

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, Fernando, Taborda

C.I. V- X XXX XXX , Tutor del Trabajo de Grado titulado:

MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
POLÍTICAS DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS, COMO MECANISMO PARA  
PRESERVAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA FASTEL TELEFONÍA,  
C. A.

presentado por los bachilleres Rodríguez Jetseydy

para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentando públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Nombre y Apellido: Fernando Taborda

C.I: V – X. XXX.XXX

Firma: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
POLÍTICAS DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS, COMO MECANISMO  
PARA PRESERVAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA FASTEL  
TELEFONÍA C. A.**

Autora:  
Rodríguez, Jetseydy

La Morita, Abril de 2009

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
POLÍTICAS DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS, COMO MECANISMO  
PARA PRESERVAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA FASTEL  
TELEFONÍA C. A.**

Tutor:  
Fernando, Taborda

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Por: Fernando Taborda  
C. I. X.XXX. XXX

La Morita, Abril de 2009

## DEDICATORIA

*En especial mi trabajo de grado esta dedicado a mi Madre, de quien me siento muy orgullosa, siempre me guiaste por el buen camino.*

*A mi Papa por haberme dado tanto amor y haber confiado en mí.*

*A mis hermanas por apoyarme siempre en todo y especialmente a tati para que siga el ejemplo.*

*A mis abuelos por el gran cariño y compañía que me han dado en toda mi niñez. Especialmente mi abuelo Jesús, quien fue un gran hombre!*

*A mi esposo, un regalo del cielo que llego y ha estado a mi lado desde el primer día que emprendí este viaje de sabiduría y entendimiento.*

*A mis tíos, tías, primos y primas por todo el apoyo y contribución que me dieron en todo el camino andado.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi dios que es lo más grande que existe y esta en todas las cosas.*

*A mis padres que me indujeron en este camino. Siempre los amare!*

*A la Universidad de Carabobo por brindarnos excelencia.*

*A Fastel telefonía, C .A por permitirme plena confianza para desarrollar mi trabajo de grado.*

*A mi tutor y tío Fernando Taborda, con gran orgullo, por su confianza y todo el apoyo.*

*A las siguientes personas que de alguna manera aportaron en la elaboración del presente trabajo: Gladys Toro, Juan Sánchez, María Isabel, Patricia Gudiño, Henry Ordoñez, y demás profesores, amigos y compañeros universitarios.*

**A todos Gracias!**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

Planteamiento	del	16
Problema.....		21
Formulación del Problema.....		21
Objetivos de la Investigación.....		21
Objetivo General.....		22
Objetivos		22
Específicos.....		
Justificación de la Investigación.....		

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	24
	26

Antecedentes de la Investigación.....	27
Reseña Histórica de la Empresa Fastel Telefonía, C. A.....	27
Bases Teóricas.....	30
Bases Teóricas.....	35
El Control.....	37
El Control de Gestión.....	40
Indicadores de Gestión.....	42
Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión..	
La Logística.....	46
Rentabilidad.....	48
Rentabilidad.....	49
<b>CAPÍTULO III</b>	49
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	51
Tipo de Estudio.....	52
Método de Investigación.....	52
Población y Muestra.....	
Población.....	54

Muestra.....	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de	65
Datos.....	
Validación del Instrumento.....	
Técnicas de Análisis de	71
Datos.....	74

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

<b>Objetivo Específico 1:</b> Describir el proceso de servicios de logística que presta	76
la empresa Fastel Telefonía C. A.....	77
<b>Objetivo Específico 2:</b> Diagnosticar el control financiero aplicado sobre	78
cada fase el proceso de servicio de logística que presta la empresa Fastel	79
Telefonía C.	79
A.....	79
<b>Objetivo Específico 3:</b> Determinar la efectividad del establecimiento de	80
condiciones de la negociación comercial del servicio prestado por la empresa	81
Fastel Telefonía C. A.....	
Diagnóstico que Sustenta la	
Propuesta.....	

## CAPÍTULO V

	88
<b>LA PROPUESTA</b>	90
Presentación de la Propuesta.....	92



Justificación de la Propuesta.....	
Fundamentación de la Propuesta.....	94
Objetivos de la Propuesta.....	95
Objetivo General.....	102
Objetivos Específicos.....	106
Factibilidad de la Propuesta.....	107
Estructura de la Propuesta.....	108

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....

Recomendaciones.....

### **BIBLIOGRAFÍA.....**

### **ANEXOS.....**

Definición de Términos.....

Guía de Entrevista para Gerentes de las Líneas de

Operaciones.....

    Guía de Entrevista aplicada para el Director  
Ejecutivo.....

    Operacionalización de las Variables.....

    Validación de los Instrumentos.....

    Cartas ..... de

Validación.....

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Control de Alistamiento de Equipos.....	82
2	Control Inventario Extemporario en Buen Estado.....	85
3	Control de Devoluciones.....	87

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
POLÍTICAS DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS, COMO MECANISMO  
PARA PRESERVAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA FASTEL  
TELEFONÍA C. A.**

**AUTORA:**  
RODRÍGUEZ, JETSEYDY  
**TUTOR:**  
FERNANDO, TABORDA  
**AÑO 2009**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A., con la finalidad que la empresa identifique los parámetros que deben ser contemplados en las facturaciones a sus clientes, sobre una base objetiva y comprobable; para lo cual se adoptó la modalidad de proyecto factible, desarrollándose una investigación de campo de tipo descriptiva, sustentada en una revisión documental y bibliográfica. Como instrumento de recolección de datos se aplicó la guía de entrevista elaborándose dos de ellas, una para los Gerentes de las líneas de producción y otra para el personal directivo, con los cual se recogió la información para el logro de los objetivos específicos relacionados con el conocimiento de la operatividad del servicio de logística y la gestión para establecer los parámetros de la negociación. Luego de procesada la información en función a los hallazgos se estructuró la propuesta donde se indica los formatos y bases de cálculo para determinar el valor de la facturación de los servicios que no se han contemplado en la rentabilidad de la empresa, finalmente, se concluyó que la empresa financieramente reconoce ante sus clientes los procesos globales en el momento de la negociación, lo cual no cuida la relación costo – beneficio, ya que el precio de la logística está determinado por el valor de colocación del equipo que generalmente contempla la descarga y ubicación, sin incluirse el costo hombre que es de significativo peso financiero y que a la final es el que garantiza las implicaciones reales del almacenamiento. La falta de control sobre las variaciones del proceso de logística ha desestimado su valor competitivo, expresado ello en un reducido margen de rentabilidad

Palabras claves: logística, facturación, control de gestión, rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

Para poder las empresas mantenerse en mejoramiento continuo tal y como lo demanda el escenario competitivo actual, es necesario que cada paso, acción y decisión responda a un control, pero caracterizado este por ser profundo detenido y le brinde a los ejecutivos la mejor de las informaciones que permitan desarrollar una actitud preventiva.

