



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y TOMA  
DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUÍMICA  
DEL DISTRITO DE ATE VITARTE – AÑO 2013**

**PRESENTADA POR**

**MONICA YSABEL CASTILLO FELIX**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA – PERÚ**

**2014**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y TOMA DE  
DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUÍMICA DEL DISTRITO  
DE ATE VITARTE – AÑO 2013**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADA POR**

**MONICA YSABEL CASTILLO FELIX**

**LIMA – PERÚ**

**2014**



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL Y TOMA DE  
DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUIMICA DEL  
DISTRITO DE ATE VITARTE - AÑO 2013**

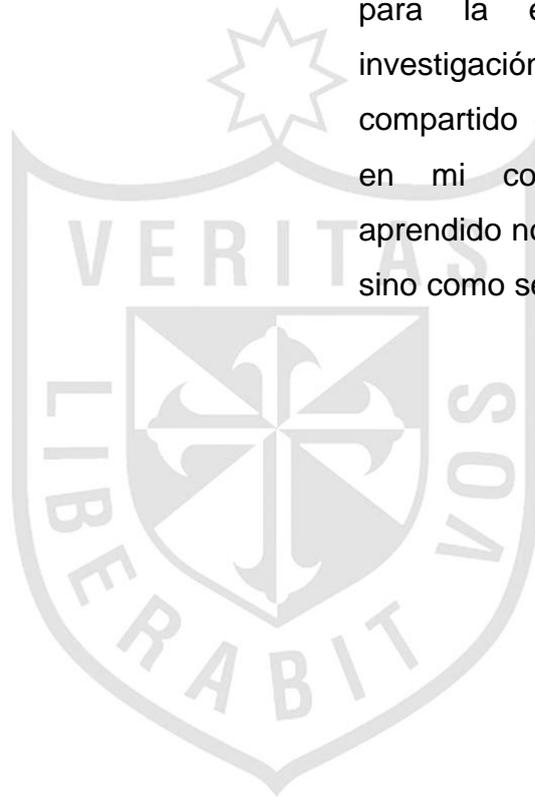
## Dedicatoria

A Dios por su bendición cada día; a mis padres por su dedicación y apoyo en mi formación profesional; a mi esposo por todo su amor y sus palabras de aliento y en especial a mis princesas Fernanda y Alessandra quienes iluminan mis días, siendo el motor para seguir superándome.



## **Agradecimiento**

A los señores catedráticos de la Universidad de San Martín de Porres por la formación humanística científica y profesional, A mis asesores Eduardo Alfaro, Canario Montenegro y Carmen Vargas por el apoyo constante para la elaboración de esta investigación, sin duda el tiempo compartido con ustedes lo llevaré en mi corazón, por todo lo aprendido no solo como profesional sino como ser humano.



## TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN (español/inglés).....	vi
INTRODUCCIÓN.....	ix

### CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	3
1.5 Limitaciones.....	5
1.6 Viabilidad del estudio.....	5

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases teóricas.....	8
2.3 Términos técnicos.....	39
2.4 Formulación de hipótesis.....	40
2.5 Operacionalización de variables.....	41

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico.....	42
3.1.1 Tipo de investigación.....	42
3.1.2 Procedimientos de contrastación de hipótesis.....	42
3.2 Población y muestra.....	44
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	47
3.3.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos.....	48
3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	49
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	49
3.5 Aspectos éticos.....	50

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1 Resultado de las encuestas .....	<b>52</b>
4.2 Prueba de hipótesis .....	<b>67</b>
4.3 Caso Práctico.....	<b>79</b>

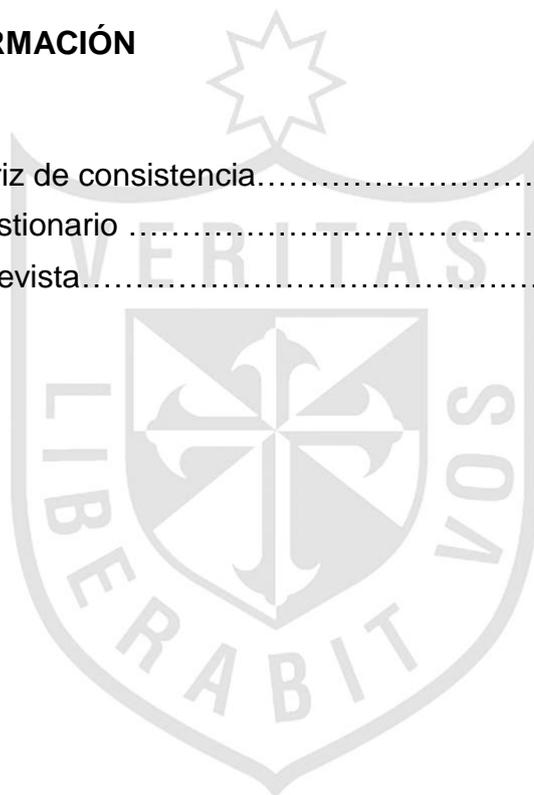
## **CAPITULO V DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Discusión.....	<b>87</b>
5.2 Conclusiones.....	<b>88</b>
5.3 Recomendaciones.....	<b>89</b>

## **FUENTES DE INFORMACIÓN** **90**

### **ANEXOS**

Anexo N° 1	Matriz de consistencia.....	<b>93</b>
Anexo N° 2	Cuestionario .....	<b>94</b>
Anexo N° 3	Entrevista.....	<b>97</b>



## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue demostrar cómo influye el sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones de las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte.

El punto crítico de este tipo de empresas es la falta de un sistema de control de gestión adecuado con indicadores y políticas de calidad, que permita estructurar y definir procesos alineados a las estrategias y objetivos de la empresa. Dicha ausencia, impacta en el área contable, en la presentación de los Estados financieros y en la toma de decisiones de la Alta Dirección de las empresas.

El universo de la investigación estuvo conformado por 5 empresas de la industria química, con una población de 220 profesionales cuya muestra fue aplicada a 82 profesionales entre hombres y mujeres. Los resultados del trabajo de campo mostraron que la incidencia en el sistema de control de gestión empresarial está directamente relacionada a los indicadores de la gestión tanto en el estado de resultados como el proceso del análisis de las metodologías a aplicar y esta a su vez impacta en la toma de decisiones de una organización.

**Palabras Claves:** Sistema de control de gestión empresarial, toma de decisiones.

## ABSTRACT

The overall objective of this research was to demonstrate how the control system influences business management in making business decisions chemical industry Ate district .

The critical point of these businesses is the lack of a suitable control system of management quality indicators and policies, that can structure and processes aligned to define the strategies and objectives of the company. Such absence hits in accounting , presentation of financial statements and decisions of senior management of the companies.

The universe of the research consisted of 5 companies of the chemical industry , with a population of 220 professionals whose sample was applied to 82 professional men and women . The results of the field work showed that the incidence in the control system of corporate governance is directly related to indicators of management in both the income statement and the process of analysis methodologies to implement and this in turn impacts on decision making in an organization.

Keywords : control system management, decision making.

## INTRODUCCIÓN

La preocupación de la alta dirección de las empresas de industria química se enfocan principalmente en la falta de un sistema de control de gestión empresarial adecuado que le permita tomar decisiones que lleven a incrementar la rentabilidad de la empresa de manera constante. En el actual mundo cambiante, las personas y las organizaciones necesitan controlar en tiempo real sus actividades y resultados y gestionar con efectividad las desviaciones respecto a la toma de decisiones en base a los objetivos.

Las empresas de industria química si bien cuentan con un sistema de control de gestión empresarial, sin embargo al no estar bien estructurado, no les permita conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa; esto no le permite obtener la información necesaria, oportuna y fiable para la toma de decisiones operativas y estratégicas; volviéndose una organización con un deficiente sistema de control de gestión empresarial; vulnerable a los efectos del mercado y la competencia.

Las empresas de industria química, cuentan con áreas o departamentos de responsabilidad que no han implementado un sistema de gestión documental, ocasionando que las funciones y tareas no estén claramente definidas. Asimismo, no existen manuales y políticas de procedimientos formalizados para la ejecución de procesos que involucren varias áreas de las empresas, por otro lado tienen ausencia de un sistema de control interno, lo que conlleva al uso de procedimientos erróneos que ponen en riesgo las decisiones y objetivos de la empresa.

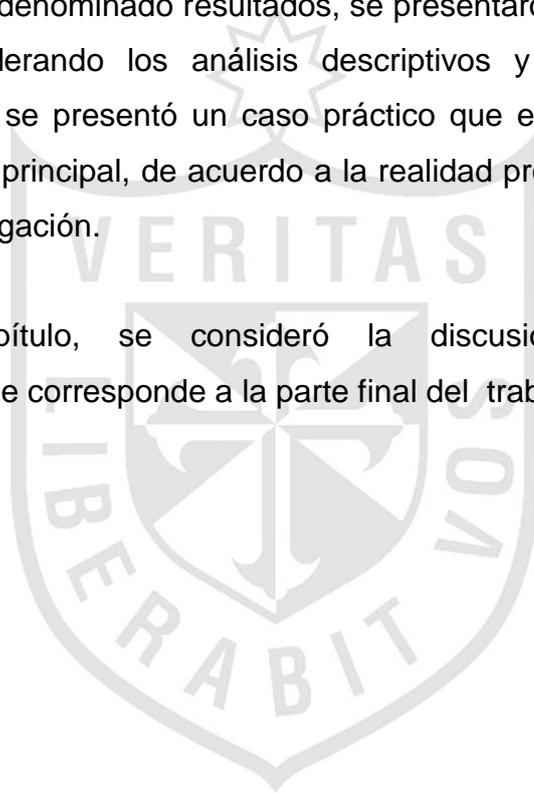
En el primer capítulo, se consideró la problemática de la investigación, la cual permitió conocer la situación real de las empresas de la industria química, se plantearon los problemas de la investigación, los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad.

En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que consideró los antecedentes de la investigación, base teórica, definiciones conceptuales y formulación de hipótesis.

En el tercer capítulo, se encuentra la metodología que contempló el diseño metodológico, la población, muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis; y por último, se plasmaron los aspectos éticos de la investigación.

En el cuarto capítulo denominado resultados, se presentaron los resultados de la investigación, considerando los análisis descriptivos y la contrastación de hipótesis. Asimismo, se presentó un caso práctico que estuvo orientado a dar solución al problema principal, de acuerdo a la realidad problemática y objetivos de la presente investigación.

En el quinto capítulo, se consideró la discusión, conclusiones y recomendaciones, que corresponde a la parte final del trabajo de investigación.



## **CAPÍTULO I            PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social, que conllevan a desafíos nuevos para el empresario; como la búsqueda de mecanismos, que ofrezcan certeza en medio de tanta incertidumbre. Tomar decisiones oportunas y correctas, es clave para el éxito de una organización, situación que conlleva a que las empresas, cambien su forma tradicional de enfrentarse a los grandes retos que se les presentan, para ello necesitan revisar sus procesos básicos, estructurales y tecnológicos, con el fin de que sean ajustados para reaccionar rápido y oportunamente.

Para responder de manera apropiada al entorno, las organizaciones requieren adoptar Sistemas de Control de Gestión que les permita alcanzar los objetivos propuestos con eficacia, eficiencia y calidad. Sin embargo, actualmente, las empresas de Industria Química no cuentan con un sistema de Control de gestión con indicadores y políticas de calidad, que permita estructurar y definir procesos alineados a las estrategias y objetivos de la empresa. Dicha ausencia, impacta en el área contable, en la presentación de los Estados financieros y en la toma de decisiones de la alta Dirección de la empresa.

Los administradores requieren permanentemente informes parciales, los usuarios externos esperan la publicación de los estados financieros mensualmente y las oficinas de la Administración Tributaria encargadas de los tributos, al igual que los auditores, verifican su información en los registros contables de las empresas, pero las empresas de Industria Química no cuentan con una perspectiva sistémica que produzca información eficiente con diferentes formas y periodos, dependiendo de las necesidades de los usuarios.

Por tal motivo no es posible hablar de organización o empresa, sin relacionar frases como toma de decisiones, información útil y oportuna, sistema de

información, información financiera, contabilidad, etc., ya que una organización está compuesta de partes que realizan diversas funciones: producción, comercialización, administración, coordinación, planificación. Para lograr sus objetivos cada una de ellas debe obtener información de las otras y enviar información relativa a los asuntos de su competencia.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera influye el sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a) ¿De qué manera influye la gestión documental en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?
- b) ¿En qué medida los factores del control interno influye en la evaluación de riesgo financiero en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?
- c) ¿De qué manera se relaciona el control presupuestario en la competitividad y desarrollo empresarial de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?
- d) ¿De qué manera incide el análisis de ratios de gestión en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Determinar la influencia del sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013.

#### **1.3.2 Objetivos secundarios**

- a) Determinar la influencia de la gestión documental en la información y comunicación en las empresas de Industria Química. del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- b) Establecer la influencia de los factores de control interno en la evaluación de riesgo financiero en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- c) Determinar la relación de los factores del control presupuestario en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- d) Determinar la incidencia de los ratios de gestión influyen en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El propósito de la presente investigación es facilitar la toma de decisiones en las empresas de Industria Química, a través de un sistema de control de gestión empresarial para la toma de decisiones que, haga posible la medición integral del desempeño organizacional.

- **Desde el punto de vista Social:** Un Sistema de Control de Gestión empresarial que permita maximizar la capacidad de desempeño, partiendo de objetivos y estrategias alineados con su visión, genera una mayor interacción empresa-comunidad mediante el logro de servicios de calidad.
- **Desde el punto de vista socioeconómico:** Definir indicadores estratégicos que permitan monitorear la eficiencia en el manejo de ingresos y gastos, contribuirá con el uso racional y transparente de los recursos económicos. Con una conducción óptima de las finanzas, se podrá incrementar las propuestas de inversión para la solución de los problemas que impactan el desarrollo económico y social de nuestro país.
- **Desde el punto de vista de la gestión empresarial:** Facilitar la toma de decisiones en las empresas de Industria Química, contribuirá con el logro de una gestión administrativa: eficaz y eficiente.
- **Desde el punto de vista metodológico:** Aplicando las técnicas de investigación científica, se diseñan instrumentos para la captura de la información relacionada con los procesos que involucran la gestión de las empresas de Industria Química, como son: gestión documental, control interno y presupuestario y manejo de la información a través del análisis de ratios para la toma de decisiones.
- **Desde el punto de vista psicosocial:** Las empresas de Industria Química, contarán con el fortalecimiento de sus indicadores de gestión, y se dará a conocer al personal, la utilidad del Sistema de Control de Gestión Empresarial utilizado, razón por la cual se infiere, que el ambiente laboral, es propicio para la implantación del mismo.

Esta investigación estará situada a dar apoyo a las empresas de la Industria Química, con la finalidad de orientarlas en cuanto a su control de gestión empresarial y así contar con soporte para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que el uso del sistema de control de gestión empresarial: (a) incrementaría la eficiencia y eficacia de las empresas, (b) haría posible a sus líderes tomar decisiones acertadas, (c) se manejaría información oportuna, rápida y confiable de los resultados del desempeño organizacional.

