de trabajo es ineficiente ya que no revisan las actividades de cada empleado, y estas son dispersas.	Dentro de la información levantada, se evidencia que no realizan capacitaciones a los empleados, y que no realizan trabajo en equipo y esto genera información desviada.

ÁREA OPERATIVA :	N/A	Se evidencia que el cliente no es atendido satisfactoriamente ya que existen actividades en el que el personal no genera un servicio altamente competitivo afectando a la imagen empresarial y por ende las quejas son frecuentes	Al no contar con un proceso de un flujo de trabajo para atención al cliente, las actividades son dispersas y no se cumplen, de tal manera la información no fluye para alcanzar los objetivos.	Se observa que no existen programas de capacitación en cada nivel empresarial limitando el desarrollo de las capacidades y habilidades, el mismo que se refleja en el deficiente servicio al cliente.
-------------------------	-----	---	--	---

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la empresa no existe un análisis situacional del comportamiento en el mercado lo cual afecta al cumplimiento de las necesidades del cliente.
- No existe en el manejo organizacional de la empresa un esquema de trabajo direccionado y alineado al aprovechamiento eficiente de cada uno de los recursos empresariales.
- En la empresa no existe un modelo de control administrativo que permita maximizar el perfil competitivo lo cual afecta a su desarrollo organizacional y por ende se afecta la rentabilidad financiera.

5.2 Recomendaciones:

- Establecer un análisis situacional mediante la utilización del FODA para conocer los factores claves de desarrollo organizacional en el mercado.
- Se debe fomentar en la empresa una estructura de elementos integrados que fomenten el desarrollo organizacional para mejorar el posicionamiento en el mercado.

- Es importante establecer un modelo de control administrativo mediante la utilización del Cuadro de mando integral para alinear eficientemente los recursos empresariales y así acceder a un mejor posicionamiento comercial.
- Constituir el modelo de control administrativo para mejorar el desarrollo organizacional del centro de servicios Alonso Gavilanez de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Tema

El cuadro de mando integral como herramienta de control administrativa en el Centro de Servicios Alonso Gavilanez de la ciudad de Ambato.

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la empresa no se cuenta con un sistema de cuadro de mando integral, de manera que no se estructura de forma eficiente el control en cada una de sus áreas, lo cual limita el desarrollo organizacional y no se maximiza la utilización de los recursos empresariales, de manera que se evidencia la insatisfacción de las necesidades del cliente proyectando una imagen de ineficiencia en el mercado.

6.3 Justificación

Es importante la propuesta, porque se enmarca en la integración de cada una de sus áreas, de manera que la información permita acceder a datos reales y así tomar decisiones de forma eficiente en el manejo administrativo para alcanzar un alto

desarrollo organizacional y re posicionar a la imagen de la empresa como eje de satisfacción de necesidades en el entorno.

El interés radica en promover en el equipo de trabajo integración para establecer sus acciones con compromiso y mejorar su desempeño, el mismo que se reflejara en la satisfacción comercial y de la maximización de los recursos de tal manera que se podrá establecer un manejo administrativo diferenciador fomentando responsabilidad y creando valor interno para cumplimiento de objetivos empresariales.

La propuesta por cuanto mediante el cuadro de mando integral se promoverá participación, liderazgo en cada una de las áreas para generar responsabilidad en cada tarea y entonces acceder a un mejor perfil competitivo en el sector en el que se desenvuelve.

Es factible por cuanto se presenta la apertura de los directivos y personal para efectuar un cambio, el mismo que sea participativo e integrador en el medio y entonces se maximizará la inversión efectuada en el mercado.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Estructurar el cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo en el Centro de Servicios Alonso Gavilanez de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos específicos

- Establecer un análisis situacional al manejo administrativo de la empresa para conocer los requerimientos de cambio.
- Delinear las perspectivas del cuadro de mando integral para generar un mejor control administrativo en la empresa.
- Determinar el plan de acción que promueve desarrollo organizacional como modelo de cambio en la empresa.

Gráfico N° 6.1.- Desarrollo de la propuesta



Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Hugo Gavilanes

I ETAPA

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional se lo estableció en dos etapas:

- Análisis interno
- Análisis externo

Análisis interno

El Centro de Servicios Alonso Gavilánez fue fundada por Alonso Gavilanez Velasteguí un 11 de Noviembre de 1989 gracias a su experiencia en los negocios y por ser una persona innovadora y emprendedora, en aquel sector antes era el auto cambio del mismo, lo cual por su sector y porque está en pleno centro de Ambato, tuvo la grandiosa idea de montar una gasolinera para satisfacer un buen servicio a la gente de Ambato, gracias a la ayuda de sus hijos se convirtió este sueño en realidad, y tuvieron que aprender a emprender en este sector de hidrocarburos.

Pero como el mundo es cambiante y la globalización va avanzando, la empresa debe ir innovando para seguir en el mercado, lo mismo que aplicando técnicas y modelos internos trata de cumplir los objetivos de la empresa, ya que con una administración empírica tendría un estancamiento empresarial

Tabla N° 6.1- FODA CENTRO DE SERVICIOS**ALONSO GAVILANEZ**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Ubicación e Infraestructura. • Posicionamiento de la imagen comercial en el entorno • Producto de calidad. • Participación en el mercado relativamente alta	• Manejo administrativo Familiar. • Personal no calificado en el área comercial. • Bajo volumen en el nivel de ventas • Control administrativo ineficiente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Alianzas Estratégicas con empresas Corporativas • Ampliación de la inversión • Diversificación de nuevas industrias. • Desarrollo de nueva línea de productos o servicios	• Competencia Agresiva en el sector. • Políticas Gubernamentales • Posibles cierre de empresas con las que se mantiene alianzas estratégicas • Fallo de alguna máquina de la empresa.

Elaborado por: Hugo Gavilanes

Análisis Externo

En el presente trabajo de investigación se utiliza la herramienta de análisis PEST en la misma se analizan los factores Políticos Económicos Sociales y Tecnológicas en los cuales se enmarca la empresa objeto de estudio.

Tabla N° 6.2- ANALISIS PEST DEL CENTRO DE SERVICIOS**ALONSO GAVILANEZ**

POLÍTICO: LEGISLATIVO	ECONÓMICO
- Regulación bajo estricta ley de Hidrocarburos emitido por la ARCH. - Sistema de asignación de cupos en el sistema de gasolina - Reducción de Subsidios- incremento al precio de la Gasolina	- Sinceración del precio de los derivados del petróleo. - Eliminación de Subsidios - Ventas de Estaciones del estado. - Margen de Ganancia congelado desde el 2003.
SOCIAL Y CULTURAL	TECNOLÓGICO
- Cumplimiento obligatorio de responsabilidad social ambiental y de seguridad industrial y salud ocupacional - Cultura hacia el incremento del parque automotor.	- Promoción de gasolina ecológica ECOPAIS - Incentivo a la producción de VIOETANOL para aplicar a la gasolina existente - Existencia de tecnología de punta.

Fuente: Investigación

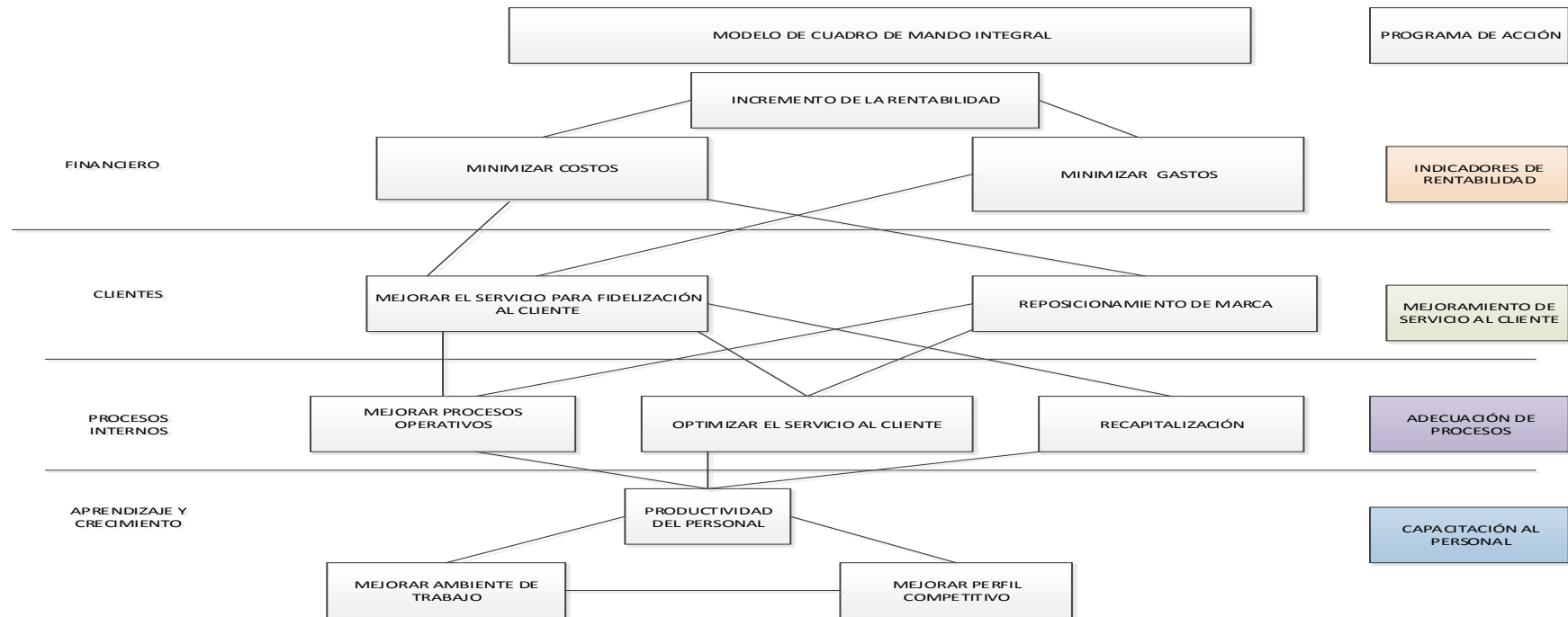
Elaborado Por: Hugo Gavilanes.