En tal sentido, es necesario emprender un control de gestión, que permita verificar las desviaciones de los planes y establecer medidas de correcciones oportunas o sencillamente, conlleve a la gerencia a actuar con proactividad, aprovechando las fortalezas de manera creativa y prevista ante los eventos que se puedan convertir en riesgos. De esta forma es vital el empleo de instrumentos de control, objetivos, cuantitativos y cualitativos, que eficientemente monitoreen el logro de los planes, como son los indicadores de gestión.

El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera en el futuro inmediato, sobre todo en lo que respecta al área financiera, debido a que mantener las decisiones ajustadas a las realidades económicas, es determinante para el éxito organizacional, preservando la necesaria relación costo – beneficio. Para ello, es significativamente ventajoso que las empresas empleen sistemas objetivos y oportunos de manera permanente sobre cada uno de los componentes de su vida financiera, lo cual fácilmente puede alcanzar con un conjunto medidas formales, integrales y cuanti – cualitativas.

En este sentido, reconociéndose el empuje que han tenido en el mercado de servicio a nivel mundial las empresas de logística, es preciso que su emprendimiento en el país sea bajo un control efectivo de su funcionalidad, debiéndose cuidar todas las áreas que condicionan la calidad tanto operativa como financieramente.

Así, resulta de interés explorar el éxito que en el Estado Aragua han alcanzado las operaciones de Fastel Telefonía C. A., encontrándose que ello ha sido producto de su cadena de actividades y medidas de control operativo, planteándose prestar cada vez más un servicio eficiente al menor costo posible; representando el control sobre su finanzas un elemento clave de gestión; pero particularmente, en lo que respecta a la facturación de cada una de sus fases que involucra la cadena de logística, se han observado ciertas discrepancias que han preocupado en la gerencia, con respecto a algunos ítems que debido a la dinámica de las funciones diarias conlleva a la entidad a asumir costos que no se cargan a la factura del cliente, lo cual puede afectar sus niveles de rentabilidad, requiriendo de instrumentos que le permitan llevar un permanente control sobre cada una de esas implicaciones lo que permite visualizar, si estos aspectos merecen ser contemplados en la facturación al cliente.

Dentro de esta perspectiva, la presente investigación se plantea proponer un modelo de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A., con la finalidad que la empresa identifique los parámetros que deben ser contemplados en las facturaciones a sus clientes, sobre una base objetiva y comprobable; por lo tanto se han ejecutado una serie de procedimientos metodológicos que garantizaran el logro del objetivo del diseño, cuyos resultados se presentan bajo la siguiente estructura:

**Capítulo I. El Problema:** Comprende el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación, donde se exponen las razones que motivan la investigación.

**Capítulo II. Marco Teórico:** Abarca los aspectos teóricos que sirven de apoyo a la investigación, como los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y, por último, la definición de términos relacionados con el trabajo.

**Capítulo III. Marco Metodológico:** Contempla el tipo de estudio, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información y las técnicas de análisis de la información.

**Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados:** Refiere al análisis objetivo de los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección previamente aprobados por especialista; este análisis presenta la información que satisface los objetivos planteados, alcanza el propósito inicial de la investigación.

**Capítulo V. La Propuesta:** Explica organizadamente de qué manera la empresa objeto de estudio puede implantar un modelo de control de gestión sobre la operatividad que conlleven a contextualizar el proceso de facturación a la dinámica de sus servicios, correspondiendo este capítulo a la cobertura del objetivo principal del estudio.

**Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones:** Expone las apreciaciones finales, a través de las cuales de manera definitiva la investigadora manifiesta el logro de su meta investigativa, cerrando con un listado de sugerencia que fomentan el valor agregado a la empresa área de estudio.

Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas que soportan el contexto teórico de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La globalización de la economía, el avance de la tecnología y las agresivas formas de competencia internacional, crean un clima de tensión e incertidumbre que exige la modificación de los esquemas tradicionales de trabajo y la creación de nuevas alternativas. De allí que al intentar caracterizar al mercado actual, se encuentra como factor común en todos los países la búsqueda de la competitividad empresarial; ello como consecuencia del conjunto de cambios que ha implicado la globalización de los mercados, donde la eficiencia y calidad deben prevalecer en la obtención de cualquier resultado. Hoy, el escenario es arduo y acelerado, donde la transformación de los bienes y servicios se torna compleja, debido a que deben atender casi de manera inmediata las demandas de los consumidores y para que las empresas puedan captar y mantener el mayor segmento del mercado, deben cifrar sus esfuerzos en diferenciarse entre sí, es decir, ser competitivas.

En esta perspectiva, es preciso que las organizaciones modernas se desenvuelvan en búsqueda de la maximización de las ganancias a expensas de la minimización de los costos, para de esta forma fortalecer su capacidad de inversión y poder respaldar financieramente la materialización de las ideas competitivas, al mismo tiempo que gestionan los riesgos del mercado globalizado. Dicho en otras palabras, las empresas deben diseñar y ejecutar estrategias que garanticen la percepción de ingresos necesarios, que a través de la eficiente administración puedan atender sus compromisos e inyectar capital a su mejoramiento continuo.

Toda esta realidad, conduce al enaltecimiento del proceso de control de todos los



procesos y actividades; partiendo de la base de un seguimiento objetivo, amplio e integral, la gerencia construirá una base fidedigna de su desenvolvimiento, lo que da lugar a establecer comparaciones con comportamientos históricos y, por ende, elaborar una planificación apegada a las situaciones actuales, sin descartar las posibles repercusiones que puedan generarse de los eventos externos. El portal Mexicano para PyMEs en su sección “Guías Empresariales”, expone: “El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado”.

En tal sentido, se puede decir que el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo; por lo tanto, se puede decir que es a través de este proceso como se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar las causas y corregir dichos errores, por medio de nuevos planes. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir sólo el control a posteriori, sino más bien, una labor de previsión debe desarrollarse de manera permanente sobre cada una de las actividades y procesos internos; lo que da lugar a la aparición del control de gestión.

En los razonamientos de Beltrán (1998) puede deducirse que el control de gestión es un factor elemental en las empresas de hoy; cuando todas las actividades, esfuerzos, ideas y decisiones son coordinados y encaminados de manera progresiva se facilita el aprovechamiento de las oportunidades, se evidencian con prontitud y aidez las debilidades y se plantean o ejecutan las correcciones con pertinencia; bien sea en los procesos, procedimientos o desempeño laboral.

Indica Beltrán (1998, p. 25) que el control de gestión:

Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa 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.

Es menester que la empresa y todos sus integrantes se mantengan en la concepción de las ideas circundantes, convirtiéndolas en acciones proactivas y, todo ello es posible, a través del control de gestión; el cual procura datos numéricos apoyados en información cualitativa. Este seguimiento completo de las acciones ofrece a la gerencia actual herramientas para gestionar los riesgos, debido a que sus procedimientos son adaptables a cualquier área organizacional y materializa los objetivos de control que se establezcan, siendo de gran alcance su aplicación.