## 1.5 Limitaciones del estudio

La presente investigación no presentó dificultades significativas para su realización ya que cuenta con el material bibliográfico especializado para una investigación científica, con soporte profesional y técnico al respecto.

## 1.6 Viabilidad del estudio.

Para la realización de la investigación propuesta, se contó con los siguientes recursos:

**Humanos:** La autora es contadora de la empresa TECNOLOGÍA QUÍMICA Y COMERCIO S.A.

**Financieros:** La necesidad de la investigación facilita la utilización de los recursos financieros de la organización.

**Materiales:** La autora utilizó recursos propios.

**Tecnológicos:** La empresa aportó la información y equipos para que se lleve a cabo la investigación.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Al realizar una extensa exploración y revisión en los libros especializados, revistas, periódicos y tesis de investigación que tengan o guarden estrecha relación con el título de investigación **“Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria Química del distrito de Ate Vitarte - año 2013”**, se pueden mencionar algunos trabajos encontrados, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, en virtud a que presentan ciertos criterios y se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

Se ha realizado la búsqueda de trabajos y/o textos similares al estudio que nos ocupa, habiéndose ubicado los estudios que citamos a continuación:

**Autor:** Oropeza Olazabal, Carla Katerin

**Título:** Efectos de la existencia de un inadecuado sistema de control administrativo y de políticas de gestión de recursos humanos en la comisión de actos fraudulentos en una empresa avícola de Lima

**Año:** Lima, 2010

**Tesis:** (Lic.) Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración.

**Resumen:** Una problemática que existe a nivel nacional e internacional es acerca de los robos y fraudes que se vienen cometiendo por parte de los empleados de las empresas u organización determinada; problema que afecta no sólo de manera monetaria a la empresa sino también de manera social y cultural, ya que al establecerse este patrón de conducta negativa dentro de una empresa se originan dos frentes: los empleados y la gerencia, que no buscan unificar esfuerzos sino combatir entre ellos y por ende, perjudicando a la empresa. Ante esta problemática, la presente investigación establece las iniciativas a utilizar para una adecuada política de gestión y control de cuentas, así como la utilización de un sistema de control de cuentas por cobrar y un sistema de facturación

automatizada. Así también, postula el liderazgo y la motivación como dos aspectos que ayudan a atenuar los posibles actos de fraude y robo.

**Autor:** Santisteban Pazos, José Luis

**Título:** Sistema de información para el control de las operaciones consulta de información y generación de indicadores de gestión

**Año:** Lima, 2009

**Tesis:** (Ingeniero de Computación y Sistemas) -- Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Escuela Profesional de Ingeniería de Computación y Sistemas.

**Resumen:** Propone implementar un sistema de información que se encargará de centralizar toda la información requerida en una base de datos corporativa, además de contar con información histórica, que servirá para mostrar información resumida de las operaciones diarias de las distintas sedes, y proporcionar indicadores de gestión, números que indiquen cómo va la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

**Autor:** Robert N. Anthony

**Título:** Sistema de control de gestión (Duodécima edición)

**Año:** México, 2008

**Resumen:** Con Sistemas de control de gestión los estudiantes adquieren los conocimientos y las destrezas analíticas que se exigen a los gerentes de nuestros días. Mediante una combinación de casos reales y ejemplos de empresas actuales, los estudiantes determinan como los verdaderos gerentes diseñan, implantan y usan los sistemas de planeación y control para ejecutar sus estrategias de negocios. Un verdadero sistema de control de gestión está muy enfocado a la disciplina contable.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1 Sistema de control de gestión empresarial

#### Conceptos

##### Sistema

**Chiavenato (2000)**, entiende por sistema al “conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados” (p. 771). La teoría de sistemas es una teoría interdisciplinaria y totalizante, dado que los sistemas para poder comprenderse requieren del análisis integrado de sus partes por lo que el enfoque se “basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas” (Ibidem p.697).

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización (**J. de Rosnay**).

##### Control

Control es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción entre los límites previstos (**Pacheco, J.C., y otros, 2002**).

De acuerdo a **Koontz y O'Donnell**, control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajustan a los planes.

Según **Theo Haimann**, control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación.

Según **Henry Fayol**, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

**Robert B. Buchele** dice que es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Para **George R. Terry** el control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Asimismo, **Buró K. Scanlan** menciona que el control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

**Robert C. Appleby I**, define como la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

**Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet** opinan que es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

**Harold Koontz y Ciril O'Donell** enfatizan que el control implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

**Chiavenato** menciona que el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Algunos autores como **García Echevarria, S. (1991)** aseguran que el tema del "controlling", adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Este autor establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. Define el Controlling Moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

### **Aspectos de la Planeación Estratégica y el Proceso de Ejecución**

En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta al menos en nueve pasos, los cuales describen la planificación, implantación y evaluación del proceso. Sin embargo, cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar, es por ello que los ocho pasos varían en función de la situación que se encuentre cada empresa.

En las empresas de industria química no existen recetas únicas, ni consejos absolutos; sino sólo orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

### **Planificación e Implementación**

Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias.

Cualquier empresa u organización (del sector público, privado, con o sin fines de lucro), necesita una misión (la razón de ser de una organización en un contexto dado). El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" u "objetivos"; ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa.

Una pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos a definir con precisión el ámbito de sus productos (o servicios), como beneficios esperados por sus actuales y potenciales clientes. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa y su preocupación por la imagen pública.

El análisis del entorno.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y la definición de la estrategia de una empresa, pues los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y debilidades. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, social, económica, legislativa, tecnológica, cultural, etc.), es necesario que los administradores conozcan las tendencias que tarde o temprano puedan influir, si no determinar, la existencia de la firma.

Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos de forma rentable. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente, a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración, porque lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

## Análisis de recursos de la organización.

Se entiende por recursos todos los potenciales que la empresa posee, refiriéndose éstos tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos), como a los humanos (habilidades, destrezas, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su defecto, evitarlas o superarlas.

## Identificación de fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente. Por otro lado, fortaleza también es cualquier recurso del que se dispone de modo preferente a los competidores. En contraparte, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita, pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovecharse antes que sus competidores, porque de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

## Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado "Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones

En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo brinda a los administradores una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacerse.

Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor manera que sus más cercanos competidores, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De este modo, el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada del talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no sólo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia (o forma) de implantación, llamada también secundaria, porque ésta es tan importante como la otra.

### **Evaluación del proceso**

Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos de evaluación. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos (a la par) durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente.

## **Gestión**

**Hernández T, Maritza (1997)**, en su tesis de Doctorado: "Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica" plantea que: "la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados".

El profesor **Jordán, H. (1996)** en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como "dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados".

## **Control de gestión**

Según **García, L. (1975)**, el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

**Blanco (1984)** plantea que la moderna filosofía del control de gestión (CG) presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve **Goldratt (1990)**, desde su teoría sobre gestión de las

limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según **Jordan, H. (1995)**, el control de gestión (CG) es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

**Beltrán, J. (2003)**, señala que:....El Control de Gestión es un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. (p. 5)

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo; distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la

organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

### **Características del Control de Gestión**

Para que un control de gestión sea excelente, desde el punto de vista técnico, debe proveer a la gerencia de información oportuna del estado actual de la organización, suministrar de manera descriptiva las tendencias operativas y generar valor estratégico para la toma de decisiones. De allí que, el control de gestión debe estar fundamentado en un conjunto de características que se agrupan en cuatro dimensiones: complejidad, temporalidad, diseño y relatividad.

### **Funciones del Control de Gestión**

El control de gestión es un elemento de vital importancia para el direccionamiento estratégico de una organización. De modo que, los aportes que el control de gestión hace a la gerencia resultan de la ejecución de sus funciones, las cuales se enuncian a continuación:

- 1) Servir de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- 2) Facilitar el diagnóstico permanente.
- 3) Mejorar la planificación y las posibilidades futuras de la organización
- 4) Controlar los factores estratégicos de la organización.
- 5) Generar información válida y oportuna.
- 6) Crear memoria institucional.
- 7) Servir de base para evaluar el desempeño de una manera más exacta.
- 8) Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.
- 9) Servir de apoyo para que la organización responda a cambios y nuevas necesidades.

## **Sistema de Control de Gestión:**

**Mallo, C y Merlo J. (1995)** expresan que el Sistema de Control de Gestión Moderno se transforma en un: “....Sistema de Información - Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones” (p. 23). Por lo tanto, es posible asegurar que el Control de Gestión sea un proceso dinámico, mediante el cual se moldea la toma de decisiones para hacer posible el futuro o la “situación deseada”. En tal sentido el autor en su obra también indica: “Un control de gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados”. (Mallo, C. y Merlo J., 1995. p. 23).

### **Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión**

1. **Diagnóstico Institucional:** todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.
2. **Identificación de procesos Claves:** luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la

situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3. **Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

### **Condiciones que influyen en el control de gestión**

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

### **Fines del control de gestión**

- **Informar:** es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cuál es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la

estructura de la organización. La respuesta a las siguientes preguntas tienden a resolver problemas de estructura: ¿Qué información se necesita? ¿Dónde se almacena? ¿De quién y a quién va? ¿Cómo valorarla? ¿Cómo suplantarla?

- **Coordinar:** Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

### **Proceso del control de gestión:**

Buena parte del proceso del control de gestión o administrativo consiste en relaciones informales entre un gerente y otro o entre un gerente y sus subordinados. Las comunicaciones informales se dan por medio de memorandos, juntas, conversaciones y aun expresiones faciales. Recientemente, el termino administración en marcha ha señalado la importancia de esta información. Las relaciones informales tienen lugar en el contexto de un sistema formal de planeación y control que comprende las siguientes actividades:

1. Planeación estratégica
2. Preparación de presupuestos
3. Ejecución
4. Evaluación del desempeño

Cada actividad lleva a la siguiente en un ciclo regular. Juntas forman un circuito cerrado.

Ahora bien, la formulación de estrategias es el proceso de decidir las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas. En este proyecto usamos la palabra metas para denotar los amplios fines generales de la organización y el término objetivos para los pasos concretos que se dan para alcanzar las metas en determinado periodo. Las metas son intemporales; existen hasta que se cambian y casi nunca se cambian. Para muchas empresas, ganar un rendimiento satisfactorio sobre la inversión es una meta importante; para otras, es igualmente importante conseguir una participación grande en el mercado. En el proceso de

formulación de estrategias, las metas de la organización se dan por sentadas, aunque en ocasiones el razonamiento estratégico se concreta en las metas en sí.

Las estrategias son planes grandes e importantes. Declaran en forma general la dirección en la cual los directores quieren que se mueva la organización. La decisión de un fabricante de autos de producir y vender vehículo eléctrico sería una decisión estratégica.

La necesidad de formular una estrategia surge por lo regular como reacción a la percepción de un peligro por ejemplo, incursión de competidores en el mercado, cambio en el gusto de los consumidores, o una oportunidad como innovaciones tecnológicas.

### **Comprender las estrategias**

Los sistemas de control de gestión son herramientas para implantar estrategias. Las estrategias difieren en cada organización y los controles deben adaptarse a sus requisitos específicos. Las estrategias asignan diferentes prioridades a los trabajos, tienen distintos factores fundamentales de éxito y requieren diversas habilidades, puntos de vista y comportamientos. Así, una preocupación constante en el diseño de sistema de control debe ser si el comportamiento que éstos inducen es el que requiere la estrategia.

Las estrategias son planes para alcanzar las metas de una organización. Por tanto, las estrategias definen el contexto general en que se puede evaluar la conveniencia de los elementos que conforman los sistemas de control de gestión. Toda organización tiene una o más metas. La rentabilidad es una meta importante, sin embargo, algunas empresas de este rubro consideran a empleados, proveedores, clientes y a la comunidad al fijarse sus metas.

Las empresas diversificadas formulan sus estrategias en dos planos: el corporativo y el de la unidad comercial. En el plano de la corporación, la pregunta estratégica clave es en qué negocios debe estar la empresa. Las opciones generales resolver la pregunta del plano corporativo son:

1. Empresa de una sola industria
2. Empresa de diversificación relacionada
3. Empresa de diversificación diferenciada

Un concepto fundamental de las estrategias corporativas es la noción de competencia básica, que es un activo intelectual en el que una empresa sobresale. En el plano de la unidad comercial, hay dos preguntas estratégicas básicas: ¿Cuál debe ser la misión de la unidad comercial? (Reforzar, conservar y cosechar) y ¿Cómo debe competir la unidad comercial para cumplir su misión?

### **Control Interno**

**Concepto.-** El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

El Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

## **Beneficios de contar con un sistema de control Interno:**

Seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

## **Implementación del sistema de control interno**

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

### **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la Normas Internacionales de Auditoría, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

### **Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar

los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

### **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

### **Control Presupuestario**

#### **Concepto**

El control presupuestario es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia.

En el capítulo sobre presupuestos, presentamos sus diferentes tipos. Tomemos, por ejemplo, el presupuesto de ventas. Este plan de ventas es comparado al término de cada período (mes, trimestre, semestre o año) con las ventas efectivamente realizadas. Las cifras presupuestadas pasan a ser las normas de control. La venta real se compara con el standard y se determina la diferencia. Si ésta es negativa indica que el plan no se cumplió, lo que da origen a un proceso de investigación para determinar las acciones correctivas que deben desarrollarse para eliminar la diferencia.

Como se puede apreciar, el control presupuestario es, esencialmente, una forma de control en que las normas se encuentran fijadas o establecidas en un presupuesto. Tiene varias ventajas que conviene destacar:

1. Ayuda a obtener un punto de vista general sobre la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.
2. Es una herramienta importante de coordinación, ya que reúne, en un mecanismo, las diferentes actividades de la empresa. Se pueden apreciar

nítidamente las relaciones entre las actividades, cómo encajan unas en otras (por ejemplo, compras y producción; producción y ventas, etc.)

3. Pone énfasis en el uso del principio de excepción (el control es apresurado e incrementado al concentrarse la atención en aquellas excepciones importantes de los resultados esperados). La atención se centra en aquellos puntos críticos en cuanto a la magnitud de las diferencias. Así, se pueden tomar acciones correctivas para solucionar tales problemas.

4. Ayuda a fijar responsabilidades. Esta es una contribución vital. Mediante su uso, el administrador que es responsable por una determinada tarea y resultado - queda claramente identificado. Bajo este tipo de control, se espera que la persona a cargo de la actividad indicada en el presupuesto, cumpla de acuerdo con lo que en él se señala o entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.

Además de estas ventajas, se pueden enumerar los siguientes beneficios, derivados del uso apropiado de los controles presupuestarios:

5. Se hacen conocidos los objetivos a aquellos que tienen la obligación de cumplirlos.

6. Se logra atenuar las decisiones precipitadas, pues las acciones se basan en estudios y en consideraciones cuidadosas.

7. Se ayuda a la toma de decisiones al proporcionar al ejecutivo hechos y cifras.

### **Tipos de control**

La empresa, con el fin de controlar su actuación con relación a sus objetivos, establece diferentes tipos de control, entre los que cabe mencionar: 1) Control de las Políticas; 2) Control sobre los Procedimientos; 3) Control sobre el Personal; 4) Control de la Producción; 5) Control sobre las Ventas; 6) Control de Existencias.

