



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E**  
**INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO - OCTUBRE 2018**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

**CONTROL DE GESTION EN LA EMPRESA ALTEC S.A**

**EGRESADO:**

**RONNY ALLAN ALAVA AGUIRRE**

**TUTORA:**

**ING. ANDREA ALBAN NAVARRO**

**AÑO 2018**

## INTRODUCCION

En un mercado tan exigente como el actual, las empresas buscan realizar mejoras para ser más competitivas. Los controles de gestión son un factor importante en la economía de las empresas para lograr este objetivo y así ser más eficiente.

Por lo tanto, es necesario que se mantenga una gestión financiera eficiente, debido que al no existir en una empresa los adecuados controles esto provoca un incremento de costos, deficiencias en sus procesos y pérdida de clientes ocasionando bajos ingresos por ventas, gastos generados por incumplimiento de contratos, además que la insatisfacción del cliente causa una imagen negativa de la empresa.

El presente caso se encuentra enfocado en el control de gestión de la empresa Altec S.A ubicada en el cantón Babahoyo provincia de Los Ríos, se dedica a la venta de materias primas como aluminio y vidrio y la elaboración de vitrinas, perchas y ventanas y puertas.

Lo que se persigue con la realización del caso es conocer las debilidades en la gestión financiera de la empresa, que ocasiona que incurran un sin número de deficiencias que podrían ser prevenidas o corregidas a tiempo y así disminuir los riesgos y mejorar la rentabilidad de la industria.

La sublínea de investigación a la que está relacionado el caso de estudio es la Gestión de la información contable. La metodología usado en este proyecto es de tipo Explorativo, porque durante el proceso de pasantías pude conocer las deficiencias en la gestión de costos que se originan en esta empresa, además es una investigación de campo

porque todo el proceso se realiza de manera directa en la empresa, las técnicas utilizadas en el estudio es la observación y la entrevista, estas me permiten conocer la situación real del problema, identificando las necesidades del área.

Es así que a través de este caso se ha propuesto tener una mejor visión de la realidad institucional de la empresa, para que los administradores busquen el incremento de la rentabilidad mejorando los servicio, modificando las estrategias, creando políticas y normando los desempeños de sus operadores, proyectar el crecimiento de los fondos disponibles para que tenga un equilibrio con los créditos que se va a ofertar a los clientes.

## DESARROLLO

Altec S.A.- Aluminio Técnico Sociedad Anónima, inicio sus operaciones en la ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos, como una empresa natural en el año de 1984, dedicada especialmente a la fabricación e instalación de acabados y muebles en aluminio y vidrio para uso residencial y comercial, que abarcaba el mercado local y nacional.

El talento humano de Altec S.A está conformado por 16 personas los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: Un gerente general, dos supervisores, un jefe de producción, nueve personas en el área de producción, 2 en cajas y una persona en el área financiera.

Según estados financieros los balances de Altec S.A, para el año 2017 sus ventas se ubican en los \$644,033.03 anuales, con un promedio mensual de ventas de \$53,669.42 con un costo de venta de \$ 386,419.82, lo que refleja una utilidad de \$257,613.21, por ello la empresa fue declarada como una persona obligada a llevar contabilidad.

La (LORTI, 2015), indica “Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades”.

También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el

Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares”.

Pero la empresa Altec S.A, considera que llevar contabilidad solo es contratar un contador independiente para que realice las declaraciones ante el SRI (Servicio de Rentas Internas) sin considerar los controles de gestión financiera siendo este un problema para la empresa porque para (GARCÍA, 2017) “Las personas obligadas a llevar contabilidad no solo deben realizar declaraciones, tienen que además llevar sus registro contables por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación y aplicando controles de gestión financiera” (pág. 12).

Es decir llevar contabilidad es registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo y así evaluar la gestión financiera de la empresa.

Entre los problemas detectados en Altec S.A tenemos: la carencia de control de gestión, que ha originado que la empresa subsista sin un horizonte claro hacia el futuro y sea altamente vulnerable a los efectos de la competencia, comprometiendo su permanencia en el mercado. (Hernandez Madrigal, 2017) Indica que “los sistemas de control de gestión son como el timón de un barco, que permita a la empresa no estar a la deriva”.