Ahora bien, enfocando uno de los cambios que ha tenido el mundo empresarial, destaca que la multiplicidad de funciones y el crecimiento de las operaciones, tanto en empresas del sector público como del privado, inciden en la proliferación de procesos funcionales (crecimientos acelerados) que requieren grandes cantidades de recursos humanos, materiales y financieros, lo cual incrementa la ardua tarea de control gerencial y, por ende, la estructura de costos.

En atención a ello, también ha tenido lugar la diversificación de servicios y, con miras a favorecer el control específico en el área de almacenamiento, nacen las empresas de logística, las cuales se encargan de monitorear y controlar actividades relacionadas con las compras e inventarios, de materia prima, insumos y suministros para las diferentes ramas manufactureras, representando un descongestionamiento financiero y funcional para muchas organizaciones, debido a que permiten concentrar la atención en el mejoramiento de la capacidad de producción de bienes o servicios frente a los consumidores y los clientes.

El sector logístico ha evolucionado en los últimos años hasta conseguir tal nivel de desarrollo, que ha supuesto una ruptura de la distinción entre mercado local y mercado internacional. El aumento de la rapidez, fiabilidad, seguridad, previsión y flujos de información en los sistemas logísticos internacionales ha facilitado la consecución de un mercado de consumo y de producción con un carácter plenamente global. La logística ha venido a ser todo un modelo, donde el reto es incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad.

En tal sentido, teniéndose en cuenta que sobre las empresas operadoras de logística recae la actividad de control de los abastecimientos operativos de muchas entidades, es indiscutible la importancia de la ejecución del control de gestión en las mismas, como mecanismos garantes de respuestas inmediatas para sus clientes, debiendo entonces, monitorear detenida y permanentemente cada fase de sus operaciones.

En Venezuela, también se impulsa el desarrollo logístico mediante la ALV, Asociación de Logística de Venezuela, la cual tiene como objetivos la divulgación de los conocimientos de la logística, el estímulo del desarrollo de la misma como materia académica y profesional mediante la incorporación a programas de estudio en instituciones, universidades, y entes educativos profesionales, así como también la actualización en materia logística mediante foros, talleres, intercambios de ideas que conduzcan a la reducción de costos. Además, colabora con empresas del sector privado y público, persiguiendo la identificación y solución de problemas mediante mecanismos y entes adecuados, involucra a los organismos oficiales, ministerios u otros relacionados con la logística en la orientación de esfuerzos que generen crecimiento y desarrollo económico en Venezuela.

Una de las empresas que aunque no pertenece a la asociación antes referida, si lleva adelante el desarrollo de la logística en el país es Fastel Telefonía, C. A., la cual está dedicada a la prestación de servicios como operador logístico de una de las más

importantes empresas de telecomunicaciones de Venezuela, responsable de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos hasta el punto de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente, optimizando los costos en los procesos.

Fastel Telefonía, C. A. representa para la empresa de telecomunicaciones la gestión de inventarios de equipos Móviles, Fijos, Tarificadores y Tarjetas Sim Card, Material POP, lo cual implica todo un proceso logístico que dividido en etapas o fases, requiere del respetivo control de gestión, pues de las implicaciones internas de cada una depende la valoración del servicio prestado y la definición de los parámetros del contrato establecido con su cliente. A razón de ello, la empresa ha venido desarrollando un proceso de control aplicando mecanismos e instrumentos que le permiten a grandes rasgos garantizar la capacidad de respuesta para su cliente.

No obstante, bajo una apreciación preliminar los resultados inducen a pensar que en Fastel Telefonía, C. A. no hay procedimientos que fomenten un control de gestión de vaya más allá de resguardar la relación requisición – entrega, y que se ocupe de una manera más integral de sus intereses financieros, sobre todo en materia de utilidad y rentabilidad. Hasta el presente, la empresa maneja de manera estándar los mismos tabuladores de precios sobre sus servicios desde el establecimiento del primer contrato, sin considerar la afectación del contexto externo sobre sus costos, ni las implicaciones de las posibles contingencias operativas; aleatoriamente pudo identificarse que en el desarrollo de las diferentes fases se incurre en la prestación de servicios extras y se absorben costos que quizás estén afectando la rentabilidad organizacional.

De allí, se considera que si la empresa dispusiera de algunas medidas de control de gestión, en cada interfase del servicio que conformaran su sistema de información acerca de las variaciones del servicio con relación al impacto financiera, pudiera

establecer con mayor propiedad cuáles elementos extras deben ser facturados o cuando debe variar el precio y las condiciones contractuales, de acuerdo con la política de la empresa y a las implicaciones reales del servicio; pues, si la empresa se mantiene sin determinar cuáles actividades de su ciclo de servicio alteran la estructura financiera esperada, estaría creando riesgos financieros que romperían con el principio de competitividad “maximizar ganancias – minimizar costos”.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito proponer un modelo de control de gestión para la administración de las políticas de precios como mecanismo para preservar la rentabilidad en la prestación de servicios por la empresa Fastel Telefonía C. A.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles medidas de control de gestión debe emplear la empresa Fastel Telefonía C. A., en el ciclo de servicio que le indique las variaciones operativas del mismo, que deben ser facturadas y consideradas al establecer sus relaciones contractuales?

¿Será pertinente la creación de un modelo de control de gestión que favorezca la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.

## **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de servicios de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.
  
- Diagnosticar el control financiero aplicado sobre cada fase el proceso de servicio de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.
  
- Determinar la efectividad del establecimiento de condiciones de la negociación comercial del servicio prestado por la empresa Fastel Telefonía C. A.
  
- Establecer los factores que favorezcan la utilidad de la empresa en la dinámica del servicio prestado por la empresa Fastel Telefonía C. A.
  
- Elaborar un modelo estratégico de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.

## **Justificación de la investigación**

El control de gestión en todas las operaciones, procesos o procedimientos de la empresa, se convierte en el puente de toda estrategia que la gerencia venezolana diseñe; sin el control de gestión es imposible que estas puedan identificar posibles desviaciones y mucho más que eviten resultados poco alentadores. Los gerentes deben asumir una actitud previsiva, para poder manejar los riesgos que cada vez son mayores.

Visto de esta forma, los resultados del presente trabajo tienen alto alcance en la rentabilidad de la empresa Fastel Telefonía C. A., debido a que le proporciona un

modelo de medidas e instrumentos que le permitirá identificar en cuál fase de su ciclo de logística se generan servicios adicionales, que no están contemplados en la relación contractual y, que están afectando su relación costo – beneficio, sirviendo de eje orientador para reformular la negociación con su cliente, bajo condiciones ganar – ganar, así mismo servirá de indicador para actualizar los precios de sus tabuladores por fase, manteniendo el logro del objeto rentable de la organización, todo ello bajo el enfoque de un control permanente de cada una de sus actividades.

Además, la información obtenida también le permitirá corregir las desviaciones operativas que puedan estar presentándose, lo cual repercutirá en su calidad de servicio y en el control de los riesgos estructurales.