Desarrollaremos brevemente cada uno de estos controles como ejemplos concretos de las aplicaciones del Proceso de Control.

1. Control sobre las Políticas. Como habíamos indicado anteriormente, las políticas son guías de acción para los miembros de la organización. Su objetivo es, en cierta forma, uniformar criterios en las decisiones. Una política no especifica cómo debe hacerse algo (el cómo lo dan los procedimientos).

Es necesario no sólo controlar que las políticas se cumplan, es decir, que las diferentes decisiones que se toman dentro de la organización se ajusten a las políticas correspondientes, sino también controlar que todo el conjunto de políticas o directrices se encaminen a servir los intereses de la organización.

Mediante este control es posible ir eliminando políticas ya obsoletas o cambiarlas por otras que sean más reales.

Por ejemplo, observando las fechas en que los participantes de la organización hicieron efectivas sus vacaciones, y comparando éstas con la política establecida de otorgar las vacaciones durante los meses de enero y febrero, puede concluirse que un 40% de los participantes salieron a vacaciones fuera del período indicado por la política. Este hecho nos llevará a revisar si la discrepancia se encuentra en una mala acción de los ejecutivos (no toman en cuenta la política) o si la política es irreal, es decir, en la práctica es imposible cumplirla, lo que nos llevará a modificarla.

2. Control sobre los Procedimientos. Los procedimientos son guías de acción que detallan de una manera exacta cómo se debe realizar una cierta actividad. Generalmente estos procedimientos se presentan en un Manual, el cual constituye un excelente instrumento de control.

En este sentido, el procedimiento puede equivaler a la norma o al standard, al indicar cómo debe hacerse una tarea. Por lo tanto, si lo comparamos con la forma en que realmente se hizo, estamos estableciendo un control para ella. Por otra parte, el control de estos procedimientos sirve para determinar si realmente están cumpliendo con el objetivo que persiguen, o si es necesario cambiarlos, quizá porque las condiciones han variado.

Como generalmente estos procedimientos especifican aspectos técnicos y como las técnicas están progresando a una gran velocidad, parece lógico mantener un

estrecho control sobre los procedimientos en uso, para ver modo de aumentar su eficiencia.

3. Control sobre el Personal. Observábamos, cuando discutíamos la estructura de la organización, la necesidad constante de lograr que los individuos que la forman participen realmente en ella. Al decir esto, queremos significar no sólo la asistencia física, sino la asistencia psicológica, es decir, que esté dispuesto a cumplir con su tarea, a comprometerse y responsabilizarse de ella.

Desde este punto de vista, es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los individuos que operan dentro de la empresa (a todo nivel) y la motivación del personal.

Existen diferentes formas de obtener informaciones sobre la "moral" de trabajo dentro de la organización. Tenemos los sistemas de "sugerencias y críticas" que, bien llevados, entregan buena información sobre el grado de participación e integración de los trabajadores en general.

Otro indicador, que también es útil, es el "sistema de quejas". La frecuencia de éstas indudablemente es una indicación de peligro.

4. Control de la Producción. El control de la producción se deriva de la necesidad de dirigir la producción y combinar los equipos y recursos existentes con el fin de obtener de ellos una alta productividad. Este control es muy importante en aquellas empresas que poseen varias "líneas o series de productos" (es decir, los artículos que la empresa ofrece en venta) y quizá no tan importante en aquellas empresas de proceso interno (es decir, aquellas que fabrican constantemente un producto determinado).

Aparte del control sobre los equipos productivos existen otros controles en producción. Uno de ellos es el Control de Calidad, cuyo objetivo es verificar si el producto que elabora la empresa sale al mercado en buenas condiciones, de acuerdo con las especificaciones, etc. Sin duda alguna, este control es vital, por cuanto es el responsable en último término de la calidad del producto. Si la empresa está entregando malos productos al mercado es bien probable que comience a perder clientela.

Existen diferentes técnicas para llevar a cabo este control, estando ellas determinadas fundamentalmente por el tipo de producto, el número producido y el proceso mismo de fabricación. Si el producto es muy delicado, posiblemente obligue a un control individual, es decir, examinar uno por uno los artículos. Este es el caso generalmente de artículos de precisión. En cambio, en otros productos, elaborados en forma masiva, se utilizan muestras, por ejemplo, de cada 100 tarros de conserva se controlan 10.

5. Control sobre las Ventas. Generalmente, el Departamento de Ventas elabora un plan o programa de ventas en el cual se fija la cantidad de productos que se venderán en el año, en los semestres, trimestres y /o en el mes. También se determina el volumen de venta de cada unidad (tiendas, vendedores, etc.). Es decir, a través del presupuesto de ventas que determina la planificación, se establecen las normas o standard de control.

Sobre la base de estas normas, se van comparando las ventas reales y determinando las desviaciones. Generalmente estas desviaciones son los puntos de partida para iniciar investigaciones y descubrir sus causas.

6. Control sobre las Existencias. Este es un control de gran importancia para la Producción, en el caso de la existencia de Materias Primas y otros elementos que se utilizan en el proceso de producción y para Ventas en el caso de la existencia de productos terminados. Tomaremos sólo el primer caso.

Por lo general, a través de un estudio se determinan las cantidades que deben tenerse en existencia de cada materia prima, de modo que la producción no sufra alteraciones por falta de materias primas. Para determinar esta cantidad se toma en cuenta una serie de factores, como ser, tiempo de reemplazo, es decir, el tiempo que transcurre desde el momento en que se hace el pedido al proveedor, hasta que el pedido es recibido y almacenado; el valor de la Materia Prima y otros. Esta cifra de existencia puede ser considerada la norma o el standard de control.

La función del control de existencia es verificar que siempre exista esta cantidad mínima. Así, el bodeguero o la persona que está a cargo del control, irá sumando

en la tarjeta individual de la Materia Prima particular las llegadas de materia prima y restando las salidas al taller. Así sabe en todo momento cuánto hay de ella. Cuando el saldo llegue a esa cifra que es la norma de control, deberá llamar a Adquisiciones indicando que debe hacerse la compra.

Un buen control de existencias permite que el proceso de producción se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y, a la vez, que el control de Producción se aplique en mejor forma.

Aparte del control del volumen de materia prima existente, también debe controlarse su calidad (es decir, determinarse si corresponde a las especificaciones de aquella que se pidió). Otro control es sobre su mantención; para el caso de materias primas perecibles, debe controlarse su estado, con el fin de no enviar a fabricación materia prima de mala calidad, que determinará, seguramente, el rechazo del producto final ya sea por el propio control de calidad de la empresa (el caso afortunado) o por el público consumidor (el caso desafortunado).

Existen, sin duda, muchos más controles dentro de la operación de una empresa. Aquí sólo nos hemos limitado a describir algunos, como una manera de ilustrar el proceso de Control.

### **Análisis de Ratios**

**Los Ratios.-** Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

2.1. Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

2.2. Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

2.3. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

2.4. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

El Análisis

### **A. Análisis de Liquidez**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

#### 1a) Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas

de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

#### 2a) Ratio prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

#### 3a) Ratio prueba defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

#### 4a) Ratio capital de trabajo

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

### **B. Análisis de la Gestión o actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios

para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

#### Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

#### Rotación de los Inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período promedio de pago a proveedores

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

## Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales.

## Rotación del Activo Fijo

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

### 2.2.2 Toma de decisiones

#### Conceptos

La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según **Hellriegel, y Slocum (2004:267)** es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, **Stoner (2003:260)** define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde

la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones, afirma Robbins (1999), son la excepción.

**Fremont E. Kast (1979)**, menciona que la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

**Fayol** afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La Toma de Decisiones la podemos ver como el proceso de seleccionar una acción entre varias alternativas, es decir, es el proceso por medio del cual la gerencia, al enfrentarse a un problema selecciona un curso de acción específico o solución, de un conjunto de alternativas.

**Rheault, J. (1996)**. Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración. México: Limusa sostiene que:... la persona que toma una decisión quiere lograr algo, es decir, alcanzar una situación distinta a la de su estado original. Además esta persona escoge una cierta manera de actuar porque piensa que ésa es la forma que más le ayudará a conseguir las metas que especificó de antemano. Su actuación toma la forma concreta de una cierta utilización de los recursos limitados. De ahí la importancia de tener los objetivos claros y jerarquizados.

De acuerdo a lo argumentado por Rheault, la toma de decisión le plantea la necesidad al decisor de tener un conocimiento previo, al menos de los objetivos y metas que se dispone alcanzar, para que la alternativa seleccionada contribuya con esos logros, considerando para ello los recursos con que dispone y los factores que pueden estar afectando su decisión. En dicho punto es conveniente

decir que los problemas de decisión tienen una serie de elementos que son comunes a cualquiera de ellos.

Rheault, plantea que existen ciertas características o elementos que están presentes en cualquier problema de decisión, independiente del tipo de organización formal considerada o del nivel jerárquico en el cual se presente. Los elementos son:

- a. Hay una persona responsable de la toma de decisiones; esta persona tiene los objetivos propios, los cuales pueden ser más o menos especificados de antemano.
- b. Existe el contexto del problema, lo cual puede ser definido por un cierto conjunto de factores o estados de la naturaleza.
- c. Hay un conjunto de diversos cursos de acción factibles, del cual la persona que decide escogerá el más adecuado.
- d. Hay un conjunto de consecuencias que resultan de la combinación de diversos cursos de acción disponibles y de la ocurrencia de uno o diversos estados naturales.
- e. Existe un cierto grado de incertidumbre relacionada con el acto de escoger la alternativa más conveniente; o sea, en la mayoría de los casos, la persona que decide no tiene una noción precisa acerca de cuáles pueden ser los resultados asociados con su curso de acción elegido.

Nos hemos referido a la toma de decisiones como un proceso mediante el cual buscamos seleccionar de un conjunto de alternativas, la más adecuada para resolver un problema o una determinada situación. Por tal motivo, como proceso en sí, se deben definir una serie de pasos de manera sistemática a objeto de que sirvan de guía para realizar una toma de decisión adecuada.

**Bierman, Bonini y Hausman (2000)**, establecen cuatro pasos en el proceso general de Toma de Decisiones los cuales son comunes para los tipos de situaciones de Toma de Decisiones, los cuales son:

- 1) Establecer el criterio que se usará.
- 2) Seleccionar un conjunto de alternativas para considerarlas.

- 3) Determinar el Modelo que se usará y los valores de los parámetros del proceso.
- 4) Determinar cuál de las alternativas optimiza el criterio que se estableció en el paso 1.

Por su parte, Rheault sostiene en su libro *Introducción a la Teoría de las Decisiones con Aplicaciones a la Administración* (1.996) que el proceso racional de toma de decisiones implica las siguientes fases de actividad:

- a) Diagnosticar el problema.
- b) Hallar las alternativas más adecuadas.
- c) Analizar las alternativas y compararlas.
- d) Seleccionar las alternativas más convenientes.

**Donnelly, Gibson y Ivancevich, (1997)** plantean en su libro “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, que...las decisiones son medios y no fines, pues son el proceso por el que los gerentes tratan de lograr sus objetivos, son la manera de responder a los problemas de los gerentes y, por ende, de la organización. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas, por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación del que resulta una decisión; proceso influye sobre la calidad de la decisión. (Ibidem).

Hay una cantidad incontable de factores intrínsecos en cualquier situación empírica y cada acción potencial inicia una cadena de causa efecto-interacción que por lo general nunca termina. Si el decisor adopta la estrategia de recopilar los hechos o factores que influyen en el problema nunca emprenderá una acción. La mente no puede considerar los aspectos de un problema empírico, por lo tanto hay que omitir algunos de los atributos del problema para poder tomar una decisión.

**Bonini, Bierman y Hausaman. (2000).** Análisis cuantitativos para la toma de decisiones. USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., sostienen que el decisor debe seleccionar cuales son los factores más relevantes del problema y sobre

ellos actuar, en consecuencia, la abstracción y la simplificación son pasos necesarios para resolver cualquier problema humano y de allí la importancia de los modelos (Ibidem).

## **Competitividad**

**Concepto.-** El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa. “La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo”.

Un diseño adecuado de planificación estratégica en una organización constituye la base para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, algunas empresas con frecuencia confunden posicionamiento con permanencia en el mercado, generándose un estancamiento, debido a que sus esfuerzos no se enfocan en el aumento de la productividad o la búsqueda de alianzas estratégicas, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos, manteniendo constante la tecnología.

Como lo expresa Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo, dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores. Desde el punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, generando que sus competidores se vean obligados a reducir el precio; y es en este momento donde algunas empresas ante la incapacidad de ser más productivas, incurrirían necesariamente en pérdidas si ofrecieran al nuevo precio, por lo que algunas preferirían cerrar. La productividad aumenta la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios surgidos en el mercado.

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos han sido hechos pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración especificadas garantizadas, y con un eficiente servicio de mantenimiento posventa; son aquellos productos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y que son vendibles en el mercado. “Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país”. Las primeras es decir, las que dependen intrínsecamente del manejo interno de las empresas, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y distribución, la diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la

introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las segundas dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda, promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir.

Sin embargo la capacidad competitiva estará determinada por características estructurales como: el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas más allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra, entre otras.

### 2.3. Términos técnicos

**Control:** Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción entre los límites previstos (Pacheco, J.C., y otros, 2002).

**Control de gestión:** Proceso de monitorear la estrategia de la organización para comprobar si se ajusta a lo planificado y tomar las acciones preventivas y/o correctivas.

**Meta:** Nivel de desempeño esperado.

**Sistema de Control de Gestión:** Expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas.

**Toma de Decisiones:** Es el proceso por medio del cual la gerencia, al enfrentarse a un problema selecciona un curso de acción específico o solución, de un conjunto de alternativas.