Altec S.A mantiene un inadecuado control en inventarios, mano de obra, procesos de fabricación y comercialización de sus productos, lo que provoca que exista falta de

información para la toma oportuna de decisiones, duplicidad de esfuerzos de sus ejecutivos y empleados e insatisfacción de los clientes por los costos de sus productos, es decir la empresa pasa por problemas graves en su control de gestión, especialmente en el área financiera, donde no se está determinando si la empresa está en los rangos financieros del promedio industrial .

Para (DEMING, 2015) “En un sistema de gestión financiero se debe formular siete lineamientos estratégicos: Personal Competente, Implementación de manuales y procedimientos, Productos de alta calidad, Creación de nuevos productos, Precios competitivos, Rentabilidad y Ampliación del mercado”. (pág. 23)

Estos lineamientos permite a una empresa fijar una estrategia que le permitirá el incremento en ventas, reducción de su costo a través de los controles en cada uno de estos factores, porque para (HILL, 2017) “Un control de gestión, asegura que la calidad del producto y su precio sea la que el cliente espera obtener en el producto adquirido”.

Para monitorear un control de gestión como en el caso de Altec S.A, (HILL, 2017) indica que “Existen indicadores, los mismos que proporcionan información confiable que permitirá que el Gerente tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos”.

Altec S.A por no tener un adecuado control en su gestión ponen en riesgo su estabilidad tomando un ejemplo: los trabajadores para la elaboración de un bien aprovecha un 80% la materia prima; es decir, el 20% es desechado y si algo de este desecho es utilizado en otro bien no es contabilizado en el costo de este último, lo que provoca que

se cargue un 100% del costo de materia prima al primer bien, cuando por la falta de control no se optimizó los recursos y el precio de venta se vea reflejado en ocasiones mayor que el de la competencia, lo que ha disminuido las ventas de la empresa.

Es por ello que las organizaciones para (DEMING, 2015) “Deben adoptar medidas que garanticen el camino para mejorar sus niveles de productividad”. Una herramienta útil control de gestión para lograr mejorar los niveles de productividad en Altec S.A es la reducción de desperdicios de materia prima en el proceso productivo.

Para (MOSTO, 2014) “Idealmente la relación salidas/entradas debería ser 1/1 es decir sale de bodega cierta cantidad de materia prima y se debe tratar de utilizar toda en el proceso existiendo el mínimo de desperdicios”.

Si se reducen los desperdicios, en la empresa esto le permitirá, incrementar la productividad del proceso; tener productos de mayor calidad, generar menores costos y por tanto precios más bajos, a su vez mayores ganancias para la empresa.

Actualmente según (GARCÍA, 2017) “Se encuentran técnicas que permiten lograr la reducción de desperdicios en la producción, teniendo como pilares fundamentales la lucha continua en la eliminación de los mismos, enfocándose básicamente en la detección, prevención y eliminación sistemática de los diversos tipos de desperdicios”.

Todo proceso productivo en Altec S.A, hace uso de materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, recursos financieros, generando como

resultado de su combinación productos o servicios que los administradores deben tener un adecuado control.

De esta manera se requiere mejorar los niveles de productividad de la organización, basándose en la evaluación preliminar de la utilización de la combinación de estos factores, con base en las variables que se deben controlar y en sus correspondientes instrucciones de trabajo, para una mejor utilización logrando con ello una reducción de costos de fabricación, reflejándose directamente en el mejoramiento del funcionamiento de la organización, en términos de productividad y competitividad.

Otro problema en sus controles de gestión de la empresa Altec S.A es el análisis de los costos , porque lo manejan informalmente, sin llevar un control o con controles muy rudimentarios, esto provocado por la falta de capacitación que tienen los trabajadores sobre administración y control, porque es verdad en la empresa existen técnicos especializados en el vidrio y aluminio, pero no tienen el conocimiento para que sean más eficientes, en la optimización de costos es decir en los insumos y materias primas que utilizan, lo que produce que aumenten el costo del producto, teniendo como consecuencia que el servicio o el bien proporcionado a sus clientes sea el esperado es decir de alta calidad pero a un valor superior.

En relación a los trabajadores la empresa Altec S.A, paga los sueldos de forma quincenal, sin evaluar la cantidad de productos realizados por cada uno de ellos esto provoca que no exista un control en conocer que trabajador es más productivo, más eficiente o que trabajador no tiene un buen rendimiento.