Por otra parte, se encuentran beneficios académicos y profesionales para la investigadora, debido a que la elaboración del trabajo de grado, le permite fortalecer su preparación técnica, ya que a través del estudio y solución de un problema de la realidad, tiene la oportunidad de ordenar el conocimiento adquirido y comprobar su competitividad profesional en una de las áreas para la cual ha sido instruida.

Finalmente, se espera que los resultados del presente trabajo de grado contribuyan en la formulación de otros diseños relacionados con algunas de las variables aquí tratadas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

La importancia del tema, así como el nivel de estudio alcanzado por otros investigadores, es determinante en la realización de los trabajos de grado previos, ya que permite identificar las áreas y líneas exploradas con anterioridad, y de esta forma cerciorarse que realmente se generará un conocimiento. A este procedimiento se le reconoce como indagación documental, de donde se estructuran los antecedentes de la investigación, que al mismo tiempo se convierten en fuentes sustanciosas de información, tomando en cuenta esta importancia de los antecedentes, a continuación se presentan los encontrados para el presente trabajo de grado:

Cáceres, Da Silva y Guerra (2008) realizaron un trabajo de grado que lleva por título: **Propuesta de un programa de control logístico para el sistema de distribución interno de Kimberly Clark de Venezuela (KCV) operado por la empresa servicio integral de transporte, C.A (SITCA), ubicada en la zona industrial san Vicente en Maracay, estado Aragua;** este trabajo fue propuesto en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciados en Administración Comercial, con la finalidad de crear un programa que regularice y establezca el sistema de distribución interno de (KCV) empresa a la cual (SITCA) presta sus servicios como operador logístico.

Los autores desarrollaron una propuesta bajo una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en fuentes documentales, lo cual le permitió materializar un modelo de gerencia logística para la adecuada administración de la distribución interna.



De esta misma manera se relaciona teóricamente con este estudio, debido a que su objetivo principal es crear un modelo de control basado en conocimientos logísticos que permita corregir las fallas existentes y llevar un seguimiento de cada uno de los procesos administrativos que están directamente relacionadas con las fases operativas.

Del mismo modo, Sorribes (2007), en su trabajo de grado **“Modelo de control de gestión para el departamento de manufactura de las empresas del sector alimentos caso estudio: Kraft Foods Venezuela, C. A.** Presentado en la universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Contribuyeron a desarrollar un modelo de control de gestión a través de los basamentos de la filosofía del balanced scorecard para incrementar el control sobre los procesos y mejorar la eficiencia del departamento de manufactura. La investigación fue llevada a cabo bajo el enfoque de modelo de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva en un estudio de campo.

Dicha investigación se relaciona con el presente estudio, ya que diseña un modelo de control de gestión en ausencia de controles que realicen un efectivo monitoreo de las actividades que se llevan a cabo para el mejoramiento continuo de los procesos, y la utilización de herramientas inadecuadas que evitan el desarrollo del potencial total y la consiguiente pérdida de rentabilidad que supone dicha situación.

También se estudio el trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) de Sumoza (2006), que aportó de manera importante el conocimiento de **“Sistema de Control Logístico para centros de Distribución”, caso: empresa C. A Goodyear de Venezuela.** La mencionada investigación fue realizada bajo la modalidad de proyecto factible, con investigación descriptiva, comprendiendo la explicación y observación, documental de campo.

Esta investigación estuvo orientada al desarrollo de un sistema de control logístico, basado en indicadores con la finalidad de apoyar la mejora en los procesos de un centro de distribución, el cual obtuvo muy buenos resultados en la prueba piloto. Guardando estrecha relación con la presente investigación en vista a la necesidad del poco uso de sistemas de control, que les permita tanto la asignación eficiente de los recursos que poseen en cada eslabón de la cadena de suministros, como el logro de los objetivos planteados.

De igual manera Acuña y Córdoba, (2005) presentaron un trabajo donde su objetivo fue **la Propuesta de un modelo de control de gestión utilizando el balanced Scorecard como herramienta para aumentar la rentabilidad en la empresa Total Repair, C. A.** Este trabajo se presentó en la Universidad de Carabobo. La investigación es de tipo descriptivo, documental y de campo, facilitando la captación, análisis e interpretación de los fenómenos en busca de la solución que contribuya al incremento de la rentabilidad. Esta investigación tiene estrecha relación con la presente investigación, porque implementan un modelo de control de gestión mediante estrategias que mejoran los procesos, repercutiendo esto en el incremento de la rentabilidad.

### **Reseña Histórica de la Empresa Fastel Telefonía, C. A.**

FASTEL TELEFONÍA, C.A., es una sociedad mercantil, constituida el 18 de agosto de 2006, con inicio de operaciones el 15 de octubre de 2006, cuando en convenio estratégico con la empresa TAUREL inician la operación logística, con la finalidad de prestar sus servicios en el sector telecomunicaciones a la operadora de telefonía MOVISTAR.

Inicialmente en octubre 2006 Fastel Telefonía comenzó a prestar sus servicios logísticos en almacenamiento y distribución de terminales de telefonía a la operadora

Movistar, en conjunto con la empresa TAUREL, desde el mes de Abril de 2008 Fastel Telefonía, C.A. toma la decisión de llevar de manera independiente la operación logística y muda los inventarios hasta Maracay, Zona Industrial San Vicente II, hasta la actualidad Fastel Telefonía ha diversificado sus áreas de negocios incorporando nuevos servicios a nuestro cliente: Servicio Técnico, Televentas, Entrégame, Urano (Manejo de Producción de Kits para TV Digital de Movistar).

Fastel Telefonía es una empresa perteneciente al Grupo Español Global Unitec, encargada de prestar servicios logísticos al sector telecomunicaciones. Fastel Telefonía, C.A además de prestar servicio de alistamiento y almacenamiento también distribuye toda la mercancía a nivel nacional, perteneciente a Telefónica Movistar Venezuela a todos los Centros de Servicios y Agentes autorizados.

### **Bases Teóricas**

Sabino (2001, p. 24), señala que: “las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”; en este sentido para analizar las variables en la realidad, los investigadores deben formarse un marco conceptual que le permita identificar las debilidades y fortalezas de su objeto de estudio; argumentos que explican la importancia de la estructuración de las bases teóricas. En esta oportunidad se trata de cubrir todos los aspectos relacionados al tema tratado, donde se incluye un paseo breve pero completo de los principales elementos del control, el control de gestión y generalidades de la logística.

### **El control**

En toda organización que tenga bien definido sus objetivos, es necesaria la aplicación de un control que contribuya al logro de sus metas y permita vigilar el

correcto cumplimiento de sus principales actividades. El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Hell y otros (2002, p. 516) afirman que: “El término de control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos”. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se le informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Navarro (2002) y Stoner (1996) refieren que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
  
- Enfrentar el cambio: La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades del ambiente, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
  
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy

distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas.

- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Como todo proceso, el control está conformado por una serie de etapas, las cuales permitirán realizar un seguimiento efectivo, objetivo y organizado; así como apearse a la naturaleza del hecho controlado. Para Mockler citado por Stoner (1996) concibe al control como un proceso desarrollado en los cuatro pasos explicados a continuación:

**Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Partiendo de la planificación de metas, la gerencia debe diseñar los modelos que le permitirán medir en el tiempo establecido, cuanto de dichos objetivos o metas se ha cumplido.