II ETAPA

MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el modelo de Cuadro de Mando Integral, generará una estructura basada en cuatro perspectivas:

Gráfico N° 6.2.- Modelo de cuadro de mando integral



Elaborado por: Hugo Gavilanes

Fuente: Kaplan y Norton.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

PERSPECTIVA FINANCIERA

Minimizar Costos

Para minimizar los egresos la empresa generará la revisión de algunas cuentas, para lo cual se tomará como referente el balance de resultados que estará en anexo (N°02).

Se determinó entonces que en el manejo financiero de la empresa existen cuentas y rubros que no deben estar estipulados en la gestión financiera y comercial, debido a que afecta al desarrollo organizacional, en este sentido se generó las siguientes políticas que permitirán minimizar el egreso en la empresa:

De tal manera que se establecerán las siguientes políticas para minimizar los egresos:

- La entrega de dinero no se efectuará fuera de la gestión financiera y administrativa de la empresa para todos los accionistas.
- El manejo comercial y financiero no tendrá una distribución externa como colaboraciones y donaciones que no sean para la naturaleza de la empresa.
- El manejo del proceso contable debe ser estipulado en base a la gestión comercial de la empresa y no familiar.

Tabla N° 6.3.- POLÍTICAS PROPUESTAS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Política	Actividades
La entrega de dinero no se efectuará fuera de la gestión financiera y administrativa de la empresa para todos los accionistas.	Generar un registro interno (memo) en el cual se informe de la restricción de entrega de dinero para actividades que no sean de la empresa
El manejo comercial y financiero no tendrá una distribución externa como colaboraciones y donaciones que no sean para la naturaleza de la empresa.	El flujo de efectivo de la empresa no generara egresos ajenos al sistema comercial de la misma se elimina entrega de dinero a cuentas como donaciones y colaboraciones personales a terceros.
El manejo del proceso contable debe ser estipulado en base a la gestión comercial de la empresa y no familiar.	Generar una base de datos interno de apoyo al manejo comercial de la empresa en el cual se sustente la información validad del proceso de comercialización.
Delimitación de un diseño organizacional ajustado a las necesidades de la empresa	Establecer un nuevo organigrama para redistribuir funciones y responsabilidades en los cargos.

Elaborado por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

Para mejorar la rentabilidad se propone optimizar gastos de la siguiente manera:

- Revisión de la plana laboral de la empresa en el cual se elimine cargos innecesarios.
- Optimizar la utilización de los activos fijos de la empresa mediante actividades de gestión administrativa y comercial para crear valor agregado al cliente (inversión de nuevas oportunidades de negocios).

De esta manera para la realización de las perspectivas los datos base se tomaron del Estado de Resultados y del Balance General de la empresa, el mismo que se encuentra resumido en los siguientes cuadros:

Tabla N° 6.4.- Cuentas del Balance y Estado de Resultado DATOS PARA REALIZAR LOS INDICADORES .

	COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MID	68.925,44	MATERIALES DIRECTOS	285.721,45	
MANTENIMIENTO	5.071,84	MATERIALES INDIRECTOS	2.371,93	
MANTENIMIENTO	16.975,66	MOD	8.487,20	
SEGUROS	4.972,63	TRANSPORTE	10,00	
DEP. ACT FIJO	20.645,85	OTROS GASTOS	14.118,43	
GASTOS FIANNCIEROS	1.766,80	COMISIONES	709,37	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	81,41	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	22.202,56	
GASTO DE VENTA	21.049,64	GASTO DE VIAJES	9.539,20	
TOTAL	139.489,27	APORT. SEGURIDAD	8.117,20	
		SERVICIOS VARIOS	820,00	
		TRANSPORTE	22.240,00	
		TOTAL	374.337,34	
COSTOS DE FALLOS Y COSTOS TOTALES				
PROMOCION Y PUBLICIDAD			4.409,40	
COSTOS TOTALES			2.495.582,25	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	85.405,00		85.405,00	UTILIDAD DEL EJERCICIO
TOTAL PATRIMONIO	367.775,55		65.481.398,00	TOTAL ACTIVO
PROCESOS INTERNOS				
COSTO DE FALLO		22.029,50		
VENTAS NETAS DE UN PRODUCTO		579.086,77		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				
COSTOS SALARIALES		51.694,88		
INCREMENTO EN VENTAS		122.259,89		
TECNOLOGIA INVERSION		60.000,00		
GASTOS TOTALES		191.185,33		

Fuente: Estado de Resultados y Balance de la Estación de Servicios Alonso Gavilanez

Tabla N° 6.5.- PERSPECTIVA FINANCIERA:

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	ALARMAS			INTERPRETACIÓN
INDICADORES		ROJO	AMARILLO	VERDE	
COSTOS FIJOS/ COSTOS TOTALES. (139489,27/374337,34)	0,37	< 37	37	> 37	Se evidencia que existen costo fijos excesivos que no son eficientemente controlados
COSTOS DE FALLOS/COSTOS TOTALES (4409,40/2' 495582,25)=	0,01	< 37	37	> 37	Los costos de mantenimientos eran parte permanente del ciclo de comercialización, el cual mediante un eficiente control se generara minimización en general
ROE (Beneficio neto/recursos propios)=85405/367775,55	0,23	>14=23%	35	> 35	Al generar un cambio en el sistema de control se establece que la rentabilidad sobre los recursos propios se ha incrementado generando esto el sostenimiento en el mercado,
ROI (Beneficio antes de intereses e impuestos/activo total)=85405/654813,98	0,13	>48=13%	48	>48	Los activos serán potencializados mediante un control riguroso al su funcionamiento generando esto una mejor participación en el medio

Elaborado por: Hugo Gavilánez
Fuente: Propia

Perspectiva del cliente

Tabla N° 6.6.- Mejorar el servicio al cliente

Para mejorar el servicio al cliente se generar las siguientes actividades:

Mejorar la gestión comercial	• Aplicación de las herramientas del marketing mix
Generación de valor agregado	• Lavado de auto al cliente frecuente
Creación de la filosofía empresarial	• Creación de valores corporativos • Misión • Visión

Gestión comercial

En este contexto se utilizará la publicidad y promoción como instrumento dinamizador de la imagen empresarial en el mercado de la siguiente manera:

Tabla N° 6.7.- RELACIONES PÚBLICAS

Estrategia	Actividad
Alianza estratégica de la Estación de Servicios Gavilanez con GIDSA Y LA POLICIA para generar ayuda social a sectores vulnerables como los enfermos de cáncer de la Institución la Divina Misericordia	Se abastecerá a la institución de víveres por un trimestre para generar aporte a su cuidado y alimentación.
La Estación de Servicios Gavilanez en alianza con el GAD generara un programa de motivación al cuidado ambiental en los sectores de la producción estratégicos.	Se entregará tachos especiales a las PYMES para que recolecten sus residuos de forma ordenada.

Elaborado por: Hugo Gavilanes
Fuente: Propia

Promoción

Para promocionar la imagen del Centro de Servicios Alonso Gavilanez se genera las siguientes acciones:

Tabla N° 6.8 .- Promoción

Estrategia	Actividad
Entrega de un kit de alineación y balanceo para el auto con la imagen de la empresa los taxistas.	Por una acumulación de factura semanal de 50 dólares se entregará un kit completo de alineación y balanceo
Para el cliente frecuente por la acumulación de una factura de 30 dólares semanales participara en el sorteo de un cupo para copiloto de auto de carreras.	Acompañamiento como copiloto a un renombrado Piloto de la localidad como lo es HÉCTOR GAVILANEZ.

Elaborado por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

Generación de valor agregado y Fidelización del cliente:

Para generar en el cliente una mayor demanda del servicio se entregara al cliente que lo requiera el lavado del auto expés en las instalaciones del Centro de Servicios Alonso Gavilánez.

Actividad de entrega de kit de limpieza a las personas de vehículos livianos.

La fidelización al cliente estará determinada mediante la entrega de kits de limpieza a autos, es decir mediante un micro segmentación, la misma que permitirá acceder a una mayor cobertura en el mercado de la siguiente manera: la entrega de este kit permitirá acceder a un mercado fiel debido a que el periodo de tanque es semanal y por un monto de \$ 15 dólares lo que permitirá generar una alta demanda.