Según (ORTIZ, 2016) “El propósito del control de gestión financiera es asegurarse que los objetivos trazados en las organizaciones incluyendo los objetivos de responsabilidad social se cumplan optimizando sus recursos; y de un sistema de gestión enfocado es tener claro cuál es el significado más acertado para el concepto calidad de lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido”. (pág. 23)

Un control de gestión da un enfoque total al cliente o usuario final desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

“Los sistemas control de gestión coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad del control de gestión es de los directivos, porque ello son los encargados de hacerla cumplir”. (Gitman & Zutter, 2014)

En la actualidad las empresas giran alrededor de lo que el cliente quiere y necesita. Las organizaciones como Altec S.A deben cada vez buscar ser más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos, cada día la competencia que existe en el mercado es más fuerte y hace que las empresas busquen optimizar sus recursos, a través de un sistema enfocado en procesos es la forma más dinámica y sostenible en buscar la eficiencia de las organizaciones.

Para (Ross, 2012) “La productividad es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad, es decir, a medida que aumenta su productividad es de esperarse que aumenten sus utilidades; se trata entonces, de evaluar el rendimiento de sus

factores de producción (materiales, máquinas, equipos de trabajo y el de los empleados) con el fin de definir la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”.

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa como ALTEC S.A esta responsabilidad es de la administración que son los encargados de llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

En un mundo tan globalizado como en el que vivimos, es vital para ALTEC S.A realizar una buena gestión financiera, y una buena administración de sus finanzas. Pero, ¿qué es exactamente esta actividad y para qué sirve? ¿Pero que es la gestión financiera?

Son muchos conceptos sobre gestión financiera; pero en realidad es algo muy sencillo, pues en la teoría, la gestión financiera se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización. Así, la empresa ALTEC S.A podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente.

Según (Senlle, 2015) “El responsable de este tipo de gestión financiera es la administración que es el gestor de la misma”. (pág. 11). Y dentro del organigrama de la empresa, son los encargados de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa para cumplir sus objetivos”.

Por ello, la función de la administración de ALTEC S.A es vital para la salud de la organización, ya que tiene que tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado para evitar errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

Una gestión adecuada de estos recursos permitirá además crear relaciones de calidad y durabilidad con los inversores y adelantarse a los riesgos financieros para actuar en consecuencia. Si ALTEC S.A posee una buena gestión financiera, la consecución de sus objetivos será más fácil y es más probable que todo funcione correctamente.

Desde el punto de vista económico financiero, una empresa puede tener dos tipos de problemas, que no tienen por qué darse conjuntamente, son la falta de viabilidad y la falta de liquidez.

Para (HILL, 2017) “La falta de viabilidad se produce cuando los gastos superan los ingresos de manera permanente. (pág. 43). Esto quiere decir que la empresa tiene pérdidas, lo que provoca una situación difícil de mantener a medio plazo”.

La falta de liquidez para (DEMING, 2015) “Se produce cuando los pagos superan los cobros en un tiempo determinado, resultando insuficiente la financiación inyectada en la empresa y siendo necesario acudir a nueva financiación para responder a las obligaciones de pagos pendientes”. (pág. 3). Además, la falta de liquidez es un problema que puede afectar al corto plazo y que puede obligar a cerrar la empresa (si se corta el

'grifo financiero') sin poder llegar a saber si la empresa es viable económicamente, o incluso siendo esta viable.

Ante un problema de financiación, ALTEC S.A antes de acudir a buscar recursos ajenos, es fundamental tener claro que realmente se tiene un problema de circulante ocasional (LIQUIDEZ), se presentó porque el negocio no conserva el equilibrio económico adecuado (VIABILIDAD).

Es muy importante que el empresario entienda que puede disfrutar de un equilibrio económico y no tener dinero. Porque para (ORTIZ, 2016) “El equilibrio económico es la existencia de un resultado positivo en la diferencia de ingresos y gastos; distinto al equilibrio financiero, que sería la capacidad para hacer frente a los compromisos financieros en un determinado plazo”. (pág. 8).

Si existe una situación de equilibrio económico que pueda sostenerse en el tiempo, el empresario no debe sentir ningún temor a la hora de buscar financiación para mantener su actividad.