**Medir los resultados:** No es más que aplicar los modelos diseñados para verificar el cumplimiento de los objetivos y evaluar los resultados.

**Determinar si los resultados corresponden a los parámetros:** Consiste en

comparar los resultados con los estándares de eficiencia establecidos en el primer paso, a fin de identificar las dificultades o fortalezas.

**Tomar medidas correctivas:** Este paso tiene su desarrollo cuando los resultados no cumplen con los niveles establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Advierte Stoner que la actividad de control siempre es requerida en una empresa, ya que hasta el mejor de los planes se puede desviar, además también le sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como las repercusiones en el avance de la organización.

### **El Control de Gestión**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo, con base a lo referido por Beltrán (1998), puede advertirse que con el incremento de las exigencias y de la pluralidad de variables externas que repercuten en el funcionamiento empresarial, es menester que la gerencia este permanentemente monitoreando tanto los factores que conforman sus operaciones, así como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerables, partiendo de la acción encadenada de los niveles, desde el estratégico hasta el operativo; desencadenándose incluso el control sobre la gestión.

Explica Beltrán (1998) que:

Es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la

continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

El control de gestión recae sobre la gestión desarrollada por la dirección (gestión estratégica), sobre las operaciones iniciales de las decisiones tomadas por la dirección (gestión táctica) y sobre las acciones de los equipos de trabajo (gestión operativa).

A manera de ampliar el concepto anterior, Beltrán (1998) cita a Abad, quien refiere:

Podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Otra definición aceptada nos dice que el Control de Gestión es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa 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

Así pues, se concibe al control de gestión como un sistema proactivo que colabora profunda y directamente con el funcionamiento integral de las empresas, apoyando de manera objetiva la gestión empresarial en la toma de decisiones; aplicándose como un instrumento gerencial, enfatizado en la generación de rendimientos, empleando normas y patrones operativos, con una visión interrelacionante e integral con miras de proyectar a la organización hacia el futuro. Definitivamente, desarrollar control de gestión en las empresas es de suma importancia, debido a que es un sistema dinámico que facilita el logro de las metas, orientando a las mismas a decisiones de cambio

cuando es necesario, por lo que es flexible, además, de instituirse en un proceso motivador de la actividad planificadora.

Desde este punto de vista, son variadas las funciones del control de gestión, pues su alcance como se mencionó anteriormente es integral, con apoyo en los apuntes de Beltrán (1998) se señalan las siguientes:

- Principalmente es un instrumento que apoya y facilita la toma de decisiones en las áreas en el que aplica.
- Por ser en su núcleo un monitoreo, permite el control progresivo de la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables, que condicionan el equilibrio del éxito empresarial.
- Permitir la administración racional de la información.
- Servir de base para la planificación y prospección organizacional.
- De acuerdo a su aplicabilidad en el desempeño humano, esquematiza los aspectos a considerar en los sistemas de remuneración e incentivo.
- Propiciar la participación de las personas a través de la formación de equipos de trabajo.

El control de gestión por consiguiente se ve influido por diversas condiciones o aspectos, como lo son:

**El ambiente:** Las condiciones externas pueden ser dinámicas o estáticas, variantes cíclicamente o completamente atípicas; por lo tanto, el objetivo del control de gestión



debe considerar las características ambientales y así procurar la adaptación a las mismas por parte de la empresa.

**Los objetivos de la empresa:** El control de gestión tendrá su aplicabilidad de acuerdo a los objetivos organizacionales, así pues se levantarán procedimientos para monitorear el logro de los objetivos, ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.

**La estructura de la organización:** Deberán aplicarse lineamientos de control de gestión de acuerdo a la organización de la empresa, es decir de acuerdo a la estructura divisional o funcional.

**El tamaño de la empresa:** Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande sea la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja, lo que impide que el control de gestión tenga su alcance analítico.

El fin básico del control de gestión es informar sobre una base cuantitativa y analítica, no puede quedarse en el simple manejo de datos. El control de gestión cumple su función cuando permita la transmisión y comunicación de la información, y más que ello, permita el entendimiento de la misma por parte de la gerencia para que la toma de decisiones sea acertada o lo más posible, siendo la directiva capaz de identificar los factores claves, que les permita seleccionar la acción precisa deseada. Además, debe encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos, permitiendo la evaluación de las metas, manifestando el logro alcanzado paso a paso, todo ello funcionando como instrumento motivador que impulse y ayude a la consecución eficiente de las tareas.

Dentro de este orden de ideas, debe tomarse en consideración que el control de

gestión es un sistema organizado, y que por ende, se descompone en etapas, comenzando el proceso con el diagnóstico institucional tal y como lo refiere Gramingan (2002), con el propósito de identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, así como establecer si las condiciones están dadas para su ejecución. Para ello debe orientarse el diagnóstico hacia el estudio estratégico de la organización, identificando fortalezas y debilidades internas con relación a su entorno amenazante o facilitador de resultados, al mismo tiempo que se analizan normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

Seguidamente deberá identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión se centra en los procesos que son determinantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, abarcando la situación financiera comercial, producción, productividad, personal, servicio al cliente, relaciones extraestructurales, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Luego, de desarrollar el sistema de indicadores que se aplicarán en las áreas claves, dichos indicadores permitirán, medir los atributos y tomar decisiones pertinentes de corrección e implementarlas.

Debe distinguirse que el control de gestión principalmente sirve de eje orientador al proceso de planificación permitiendo la alineación de las actividades a los objetivos organizacionales; sin embargo, de acuerdo a la perspectiva de Abad (1996), un control de gestión presenta las siguientes características que a continuación se mencionan:

- Es un instrumento gerencial por excelencia, debido a que el mismo, permite que los hechos de la empresa, vayan de acuerdo con los objetivos establecidos.

- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, por ser un proceso, va arrojando información a la alta gerencia, permitiendo decidir en cualquier área donde se aplique.
- Se centra más en el cómo que en la producción de resultados. Es decir, la manera las acciones o actividades que se han de realizar para que todo el proceso tenga éxito desde su ejecución.
- Enfatiza en la producción de rendimientos, permitiendo optimizar los recursos disponibles y lograr un mayor beneficio para la organización.
- Emplea normas y patrones operativos, con el fin único de disponer de un control oportuno que permita evaluar y corregir permanentemente.
- Proyecta el futuro de la organización, permitiendo a la gerencia medir los logros del plan, evaluar las causas de las posibles desviaciones y tomar decisiones necesarias para evitarla o superarlas.
- Es integral, logrando obtener de la aplicación de la misma información global de las actividades llevadas a cabo por la organización.
- Es integrador, entendiendo la integración como alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

### **Indicadores de Gestión**

El control de gestión se materializa a través de la medición y seguimiento,

pudiendo llevar una objetiva secuencia de las acciones, descansando su tarea en el uso de indicadores, los cuales a su vez, toman forma, al estimar el desempeño real y compararlo con un objetivo meta, desencadenándose de ser necesario una acción correctiva.