Re posicionamiento

Para generar una alta demanda en el mercado la actividad de reposicionamiento estará determinada en una segmentación comercial:

Tabla N° 6.9.- Re posicionamiento

Variable	Factor
Región	Zona centro Ecuador
Tamaño	Ambato tiene 152 mil habitantes
Densidad	Urbana y rural
Edad	Mayores de 18 años
Núcleo familiar	Joven soltero, joven casado, amas de casa, profesionales
Sexo	Masculino y femenino
Ingreso	Mayor a 500 dólares
Ocupación	Profesionales, estudiantes, amas de casa, empleados públicos y privados
Beneficio	Movilidad
Nivel de fidelidad	Fuerte y Absoluta
Disposición	Interesado e intención de adquisición del servicio
Actitud al producto	Positiva

Elaborado por: Hugo Gavilánes

Fuente: Propia

Se propone el reposicionamiento de marca por:

- Refrescar la imagen
- Colocar banners en lugares estratégicos

Tabla N° 6.10.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Elaborado por: Hugo Gavilanes

PERPECTIVA DEL CLIENTE :	INDICADOR	ALARMAS			INTERPRETACIÓN
		ROJO	AMARILLO	VERDE	
Clientes satisfechos=(1-clientes perdidos/clientes) =1-17/60= 0,72	0,72	<85	85	> 85	Que la generación de un control interno minimizara la pérdida de clientes lo cual asegurara el posicionamiento en el mercado
Nuevos clientes= (nuevos clientes/total de clientes)=4/60=0,06	0,06	<50	50	>50	El establecimiento de control interno en cada una de las áreas administrativas, financieras y operativas permitirá generar un nuevo modelo de trabajo el cual establezca la adquisición de nuevos clientes.

Fuente: Propia.

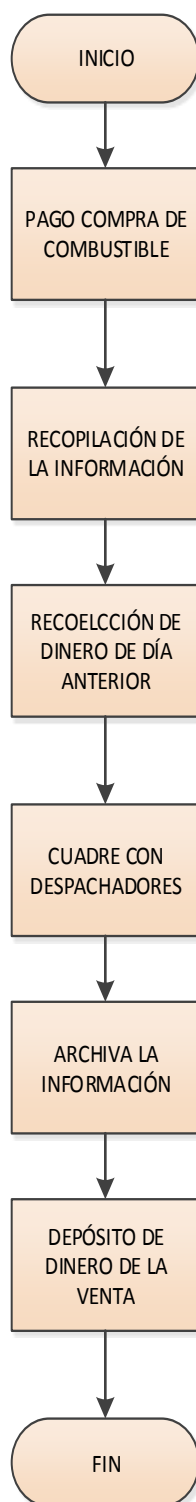
DATOS OTORGADOS POR EL CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ				
DATOS PARA LOS INDICADORES				
60	Empresas Fijas del Centro de Servicios Alonso Gavilanes			
17	Clientes (Empresas)Perdidos en un Año			
4	Nuevos Clientes (Empresas)			

Elaborado Por: Hugo Gavilanes

Fuente: Información de Centro de Servicios Alonso Gavilanez

PROCESOS INTERNOS**Mejorar procesos operativos**

Los procesos administrativos y de atención al cliente para generar fidelización al cliente deben ser mejorados en base a parámetros de control:

Flujograma N° 6.1.- PROCESOS ACTUALES

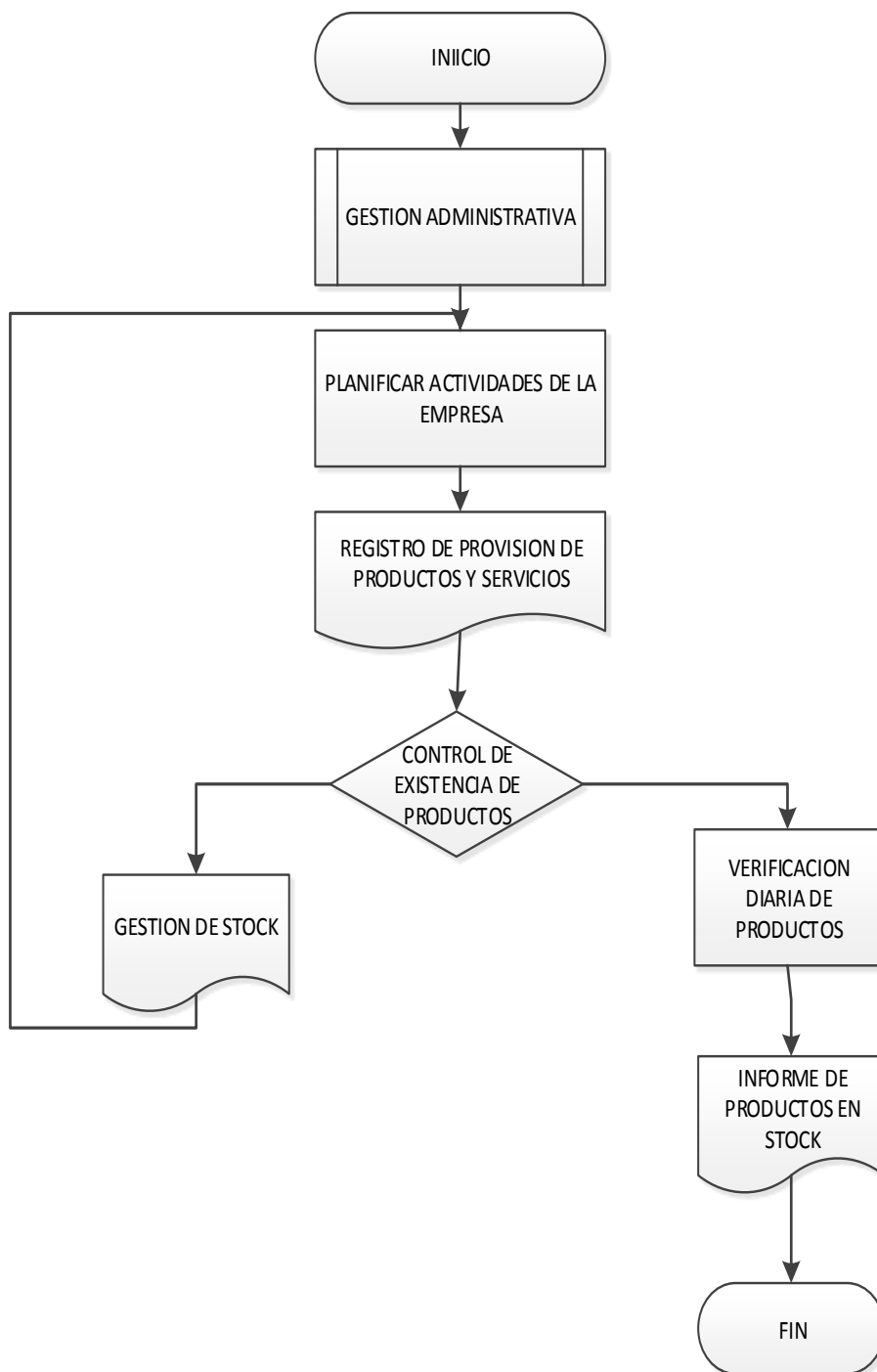
Elaborado por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

Se evidencia entonces que los procesos actuales presentan falencias organizacionales, las mismas que no permiten generar integración de información para efectuar una toma de decisiones acorde a las necesidades internas, lo cual afecta al servicio que se coloca en el mercado.

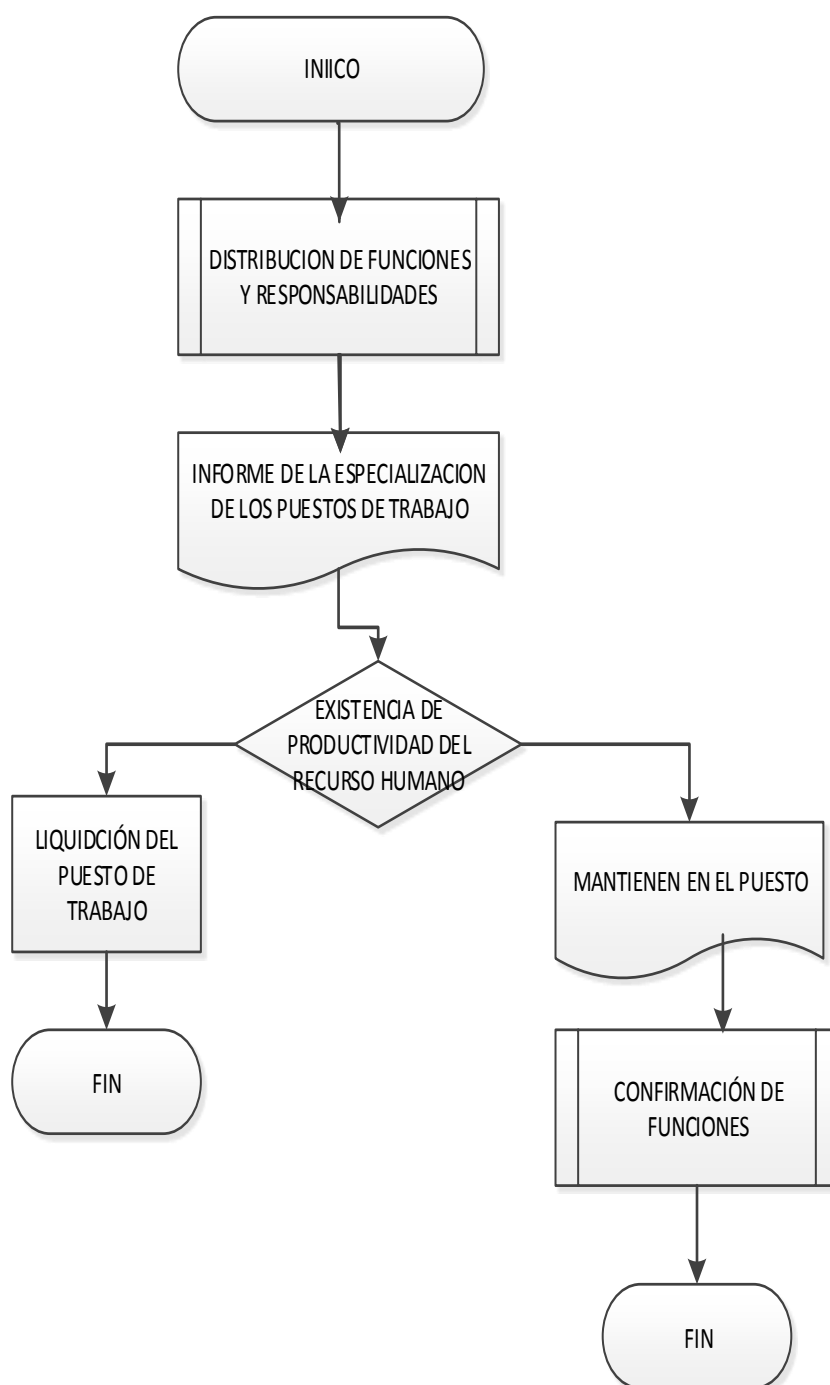
En este contexto no existe una eficiente distribución de funciones y responsabilidades, no se genera un liderazgo participativo, el nivel de autoridad no promueve responsabilidad única en los cargos.