**Planificación:** Proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2000, p. 5).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **1. Hipótesis principal**

El Sistema de Control de Gestión empresarial como instrumento estratégico influye en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

### **2. Hipótesis secundarias**

- a) La implementación de la gestión documental influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- b) La gestión de control interno influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- c) La gestión del control presupuestario influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.
- d) Los análisis de ratios de gestión inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

## 2.5. Operacionalización de variables

### Variable: Sistema de control de gestión empresarial

<b>Definición conceptual</b>	Es un sistema de información que proporciona parte de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de las empresas ( <b>Sagües, 1998</b> ). El sistema de Control de Gestión facilita el mejoramiento continuo al interior de una organización y de los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente.	
<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
	<b>Gestión documental</b>	Clasificación de documentos
		Custodia de los documentos
		Gestión de control documental efectivo
	<b>Control interno</b>	Confiabilidad de la información
		Cumplimiento de políticas y procedimientos de control
		Supervisión y seguimiento de la Eficiencia de las operaciones
	<b>Control presupuestario</b>	Planificación de los recursos de la empresa TQC S.A.
		Obtener resultados previstos y detectar los problemas a tiempo
		Desarrollar las previsiones coherentes
	<b>Análisis de ratios</b>	Ratios de gestión o actividad
		Ratios de Rentabilidad
Ratios de liquidez		

### Variable: Toma de decisiones

<b>Definición conceptual</b>	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones y formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos; a nivel laboral, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración); la toma de decisiones consiste básicamente en elegir una opción entre las disponibles a los efectos de resolver un problema actual o potencial.	
<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
	<b>Información y comunicación</b>	Términos claramente definidos
		Proporción de datos necesarios para la aplicación
		Garantizar la calidad de la información
	<b>Evaluación de riesgo</b>	Riesgo de mercado
		Riesgo Tecnológico
		Resistencia al cambio
	<b>Competitividad y desarrollo</b>	Implantación de sistemas estratégicos
		Evolución de los sistemas de información
		Nuevas estrategias de ventas (Innovación)
	<b>Políticas empresariales</b>	Evaluar las opciones
		Definir las prioridades
Evaluación de los resultados de las políticas empresariales		

### 3.1. Diseño metodológico

Corresponde a un diseño no experimental debido a que las variables en estudio no serán manipuladas de manera intencional. En relación al tipo de datos que se recolectará, es un diseño de campo, ya que la recolección de información y datos requeridos se obtendrá directamente de las empresas de Industria Química, para así obtener los datos más acertados y concretos lo que permitirá que la información sea veraz y confiable con el propósito de detectar debilidades y fortalezas existentes, sin necesitar de intermediarios.

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003)**, manifiestan que en un diseño de campo “La estrategia aplicada se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta”. (p. 75).

#### 3.1.1 Tipo de investigación

Corresponde a una investigación aplicada. Según el nivel de conocimiento a obtener la investigación será descriptiva, por cuanto estará dirigida a buscar información para la elaboración de un Sistema de Control de Gestión Contable para la toma de decisiones en las empresas de Industria Química.

**Méndez, C., (2001)**, expresa que “la investigación descriptiva se ocupa de la exposición de las características que identifican los diferentes elementos y componentes de la investigación. (p.132).

#### 3.1.2 Procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se utilizará la prueba Chi-Cuadrado. Esta es una prueba no paramétrica y sirve para probar si dos variables cualitativas están relacionadas o son independientes.

Pasos para probar una hipótesis mediante la tabla Chi-Cuadrado:

1. Formular la hipótesis nula ( $H_0$ ): que es el enunciado que se desea probar.
2. Formular la hipótesis alternante ( $H_1$ ): representa el planteamiento alternativo a la hipótesis nula.
3. Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ), que es la probabilidad de rechazar una hipótesis siendo verdadera; tiene un rango de variación del  $5\% \leq \alpha \leq 10$ , y está asociada al valor de la tabla Chi-Cuadrado. Este valor también se denomina punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente es el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl}$  y se ubica en la tabla Chi-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo, tal como se indica en la figura N° 1; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula. Cabe precisar que al usar el software estadístico SPSS, este valor lo proporciona automáticamente el software en la prueba de contraste equivalente a  $\alpha = 5\%$
4. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi_c^2 = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Donde:**

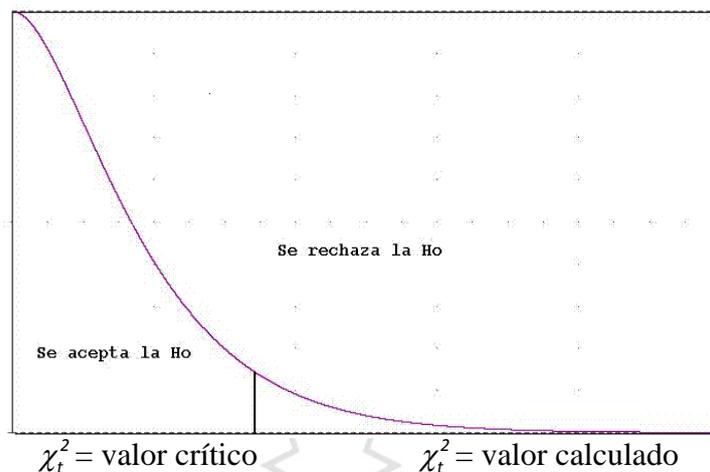
$o_i$  = Valor observado

$e_i$  = Valor esperado

$\chi_c^2$  = Es el valor del estadístico que se obtiene calculando con datos de la muestra que se obtienen en las encuestas y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla Chi-Cuadrado, según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3, es decir con el valor del Chi-Cuadrado de la tabla ( $\chi_t^2$  = valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi-Cuadrado).  $K$ =filas,  $r$ =columnas,  $gl$  = grados de libertad.

5. Toma de decisiones

Se compara los valores de la prueba con los valores de la tabla para aceptar o rechazar la hipótesis nula.



**Figura N° 1:** Nivel de significación

### 3.2. Población y muestra

#### Población

Desde el punto de vista estadístico, **Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003)**, se refieren a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 204).

La población estará conformada por 220 profesionales entre hombres y mujeres de las cinco principales empresas del grupo de Industria Química ubicada en el distrito de Ate Vitarte, y los sujetos serán las personas que responderán los instrumentos de recolección de datos para obtener la información necesaria del objeto de estudio y estará conformada por personas que laboran en las empresas en estudio, en el orden siguiente:

**Tabla N° 1**  
**Distribución de la Población**

EMPRESA	POBLACIÓN (N)
TOTAL	220
TQC	80
AGROKLINGE	50
TQC SEMILLAS	40
TQC CORP	30
AGROBIOTECH	20

Fuente: SUNAT  
Elaboración: Propia

### Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para variables cualitativas o pruebas no paramétricas, siendo la siguiente:

$$n = \frac{z^2 (p)(q)N}{\mathcal{E}^2 (N-1) + z^2 (p)(q)}$$

Siendo:

- Z Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar, cuyo rango de variación esta entre (90% ≤ confianza ≤ 99%) para una probabilidad del 90% de confianza; el valor asociado a la tabla normal estándar de z = 1.64
- P Proporción de profesionales varones que trabajan en las áreas de administración, finanzas y contabilidad de las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte; para el presente estudio representa un valor de (p = 0.6), es decir el 60% son hombres.
- Q Proporción de profesionales mujeres varones que trabajan en las áreas de administración, finanzas y contabilidad de las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte; para el presente estudio representa un valor de (q = 0.4), es decir el 40% son mujeres.

- $\varepsilon$ : Es el máximo error permisible que existe en todo trabajo de investigación el rango de variación del margen de errores es:  $(1\% \leq \varepsilon \leq 10\%)$ . Para el presente trabajo se considera un error del 5% ( $\varepsilon = 0.06$ )
- n Tamaño óptimo de la muestra por determinar.
- N Universo/población conformada por 220 profesionales, entre hombres y mujeres de las cinco empresas de la industria química ubicadas en el distrito de Ate Vitarte.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.64)^2 (0.6 * 0.4) (220)]}{[(0.07 * 0.07) (219) + (1.64)^2 (0.6 * 0.4)]}$$

$$n = \frac{142}{1.72}$$

$$n = 82 \text{ muestra ideal.}$$

Con la muestra indicada se debe obtener el factor de distribución muestral  $(fdm) = \frac{n}{N} = \frac{82}{220} = 0.37$  con la finalidad de obtener la distribución de la muestra por áreas de trabajo, de la siguiente manera:

**Tabla N°2**  
**Distribución de la muestra**

EMPRESA	POBLACIÓN (N)	MUESTRA (n)
TOTAL	220	82
TQC	80	30
AGROKLINGE	50	19
TQC SEMILLAS	40	15
TQC CORP	30	11
AGROBIOTECH	20	7

Fuente: SUNAT  
Elaboración: Propia

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

#### Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se considerará las investigaciones, textos, revistas especializadas, documentos electrónicos, leyes, reglamentos y publicaciones que en torno al objeto de estudio se hayan realizado, con el propósito de recopilar la información para la investigación y que permita tener un conocimiento general en torno a tópicos relacionados con la investigación que se hará en las empresas de Industria Química.

#### Fuentes Primarias

Para recabar información de las fuentes primarias se utilizarán las siguientes técnicas:

**Entrevistas no estructuradas:** Sobre la entrevista no estructurada **García, O., (2000, p. 23)**, señala que "... se lleva a cabo tomando como base un guión, pero las preguntas son abiertas sin estandarización." En la investigación se realizarán preguntas abiertas, a informantes clave de las empresas de Industria Química, sobre la filosofía de gestión de la organización. De esta manera, se podrá tener una percepción directa que permitirá un mejor enfoque del análisis al efectuar la propuesta.

**El Cuestionario:** La aplicación de este instrumento permitirá recabar información y obtener así las respuestas a las interrogantes planteadas. Para ello se elaborará una lista de preguntas con indicadores o variables lógicas, focalizando la atención en el problema a estudiar en las empresas de Industria Química. Al respecto, **Balestrini, M., (2002)**, expresa que un cuestionario es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 155).

### 3.3.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

#### Métodos

**Deductivo:** porque parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular.

**Documental:** porque será necesario hacer uso de diferentes fuentes de información que permitirá profundizar el tema, además de servir de soporte a la investigación realizada antes de recoger datos empíricos.

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003),** expresan que la investigación documental es “aquella investigación cuya estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como los informes de investigación, libros, monografías, y otros materiales informativos (películas, cuentos grabados, dibujos, etc.)” (p. 75). Asimismo, se utilizará el método estadístico, de análisis – síntesis para los resultados del trabajo de campo.

#### Técnicas

- Entrevista dirigido a los directivos de las empresas de Industria Química.
- Encuesta dirigido a los profesionales de las diferentes áreas de las empresas de Industria Química.

#### Instrumentos

**Ficha bibliográfica:** Este Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las normas legales, administrativas, libros, revistas, periódicos, trabajos de Investigación en Internet, relacionados con el sistema de control de gestión empresarial y la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte – año 2013.

**Guía de entrevista:** Es un formato especialmente diseñado para recopilar las entrevistas que se realizarán a los directivos de las diversas áreas de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte – año 2013.

**Cuestionario:** Este instrumento de recopilación se aplicará a los profesionales y especialistas de las diferentes áreas, para obtener información con respecto al sistema de control de gestión empresarial y la toma de decisiones que corresponden a las variables en estudio.

### **3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para comprobar la validez de los instrumentos a utilizar se solicitará la opinión de expertos, los cuales revisarán los instrumentos que se aplicarán en la obtención de datos.

Para verificar la confiabilidad se realizará una prueba piloto que permitirá afinar cualquier pregunta de la encuesta, así como complementar cualquier observación que se escape de la encuesta. También mediante un plan piloto se podrá ubicar cualquier vacío de diseño y contrastar si los instrumentos se ajustan al estudio planteado. La aplicación de puntos de control que sigue el plan piloto garantizará la aplicación de instrumentos válidos en la investigación. Estos puntos de control son los siguientes:

- Comprobar la claridad del objetivo de la encuesta.
- Determinar el grado de aceptación de los encuestados con la encuesta.
- Comprobar si la redacción de las preguntas es clara, precisa y breve.
- Verificar si las opciones de respuesta guardan relación con la experiencia del encuestado.
- Identificar las preguntas donde los encuestados se sientan reacios a responder.
- Precisar si fue omitido algún tema importante.

### **3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el análisis profundo de las fuentes documentales se utilizará las técnicas de observación documental, mediante una lectura detenida y rigurosa de los textos, donde se captó los planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus

contenidos. Algunas de las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales que se emplearán serán: de fichaje, bibliográficas, construcción y presentación de índices, presentación de cuadros, gráficos y presentación de trabajo escrito.

**Balestrini, M. (2002).** Explica que el propósito fundamental del análisis consiste en "... el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación". (p. 169).

Dentro de la presente investigación se hizo necesario establecer el método a utilizar en el análisis e interpretación de los resultados, para este fin se utilizaron dos (02) tipo de análisis: cualitativo y cuantitativo; a partir del cual se organizará los datos recolectados que darán respuestas a los objetivos e interrogantes planteados, permitiendo obtener conclusiones concretas y objetivas sobre el tema en estudio.

### **Análisis Cualitativo**

El desarrollo de la presente investigación se apoyará en la interpretación de toda la información obtenida de la entrevista no estructurada, y de la revisión documental cuyo propósito principal consistirá en extraer aspectos relacionados con el objeto de estudio. Se incorporará los datos recolectados, en forma de texto, a partir de una descripción de los mismos, analizando la redacción y las normas seleccionadas.

### **Análisis Cuantitativo**

Se realizará en consideración de los resultados que se obtengan del cuestionario que se aplicará al personal que labora en la empresa.

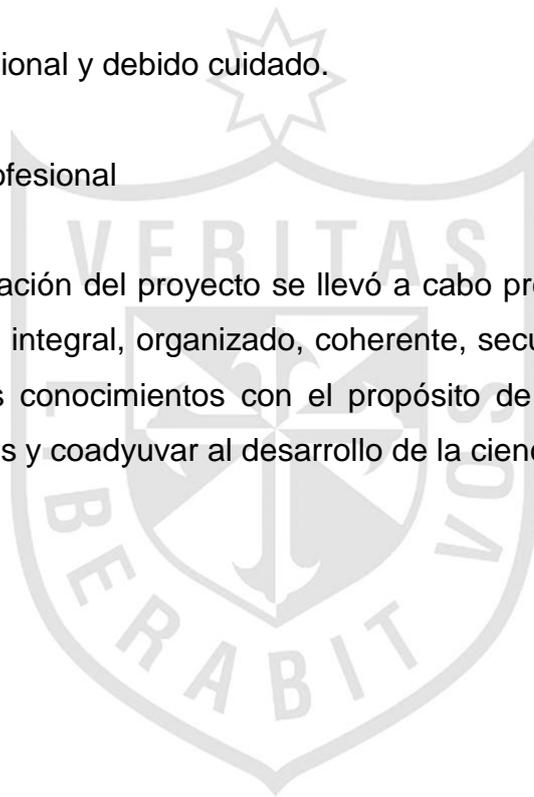
### **3.5. Aspectos éticos**

El principal compromiso de la investigación se centra en guardar la confidencialidad con la información que se reúna de la empresa en estudio, respetando la propiedad intelectual.

Asimismo, se dio cumplimiento a la ética profesional con principios fundamentales de moral individual y social; y desde el punto de vista práctico, a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional, enmarcadas en el código de ética de los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del país, dando observancia obligatoria a los siguientes principios fundamentales:

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia profesional y debido cuidado.
- Confidencialidad.
- Comportamiento profesional

En general, la elaboración del proyecto se llevó a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia contable.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Resultados de las encuestas

**Variable:** Sistema de control de gestión empresarial

**Indicador:** Gestión documental.

A continuación se presenta el resultado de las encuestas, las mismas que han sido procesadas en el software estadístico SPSS, versión 21.

**Tabla N° 3**

#### **Clasificación de documentos**

**1. ¿En la empresa donde usted trabaja, existe una adecuada clasificación de documentos de acuerdo a la importancia de cada departamento?**

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	29.3	29.3	29.3
	No	50	61.0	61.0	90.2
	No sabe	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 61% de los encuestados manifiesta que no existe una adecuada clasificación de los documentos de acuerdo a la importancia de cada departamento de la empresa, un 29.30% manifiesta que existe una adecuada clasificación, mientras que el 9.7% no saben del tema.