Ahora bien, para garantizar la efectividad de los indicadores, se ha venido diseñándose y poniéndose en marcha un sistema de medición de gestión integral, el cual, siguiendo los argumento de Serna (2001), permitirá analizar a la organización como un todo, identificando de manera objetiva las relaciones causa – efecto, creándose de esta forma la base para la toma de decisiones propias cubriéndose el origen del problema.

De manera formal, Serna (2001, p. 1) explica:

Un sistema integrado de medición, es un conjunto de indicadores, medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

De este modo, el sistema integrado de gestión parte de una planificación estratégica, recayendo sobre los resultados de los indicadores, los cuales a su vez se apoyan en índices, diferenciándose uno del otro por medio de la siguiente explicación.

Señala Serna (p. 1): “El índice es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio, y que, al ser comparado con una regencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas”. La aplicación de los índices proporciona a los gerentes la

información que le permite ajustar o complementar la dirección competitiva de la organización.

Cabe destacar, que cuando se selecciona un indicador se debe definir de una manera adecuada y pertinente para cada proyecto que se vaya a medir, ya que según el tipo de estudio, va a variar el tipo de indicadores que se deben utilizar. Es decir se debe estructurar un conjunto de indicadores de distintos tipos que nos permita comparar lo ejecutado con lo programado en término de tiempo, espacio, cantidad y calidad.

### **Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión**

Para el establecimiento de indicadores de gestión se deben seguir una serie de pautas o pasos para lograr un indicador claro y orientado a lo que se desea estudiar. A continuación se describe cada una de ella, tomando como base las explicaciones de Beltrán (1998):

– **Objetivos y Estrategias Claros:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos y cuantificados y tener establecida las estrategias que se utilizan para lograr los objetivos. Se entiende como cuantificar un objetivo o estrategia a la acción de asociar patrones para hacerla verificables como son:

**Atributos:** Identificar la meta.

**Escala:** Corresponde a las unidades de la meta.

**Status:** Es el punto de partida.

**Umbral.** El valor deseado.

Horizonte: Período en el cual se espera alcanzar el umbral.

Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

Fecha de terminación: Finalización del lapso programado para el logro de la meta.

Responsable. Persona encargada de la ejecución de la estrategia o meta.

- Identificar factores críticos de Éxito: Es el aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr éxito de la gestión o proceso. Estos factores nos permite realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera de lograrlos.

- Establecer Indicadores para cada factor crítico de éxito: Una vez identificado los factores críticos de éxito y asociarlo a la eficiencia de un proceso, se requiere establecer indicadores que permitan efectuar el monitoreo dentro de un proyecto.

- Determinar para cada indicador: Estado, umbral y rango de gestión. Se requiere tener claro el significado de:

Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador.

Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

Rango de Gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.

- Diseñar la Medición: en este paso se hace referencia a las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de

responsabilidad de la recolección, tabulación y presentación de la información. Por lo tanto es de gran importancia que una vez establecido los indicadores se determine la fuente que proveerá la información así como la frecuencia con que se recoge la información.

- Determinar y Asignar Recursos: En la medición se establecen las necesidades de recursos, que demandan la realización de las mediciones por ende, lo ideal es que los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso en sí.

- Medir, probar y ajustar el sistema de Indicadores de Gestión: Es necesario tener en cuenta que seguramente la primera vez que se efectúan las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de información, etc. Lo normal es que el sistema de medición esté sometido a observación y cambios para ajustarlos a la realidad.

- Estandarizar y formalizar: en esta fase se especifica completamente el proceso, en la misma se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión de negocio.

- Mantener o mejorar continuamente: Se debe hacer mantenimiento al sistema, es básicamente darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y de su entorno.

- De igual forma el mejoramiento continuo significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega las personas usuarias; para convertirlo en preciso, ágil oportuno, confiable y sencillo.

## La Logística

Según Ballou (2004, p. 4):

Es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Puede entenderse la logística entonces como un proceso de actividades, desde el punto que son materias primas hasta la entrega al consumidor final para cuando y donde deseen obtenerlos. Para Christopher (2002, p. 45) la logística

Es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente en costos del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminado, así como del flujo de información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.

Esta última definición aclara que no solo la logística se encarga del proceso de la cadena de suministros, sino que debe hacerlo con un nivel más alto de eficacia, optimizando los costos. La necesidad de las empresas logísticas se da porque una sola empresa no es capaz de llevar a cabo con todo el flujo, desde la materia prima hasta el consumidor final y para dedicarse al mercado potencial únicamente recurren a las empresas logísticas. Haciendo referencia que la logística se encarga de la cadena de suministro procedemos a nombrar la definición, para entender mas de la investigación planteada.

La logística tiene el sentido de añadir valor para los clientes y proveedores de las



organizaciones, por ende, Ballou hace referencia a:

Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor” en indispensable el estudio particular de cada uno de los procesos que se realizan en una organización para añadir el valor al producto o servicio...” por varias razones, para muchas empresas de todo el mundo, la logística se ha vuelto un proceso cada vez mas importante al momento de añadir valor.

En el pasado la logística se enfocaba únicamente en la distribución física, las empresas no poseían estructuras adecuadas que permitieran el desarrollo en esta área tan amplia como lo es la logística.

Sin embargo, en los últimos años han ocurrido muchos avances en la logística, distribución física, los administradores comenzaron a hacerse sentir con la toma de decisiones y abarcando las área de inventarios además de la distribución. El resultado de ofrecer un excelente servicio al cliente fue lo que impulso al completo progreso de la logística.

Se pudo determinar que la eficiente administración de las operaciones logísticas afectan directamente el flujo de efectivo positivamente, y comenzaron a surgir métodos, modelos que contribuyeron con la coordinación de las actividades de manejo de materiales, producción, transporte y distribución, sin dejar a un lado un elemento importante que fueron los equipos de computación y manejo de sistemas de información.

Las empresas logísticas se han ido clasificando en etapas desde la etapa uno hasta la etapa cuatro, esto nos indica que poco a poco van aprovechando las oportunidades que cada organización le confiere y se van perfeccionando al llegar a un nivel mayor

donde puede ver los resultados deseados, esto no exime que algunas empresas solo necesitan llegar a un tercer nivel para alcanzar una posición adecuada a su naturaleza y estructura.

El servicio logístico al cliente se mide por la interrelación entre las personas y la empresa. La calidad del servicio esta determinada por la atención a los requerimientos del cliente y la eficacia en el servicio, sin dejar a un lado en el tiempo preciso. Comenta Doctker (2000, p.356)

El servicio al cliente se ha denominado un proceso de satisfacción total el cual puede describirse como el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente. Este proceso incluye la recepción del pedido (ya sea manual o electrónica), administración del pago, recolección y empacado de los productos, envío del paquete, entrega del mismo, y proporcionar el servicio al cliente para el usuario final así como el manejo de posible devolución de los productos.