Flujograma N° 6.2.- PROCESOS PROPUESTOS
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL



Elaborado por: Hugo Gavilanes

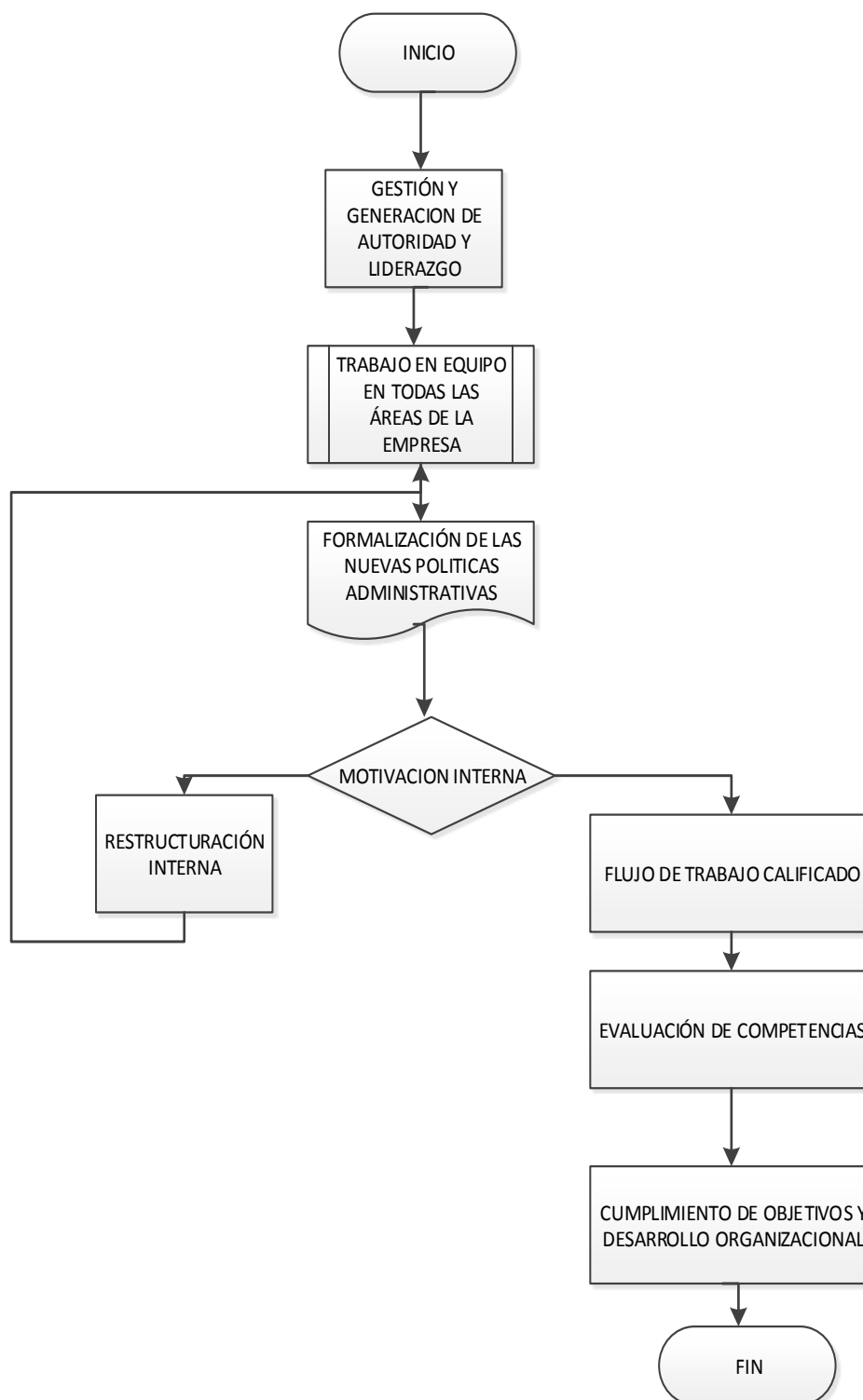
Fuente: Propia

Flujograma N° 6.3.- DISEÑO ORGANIZACIONAL

Elaborado por: Hugo Gavilánes

Fuente: Propia

Flujograma N° 6.4.- DIRECCION EMPRESARIAL



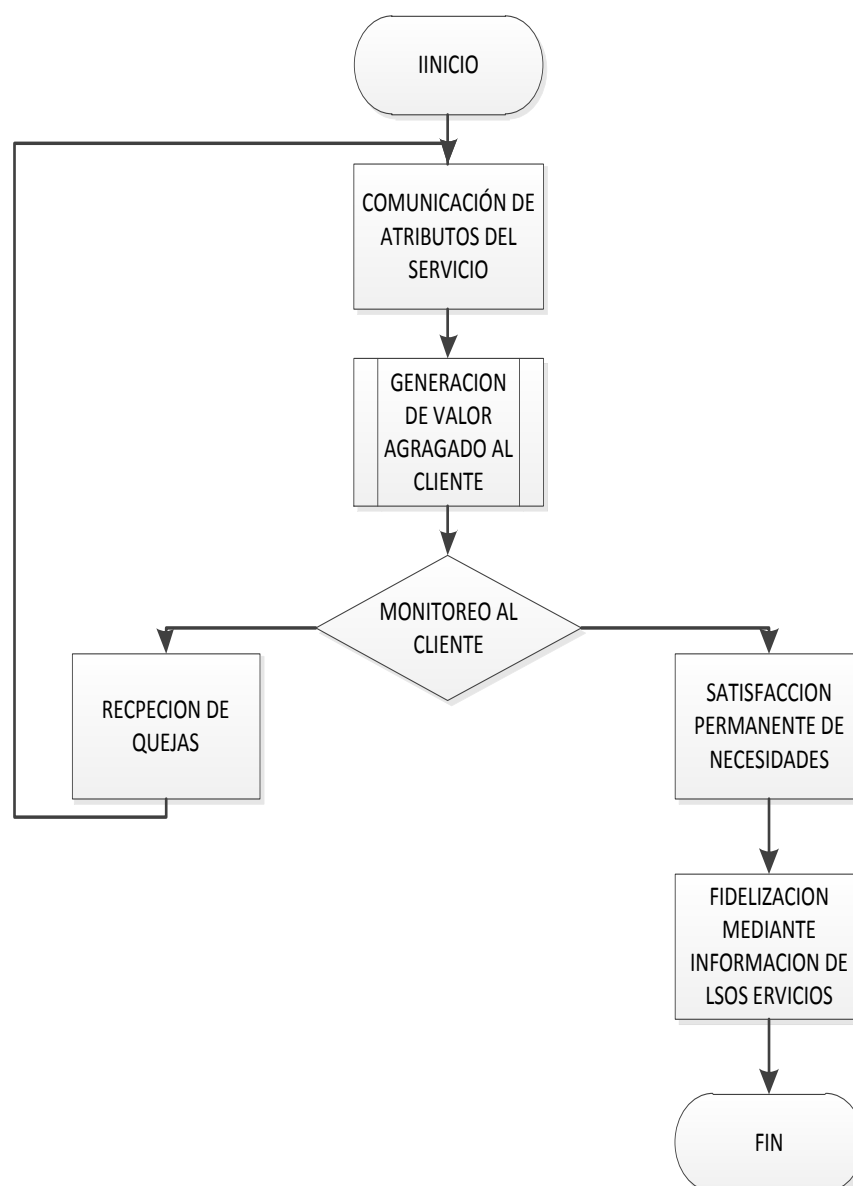
Elaborado por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

Optimalizar el servicio al cliente

En la optimización del servicio al clientes e generar una nueva imagen empresarial, en el cual el servicio al cliente se sustentara como eje transversal del desarrollo organizacional.

Flujograma N° 6.5.- SERVICIO AL CLIENTE



Elaborado por: Hugo Gavilánes

Fuente: Propia

Recapitalización

En el proceso de recapitalización la empresa generará una distribución de sus utilidades a crear nuevas oportunidades de negocio como:

- Creación de un parque de estacionamiento
- Adquisición de un negocio asociado (vulcanizadora, lavadora)

Tabla N° 6.11.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		ALARMAS			
INDICADORES	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE	INTERPRETACIÓN
ATENCION AL CLIENTE =(1-COSTE DE FALLO INTERNOS / VENTAS NETAS)= 22029,5/579086,77	0,96	< 0,8	0,8	> 0,8	La generación de valor agregado en el proceso interno mediante control permitirá que las actividades se cumplan con un proceso eficiente.