En las empresas de industria química no son conscientes de la importancia de la documentación y sustento de los registros que se realizan por cada área; por ejemplo: Cuando deben sustentar la provisión de cobranza dudosa (facturas, boletas, notas de debito) no se encuentran los documentos.

**Tabla N° 4**  
**Archivo y custodia de documentos**

**2. ¿Los documentos están siendo archivados y custodiados siguiendo el sistema más apropiado; en la empresa donde usted trabaja?**

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	47	57.3	57.3	92.7
	A veces	29	35.4	35.4	35.4
	No sabe	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 57.3% de los encuestados manifiesta que casi nunca los documentos son archivados y custodiados siguiendo el sistema más apropiado en la empresa, un 35.4% manifiesta que a veces los documentos son custodiados siguiendo el sistema más apropiado, mientras que el 7.3% no saben del tema.

Por lo general las empresas de industria química cuentan con un servicio de resguardo tercerizado; así como un lugar para los documentos de los dos últimos años; pero la forma como archivan es donde se encuentra el inconveniente ya que no verifican que los documentos estén en orden correlativo generando demoras en su búsqueda.

**Tabla N° 5**  
**Tiempo de ubicación de documentos**

**3. ¿Cuánto tiempo le toma encontrar documentos necesarios para su trabajo; o solicitar al personal de archivo los documentos de periodos anteriores?**

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediato	13	15.9	15.9	15.9
	Más de dos horas	25	30.5	30.5	46.3
	Más de un día	23	28.0	28.0	74.4
	Más de una semana	12	14.6	14.6	89.0
	Nunca se encuentra los documentos	9	11.0	11.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 30.5% de los encuestados manifiesta que encontrar los documentos necesarios para su trabajo le toma más de dos horas, un 28.0% manifiesta que le toma más de un día encontrar los documentos necesarios para su trabajo, un 15.9% manifiesta que encontrar los documentos necesarios para su trabajo es de inmediato, el 14.6% más de una semana; mientras que el 11.0% nunca encuentra los documentos.

Las empresas de industria química no llevan el control de los documentos, no cuentan con procedimientos al respecto, ocasionando que la búsqueda de documentos demore más tiempo de lo previsto.

**Indicador:** Control interno



**Tabla N° 6**

**Manuales de procedimientos administrativos y contables**

**4. ¿La empresa donde usted trabaja cuenta con manuales de procedimientos administrativos y contables actualizados?**

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	25.6	25.6	25.6
	No	50	61.0	61.0	86.6
	No sabe	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 61% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos administrativos y contables actualizados, un 25.6% manifiesta que la empresa si cuenta con manuales de procedimiento administrativos y contables actualizados, mientras que el 13.4% no saben del tema.

Las empresas de industria química, no cuenta con manuales administrativos como por ejemplo “Manual de Selección de Personal”, “Manual de Procesos Operativos”, y los que tiene se encuentran desfasados; no se adecuan al crecimiento de las operaciones de la misma.

**Tabla N° 7****Cronograma de preparación de los estados financieros**

**5. ¿La empresa donde usted trabaja, cuenta con un cronograma de preparación de los estados financieros mensuales basados en un sistema contable?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	26.8	26.8	26.8
	No	45	54.9	54.9	81.7
	No sabe	15	18.3	18.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 54.9% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un cronograma de preparación de los estados financieros mensuales basados en un sistema contable, un 26.8% manifiesta que la empresa si cuenta con cronograma de preparación de los estados financieros manuales, mientras que el 18.3% no saben del tema.

Las empresas de industria química cuentan con un cronograma de preparación de estados financieros pero este cronograma no es difundido a todos los stakeholders, originando que los departamentos diferentes a los de contabilidad presentan la información en fechas no oportunas.

**Tabla N° 8****Control interno y mejora de la eficiencia**

**6. ¿El área de control interno ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	17.1	17.1	17.1
	A veces	33	40.2	40.2	57.3
	Nunca	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 42.7% de los encuestados manifiesta que el área de control interno nunca ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones, un 40.2% manifiesta que el área de control interno a veces ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones,

mientras que el 17.1% manifiesta que el área de control interno siempre ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones.

Las empresas de industria química cuentan con un área de control interno que no tiene los recursos humanos suficientes para lograr sus objetivos, ocasionando que esta área sólo actúe a petición de las demás áreas.

**Tabla Nº 9**

**Control presupuestario herramienta para controlar la gestión de la empresa**

**7. ¿Cree usted que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	59	72.0	72.0	72.0
	No	16	19.5	19.5	91.5
	No sabe	7	8.5	8.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 72.0% de los encuestados manifiesta que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir, un 19.5% manifiesta que el control presupuestario no es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la, mientras que el 8.5% no saben del tema.

Las empresas de industria química cuentan con un procedimiento presupuestario tomando como base únicamente a hechos pasados sin tomar en cuenta los factores del mercado o situaciones climáticas como por ejemplo el fenómeno del niño, lo que ocasiona que estos presupuestos nunca se cumplan o tengan que estar modificándose constantemente.

**Tabla N° 10**

**Control presupuestario herramienta para medir los recursos para el logro de objetivos**

**8. ¿La empresa donde usted labora, toma el control presupuestario como herramienta esencial para medir cómo se determinan y gestionan los recursos para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	40	48.8	48.8	48.8
	No sabe	32	39.0	39.0	87.8
	Si	10	12.2	12.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 48.8% de los encuestados manifiesta que las empresas de industria química no toma el control presupuestario como herramienta esencial para medir como se determina y gestionan los recursos para lograr alcanzar las metas y objetivos, un 39.0% manifiesta que no sabe si la empresa toma el control presupuestario como herramienta esencial, mientras que el 12.2% manifiesta que si toma en cuenta.

Por lo general las empresas de industria química no utilizan como herramienta de gestión el presupuesto y aquellas que si lo utilizan lo realizan sin considerar los supuestos externos a las empresas como tipo de cambio, inflación, crecimiento del mercado entre otros. Esta pregunta guarda relación con la pregunta 7, en el sentido que los colaboradores si consideran esta herramienta importante para la toma de decisiones.

**Tabla N° 11**  
**Planificación presupuestaria**

**9. ¿Cree usted que la empresa donde labora, utiliza un proceso óptimo de planificación presupuestaria adaptado a la organización empresarial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	34.1	34.1	34.1
	No	44	53.7	53.7	87.8
	No sabe	10	12.2	12.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 53.7% de los encuestados manifiesta que la empresa no utiliza un proceso óptimo de planificación presupuestaria adaptado a la organización empresarial, un 34.1% manifiesta que si utiliza un proceso óptimo, mientras que el 12.2% no saben del tema.

La respuesta negativa es originada porque la mayoría de empresas de industria química no realizan una planificación presupuestaria y las que lo hacen cambian constantemente durante un año, debido a que no toman en cuenta todos los factores al momento de su elaboración.

**Tabla N° 12**  
**Análisis de Ratios**

**10. ¿Considera que el análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	48	58.5	58.5	58.5
	No	29	35.4	35.4	93.9
	No sabe	5	6.1	6.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 58.5% de los encuestados manifiesta que la empresa si considera que el análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo, un 35.4% manifiesta que no considera que análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios, mientras que el 6.1% no saben del tema.

Existe una buena percepción en la utilización de ratios para determinar los cambios de la empresa, sin embargo la información presentada conjuntamente con los estados financieros presenta ratios que no consideran todas las variables ocasionando que no sean de utilidad.

**Tabla N° 13**  
**Análisis de Ratios**

**11. ¿Considera que es apropiado aplicar el ratio de rentabilidad para medir la capacidad de la empresa y generar riqueza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	55	67.1	67.1	67.1
	No	27	32.9	32.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Observando la tabla 13, se concluye que el 67.1% de los encuestados manifiesta que es apropiado aplicar el ratio de rentabilidad para medir la capacidad de la empresa y generar riqueza, un 32.9% manifiesta que no lo considera apropiado.

Las empresas de la industria química consideran que es apropiado la aplicación del ratio de rentabilidad sin embargo no es tomado en cuenta para la toma de decisiones.

**Tabla N° 14**  
**Evaluación del Ratio de Liquidez**

**12. ¿En la empresa donde usted labora, evalúan de manera periódica la capacidad para atender sus compromisos a corto plazo (Ratio de liquidez)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	44	53.7	53.7	53.7
	Si	29	35.4	35.4	89.0
	No sabe	9	11.0	11.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 53.7% de los encuestados manifiesta que la empresa no evalúa de manera periódica la capacidad para atender sus compromisos a corto plazo, un 35.4% manifiesta que si evalúa de manera periódica la capacidad para atender sus compromisos a corto plazo, mientras que el 11.0% no saben del tema.

Las empresas de industria química no evalúa la capacidad para atender sus pagos a corto plazo, el problema es que no cuenta con liquidez para hacer frente a sus pagos, teniendo que recurrir constantemente a la utilización de líneas de crédito y otros préstamos (vinculadas).

**Tabla Nº 15**

**Sistema de información con base a indicadores y estándares**

**13. ¿En la empresa donde usted labora, dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	34.1	34.1	34.1
	No	51	62.2	62.2	96.3
	No sabe	3	3.7	3.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 62.2% de los encuestados manifiesta que la empresa no dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares, un 34.1% manifiesta que si dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares, mientras que el 3.7% no saben del tema.

Las empresas de industria química elaboran indicadores básicos en hojas de Excel, no disponen de un sistema informático integrado.

**Tabla Nº 16**

**Sistema de información accesible al personal**

**14. ¿El sistema de información es accesible al personal de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	46	56.1	56.1	56.1
	No	32	39.0	39.0	95.1
	No sabe	4	4.9	4.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 56.1% de los encuestados manifiesta que la empresa si cuenta con un sistema de información accesible al personal, un 39.0% manifiesta que la empresa no cuenta con un sistema de información accesible al personal, mientras que el 4.9% no saben del tema.

Todas las empresas de industria química, tienen información a disposición de los usuarios, sin embargo dicha información no es confiable, no permitiendo realizar el trabajo de manera eficiente.

**Tabla N° 17**  
**Comprensión de los objetivos estratégicos**

**15. ¿Los trabajadores de todas las áreas de la empresa poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	27	32.9	32.9	32.9
	No	47	57.3	57.3	90.2
	No sabe	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 57.3% de los encuestados manifiesta que los trabajadores de todas las áreas no poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo, un 32.9% manifiesta que los trabajadores de todas las áreas si poseen una clara comprensión de los objetivos, mientras que el 9.8% no saben del tema.

Las empresas de industria química no difunden a sus colaboradores los objetivos estratégicos, estos solo son conocidos por niveles jerárquico más.

**Tabla N° 18**  
**Sistema de rendición de cuentas**

**16. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	44	53.7	53.7	53.7
	No sabe	35	42.7	42.7	96.3
	Si	3	3.7	3.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 53.7% de los encuestados manifiestan que no existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado, un 42.7% manifiestan que no saben si existe este sistema, mientras que el 3.7% si consideran que existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos.

Las empresas de industria química no cuentan con un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en objetivos reales; que debe cumplirse en determinado tiempo, cuyo concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Tabla N° 19**  
**Factores externos de la organización**

**17. ¿Considera usted que es importante para la empresa medir los cambios en el resultado causado por factores que son externos a la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	57	69.5	69.5	69.5
	No	21	25.6	25.6	95.1
	No sabe	4	4.9	4.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 69.5% de los encuestados manifiesta que es importante para la empresa medir los cambios en el resultado causado por factores externos a la organización, un 25.6% manifiesta que no es importante medir los cambios en el resultado causado por factores externos a la organización, mientras que el 4.9% no saben del tema.

La mayoría de colaboradores considera importante tomar en cuenta los factores externos, sin embargo la gerencia no lo plasma en sus indicadores, tal como lo mencionamos en la pregunta referida a la elaboración de presupuestos.

**Tabla N° 20**

**Resistencia a mejoras en la organización**

**18. ¿En la actualidad considera que el personal de la empresa se resiste a los cambios de mejora en la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	52	63.4	63.4	63.4
	No	25	30.5	30.5	93.9
	No sabe	5	6.1	6.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 63.4% de los encuestados manifiesta que en la actualidad el personal de la empresa se resiste a los cambios de mejora en la organización, un 30.5% manifiesta que el personal no se resiste a los cambios de mejora en la organización, mientras que el 6.1% no saben del tema.

En las empresas de industria química existe una resistencia al cambio, sobre todo por las personas con mayor tiempo en las organizaciones y aquellas que están por un tiempo prolongado realizando al misma función (este grupo de colaboradores por lo general representan el 60% de todo el personal), inclusive se muestran reacios a colaborar con las personas que recién ingresan a la empresa.

**Tabla N° 21**

**Plan estratégico**

**19. ¿Existe algún plan estratégico en la empresa para la evolución de la competitividad y desarrollo empresarial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	29.3	29.3	29.3
	No	50	61.0	61.0	90.2
	No sabe	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 61.0% de los encuestados manifiesta que no existe algún plan estratégico en la empresa para la evolución de la competitividad y desarrollo, un 29.3% manifiesta que si existe algún plan estratégico en la empresa, mientras que el 9.8% no saben del tema.

En las empresas de la industria química no hay un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado. La estrategia no articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

**Tabla N° 22**  
**Competitividad empresarial**

**20. ¿Existen indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	46.3	46.3	46.3
	No	32	39.0	39.0	85.4
	No sabe	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 46.3% de los encuestados manifiesta que en la actualidad existen indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa, un 39.0% manifiesta no existen indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa, mientras que el 14.6% no saben del tema.

Las empresas si cuentan con indicadores para medir la competitividad, sin embargo estos no se encuentran articulados con otro tipo de información importante para la toma de decisiones, debido a que las empresas no cuentan con un Plan Estratégico.

**Tabla N° 23**  
**Sistema de información**

**21. ¿Los sistemas de información con que cuenta actualmente la empresa apoyan las principales funciones como ventas, producción, finanzas, contabilidad, entre otros?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	28.0	28.0	28.0
	No	46	56.1	56.1	84.1
	No sabe	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Observando la tabla 23, se concluye que el 56.1% de los encuestados manifiesta que los sistemas de información con que cuenta actualmente la empresa no apoyan las principales funciones como ventas, producción, finanzas, contabilidad, entre otros, un 28.0% manifiesta los sistemas de información si apoyan las principales funciones, mientras que el 15.9% no saben del tema.

**Tabla N° 24**  
**Políticas empresariales**

**22. ¿En la empresa donde labora existen políticas empresariales que permiten tomar decisiones acertadas para proceder competitivamente en el mercado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	25.6	25.6	25.6
	No	50	61.0	61.0	86.6
	No sabe	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 61.0% de los encuestados manifiesta que en la empresa no existen políticas empresariales que permiten tomar decisiones acertada para proceder competitivamente en el mercado, un 25.6% manifiesta que si existen políticas empresariales, mientras que el 13.4% no saben del tema.