Todo lo anterior nos remite a la necesidad de implementar una adecuada gestión financiera a través de la utilización de herramientas de previsión y análisis económico que todo empresario debería dominar: para ello para el desarrollo del caso se vio la importancia del uso de ratios financieros de gestión.

(Gitman & Zutter, 2014) “Los Ratios de Gestión miden la productividad y la eficiencia con que la empresa emplea sus activos, tomando como base los niveles de

ventas, reflejados en el incremento de su volumen comercial”. En este sentido, se usan para evaluar el desempeño de áreas específicas y compararlas con parámetros representativos de dichas áreas. Los ratios de gestión más importantes son:

Rotación de Cajas y Bancos muestra el número de días que la caja y bancos puede cubrir sus ventas con recursos propios.  $\text{Caja y Bancos} \times 360 \text{ días} / \text{Ventas}$ .

Tabla N.- 1

Rotación de Cajas y Bancos	Caja y Bancos x 360 días	59,238.01*360	21,325,683.60	33.11
	Ventas	644,033.03	644,033.03	

Elaborado.- Autor  
Fuente.- ALTEC S.A.

Lo que indica que la empresa cuenta con liquidez para cubrir 33 días de ventas, esto quiere decir que la empresa puede dar crédito en dichos días, pero no es eficiente ya que el promedio industrial para este tipo de industrias es un mínimo de 45 días, ya que en caso que se atrase los clientes más grande, provocaría que la empresa se desestabilice por falta de liquidez, por lo que debe buscar mecanismos para mejorar sus niveles de ventas.

“Rotación de Inventarios o Existencias indica la frecuencia con la que sale una existencia del almacén para su venta”. (Gitman & Zutter, 2014)

Por ello, se requiere propiciar que se tenga un elevado nivel de rotación, ya que eso mostraría un adecuado dinamismo en las ventas, permitiendo también la reducción de los costos de almacenamiento; su fórmula es  $\text{Inventarios} \times 360 \text{ días} / \text{Costo de Ventas} = \text{días}$ .

Tabla N.-2

Rotación de Inventarios o Existencias	Inventarios x 360 días	244819.60*360	\$ 88,135,056.00	228.08
	Costo de Ventas	386,419.82	\$ 386,419.82	

Elaborado.- Autor

Fuente.- ALTEC S.A.

Del resultado anterior se observa que la mercadería sale del almacén cada 228 días al mercado, implicando una baja rotación dado que la mercadería se queda más de siete meses en stock, lo que ocasiona un capital estático sin ninguna rentabilidad;

Otra forma de conocer la Rotación de Inventarios o Existencias es aplicando la fórmula Costo de ventas / Inventarios o Existencias finales = veces.

Tabla N.- 3

Rotación de Inventarios o Existencias	Costo de ventas	\$ 386,419.82	1.58
	Inventarios o Existencias finales	\$ 244,819.60	

Elaborado.- Autor

Fuente.- ALTEC S.A.

Concluyéndose que los inventarios salen al mercado o es renovado casi 2 veces al año, considerado como un ratio indeficiente en comparación con el promedio industrial de 4.

Inventarios a Capital de Trabajo determina la eficiencia en la utilización de capital de trabajo en relación a los inventarios. (Gitman & Zutter, 2014) Así, una alta rotación significa que hay insuficiencia en capital de trabajo para financiar los inventarios o que una proporción de ese capital de trabajo está siendo desaprovechado al mantenerse

inmovilizado, financiando inventarios tal vez excesivos o de lenta rotación; su fórmula es Inventarios/Capital Trabajo.

Tabla 4.

Inventarios a Capital de Trabajo	Inventarios	\$ 244,819.60	2.51
	Capital Trabajo	\$ 97,599.96	

Elaborado.- Autor  
Fuente.- ALTEC S.A.

Esto indica que la empresa en caso de alguna pérdida o siniestro en el inventario solo tiene capacidad para recuperar solo la tercera parte del inventario, por ello el promedio industrial para este tipo de empresa es 2, ya que la empresa con este ratio se encontraría con el capital suficiente para recuperar la mitad del inventario y el resto con financiamiento externo.

Rotación de Cuentas por Cobrar indica las veces en que la inversión (Cuentas por cobrar) ha sido recuperada durante el ejercicio, y por ende puede ser utilizada para medir su cobranza. Señalando el número de veces que el saldo promedio de las cobranzas por ventas al crédito pendientes ha sido liquidado durante el año. Debe precisarse que para hacer la evaluación del resultado, se necesita compararlo con el plazo medio de crédito que la empresa otorga a sus clientes; su fórmula es Ventas /Cuentas por Cobrar.