Elaborado Por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Mejorar el ambiente de trabajo

Para mejorar el ambiente de trabajo se establecerá los siguientes programas de desarrollo interno:

Tabla N° 6.12.- Programa de motivación

Motivación	Capacitación	Plana administrativa Liderazgo Autoridad Control de procesos empresariales Ser más eficientes
		Operativa Trabajo en quipo Servicio al cliente
	Asensos	Asignar un jefe en cada equipo Observar la responsabilidad de los empleados y motivarles con un ascenso de puesto ej. En el área de despacho nombrar a jefe de personal de la área operativa
	Desarrollo profesional	Vendedor del mes Control de calidad en el servicio Potencializar el control en cada proceso empresarial para cumplir con los objetivos.

Elaborado Por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

Mejorar el perfil competitivo

En el contexto del mejoramiento del perfil competitivo en base al apoyo a educación superior:

Despachador:

Un factor importante es mirar los atributos de los empleados, por lo mismo se analizara antes de elegir seleccionar el personal que tenga un valor agregado del mismo eje: que sepa de mecánica con esto da un valor agregado a nuestros clientes al momento de la atención en el centro de servicios Alonso Gavilanes.

Servicio al cliente oficinas.

Tener un punto de encuentro para satisfacer las necesidades de nuestros clientes ya sea actual o potencial, adjuntando sus quejas, sus felicitaciones, para tener una relación directa y así poder atraer a más clientes y ser líderes en el sector

Tabla N° 6.13.- Temario de capacitación

Detalle	Área
Liderazgo Autoridad Trabajo en equipo <i>Empowerment</i>	Administrativa
Gestión financiera Proceso contable	Financiera
Servicio al cliente Calidad total	Operativa

Elaborado Por: Hugo Gavilanes

Fuente: Propia

En este contexto los indicadores que permitirán generar el cambio será:

Tabla N° 6.14. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		ALARMA			INTERPRETACIÓN
INDICADORES	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE	
FORMACION Y CAPACITACION = EMPLEADOS FOMADOS / TOTAL DE EMPLEADOS. (20/20)	1	< 0,4	0,4	>0,5	El control que se integre en el sistema administrativo promoverá generar frecuentemente capacitación a la fuerza laboral, lo cual se evidenciara en el servicio al cliente)
INCENTIVOS= SALARIO MINIMO / SALARIO MAXIMO (480/1600)	0,30	< 0,3	0,3	>0,3	El generar un incentivo económico al personal permitirá el alto compromiso con la empresa, el cual será sistematizado mediante un sistema de control altamente participativo
PRODUCTIVIDAD = 1-COSTES SALARIALES /INCREMENTO EN VENTAS = (1-51694,88/122259,89)	0,57	< 0,3	0,3 A 0,4	>0,3	La revisión de la nómina, permitirá maximizar las funciones y responsabilidades del personal generando eficiencia y eficacia organizacional.
TECNOLOGIA INVERSDION = I +D/ GATOS TOTALES =(60000/191185,33)	0,31	< 0,25	0,25	>0,25	Debido al perfil competitivo de la industria es importante generar inversión hacia nuevos proyectos que promuevan la satisfacción del cliente, para ello la adquisición de nuevos surtidores promoverá un cambio empresarial.

Elaborado Por: Hugo Gavilánes

Fuente: Propia

Por tanto el aprendizaje y crecimiento organizacional, sustentado en un sistema de control administrativo integral permitirá no solo la maximización de los activos tangibles, sino el compromiso del capital humano el cual se evidenciará en la satisfacción de las necesidades.

Tabla N° 6.15.- PLAN DE ACCIÓN:

PLAN DE ACCIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS ALONOS GAVILÁNEZ E HIJOS									
NIVEL DE CUMPLIMIENTO									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Óptimo	Tolerable	Deficiente	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCREMENTO DE RENTABILIDAD	ROE,ROI	PORCENTAJE	35%	ANUAL	23%			CONTADORA
PERSPECTIVA FINANCIERA	MINIZACIÓN DE COSTOS	COSTOS FIJOS / COSTOS TOTALES	PORCENTAJE	37%	ANUAL	37%			JEFE DE AREA FINANCIERA
PERSPECTIVA FINANCIERA	MINIMIZAR GASTOS	COSTOS DE FALLO / COSTOS TOTALES	PORCENTAJE	37%	ANUAL		10%		GERENTE
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	MEJORAR CALIDAD DEL SERVICIO.	CLIENTES SATISFECHOS (1- CLIENTES PERDIDOS / CLIENTES)	PORCENTAJE	85%	ANUAL		72%		JEFE NIVEL OPERATIVO Y GERENTE.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	REPOSICIONAR LA MARCA EN EL MERCADO	NUEVOS CLIENTES (NUEVOS CLIENTES / TOTAL DE CLIENTES)	PORCENTAJE	50%	ANUAL			6%	JEFE NIVEL OPERATIVO Y GERENTE.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESO INTERNOS	MEJORAR PROCESOS OPERATIVOS	ATENCION AL CLIENTE (1-COSTE DE FALLO INTERNO / VENTAS NETAS	PORCENTAJE	80%	ANUAL	0,96			JEFE DE RECURSOS HUMANOS - ADMINISTRADOR
PERSPECTIVA DE LOS PROCESO INTERNOS	OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	CONTROL INTERNO	PORCENTAJE	50%	ANUAL	45%			JEFE DE RECURSOS HUMANOS - ADMINISTRADOR
PERSPECTIVA DE LOS PROCESO INTERNOS	RECAPITALIZACIÓN	REDISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	PORCENTAJE	40%	ANUAL	30%			RECUSOS HUMANOS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO.	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (EMPLEADOS FORMADOS / TOTAL DE EMPLEADOS)	PORCENTAJE	50%	ANUAL	100%			RECURSO HUMANO _ ADMINISTRADOR
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	MEJORAR EL PERFIL COMPETITIVO	INCENTIVOS (SALARIO MÍNIMO / SALARIO MÁXIMO)	PORCENTAJE	30%	ANUAL	30%			RECURSO HUMANO _ ADMINISTRADOR
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	SALARIALES / INCREMENTO DE VENTAS .	PORCENTAJE	30%	ANUAL	57%			RECURSO HUMANO _ ADMINISTRADOR

Elaborado Por: Hugo Gavilanes
Fuente: Propia

Bibliografía

Bateman, T. (2009). *Administración*. México: Pearson.

Chiavenato, I. (2011). *Administración del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

El Telegrafo. (04 de 03 de 2014). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/>

elproductor.com/. (14 de 05 de 2015). elproductor.com/. Obtenido de <http://elproductor.com/>

Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kaplan y Norton. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. España: Mc Graw Hill.

Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Lumpkin, E. (2012). *Administración estratégica*. España: Mc Graw Hill.

Muchinsky, P. (2010). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Thomson.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar Tesis*. México: Pearson.

Valderrama, Santiago. (2010). *Elaboración de trabajos de investigación*. Peru: Trillas.

Anexos**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Lugar: Fecha: Investigador:
Objeto de investigación
Valoración

Anexo N°02

CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO A DICIEMBRE 2014

Página:

31/12/2014

Desde: 01/01/2014 Hasta: 31/12/2014

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
4.	INGRESOS		
4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS		
4.01.01.	VENTA DE BIENES		
4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 12%		
4.01.01.01.001	Ventas Extra	(1.701.915,35)	
4.01.01.01.002	Ventas Super	(564.675,98)	
4.01.01.01.003	Ventas Diesel	(579.086,77)	
=TOTAL=4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 12%		(2.845.678,10)
4.01.01.02.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 0%		122.259,89
=TOTAL=4.01.01.02.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 0%		-
=TOTAL=4.01.01.	VENTA DE BIENES		(2.845.678,10)
4.01.02.	PRESTACION DE SERVICIOS		
4.01.02.01.	SERVICIOS CON TARIFA 12%		
4.01.02.01.001	Arriendo Minimarket	-625,02	
=TOTAL=4.01.02.01.	SERVICIOS CON TARIFA 12%		(625,02)
=TOTAL=4.01.02.	PRESTACION DE SERVICIOS		(625,02)
4.01.08.02.	OTROS CARGOS		
4.01.08.02.001	Otros Cargos	-540,92	
=TOTAL=4.01.08.02.	OTROS CARGOS		(540,92)
=TOTAL=4.01.08.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		(540,92)
4.01.09.	(-) DESCUENTO EN VENTAS		
4.01.09.01.	DESCUENTO EN VENTAS		
4.01.09.01.001	Taxi Descuento	3333,995	
=TOTAL=4.01.09.01.	DESCUENTO EN VENTAS		3.334,00
=TOTAL=4.01.09.	(-) DESCUENTO EN VENTAS		3.334,00
=TOTAL=4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS NETAS)		(2.843.510,05)
4.03.02.	INTERESES FINANCIEROS		
4.03.02.01	INTERESES FINANCIEROS		
4.03.02.01.001	Intereses Financieros	(87,34)	
=TOTAL=4.03.02.01.	INTERESES FINANCIEROS		(87,34)
=TOTAL=4.	INGRESOS		(2.843.597,39)
5.	COSTOS		
5.04.	COSTO DE VENTAS (INVENTARIO PERMANENTE)		
5.04.01.	COSTO DE VENTAS		
5.04.01.01.	COSTO DE VENTAS		
5.04.01.01.001	Costo de Ventas Extra	1.522.330,00	
5.04.01.01.002	Costo de Ventas Super	461.192,63	
5.04.01.01.003	Costo de Ventas Diesel	512.059,62	
=TOTAL=5.04.01.01.	COSTO DE VENTAS		2.495.582,25
=TOTAL=5.04.01.	COSTO DE VENTAS		2.495.582,25
=TOTAL=5.04.	COSTO DE VENTAS (INVENTARIO PERMANENTE)		2.495.582,25
=TOTAL=5.	COSTOS		2.495.582,25