Las empresas de industria química no cuenta con políticas empresariales, y aquellas que posee no son actualizadas ni se ajusta a los cambios que surgen en el entorno interno y externo de la empresa.

**Tabla N° 25**

**Políticas empresariales**

**23. ¿Considera que las políticas empresariales de la empresa donde labora; se adecuan a las nuevas circunstancias de tal forma que responde a los cambios del entorno?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	31.7	31.7	31.7
	No	45	54.9	54.9	86.6
	No sabe	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Observando la tabla 23, se concluye que el 54.9% de los encuestados considera que las políticas empresariales de la empresa no se adecuan a las nuevas circunstancias de tal forma que responde a los cambios del entorno, un 31.7% manifiesta que si existen políticas empresariales que se adecuan a las nuevas circunstancias, mientras que el 13.4% no saben del tema.

**Tabla N° 26**

**Capacitación**

**24. ¿Dentro de las políticas empresariales está contemplada la capacitación, motivación del personal, innovación de métodos de trabajos en forma permanente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	37.8	37.8	37.8
	No	40	48.8	48.8	86.6
	No sabe	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

El 48.8% de los encuestados considera que dentro de las políticas empresariales de la empresa no está contemplada la capacitación, motivación del personal, innovación de métodos de trabajo en forma, un 37.8% manifiesta que la empresa

si contempla la capacitación, motivación del personal, mientras que el 13.4% no saben del tema.

Dentro de las políticas empresariales si existen planes de capacitación, motivación de personal, sin embargo estas solo son aplicados para un determinado grupo de colaboradores, generando un malestar entre las diferentes áreas ocasionando un clima laboral no favorable.

#### 4.2 Contraste de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Ji Cuadrado, para lo cual se ha procesado en el software estadístico SPSS, versión 21, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

##### Primera Hipótesis

La implementación de la gestión documental, influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**a. Hipótesis nula ( $H_0$ ).**

La implementación de la gestión documental, **NO** influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**b. Hipótesis alternante ( $H_1$ ).**

La implementación de la gestión documental, **SI** influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**c. Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = X^2_{4gl} = 9.488$

**d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 18,681$$

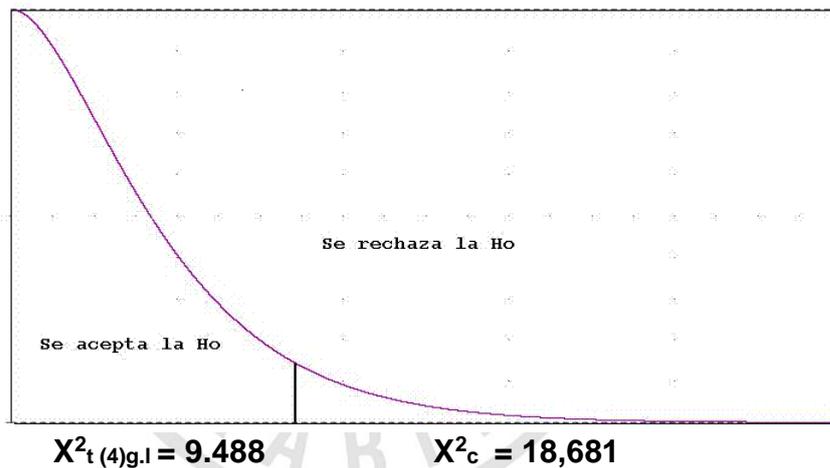
**Donde:**

**oi** = Valor observado, producto de las encuestas.

**ei** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico de la prueba Ji cuadrado el cual se calcula con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 21, lo cual se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

#### e. Toma de decisiones



#### **Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La implementación de la gestión documental **SI** influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 1 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

### Tabla de contingencia 01

1. ¿En la empresa donde usted trabaja, existe una adecuada clasificación de documentos de acuerdo a la importancia de cada departamento? \*Versus\*
13. ¿El sistema de información es accesible al personal de la empresa?

Variable		13. ¿El sistema de información es accesible al personal de la empresa?			
		Si	No	No sabe	Total
1. ¿En la empresa donde usted trabaja, existe una adecuada clasificación de documentos de acuerdo a la importancia de cada departamento?	Si	5	19	0	24
	No	18	31	1	50
	No sabe	5	1	2	8
	Total	28	51	3	82

### Prueba de Chi Cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,681	4	.001
Razón de verosimilitudes	15.251	4	.004
Asociación lineal por lineal	.994	1	.319
N de casos válidos	82		

#### 4.3.2 Segunda Hipótesis

La gestión de control interno influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**a. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

La gestión de control interno **No** influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**b. Hipótesis alternante (H<sub>1</sub>)**

La gestión de control interno **SI** influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**c. Nivel de significación (α)**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = X^2_{4gl} = 9.488$

**d. Calculo de la prueba estadística**

La Prueba estadística se calculó con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 14.742$$

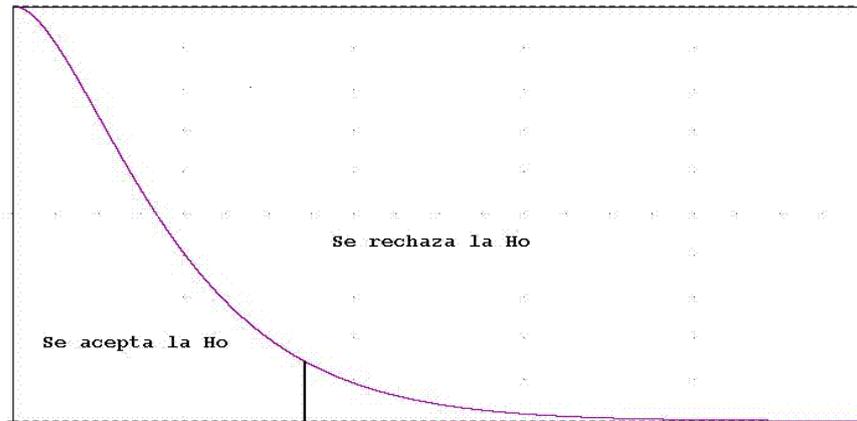
**Donde:**

**O<sub>i</sub>** = Valor observado, producto de las encuestas.

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

e. Toma de decisiones



$$X^2_{t(4)g.l} = 9.488$$

$$X^2_c = 14,742$$

**Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La gestión de control interno **SI** influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 2 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

## Tabla de contingencia 02'

Tabla de contingencia 6. ¿El área de control interno ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones? \* 12. ¿En la empresa donde usted labora, dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares?

Variable		12. ¿En la empresa donde usted labora, dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares?			
		Si	No	No sabe	Total
6. ¿El área de control interno ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones?	Siempre	8	2	4	14
	A veces	15	18	0	33
	Nunca	21	9	5	35
	Total	44	29	9	82

## Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,742 <sup>a</sup>	4	.005
Razón de verosimilitudes	17.246	4	.002
Asociación lineal por lineal	.450	1	.502
N de casos válidos	82		

#### 4.3.3 Tercera Hipótesis

La gestión del Control presupuestario, influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

##### a. Hipótesis nula ( $H_0$ )

La gestión del control presupuestario **NO** influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

##### b. Hipótesis alternante ( $H_1$ )

La gestión del control presupuestario **SI** influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

##### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 9.488$

##### d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 13.145$$

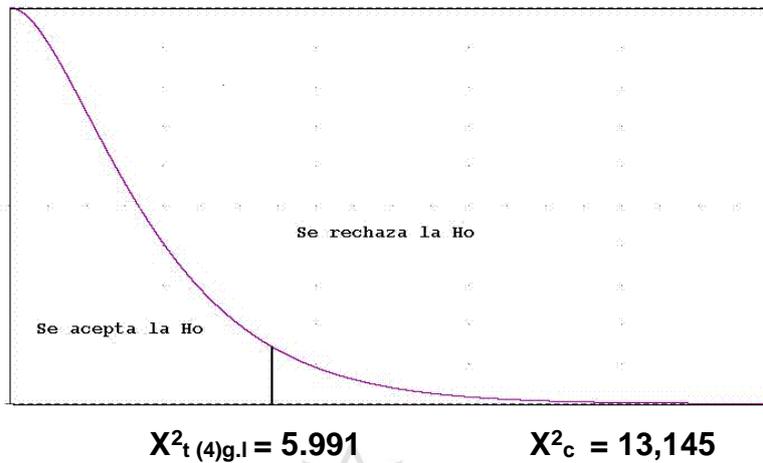
##### Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



**Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La gestión del control presupuestario **SI** influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 3 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

### Tabla de contingencia 03

Tabla de contingencia 7. ¿Cree usted que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir? \* 18. ¿Existe algún plan estratégico en la empresa para la evolución de la competitividad y desarrollo empresarial?

Variable		18. ¿Existe algún plan estratégico en la empresa para la evolución de la competitividad y desarrollo empresarial?			
		Si	No	No sabe	Total
7. ¿Cree usted que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir?	Si	45	12	2	59
	No	4	9	3	16
	No sabe	3	4	0	7
	Total	52	25	5	82

#### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,172 <sup>a</sup>	4	.001
Razón de verosimilitudes	17,544	4	.002
Asociación lineal por lineal	8,481	1	.004
N de casos válidos	82		

#### 4.3.3 Cuarta Hipótesis

Los análisis de ratios de gestión inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**d. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

Los análisis de ratios de gestión **NO** inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**e. Hipótesis alternante (H<sub>1</sub>)**

Los análisis de ratios de gestión **SI** inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.

**f. Nivel de significación (α)**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 9.488$

**d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 11.436$$

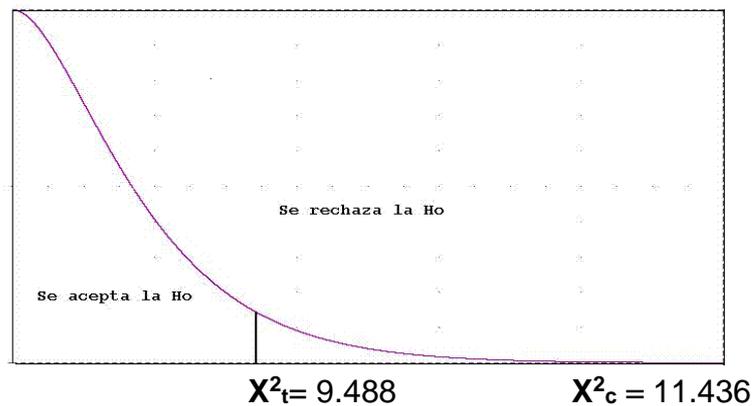
**Donde:**

**o<sub>i</sub>** = Valor observado, producto de las encuestas.

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

**χ<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

#### e. Toma de decisiones



#### Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “Los análisis de ratios de gestión **SI** inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 4 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

#### Tabla de contingencia 04

- 10.¿Considera que el análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo? \*
- 21.¿Dentro de las políticas empresariales está contemplada la capacitación, motivación del personal, innovación de métodos de trabajos en forma permanente?

Variable		21. ¿Dentro de las políticas empresariales está contemplada la capacitación, motivación del personal, innovación de métodos de trabajos en forma permanente?			
		Si	No	No sabe	Total
10. ¿Considera que el análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo?	Si	7	31	10	48
	No	13	13	3	29
	No sabe	3	2	0	5
	Total	23	46	13	82

**Pruebas de chi-cuadrado**

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,436 <sup>a</sup>	4	.022
Razón de verosimilitudes	12,048	4	.017
Asociación lineal por lineal	9,669	1	.002
N de casos válidos	82		

### 4.3 CASO PRACTICO

#### PARTE I

1. La empresa TQC ubicada en el distrito de Ate Vitarte, Provincia Lima, se dedica al rubro de la industria química. Elabora y comercializa productos para la agricultura, tales como abono y pesticidas, siendo su producto estrella “BAZUKA” que esta posicionado en todo el país.

La empresa realiza presupuestos anuales considerando datos históricos, sin tomar en cuenta el impacto de los factores externos como, tasa de crecimiento, tasa de interés, tipo de cambio y otras variables del mercado.

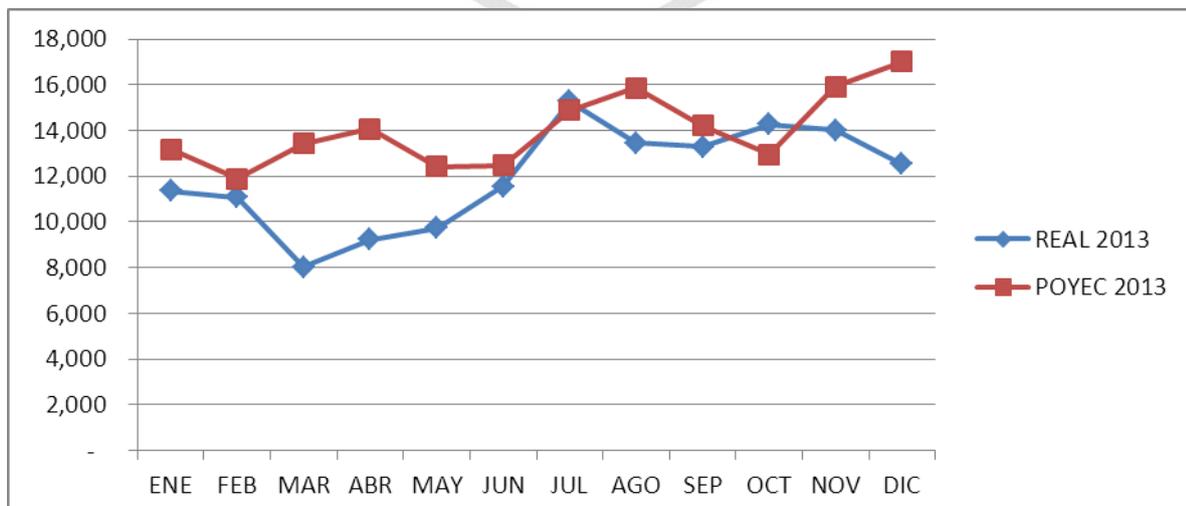
El presente caso muestra los datos comparativos correspondientes al

ejercicio 2013, tal como se muestra en el grafico denominado “Ventas TQC”



#### VENTAS TQC

##### Real vs Proyección (en miles de Nuevos Soles)



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO
REAL 2013	11,362	11,070	8,036	9,228	9,727	11,565	15,282	13,466	13,281	14,270	14,018	12,536	143,841
POYEC 2013	13,165	11,900	13,441	14,086	12,431	12,470	14,884	15,852	14,210	12,945	15,912	17,014	168,310

### GASTOS: Presupuesto vs. Ejecutado

#### Acumulado 2013

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2013			
	EJECUCION	PRESUPUESTO	EJECUCION	VARIACION	PORCENTAJE
<b>GASTOS</b>	<b>48,086</b>	<b>51,858</b>	<b>55,821</b>	<b>3,962</b>	<b>8%</b>
Personal	21,033	22,528	21,426	-1,102	-5%
Gastos Financieros	4,971	5,366	8,926	3,559	66%
Asesorías y Consultorías	1,052	920	1,058	138	15%
Gastos de viaje	2,094	2,188	1,991	-197	-9%
Alquileres	1,839	2,221	2,472	251	11%
Otros	17,097	18,635	19,948	1,313	7%
<b>INGRESOS</b>	<b>-2,127</b>	<b>-2,603</b>	<b>-2,760</b>	<b>-157</b>	<b>6%</b>
Ingresos por Flete	-15	-637	-66	571	-90%
Draw Back	-13	-121	-62	59	-49%
Notas de abono a proveedores	-1,936	-1,789	-1,593	197	-11%
Otros Ingresos	-163	-56	-1,040	-984	1757%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>45,959</b>	<b>49,255</b>	<b>53,061</b>	<b>3,805</b>	<b>8%</b>

### EXPLICACIÓN

En el caso práctico se observa lo siguiente:

- Las cifras presupuestales difieren de las cifras reales en 25 millones de nuevos soles.
- Los gastos financieros se incrementan en un 66% debido a que la empresa tiene problemas con su capital de trabajo y recurre a endeudamiento a través de préstamos originando el pago de intereses.