Tabla N.-5

Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas	\$ 644,033.03	7.48 Veces	48 Días
	Cuentas por Cobrar	\$ 86,108.93		

Elaborado.- Autor  
Fuente.- ALTEC S.A.

Es decir, aproximadamente 7 veces al año se saldan las cuentas por cobrar de la empresa, en un plazo de 48 días, es decir la empresa mantiene problemas porque si comparamos la Rotación de Cajas y Bancos la empresa solo mantiene liquidez para conceder crédito por 33 días.

Rotación de cuentas por pagar análogamente al ratio anterior, pero éste se usa para evaluar el desempeño de la empresa en cancelar el crédito obtenido; por lo tanto, debe guardar cierta correlación con el ratio rotación de cuentas por cobrar, con el objetivo de que tanto las facilidades de crédito otorgados a sus clientes como las que la empresa tiene por las compras al crédito realizadas permitan una organización adecuada, su fórmula es Compras al Crédito/ Cuentas por Pagar.

Tabla N.- 6.

Rotación de cuentas por pagar	Compras	362789.65	12.91 Veces	28 Dias
	Cuentas por Pagar	28100.63		

Elaborado.- Autor  
Fuente.- ALTEC S.A.

Al ser la Rotación de cuentas por pagar solo de 28 días, no sería óptimo dar créditos a 45 o 60 días si la compañía tiene a lo sumo un plazo de 28 días para cancelar sus deudas; porque no cuenta con la liquidez suficiente.



## CONCLUSIONES

- Medir los niveles de gestión financiera en la empresa, permite a la gerencia optimizar el aprovechamiento de los recursos ya que únicamente serán de excelencia aquellas empresas que lleven controles y reúnan información que les sirva de base en la toma de decisiones.
- La mayor debilidad que tiene la empresa es la falta de liquidez relacionada con el capital de trabajo, ya que de todo el inventario o materiales requeridos para realizar sus operaciones, la empresa solo cuenta con los recursos para cubrir la tercera parte de dichos rubros.
- A través del ratio de Rotación de cuentas por pagar se pudo determinar que para la empresa no es óptimo dar créditos a sus clientes por 45 o 60 días, porque no cuenta con la liquidez suficiente para pagar a sus acreedores por un periodo superior de 28 días, es decir al existir un retraso por parte de sus clientes la empresa no podría pagar a sus acreedores
- En la empresa por la falta de control para la elaboración de un producto aprovecha solo en un 80% la materia prima; es decir, el 20% es desechado provocando que se produzca un aumento en costo de producción.

## BIBLIOGRAFÍA.

- AEBE. (2016). *Análisis del sector industrial 2016*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- BCE. (2016, 06 23). *Competitividad del sector industrial en el Ecuador*. Quito: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
- Bravo Santillán, M., Lambreton Torres, V., & Marquez Gonzalez, H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. Mexico: Pearson.
- DEMING, D. d. (2015). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid.
- GARCÍA, M. A. (2017). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera*. Buenos Aires: ASSON LTDA.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2014). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.
- Hernandez Madrigal, M. (2017, Mayo 1). <http://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>. Recuperado el 2018
- HILL, J. G. (2017). *Administración Estratégica Un enfoque integrador*. México.: Mc Graw Hill. .
- HORNGREN, C. T. (2010). *Contabilidad. Octava edición*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Horngren, C., Harrison Jr, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- LORTI. (2015). *Ley de Regimen Tributario Interno*. Quito: Asamblea Constituyente.
- MOSTO, J. D. (2014). *Contabilidad de Costos*. México: Editorial Elite.
- ORTIZ, A. H. (2016). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*, . Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Patrick, R. S.-R. (2015). *Repositorio Digital UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3338?mode=full>
- Ross, S. (2012). *Finanzas corporativas Novena Edición*. Mexico: McGraw-Hill Companies.
- Senlle, S. A. (2015). *Calidad y Excelencia*. México. : McGraw-Hill Ediciones. Auditoría Administrativa. .
- SOTO, B. M. (2016). *Comercialización de productos de Industriales*. San José.: Editorial LIL S.A.

**ANEXOS.**