6.	GASTOS		
6.01.	GASTOS DE VENTAS		
6.01.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES		
6.01.01.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS		
6.01.01.01.001	Sueldos y demas Remuneraciones	68.925,44	
=TOTAL=6.01.01.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS REMUNERACIONES		68.925,44
=TOTAL=6.01.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES		68.925,44
6.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO		
6.01.02.01.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
6.01.02.01.001	Aporte Patronal	8.374,44	
6.01.02.01.002	Fondos de Reserva	3.989,03	
=TOTAL=6.01.02.01.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		12.363,47
=TOTAL=6.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDOS DE		12.363,47
6.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
6.01.03.01.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
6.01.03.01.001	Decimo Tercer Sueldo	5.730,14	
6.01.03.01.002	Decimo Cuarto Sueldo	4.567,07	
=TOTAL=6.01.03.01.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		10.297,21
=TOTAL=6.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		10.297,21
6.01.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
6.01.08.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
6.01.08.01.001	Mantenimiento Equipos (Surtidores)	4.654,46	
6.01.08.01.002	Mantenimiento Vehiculos	108,81	
6.01.08.01.003	Mantenimiento Equipos de computo	255,00	
6.01.08.01.004	Mantenimientos Varios	53,57	
=TOTAL=6.01.08.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		5.071,84
=TOTAL=6.01.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		5.071,84
6.01.11.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
6.01.11.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
6.01.11.01.001	Promocion Y Publicidad Bienes	170,00	
=TOTAL=6.01.11.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		170,00
=TOTAL=6.01.11.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		170,00
6.01.12.	COMBUSTIBLE		
6.01.12.01.	COMBUSTIBLE		
6.01.12.01.001	Combustibles	285.721,45	
=TOTAL=6.01.12.01.	COMBUSTIBLE		285.721,45
=TOTAL=6.01.12.	COMBUSTIBLE		285.721,45

6.01.15.	TRANSPORTE		
6.01.15.01.	TRANSPORTE		
6.01.15.01.001	Transporte	22.240,00	
=TOTAL=6.01.15.01.	TRANSPORTE		22.240,00
=TOTAL=6.01.15.	TRANSPORTE		22.240,00
6.01.18.02.	PAGO POR OTROS SERVICIOS		
6.01.18.02.001	Facturas Rollos	820,00	
=TOTAL=6.01.18.02.	PAGO POR OTROS SERVICIOS		820,00
=TOTAL=6.01.18.	SERVICIOS VARIOS		820,00
6.01.27.	OTROS GASTOS		
6.01.27.01.	VARIOS		
6.01.27.01.001	Sellos	600,00	
6.01.27.01.002	Stikers	10,26	
6.01.27.01.003	Fundas	113,66	
6.01.27.01.004	Bienes no producidos por la sociedad	44,41	
6.01.27.01.005	Tarjetas Magneticas	800,00	
6.01.27.01.006	Zapatos	803,60	
=TOTAL=6.01.27.01.	VARIOS		2.371,93
=TOTAL=6.01.27.	OTROS GASTOS		2.371,93
=TOTAL=6.01.	GASTOS DE VENTAS		407.981,34
6.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
6.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES		
6.02.01.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS		
6.02.01.01.001	Sueldos y demas Remuneraciones	40.819,46	
=TOTAL=6.02.01.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS REMUNERACIONES		40.819,46
=TOTAL=6.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES		40.819,46
6.02.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO		
6.02.02.01.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
6.02.02.01.001	Aporte Patronal	5.070,80	
6.02.02.01.002	Fondos de Reserva	3.046,40	
=TOTAL=6.02.02.01.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		8.117,20
=TOTAL=6.02.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDOS DE		8.117,20
6.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
6.02.03.01.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
6.02.03.01.001	Decimo Tercer Sueldo	3.477,84	
6.02.03.01.002	Decimo Cuarto Sueldo	1.610,15	
=TOTAL=6.02.03.01.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		5.087,99
6.02.04.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS		
6.02.04.01.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS (GASTO PRVI		
6.02.04.01.001	Provision Jubilacion Patronal	2158	
6.02.04.01.002	Provision para Desahucio	1523,66	
=TOTAL=6.02.04.01.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS (GASTO PRVI		3681,66
=TOTAL=6.02.04.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS		3681,66
6.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS		
6.02.05.01.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS		
6.02.05.01.001	Honorarios Abogado	100,00	
6.02.05.01.002	Honorarios Profesionales Auditorias	200,00	
6.02.05.01.003	Honorarios	1.968,50	
=TOTAL=6.02.05.01.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS NATURALES		2.268,50
=TOTAL=6.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS NATURALES		51.694,88
6.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
6.02.08.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
6.02.08.01.001	Mantenimiento y Reparaciones	-	
6.02.08.01.002	Mantenimiento Planta Gasolinera	3.778,64	
6.02.08.01.003	Repuestos	2.496,87	
6.02.08.01.004	Mantenimiento Vehiculos	1.140,85	
6.02.08.01.005	Mantenimiento Edificios	9.207,51	
6.02.08.01.006	Mantenimiento Equipos e impresoras	351,79	
=TOTAL=6.02.08.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		16.975,66
=TOTAL=6.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		16.975,66

6.02.11.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
6.02.11.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
6.02.11.01.001	Publicidad Radio	744,64	
6.02.11.01.002	Publicacion Diario	353,30	
6.02.11.01.003	Publicidad	1.372,50	
=TOTAL=6.02.11.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		4.409,40
=TOTAL=6.02.11.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		4.409,40
6.02.12.	COMBUSTIBLES		
6.02.12.01.	COMBUSTIBLES		
6.02.12.01.001	Combustibles	127,23	
=TOTAL=6.02.12.01.	COMBUSTIBLES		127,23
=TOTAL=6.02.12.	COMBUSTIBLES		127,23
6.02.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		
6.02.14.01.	SEGUROS Y REASEGUROS		
6.02.14.01.001	Seguros y Reaseguros	4.972,63	
=TOTAL=6.02.14.01.	SEGUROS Y REASEGUROS		4.972,63
=TOTAL=6.02.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		4.972,63
6.02.15.	TRANSPORTE		
6.02.15.01.	TRANSPORTE		
6.02.15.01.001	Transporte	10,00	
=TOTAL=6.02.15.01.	TRANSPORTE		10,00
=TOTAL=6.02.15.	TRANSPORTE		10,00
6.02.16.	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS,		
6.02.16.01.	GASTOS DE GESTION		
6.02.16.01.001	Gastos de Gestion	2.256,97	
6.02.16.01.002	Alimentacion	1.479,44	
=TOTAL=6.02.16.01.	GASTOS DE GESTION		3.736,41
=TOTAL=6.02.16.	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJO)		3.736,41
6.02.17.	GASTOS DE VIAJES		
6.02.17.01.	GASTOS DE VIAJES		
6.02.17.01.001	Gastos de Viaje	9.539,20	
=TOTAL=6.02.17.01.	GASTOS DE VIAJES		9.539,20
=TOTAL=6.02.17.	GASTOS DE VIAJES		9.539,20
6.02.18.	SERVICIOS VARIOS		
6.02.18.01.	SERVICIOS PUBLICOS		
6.02.18.01.001	Agua	1.736,75	
6.02.18.01.002	Energia Electrica	5.898,86	
6.02.18.01.003	Telecomunicaciones	419,59	
6.02.18.01.004	Internet	432,00	
=TOTAL=6.02.18.01.	SERVICIOS PUBLICOS		8.487,20
6.02.18.02.	PAGOS POR OTROS SERVICIOS		
6.02.18.02.001	Envios y encomiendas	26,10	
6.02.18.02.002	Facturas y otros documento de imprenta	1.038,20	
6.02.18.02.003	Capacitaciones	70,00	
6.02.18.02.004	Servicios Varios	1.672,30	
6.02.18.02.005	Asesorias	4.037,50	
6.02.18.02.006	Blindado	3.819,17	
6.02.18.02.007	Servicios prestados	11.539,29	
=TOTAL=6.02.18.02.	PAGOS POR OTROS SERVICIOS		22.202,56

6.02.18.03.	PAGOS POR OTROS BIENES		
6.02.18.03.002	Botellon de Agua	76,50	
6.02.18.03.004	Medicamentos para boutiquin	56,62	
=TOTAL=6.02.18.03.	PAGOS POR OTROS BIENES		133,12
6.02.19.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD		
6.02.19.01.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD		
6.02.19.01.001	Notarios y Registradores	34,00	
=TOTAL=6.02.19.01.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANT		34,00
=TOTAL=6.02.19.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANT		34,00
6.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		
6.02.20.01.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		
6.02.20.01.001	Impuestos, Contribuciones y Otros	1.693,83	
6.02.20.01.002	Permisos	4.774,60	
=TOTAL=6.02.20.01.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		6.468,43
=TOTAL=6.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		6.468,43
6.02.21.	DEPRECIACIONES		
6.02.21.01.	DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	20.645,85	
=TOTAL=6.02.21.01.	DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		20.645,85
=TOTAL=6.02.21.	DEPRECIACIONES		20.645,85
6.02.27.	OTROS GASTOS		
6.02.27.01.	PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES	219,35	
=TOTAL=6.02.27.01.	PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES		219,35
6.02.27.02.	Gastos Varios		
6.02.27.02.001	Periodicos	272,10	
6.02.27.02.002	Uniformes	111,02	
6.02.27.02.004	Extintores	487,21	
6.02.27.02.005	Regalos	44,64	
6.02.27.02.006	Colaboraciones	21,43	
		191.185,23	
6.02.29.	SUMINISTROS Y MATERIALES		
6.02.29.01.	Suministros y materiales		
6.02.29.01.001	Suministros de Oficina	791,69	
6.02.29.01.002	Materiales de Aseo	662,03	
=TOTAL=6.02.29.01.	Suministros y materiales		1.453,72
=TOTAL=6.02.29.	SUMINISTROS Y MATERIALES		1.453,72
=TOTAL=6.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		21.049,64
6.03.	GASTOS FINANCIEROS		
6.03.01.	INTERESES		
6.03.01.01.	INTERESES		
6.03.01.01.001	Intereses Locales	81,41	
6.03.01.01.003	Comisiones bancarias	-	
=TOTAL=6.03.01.01.	INTERESES		81,41
6.03.01.02.	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		
6.03.01.02.001	Relacionados Locales	1.766,80	
=TOTAL=6.03.01.02.	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		1.766,80