Es indudable que las ventas están influenciadas por los servicios logísticos. De igual manera cuando la distribución da como resultados buenos números en los niveles de servicios este repercute directamente en el aumento de las ventas y crea una mayor rentabilidad, tema que a continuación será desarrollado.

### **Rentabilidad**

En términos generales, lo que preocupa a los acreedores es la rentabilidad de la empresa; al respecto, expresa Urías (1995, p. 322) que: “Hablamos de rentabilidad cuando relacionamos el resultado obtenido con la magnitud que directa o indirectamente lo ha provocado”; financieramente, Oriol (1997, p. 184) señala que: “La rentabilidad es la relación entre beneficios y capitales propios”; por tanto, este elemento financiero expresa cuánto han rendido los activos invertidos en la empresa.

Afirma Vives (1994, p. 145) que: “Las razones diseñadas para el análisis de rentabilidad de una empresa se ha orientado a responder las preguntas y objetivos del análisis de los inversionistas o propietarios de la gerencia”; es decir, que por medio de las preguntas y objetivos se evaluará la eficiencia total de todos los activos que pertenezcan a la organización.

Tomando las explicaciones de Van Horne (1994), puede decirse que el sistema de uso más generalizado para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas es el estado de resultados en forma porcentual. Aquí, cada renglón se expresa como porcentaje de ventas, permitiendo así que la relación entre las ventas y los ingresos y gastos se evalúe fácilmente. Este tipo de Estado de Resultados es de especial utilidad en la comparación de resultados de la empresa de un año a otro. Existe dos índices de rentabilidad que se emplean con frecuencia, los cuales son:

El margen bruto de utilidades: Señala el porcentaje por bolívar o unidad monetaria de ventas que resulta después de que la empresa ha pagado sus bienes, es decir; cuánto más alto sea el margen bruto de utilidades, tanto mejor será, con los costos más bajos posibles de las mercancías vendidas.

El margen neto de utilidades: Este índice mide el porcentaje de cada bolívar o unidad monetaria de ventas que resulta después de que todos los gastos, inclusive los impuestos, han sido deducidos. Entre más alto sea el margen neto de utilidades de la empresa, tanto mejor será. Los inversionistas recurren a éste margen con frecuencia para así evaluar el éxito de la empresa, con respecto a sus ingresos por ventas.

– Asimismo, partiendo de las explicaciones de Urías puede hablarse de:

El rendimiento de la inversión: Es el rendimiento de los activos totales, que mide

la eficiencia en la administración de la empresa y, por ende, la obtención de la utilidad a partir de los activos disponibles.

El rendimiento de capital social: Es el índice que cuantifica o mide el rendimiento percibido sobre la inversión realizada por los propietarios; cuanto más alto resulte este rendimiento mejor será para los accionistas.

– Existen varios tipos de usuarios en el análisis de los estados financieros, los cuales son descritos por Vives, y enunciados a continuación en palabras propias:

Los Inversionistas: Representan todas aquellas personas que proporcionan el capital permanente, son los dueños de la empresa o los accionistas.

Los Acreedores: Son todas aquellas personas que proveen de recursos materiales y financieros a la empresa, estos recursos pueden ser a corto y a largo plazo.

La Gerencia: Ésta persigue los mismos intereses que los accionistas o los dueños de la empresa. La gerencia se interesa por saber el rendimiento de los activos, la evaluación de la administración, etc.

Otros usuarios: Comúnmente conformado por los sindicatos que agrupan a los trabajadores de la empresa, los cuales podrán analizar los estados financieros en preparación a sus negociaciones de contrato colectivo para ver hasta dónde pueden exigir, sin comprometer la situación financiera de ésta.

La rentabilidad en los procesos logísticos se enfoca a la maximización del rendimiento sobre los activos logísticos, como estrategia podrían ser envíos directos a los clientes, esto disminuye el almacenaje y sus respectivos costos, abastecer justo a

tiempo o recurriendo a terceros expertos logísticos, aunque ciertos costos aumenten de igual manera la rentabilidad. En el canal de logística los costos son transferibles, aunque en algunas organizaciones sus sistemas logísticos son en base a los costos por el cual ellos mismos son responsables, en aquellas empresas donde el cliente paga por la entrega de los bienes, la estrategia tendría que ser distinta de manera que la rentabilidad sea la deseada.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Estudio**

Todo proceso investigativo que se proponga generar conocimiento debe contar con la aplicación de una metodología, que permita cumplir a cabalidad con los pasos que se adaptan al diseño investigativo y a los objetivos planteados, razón por la que este trabajo de grado se fundamentó en procedimientos metodológico, lo cuales se detallan a continuación:

En este sentido, para elaborar una propuesta de un modelo de control de gestión para la administración de las políticas de facturación de servicios como mecanismo para preservar la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A, la investigación estuvo enmarcada dentro del tipo de proyecto factible, Según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006, p. 20), el proyecto factible implica la: “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, métodos o proyectos”; pudiéndose presentar organizadamente el proyecto que se espera la empresa ponga en práctica consistente en una serie de lineamientos propios del control de gestión para fijar los aspectos a considerar en la facturación del servicio.

Asimismo, la propuesta estuvo apoyada en una investigación de campo de carácter descriptiva. En relación con la investigación de campo, el Manual de la UPEL (p. 19) lo conceptualiza de la siguiente manera:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Se dice que la investigación fue de campo porque se realizó en la empresa protagonista de la situación planteada, extrayéndose los datos necesarios para entenderla y resolverla; dicho en otras palabras, se constató directamente las implicaciones del servicio prestado por Fastel Telefonía; C. A., así como el proceso y criterio seguido en la negociación y facturación de cada una de las etapas del almacenamiento y distribución prestados por la misma.

En relación con el carácter descriptivo, según Hernández y otros (1998, p. 60) la investigación se encuentra en este nivel cuando: “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”; por lo tanto, el estudio estuvo orientado a interpretar las características de los fenómenos bajo observación, definiéndose los elementos que le caracterizaban, especificándose las situaciones, relaciones, propiedades e implicaciones que involucran al grupo de personas (recurso humano) con la situación planteada; los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de establecer conceptos y variables con la mayor precisión, lográndose el diagnóstico de la situación en estudio, en este caso permitió identificar los descriptores de la mecánica seguida para mantener la rentabilidad de la dinámica de la empresa.

También fue pertinente hacer uso de una revisión documental y bibliográfica que, según el Manual de la UPEL (p. 21), se entiende como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios

impresos, audiovisuales o electrónicos”, los resultados de este proceso permitieron levantar los cimientos teóricos que le dan forma a la investigación, creándose un marco referencial acerca de las empresas de logística, el control de gestión y sus herramientas.