**ESTADO DE RESULTADO**  
**Acumulado de ENERO a DICIEMBRE de:**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>106,902</b>	<b>124,670</b>	<b>136,989</b>	<b>143,840</b>
Costo de Ventas Directo	-59,939	-70,318	-79,730	-91,794
	56%	56%	58%	64%
Costo de Ventas Indirecto	-4,700	-5,744	-5,581	-
	4%	5%	4%	0%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>42,262</b>	<b>48,608</b>	<b>51,677</b>	<b>52,046</b>
%	40%	39%	38%	36%
Gastos Administrativos	-7,280	-9,087	-13,773	-14,090
%	7%	7%	10%	10%
Gastos Ventas	-18,826	-21,547	-19,855	-20,459
%	18%	17%	14%	14%
- Cob. Dudosa +Recup.	-2,577	59	-1,027	-1,742
%	-2%	0%	-1%	-1%
Amortizacion Intangibles	-936	-978	-480	-501
%	-1%	-1%	0%	0%
Notas de Credito Proveedores	-	737	1,936	1,593
%	0%	0%	1%	1%
Dep por Revaluacion Vol	-277	-	-	-
%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad Operación</b>	<b>12,367</b>	<b>17,792</b>	<b>18,478</b>	<b>16,847</b>
%	12%	14%	13%	12%
Gastos Financieros	-4,235	-4,249	-4,660	-8,362
%	4%	3%	3%	6%
Dcto. Pronto Pago / Bonificac	-	-608	-602	-564
%	0%	0%	0%	0%
Efecto Neto dif. Cambio	-36	-562	457	-2,951
Otros Ingresos/egresos	-1,143	-1,788	-938	140
Ajuste Dif. De Inventario	-	388	-	-261
Semillas	-	-	-668	-
Venta Licitaciones	-	1,398	-	-
<b>Utilidad Antes Partip. E Imp.</b>	<b>6,953</b>	<b>12,370</b>	<b>12,066</b>	<b>4,849</b>
%	7%	10%	9%	3%
Participacion trabajadores	-553	-1,165	-1,381	-485
Impuesto a la Renta	-1,404	-2,813	-3,358	-1,309
<b>Utilidad Neta</b>	<b>4,996</b>	<b>8,391</b>	<b>7,327</b>	<b>3,055</b>
%	5%	7%	5%	2%

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Expresado en miles de Nuevos Soles

	2010		2011		2012		2013	
<b>Activo</b>								
<b>Activo Corriente</b>								
CAJA Y BANCOS	1,327	1%	1,361	1%	1,560	1%	7,875	4%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	50,623	42%	59,548	44%	69,807	40%	83,138	39%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	15,173	13%	18,272	14%	24,349	14%	14,690	7%
EXISTENCIAS	24,656	21%	26,143	19%	37,043	21%	36,297	17%
CREDITOS POR IMPUESTOS	883	1%	2,598	2%	3,363	2%	2,381	1%
CARGAS DIFERIDAS	1,520	1%	2,697	2%	2,026	1%	1,653	1%
Total Activo corriente	94,182		110,618		138,148		146,034	
<b>Activo No Corriente</b>								
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	751	1%		0%		0%		0%
VALORES	5,784	5%	5,814	4%	6,723	4%	30,661	14%
INMUEBLE MAQ. Y EQUIPOS NETO	11,194	9%	11,476	8%	18,891	11%	22,585	11%
INTANGIBLES NETO	7,722	6%	7,341	5%	12,149	7%	12,322	6%
Total Activo No corriente	25,451		24,631		37,764		65,567	
<b>Total Activo</b>	<b>119,633</b>	<b>100%</b>	<b>135,249</b>	<b>100%</b>	<b>175,911</b>	<b>100%</b>	<b>211,601</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>								
<b>Pasivo Corriente</b>								
SOBREGIROS BANCARIOS	808	1%	338	0%	1,685	1%	5,534	3%
TRIBUTOS POR PAGAR	763	1%	3,532	3%	3,863	2%	605	0%
REMUNERACIONES Y PARTIC. POR PAGAR	1,618	1%	2,821	2%	2,848	2%	1,796	1%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	29,468	25%	29,864	22%	32,214	18%	50,918	24%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	881	1%	1,055	1%	546	0%	74	0%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	37,758	32%	48,950	36%	69,495	40%	80,224	38%
PROVISIONES DIVERSAS	16	0%		0%		0%		
Total Pasivo corriente	<b>71,312</b>		<b>86,560</b>		<b>110,652</b>		<b>139,152</b>	
<b>Pasivo No Corriente</b>								
FRACCIONAMIENTO	76	0%		0%		0%		0%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	1,745	1%	922	1%	4,066	2%	6,608	3%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	3,991	3%	1,970	1%	577	0%	389	0%
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	2,923	2%	2,810	2%	5,416	3%	6,684	3%
Total Pasivo No Corriente	8,735		5,702		10,059		13,681	
<b>Patrimonio</b>								
CAPITAL SOCIAL	15,200	13%	21,200	16%	30,000	17%	30,000	14%
CAPITAL ADICIONAL	3,652	3%		0%		0%		0%
EXCEDENTE DE REVALUACION	629	1%	629	0%	3,547	2%	6,507	3%
RESERVAS	1,712	1%	1,712	1%	1,712	1%	1,712	1%
RESULTADOS ACUMULADOS	13,571	11%	11,054	8%	12,614	7%	17,494	8%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,822	4%	8,391	6%	7,327	4%	3,055	1%
Total Patrimonio	<b>39,587</b>		<b>42,987</b>		<b>55,201</b>		<b>58,768</b>	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>119,634</b>	<b>100%</b>	<b>135,249</b>	<b>100%</b>	<b>175,911</b>	<b>100%</b>	<b>211,601</b>	<b>100%</b>

## Covenants Financiero

Expresado en Miles de Nuevos Soles

Detalles	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
Ebitda Últimos 12 meses	15,440	21,000	21,186	19,554
GF Netos de los últimos 12 meses	4,235	4,249	4,660	8,362
Depreciación últimos 12 meses	2,114	224	2,228	2,200
Amortización últimos 12 meses	958	978	480	507
Patrimonio (neto de I.Renta y Part. Util.)	42,757	42,987	55,201	58,768
Total Pasivo	80,047	92,262	120,711	152,833
Activo Corriente	94,182	110,618	138,148	146,034
Pasivo Corriente	71,312	86,560	110,652	139,152
Deuda Bancaria *	41,749	50,919	70,072	80,613
Porción Corriente deuda de LP	2,714	897	901	

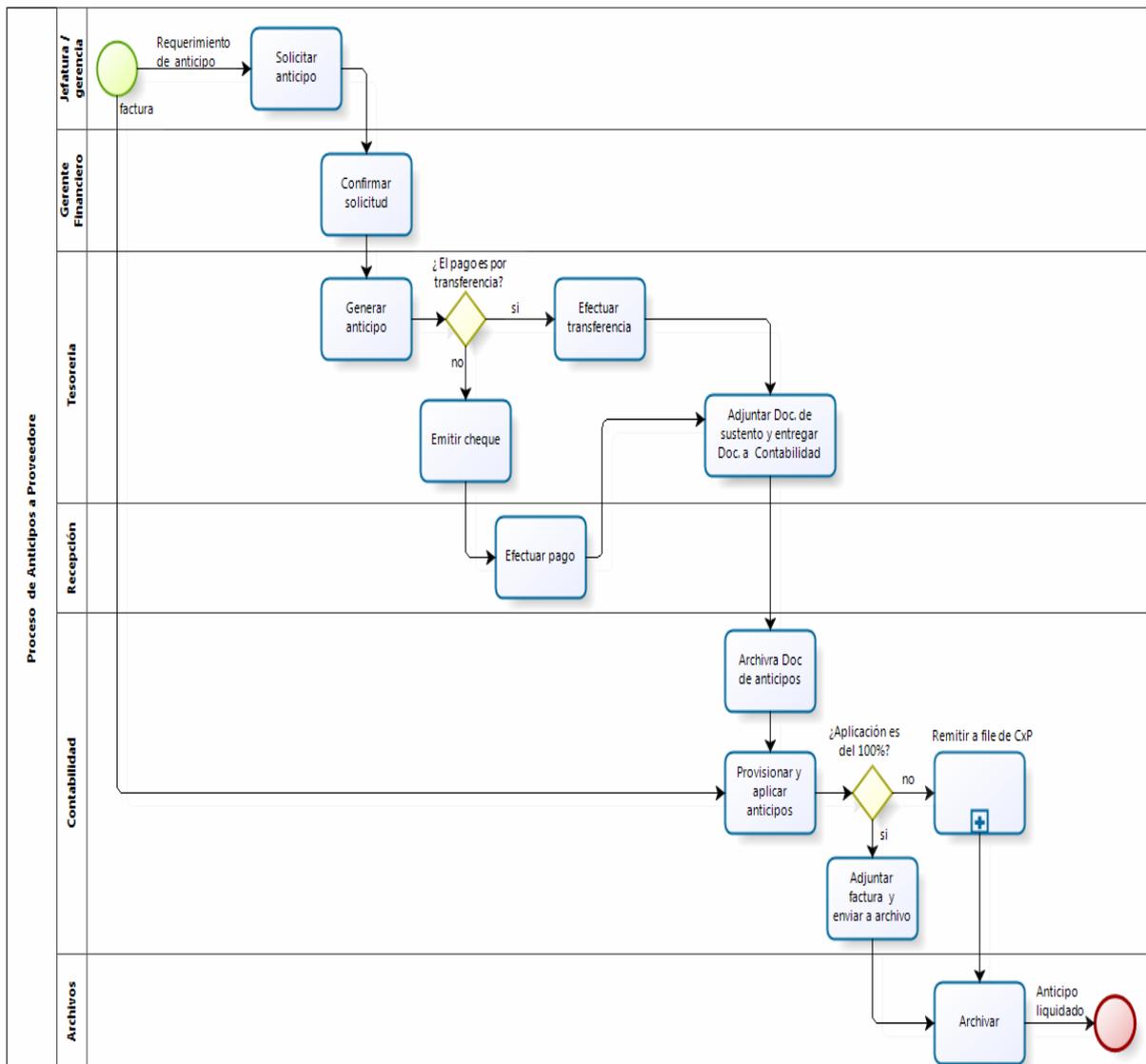
## CALCULO DE RATIOS

Activo Cte/Pasivo Cte	1.32	1.28	1.25	1.05
Deuda Total / Patrimonio	1.87	2.15	2.19	2.60
Deuda bancaria / Ebitda	2.70	2.42	3.31	4.12
Ebitda / (Gasto Financ + Por .Cte deuda LP + Deprec)	1.54	2.52	2.56	1.77
Activo Cte - Existencias /Pasivo Cte	0.97	0.98	0.91	0.79

## PARTE II

### REGULARIZACIÓN DE ANTICIPOS DE CUENTAS POR PAGAR AL 31/10/13 (Expresado en nuevos soles)

Año	31/10/2013
2010	1,797,285.59
2011	1,990,572.18
2012	1,308,423.93
2013	3,629,439.09
<b>Total</b>	<b>8,725,720.79</b>



### NORMA GENERAL.

El monto generado como anticipo contempla los documentos y cuentas por pagar contraídas en la adquisición de bienes y recepción de servicios provenientes de

operaciones relacionadas con la actividad principal del negocio; debiendo mostrarse separadamente los importes a favor de terceros y partes relacionadas.

### **Política de anticipos.**

- Los anticipos sólo se generan a los proveedores.
- La regularización de anticipos debe ser máximo 15 días calendario.
- Toda entrega de dinero a empresas afiliadas serán tratadas como préstamo.
- El solicitante debe informar sobre la fecha de llegada de la factura.
- Uso de formato de solicitud de Anticipos es obligatorio.
- Contabilidad debe emitir un detalle de los anticipos pendientes de regularización al cierre de cada mes.

### **Sustento documentario:**

Voucher (cheque/transferencia)

- Correo.
- Formato Excel de la solicitud de Anticipo.
- Transferencia.

### **Fechas límite:**

El área de Recepción, hará entrega una vez al día, de todos los documentos por pagar (debidamente sustentados) de lunes a viernes de 8:30 am. A 5:30 pm.

Los documentos registrados por CxP (Contabilidad), serán entregados por el responsable de CxP al área de Tesorería una vez al día, de lunes a viernes a las 3:30 pm.

<b>Año</b>	<b>07/11/2013</b>	<b>11/12/2013</b>	<b>31/12/2013</b>
<b>2010</b>	<b>1,797,285.59</b>	<b>1,778,506.92</b>	<b>627,633.22</b>
<b>2011</b>	<b>1,990,572.18</b>	<b>1,966,335.76</b>	<b>320,271.76</b>
<b>2012</b>	<b>1,308,423.93</b>	<b>1,293,659.31</b>	<b>1,212,130.84</b>
<b>2013</b>	<b>3,629,439.09</b>	<b>1,965,203.64</b>	<b>1,275,917.26</b>
<b>Total</b>	<b>8,725,720.79</b>	<b>7,003,705.63</b>	<b>3,435,953.08</b>

## Formato de solicitud de Entregas a Rendir.

FORMATO DE REQUERIMIENTO					
Fecha de solicitud	<input type="text"/>				
Tipo de requerimiento	<b>Entrega a Rendir:</b> Empleado <b>Anticipo:</b> Proveedor <input type="text" value="ENTREGA A RENDIR"/>				
Empresa	<input type="text"/>				
<b>1 SOLICITANTE</b>					
Nombre y Apellidos	<input type="text"/>				
DNI	<input type="text"/>				
<b>2 RESPONSABLE DEL AREA:</b>					
Nombre y Apellidos	<input type="text"/>				
DNI	<input type="text"/>				
<b>3 DETALLE DE SOLICITUD:</b>					
Motivo de la solicitud	<input type="text"/> <input type="text"/>				
Importe de solicitud	<input type="text" value="1,512.00"/> Moneda: <input type="text" value="Soles"/>				
Nro de cuenta de abono	<input type="text"/>				
<b>4 PARA ANTICIPOS:</b>					
Datos del Proveedor	<table border="1"><thead><tr><th>RUC</th><th>NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></tbody></table>	RUC	NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RUC	NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
..... SELLO Y/O FIRMA RESPONSABLE DEL AREA	..... SELLO Y/O FIRMA RESPONSABLE DE LA SOLICITUD				
<b>Importante:</b>					
1.- Este Formato debe ser remitido a Tesorería, cuando solicitan el Anticipo y/o Entrega a Rendir					
2.- La Solicitud deben estar firmadas obligadamente bajo responsabilidad					
3.- La identificación en las ENTREGAS A RENDIR, debe realizarse al NIT del Trabajador exclusivamente					
4.- La identificación en los ANTICIPOS A PROVEEDORES, debe realizarse al NIT del Proveedor exclusivamente					
5.- Plazo máximo de sustento de las rendiciones y reembolsos es de 15 días					
6.- Toda entrega de dinero a empresas afiliadas serán tratadas como préstamo.					
7.- El jefe o gerente de área/división se responsabilizará de la liquidación del anticipo.					