6.03.02.	COMISIONES		
6.03.02.01.001	Comisiones Locales	709,37	
=TOTAL=6.03.02.01	COMISIONES		709,37

=TOTAL=6.03.02.	COMISIONES		709,37
-----------------	------------	--	--------

6.03.05.	OTROS GASTOS FINANCIEROS		
6.03.05.01.	Otros gastos financieros		
6.03.05.01.001	Costo de chequeras	209,96	
=TOTAL=6.03.05.01.	Otros gastos financieros		209,96

=TOTAL=6.03.05.	OTROS GASTOS FINANCIEROS		209,96
-----------------	--------------------------	--	--------

=TOTAL=6.03.	GASTOS FINANCIEROS		2.767,54
--------------	--------------------	--	----------

6.04.02.	OTROS		
6.04.02.01.	NO DEDUCIBLES		
6.04.02.01.001	Gastos sin facturas	3.834,05	
6.04.02.01.002	Impuestos Asumidos	40,38	
6.04.02.01.003	Multas Sri Iess	-	
6.04.02.01.004	Taxis	86,20	
6.04.02.01.005	Colaboraciones	10.157,80	
=TOTAL=6.04.02.01.	NO DEDUCIBLES		14.118,43

=TOTAL=6.04.02.	OTROS		14.118,43
-----------------	-------	--	-----------

=TOTAL=6.04.	OTROS GASTOS		14.118,43
--------------	--------------	--	-----------

UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	85.405,00
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	7.570,84
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	12.544,37
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE RESERVAS	105.520,21
RESERVA LEGAL 5%	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	105.520,21

GERENTE
Sr. Hugo Gavilanes Silva

CONTADOR
Ing. Tannia Lopez

CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ

BALANCE GENERAL

Hasta: 31/12/2014

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
1.			
1.01.	ACTIVO CORRIENTE		
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO (CAJA/BANCOS)		
1.01.01.01.	CAJAS / BANCOS		
1.01.01.01.001	Caja General	14.632,74	
1.01.01.01.002	Caja Chica	134,52	
1.01.01.01.003	Caja Cheques	500,00	
1.01.01.01.004	Caja Tarjetas de Credito	1.426,06	
=TOTAL=1.01.01.01.	CAJAS / BANCOS		16.693,32
1.01.01.02.	BANCOS		
1.01.01.02.001	Banco del Pacifico 3407276	(43.846,70)	
1.01.01.02.002	Banco del Pichincha 3147890504	622,36	
1.01.01.02.003	Banco Internacional 5000600445	7,13	
1.01.01.02.004	Banco Produbanco 02080009669	104,24	
1.01.01.02.005	Coop San Francisco 02070009669	18,65	
1.01.01.02.006	Banco de Guayaquil 000756447-3	551,44	
=TOTAL=1.01.01.02.	BANCOS		(42.542,88)
1.01.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACI		
1.01.02.05.001	Clientes Locales	48.787,94	
1.01.02.05.006	Clientes por facturar	32.496,57	
1.01.02.05.007	Clientes años anteriores	30.777,33	
=TOTAL=1.01.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACI		112.061,84
1.01.02.06.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONA		
1.01.02.06.002	Gavilanes Silva Hector	1.856,11	
1.01.02.06.003	Gavilanes Silva Fernando	643,30	
1.01.02.06.004	Gavilanez Patty	2.001,38	
1.01.02.06.005	Sra. Clara Gavilanes	834,17	
1.01.02.06.007	Aida Gavilanes	2.878,25	
1.01.02.06.008	Cinthya Gavilanes	1.108,74	
1.01.02.06.009	Clemencia Gavilanes	604,59	
1.01.02.06.011	Gaviar	350,00	
=TOTAL=1.01.02.06.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONA		10.276,54
1.01.02.09.	ANTICIPOS Y CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		
1.01.02.09.003	Cisneros Andocilla Luis Armando	(7,50)	
1.01.02.09.007	Gutierrez Heredia Angel Gustavo	68,78	
1.01.02.09.008	Lema Patiño Carlos Javier	77,35	
1.01.02.09.009	Lopez Calderon Tannia	651,57	
1.01.02.09.010	Oñate Izurieta Milton	952,25	
1.01.02.09.012	Pozo Carlos Fernando	175,68	
1.01.02.09.013	Riofrio Flores Juan Carlos	264,16	
1.01.02.09.026	Condo Perez Carlos Paul	681,58	
1.01.02.09.027	Rodriguez Oscar	0,18	
1.01.02.09.029	Sanchez Wilson	68,25	
1.01.02.09.030	Armas Dario	(9,99)	
1.01.02.09.031	Ortiz Juan Jose	(5,54)	
1.01.02.09.032	Ramos Lima Lenin Orlando	17,93	
1.01.02.09.033	Lalaleo Villares Ricardo Vinicio	(7,46)	
1.01.02.09.036	Ruiz Vinicio	(11,73)	
=TOTAL=1.01.02.09.	ANTICIPOS Y CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		2.915,51

1.01.02.10.	ANTICIPOS Y CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		
1.01.02.10.002	Antic Socio Sr. Germán Gavilanez	993,55	
1.01.02.10.004	Ant. Socios Sra. Catalina Gavilanez	2.557,44	
=TOTAL=1.01.02.10.	ANTICIPOS Y CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		3.550,99
1.01.02.90.	(-) PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES		
1.01.02.90.001	(-) Provision Cuentas Incobrables	(6.325,36)	
=TOTAL=1.01.02.90.	(-) PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES		(6.325,36)
1.01.03.	INVENTARIOS (ACTIVO REALIZABLE)		
1.01.03.04.	INVENTARIOS SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONS		
=TOTAL=1.01.03.04.	INVENTARIOS SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONS		
1.01.03.06.	INV.COMPRADOS(PRODUC.TERMIN.Y MERCADERIAS)		
1.01.03.06.001	Gasolina Extra	8.409,15	
1.01.03.06.002	Gasolina Super	6.588,49	
1.01.03.06.003	Gasolina Diesel	6.726,12	
=TOTAL=1.01.03.06.	INV.COMPRADOS(PRODUC.TERMIN.Y MERCADERIAS)		22.029,50
1.01.05.04.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R) AÑO		
1.01.05.04.01	Credito tributario de iva por adquisicion	17.903,34	
=TOTAL=1.01.05.04.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R) AÑO		17.903,34
1.01.06.	ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y O		
1.01.07.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.02.01.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO)		
1.02.01.01.	TERRENOS		
1.02.01.01.001	Terrenos	118.096,00	
=TOTAL=1.02.01.01.	TERRENOS		118.096,00
1.02.01.02.	EDIFICIOS		
1.02.01.02.001	Edificios	230.565,56	
=TOTAL=1.02.01.02.	EDIFICIOS		230.565,56
1.02.01.05.	MUEBLES Y EQUIPOS		
1.02.01.05.001	Muebles y Equipos	19.553,80	
=TOTAL=1.02.01.05.	MUEBLES Y EQUIPOS		19.553,80
1.02.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO		
1.02.01.06.001	Maquinaria y Equipo	134.534,02	
=TOTAL=1.02.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO		134.534,02
1.02.01.08.	EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE		
1.02.01.08.001	Equipos de Computacion y Software	23.926,17	
=TOTAL=1.02.01.08.	EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE		23.926,17
1.02.01.09.	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO		
1.02.01.09.001	Vehiculos, Equipos de Transporte y Equipo Caminero	128.138,43	
=TOTAL=1.02.01.09.	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO		128.138,43
1.02.01.12.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQ.		
1.02.01.12.001	Dep. Acum. Inmuebles	(152.229,82)	
1.02.01.12.003	Dep. Acum. Muebles y Enseres	(16.191,03)	
1.02.01.12.004	Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	(131.549,86)	
1.02.01.12.005	Dep. Acum. Equipo de Computacion y Software	(20.921,91)	
1.02.01.12.006	Dep. Acum. Vehiculos, Equipo de Transporte	(68.365,53)	
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQ.		(389.258,15)
1.02.10.03.	INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS		
1.02.10.03.001	Acciones en Masgas	10.067,00	
=TOTAL=1.02.10.03.	INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS		10.067,00
=TOTAL=1.	TOTAL ACTIVO		654.812,98

2.	PASIVO		
2.01.	PASIVO CORRIENTE		
2.01.01.	PASIVOS FINAN.A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RES		
2.01.02.	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTOS FINANCIERO		
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (PROVEEDORES)		
2.01.03.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.01.03.01.001	Cuentas y Docum.por Pagar Relacionados Locales	(3.891,81)	
=TOTAL=2.01.03.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADOS		(3.891,81)
2.01.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS		
2.01.03.02.001	Cuentas y Docum. por Pagar no Relacionados Locales	(3.096,63)	
=TOTAL=2.01.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS		(3.096,63)
2.01.06.	PORCION CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS		
2.01.07.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES (OBLIGACIONES)		
2.01.07.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		
2.01.07.01.001	12% IVA Ventas Locales (Excluye Activos Fijos)	(0,00)	
2.01.07.01.003	30% Retencion IVA	(55,09)	
2.01.07.01.004	70% Retencion IVA	(234,13)	
2.01.07.01.008	8% Servicios Predomina el Intelecto	(240,00)	
2.01.07.01.012	1% Transporte Privado o Publico Pasajeros o Carga	(20,20)	
2.01.07.01.013	1% Transferencia Bienes Muebles Natura. Corporal	(31,44)	
2.01.07.01.023	2% Otras Retenciones Aplicables	(29,60)	
=TOTAL=2.01.07.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		(610,46)
2.01.07.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.01.07.02.001	22% Impuesto a la Renta Por Pagar del Ejercicio	(3.645,17)	
=TOTAL=2.01.07.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		(3.645,17)
2.01.07.03.	CON EL IEES		
2.01.07.03.001	Aportes por Pagar	(1.930,86)	
2.01.07.03.002	Prestamos por Pagar	(355,64)	
2.01.07.03.003	Fondos de Reserva por Pagar	(235,51)	
=TOTAL=2.01.07.03.	CON EL IEES		(2.522,01)
2.01.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		
2.01.07.04.001	Provision Decimo Tercero	(742,43)	
2.01.07.04.002	Provision Decimo Cuarto	(2.437,31)	
2.01.07.04.003	Provision Vacaciones	(620,81)	
=TOTAL=2.01.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		(3.800,55)
2.01.07.05.	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.01.07.05.001	15% Utilidades por Pagar Trabajadores	(7.572,22)	
=TOTAL=2.01.07.05.	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		(7.572,22)
2.01.08.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		
2.01.09.	OTROS PASIVOS FINANCIEROS		
2.01.09.01.	PRESTAMO ACCIONISTAS		
2.01.09.01.002	Sr. Hugo Gavilanez	(5.279,02)	
2.01.09.01.003	Sr. Alonso Gavilanez Silva	(3.372,87)	
2.01.09.01.004	Tanquero	(1.800,00)	
=TOTAL=2.01.09.01.	PRESTAMO ACCIONISTAS		(10.451,89)

2.01.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS		
2.01.03.02.001	Cuentas y Docum. por Pagar no Relacionados Locales	(3.096,63)	
=TOTAL=2.01.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS		(3.096,63)
2.01.06.	PORCION CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS		
2.01.07.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES (OBLIGACIONES)		
2.01.07.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		
2.01.07.01.001	12% IVA Ventas Locales (Excluye Activos Fijos)	(0,00)	
2.01.07.01.003	30% Retencion IVA	(55,09)	
2.01.07.01.004	70% Retencion IVA	(234,13)	
2.01.07.01.008	8% Servicios Predomina el Intelecto	(240,00)	
2.01.07.01.012	1% Transporte Privado o Publico Pasajeros o Carga	(20,20)	
2.01.07.01.013	1% Transferencia Bienes Muebles Natura. Corporal	(31,44)	
2.01.07.01.023	2% Otras Retenciones Aplicables	(29,60)	
=TOTAL=2.01.07.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		(610,46)
2.01.07.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.01.07.02.001	22% Impuesto a la Renta Por Pagar del Ejercicio	(3.645,17)	
=TOTAL=2.01.07.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		(3.645,17)
2.01.07.03.	CON EL IEISS		
2.01.07.03.001	Aportes por Pagar	(1.930,86)	
2.01.07.03.002	Prestamos por Pagar	(355,64)	
2.01.07.03.003	Fondos de Reserva por Pagar	(235,51)	
=TOTAL=2.01.07.03.	CON EL IEISS		(2.522,01)
2.01.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		
2.01.07.04.001	Provision Decimo Tercero	(742,43)	
2.01.07.04.002	Provision Decimo Cuarto	(2.437,31)	
2.01.07.04.003	Provision Vacaciones	(620,81)	
=TOTAL=2.01.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		(3.800,55)
2.01.07.05.	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.01.07.05.001	15% Utilidades por Pagar Trabajadores	(7.572,22)	
=TOTAL=2.01.07.05.	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		(7.572,22)
2.01.08.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		
2.01.09.	OTROS PASIVOS FINANCIEROS		
2.01.09.01.	PRESTAMO ACCIONISTAS		
2.01.09.01.002	Sr. Hugo Gavilanez	(5.279,02)	
2.01.09.01.003	Sr. Alonso Gavilanez Silva	(3.372,87)	
2.01.09.01.004	Tanquero	(1.800,00)	
=TOTAL=2.01.09.01.	PRESTAMO ACCIONISTAS		(10.451,89)
2.02.07.	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		
2.02.07.01.	JUBILACIONES PATRONAL (PROVISIONES PARA JUBILACION		
2.02.07.01.001	Provision Jubilacion Patronal	(5.632,93)	
=TOTAL=2.02.07.01.	JUBILACIONES PATRONAL (PROVISIONES PARA JUBILACION		(5.632,93)
2.02.07.02.	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS		
2.02.07.02.002	Provision Para Desahucio	(2.880,66)	
=TOTAL=2.02.07.02.	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS		(2.880,66)
=TOTAL=2.	TOTAL PASIVO		(44.104,33)
3.	PATRIMONIO NETO		
3.01.	CAPITAL		
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
3.01.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO		
3.01.01.01.001	Sr. German Gavilanez	(23.876,00)	
3.01.01.01.002	Sr. Hugo Gavilanez	(23.368,00)	
3.01.01.01.004	Sra Rosa catalina	(1.524,00)	
3.01.01.01.005	Sr. Alonso Gavilanes Silva	(2.032,00)	
=TOTAL=3.01.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO		(50.800,00)
3.04.	RESERVAS		
3.04.01.	RESERVAS LEGALES		
3.04.01.01.	RESERVA LEGAL		
3.04.01.01.001	Reserva Legal	(13.415,85)	
=TOTAL=3.04.01.01.	RESERVA LEGAL		(13.415,85)
3.04.02.	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
3.04.02.01.	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
=TOTAL=3.04.02.01.	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
3.04.03.	RESERVA DE CAPITAL		
3.04.03.01.	RESERVA DE CAPITAL		
3.04.03.01.001	Reserva de Capital	(268.925,65)	
=TOTAL=3.04.03.01.	RESERVA DE CAPITAL		(268.925,65)
3.05.03.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES		
3.05.04.	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION		
3.05.04.01.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES		
3.05.04.01.001	Superavit por Revaluacion de Inversiones	(4.277,00)	
=TOTAL=3.05.04.01.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES		(4.277,00)
3.07.	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3.07.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		
3.07.01.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		
3.07.01.01.001	Ganancias Netas del Periodo (Utilidad)	(30.357,05)	
=TOTAL=3.07.01.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		(30.357,05)
=TOTAL=3.	TOTAL PATRIMONIO		(367.775,55)

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:

(411.879,89)

2.02.07.	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		
2.02.07.01.	JUBILACIONES PATRONAL (PROVISIONES PARA JUBILACION		
2.02.07.01.001	Provision Jubilacion Patronal	(5.632,93)	
=TOTAL=2.02.07.01.	JUBILACIONES PATRONAL (PROVISIONES PARA JUBILACION		(5.632,93)
2.02.07.02.	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS		
2.02.07.02.002	Provision Para Desahucio	(2.880,66)	
=TOTAL=2.02.07.02.	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS		(2.880,66)
=TOTAL=2.	TOTAL PASIVO		(44.104,33)
3.	PATRIMONIO NETO		
3.01.	CAPITAL		
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
3.01.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO		
3.01.01.01.001	Sr. German Gavilanez	(23.876,00)	
3.01.01.01.002	Sr. Hugo Gavilanez	(23.368,00)	
3.01.01.01.004	Sra Rosa catalina	(1.524,00)	
3.01.01.01.005	Sr. Alonso Gavilanes Silva	(2.032,00)	
=TOTAL=3.01.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO		(50.800,00)
3.04.	RESERVAS		
3.04.01.	RESERVAS LEGALES		
3.04.01.01.	RESERVA LEGAL		
3.04.01.01.001	Reserva Legal	(13.415,85)	
=TOTAL=3.04.01.01.	RESERVA LEGAL		(13.415,85)
3.04.02.	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
3.04.02.01.	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
=TOTAL=3.04.02.01.	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		
3.04.03.	RESERVA DE CAPITAL		
3.04.03.01.	RESERVA DE CAPITAL		
3.04.03.01.001	Reserva de Capital	(268.925,65)	
=TOTAL=3.04.03.01.	RESERVA DE CAPITAL		(268.925,65)
3.05.03.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES		
3.05.04.	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION		
3.05.04.01.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES		
3.05.04.01.001	Superavit por Revaluacion de Inversiones	(4.277,00)	
=TOTAL=3.05.04.01.	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES		(4.277,00)
3.07.	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3.07.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		
3.07.01.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		
3.07.01.01.001	Ganancias Netas del Periodo (Utilidad)	(30.357,05)	
=TOTAL=3.07.01.01.	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO (UTILIDAD)		(30.357,05)
=TOTAL=3.	TOTAL PATRIMONIO		(367.775,55)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:			(411.879,89)