## **CAPÍTULO V      DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1      Discusión**

En el estudio de la variable independiente y luego de haberse llevado a cabo el análisis de interpretación de la misma, se ha dado a conocer la importancia de emplear un sistema de control de gestión empresarial la misma que permite a la alta dirección una adecuada planificación estratégica para las empresas de industria química de Ate Vitarte.

Del resultado de las encuestas aplicadas, podemos identificar que el 61% de las empresas han tenido para el ejercicio 2013 un resultado poco favorable sobre la correcta implementación de manuales de procedimientos administrativos y contables actualizados. Esto debido mayormente a la inadecuada implementación de un sistema de control interno, el cual debe establecer un manual de procedimientos, donde se debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hay que rescatar que es muy importante tomar en cuenta los análisis de ratios para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en las empresas de la industria química durante un determinado periodo, según las respuestas obtenidas el 67,1% indica que es apropiado aplicar el ratio de rentabilidad para medir la capacidad de la empresa sin embargo las empresas de industria química no lo aplica.

Como podemos observar en el caso práctico sus gastos financieros se incrementan en un 66% para el ejercicio 2013 debido a que la empresa recurre a endeudamiento financiero a través de préstamos ocasionando que se pague tasas de interés elevadas, debido a que no hay un buen control de riesgo mediante el uso de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos para disponer los fondos necesarios y hacer frente a sus obligaciones.

Asimismo, la variable dependiente “Toma de Decisiones”, nos ha permitido comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer cuales son los procesos para llegar a la solución, observar si las personas y/o equipos que integran las empresas de industria química tienen en claro el propósito de la organización y saber si emplean adecuadamente las herramientas conforme a las exigencias de la organización.

Así tenemos que el 57.3% de los encuestados manifiesta no poseer una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo, teniendo en cuenta que la comprensión y aplicación de ambas aportará a la formación de un pensamiento de gerencia moderna, educando al personal con sentido de competitividad en sus rutinas organizacionales y tener propósitos estratégicos en el marco de los mercados altamente competitivos.

## **5.2 Conclusiones**

- 1) Uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas de industria química es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.
- 2) Respecto a la gestión de control interno, se puede denotar que la gran mayoría de los encuestados desconoce las normas y procedimientos establecidos en las áreas donde están asignados para realizar sus actividades, lo que no favorece la evaluación de riesgo financiero.
- 3) Se ha encontrado que los factores de control presupuestario no guardan relación con la competitividad y desarrollo empresarial porque no cumplen

con el procedimiento de ejecución presupuestaria y por tanto a la mejora y competitividad de las empresas.

- 4) Los ratios, no son diseñados en la medida que aporten aquella información que le sea de mayor utilidad y, sobre todo, sea más eficiente tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planificación en la empresa.

### **5.1 Recomendaciones**

- 1) Las empresas de industria química deben implementar la gestión documental a fin de definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados que logren el éxito de las empresas y para ello deberán recurrir a fuentes confiables.
- 2) Se debe definir un sistema de control interno que permita validar datos, emitir reportes, evaluar las diferentes áreas de la empresa, a través de indicadores de gestión con la finalidad de generar información confiable para la toma de decisiones.
- 3) Implementar una dependencia de auditoría interna para que sea el instrumento que evalúe permanentemente el sistema de control interno de la empresa y facilite las recomendaciones para una adecuada ejecución presupuestaria que contribuya al fortalecimiento del control de la empresa, la mejora de las actividades y la competitividad de la empresa.
- 4) Los ratios deben estar diseñados en la medida que aporten aquella información que le sea de mayor utilidad y, sobre todo, sea más eficiente tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planificación y toma de decisiones en la empresa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Fuentes bibliográficas

**Álvarez J. y Blanco F. (1993)**, *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*. Revista Técnica Contable.

**Balestrini, M. (2002)**. *Cómo se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Caracas: BL Consultores Asociados.

**Beltrán, J. (2003)**. *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad. Santa fe de Bogotá: 3R Editores.

**Bonini, Bierman y Hausaman. (2000)**. *Análisis cuantitativos para la toma de decisiones*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

**Chiavenato, I. (2000)**, *Introducción a la teoría general de la administración*. (5a. Ed.) México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

**Donnelly, R. (1964)**. *The Family Business*. Harvard Business Review.

**García L. (1975)**, *El control de gestión*. Ed. INDEX, Segunda edición, Madrid.

**García E. (1994)**, *El controlling moderno: base del management*. Rev. Alta Dirección, No.176, Jul-Ago., España, p.77.

**García, O. (2000)**. *Proyectos factibles y proyectos especiales. Módulo de Metodología de la Investigación*. Manuscrito no publicado, Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.

**Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1997)**. *Las organizaciones, comportamiento-estructuras-procesos*. España: Editorial Diorki.

**Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004)**. *Administración*. España. ITP

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003)** *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.

**Jordán H. (1995/1996)**, *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea.

**KAST Fremont (1979)**. *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill.

- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1961).** Principios de dirección de empresa: un análisis de las funciones directivas. — Madrid: McGraw-Hill.
- Kupper H. (1982),** *Logistik-Controlling. Rev.Controlling. Rev.Controlling Heft 3* May. /Jun, p.124-132.
- Mallo, C. y Merlo J. (1995).** *Control de gestión y control presupuestario.* España: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2001).** *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.* Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Niven, P. (2005).** *Balanced Scorecard (BSC).* Quality for Business Success Inc. QPR URL: [Documento en línea].  
Disponible:[http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html)
- Pacheco, J.C., Castañeda, W. y Caicedo, C. H. (2002).** *Indicadores integrales de gestión.* Incluye modelo de cuadro de mando integral (BalancedScorecard).Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Pacher F. (1992),** *Integrities Logistik-Controlling in einen Unternehmen der Elektronikbranche.* Rev.Controlling Heft, Ene. /Feb, p.20-26.
- Rheault, J. (1996).** *Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración.* México: Limusa.
- Stoner, J. et al (2003).** *Administración.* México. Prentice-Hall.



## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUÍMICA DEL DISTRITO DE ATE VITARTE – AÑO 2013

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE E INDICES	METODOLOGIA
<p><b>1. Problema principal</b></p> <p>¿De qué manera influye el sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013?</p> <p><b>2. Problemas secundarios</b></p> <p>a) ¿De qué manera influye la gestión documental en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate, año 2013?</p> <p>b) ¿En qué medida los factores del control interno influye en la evaluación de riesgo financiero en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?</p> <p>c) ¿De qué manera se relaciona el control presupuestario en la competitividad y desarrollo empresarial de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?</p> <p>d) ¿De qué manera incide el análisis de ratios de gestión en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013?</p>	<p><b>1. Objetivo principal</b></p> <p>Determinar la influencia del sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013.</p> <p><b>2. Objetivos secundarios</b></p> <p>a) Determinar la influencia de la gestión documental en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p> <p>b) Establecer la influencia de los factores de control interno en la evaluación de riesgo financiero en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013.</p> <p>c) Determinar la relación de los factores del control presupuestario en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, 2013.</p> <p>d) Determinar la incidencia de los ratios de gestión en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, 2013.</p>	<p><b>1. Hipótesis principal</b></p> <p>El Sistema de Control de Gestión Empresarial como instrumento estratégico influye en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p> <p><b>2. Hipótesis secundarias</b></p> <p>a) La implementación de la gestión documental, influye de manera positiva en la información y comunicación en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p> <p>b) La gestión de control interno influye positivamente en la evaluación de riesgo financiero de las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p> <p>c) La gestión del Control presupuestario, influye positivamente en la competitividad y desarrollo empresarial en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p> <p>d) Los análisis de ratios de gestión inciden de manera directa en las políticas empresariales en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte, año 2013.</p>	<p><b>1. Variable Independiente</b></p> <p>X. Sistema de control de gestión Empresarial.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>x<sub>1</sub> Gestión documental. x<sub>2</sub> Control interno. x<sub>3</sub> Control presupuestario. x<sub>4</sub> Análisis de ratios.</p> <p><b>2. Variable Dependiente</b></p> <p>Y. Toma de decisiones</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>y<sub>1</sub> Información y comunicación. y<sub>2</sub> Evaluación de riesgo financiero. y<sub>3</sub> Competitividad y desarrollo empresarial. y<sub>4</sub> Políticas empresariales.</p>	<p><b>1. Tipo</b></p> <p>- Investigación aplicada.</p> <p><b>2. Nivel</b></p> <p>- Descriptivo.</p> <p><b>3. Método</b></p> <p>Deductivo y de análisis-síntesis.</p> <p><b>4. Diseño</b></p> <p>- No experimental</p> <p><b>5. Población</b></p> <p>La población estará conformada por <b>220</b> personas.</p> <p><b>6. Muestra</b></p> <p>La muestra estará conformada <b>82</b> personas que laboran en las diferentes áreas.</p> <p><b>7. Técnicas</b></p> <p>Entrevista, Encuesta y Análisis documental.</p> <p><b>8. Instrumentos</b></p> <p>Guía de entrevistas y cuestionario.</p>

## wANEXO N° 2 Cuestionario

La presente técnica busca recoger información relacionada con el tema “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUÍMICA DEL DISTRITO DE ATE-VITARTE-AÑO 2013”; en tal sentido, se solicita contestar el cuestionario de preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que considere correcta. Asimismo, hacer de su conocimiento que el cuestionario es anónimo.

<b>VARIABLE</b> Sistema de control de gestión Empresarial. <b>Indicador:</b> Gestión documental.	
1	¿En la empresa donde usted trabaja, existe una adecuada clasificación de documentos de acuerdo a la importancia de cada departamento? a) Si b) No c) No sabe
2	¿Los documentos están siendo archivados y custodiados siguiendo el sistema más apropiado; en la empresa donde usted trabaja? a) Si b) No c) No sabe
3	¿Cuánto tiempo le toma encontrar documentos necesarios para su trabajo; o solicitar al personal de archivo los documentos de periodos anteriores? a) Es inmediato b) Más de 2 horas c) Más de 1 día d) Más de una semana e) Nunca encuentran los documentos f) No sabe
<b>Indicador:</b> Control interno.	
4	¿La empresa donde usted trabaja cuenta con manuales de procedimientos administrativos y contables actualizados? a) Si b) No c) No sabe
5	¿La empresa donde usted trabaja, cuenta con un cronograma de preparación de los estados financieros mensuales basados en un sistema contable? a) Si b) No c) No sabe
6	¿El área de control interno ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones? a) Siempre b) A veces c) Nunca d) No sabe
<b>Indicador:</b> Control presupuestario.	
7	¿Cree usted que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
8	<p>¿La empresa donde usted labora, toma el control presupuestario como herramienta esencial para medir cómo se determinan y gestionan los recursos para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
9	<p>¿Cree usted que en la empresa donde usted labora, utiliza un proceso óptimo de planificación presupuestaria adaptado a la organización empresarial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
<b>Indicador:</b> Análisis de ratios.	
10	<p>¿Considera que el análisis de ratios determina la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
11	<p>¿Considera que es apropiado aplicar el ratio de rentabilidad para medir la capacidad de la empresa y generar riqueza?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
12	<p>¿En la empresa donde usted labora, evalúan de manera periódica la capacidad para atender sus compromisos a corto plazo (Ratio de liquidez)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
<b>VARIABLE: Toma de decisiones</b>	
<b>Indicador:</b> Información y comunicación.	
13	<p>¿En la empresa donde usted labora, dispone de un sistema de información integral con base a indicadores y estándares?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
14	<p>¿El sistema de información es accesible al personal de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
15	<p>¿Los trabajadores de todas las áreas de la empresa poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
<b>Indicador:</b> Evaluación de riesgo financiero.	
16	<p>¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
17	<p>¿Considera usted que es importante para la empresa medir los cambios en el resultado causado por factores que son externos a la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
18	<p>¿En la actualidad considera que el personal de la empresa se resiste a los cambios de mejora en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
<b>Indicador: Competitividad y desarrollo empresarial.</b>	
19	<p>¿Existe algún plan estratégico en la empresa para la evolución de la competitividad y desarrollo empresarial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
20	<p>¿Existen indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
21	<p>¿Los sistemas de información con que cuenta actualmente la empresa apoyan las principales funciones como ventas, producción, finanzas, contabilidad, entre otros?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
<b>Indicador: Políticas empresariales.</b>	
22	<p>¿En la empresa donde labora existen políticas empresariales que permiten tomar decisiones acertadas para proceder competitivamente en el mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
23	<p>¿Considera que las políticas empresariales de la empresa donde labora; se adecuan a las nuevas circunstancias de tal forma que responde a los cambios del entorno?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>
24	<p>¿Dentro de las políticas empresariales está contemplada la capacitación, motivación del personal, innovación de métodos de trabajos en forma permanente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No sabe</li> </ul>

Se agradece su colaboración

### ANEXO Nº 3 - ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **“SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE INDUSTRIA QUIMICA DEL DISTRITO DE ATE VITARTE – AÑO 2013”**.

Al respecto, se le solicita, que con relación a las preguntas que a continuación se presentan, se sirva dar su opinión autorizada, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene realizando.

1. En su opinión, la gestión documental que se lleva actualmente en las empresas de Industria Química son la adecuadas, ¿Porque? En caso de no ser adecuadas ¿qué plantearía como mejora?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. En su opinión ¿El control interno ayuda a canalizar el logro de objetivos de las empresas de Industria Química? ¿De qué manera?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. En su opinión, ¿las empresas de Industria Química analizan el riesgo financiero al momento de realizar sus presupuestos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. En su opinión ¿Cuáles son las nuevas tendencias en lo que respecta a los sistemas de control de gestión que fortalezca el posicionamiento de la empresa en el mercado?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. En su opinión, ¿Qué elementos se tendría en consideración para establecer que una decisión es efectiva al seleccionar una acción entre varias existentes?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. En su opinión ¿Cómo cree usted que las empresas de la Industria Química pueden lograr una competitividad y desarrollo empresarial?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. En su opinión ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se podría utilizar para medir el estado situacional de la empresa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Qué parámetros se pueden utilizar para medir la eficiencia en la toma de decisiones?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....