### **Métodos de Investigación**

Precisado el tipo de investigación implementado en este proceso investigativo, se determinó el cauce de acciones que se siguió para conformar el diseño pretendido, lo cual permitió conocer organizadamente cada uno de los elementos especificados en el problema planteado. Así, tuvo lugar el método científico que, según Tamayo y Tamayo (1999, p. 35): “El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presenta sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica”. Dentro de dicho método existen diferentes procedimientos, pero siguiendo la naturaleza del problema, se emplearon los siguientes:

**La observación:** Citado por Méndez (2001, p. 154), quien indica que:

La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

A través de la observación se sistematizó el problema, y el desarrollo de la investigación, pudiéndose ubicar el núcleo de la situación y los elementos claves que debían ser estudiados, de esta manera se determinó hacia donde debía dirigirse la búsqueda de datos y cuales variables debían ser relacionadas.



**El análisis:** Permite conocer de manera separada todos los elementos que integran el problema planteado. Explica Méndez (p. 146) que: “El análisis indica un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”. El análisis dio cabida al manejo de cada variable, dominándose el comportamiento de las mismas, de esta forma se precisó cuáles actividades del proceso de servicio deben entrar en la facturación y cuáles debían, por ende, someterse a un proceso permanente de control.

**La síntesis:** Argumenta Méndez (p. 147) que: “La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación”. Al entender cada una de las variables de servicio por separado, puedo apreciarse con claridad la relación de la facturación de los mismos con la rentabilidad de la empresa y, por consiguiente, la importancia de mantener un control sobre las mismas.

El análisis y la síntesis son procesos que actúan conjuntamente, complementando el segundo a los resultados del primero, estableciéndose de este modo explicaciones bastantes completas del fenómeno estudiado, las cuales permiten corroborar que la impresión proporcionada por la observación es la correcta o perfeccionarla.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Tamayo y Tamayo (1999, p. 92) define a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, por tanto la

elaboración del proyecto de investigación fue desarrollado en el contexto de la empresa Fastel Telefonía, C. A., ya que fue necesario conocer el proceso de servicio y la estrategia que orienta la toma de decisiones para la facturación del mismo; por lo tanto la población estuvo conformada por un total de 7 personas a saber:

- Director Ejecutivo.
- Contralor.
- Gerente de Operaciones y Logística.
- Jefe de Recepción.
- Jefe de Almacén.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Distribución y Tráfico.

## **Muestra**

Según Morles (1994, p. 54), la muestra:

Consiste en un subconjunto representativo de un universo o población. En investigación científica es muy importante este concepto porque frecuentemente no es posible realizar investigación sobre la totalidad del fenómeno que interesa, de allí que sea necesario utilizar muestras y, por lo tanto, conocer los métodos para seleccionarlas.

En síntesis la muestra, no es más que un grupo representativo de la población conformado por las características de la misma. Para los efectos de este estudio, debido a que la población no contaba con un número considerable, se incluyó todas las unidades en el estudio; por lo tanto, es estudio fue de tipo censal, quedando la muestra igual a la población.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para obtener los datos relacionados y necesarios para el desarrollo de la investigación, debió hacerse uso de medios válidos y veraces que permitieran recolectarlos, denominados técnicas e instrumentos de recolección de datos, conceptualizados por Sabino (2000, p. 143) como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” En este sentido, para conseguir la información necesaria para poder elaborar la propuesta, se empleó la siguiente técnica con su respectivo instrumento:

**La entrevista:** Como técnica consiste en realizar una conversación mediante una lista fija de preguntas. Sabino (2000, p. 159) complementa esta definición alegando: “Estas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable.” Por tratarse de una entrevista, la cual fue estructurada, se utilizó como instrumento una guía de entrevista; Tamayo y Tamayo (1992, p. 115) señala al respecto que “contempla los asuntos que el entrevistador debe averiguar de acuerdo con sus instrucciones.” En este estudio se efectuaron dos modelos de guía de entrevista, una dirigida al personal directivo, quien se encarga de tomar las decisiones y fijar los criterios para la facturación del servicio y establecer las condiciones con el cliente en el acuerdo de contratación (ver anexo 3). La segunda se aplicó al personal de línea que dinamiza el proceso de logística propiamente dicho. (ver anexo 2)

## **Validación del Instrumento**

Para que una investigación sea reconocida como tal, el instrumento a utilizar para la recolección de datos debe constar de validez comprobada, de la cual Hernández y otros (1998, p. 243) indican que es el “grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. Donde los instrumentos aplicados deben gozar de validez de contenido, indicada por Hernández y otros (p. 243) como el “grado en que un instrumento refleje un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido”. La comprobación de validez de contenido del instrumento utilizado fue realizada por expertos en el área y un experto metodológico, declarada mediante las correspondientes constancias, (ver anexo 5 y 6).

## **Técnicas de Análisis de Datos**

Una vez recolectados los datos, para construir las conclusiones, la propuesta y las recomendaciones, fue pertinente emplear técnicas que faciliten el análisis de los mismos. Por medio de la aplicación de estas técnicas se obtuvo un significado único y objetivo de los datos; visto de esta manera, los mismos fueron sometidos a un análisis, que le permitieron a la investigadora procesarlos en función a los objetivos planteados.

Visto de esta forma como los datos procedieron de la aplicación de la entrevista, se recurrió al análisis cualitativo, el cual Sabino (2000, p. 190) lo define como el “que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general (...) se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. Con el análisis cualitativo se logró la interpretación y descripción adecuada de la información obtenida, que permitió establecer el diagnóstico necesario para levantar la propuesta pretendida y cerrar el diseño con la expresión de las conclusiones y recomendaciones finales.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para poder presentar un marco de soluciones al problema en estudio, la investigadora debió constatar que la realidad del objeto investigado coincidiera con el planteamiento y a las inferencias construidas, es decir establecer contacto sistematizado con los responsables de cada una de las fases del área operativa, para describir el proceso de servicios de logística que presta la empresa y diagnosticar de qué manera cada una de estas responde a algún tipo de control financiero. Igualmente, fue necesario determinar si los parámetros de negociación para la facturación de los servicios son eficientes, estableciéndose un fee back con la contralora, la cual en la empresa Fastel Telefonía, C. A. es la responsable de ello.

En este sentido, se procedió a aplicar dos instrumentos de recolección de datos, cuyas preguntas se formularon de acuerdo con los objetivos de la investigación y al conocimiento alcanzado posterior a la revisión bibliográfica.

En este sentido, se encontraron aspectos de interés, presentándose los resultados a continuación:

**Objetivo Específico 1:** Describir el proceso de servicios de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.

### **Guía de Entrevista para Gerentes de la Línea de Operaciones**

**Ítems 1.-** ¿Cuáles son los servicios que presta la empresa a su cliente? Enúncielos.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Operación Logística, recepción de mercancía, almacenamiento y distribución a nivel nacional.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Recepción, almacenamiento, organización y despachos de celulares fijos y móviles para todo el territorio nacional.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Almacenajes y distribución de equipos de teléfonos celulares a las tiendas Movistar.

**Respuesta de Jefe de Producción:** Recepción, almacenamiento y distribución de equipos de telefonía.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Recepción de equipos y material publicitario, Ingreso y almacenamiento de equipos y material publicitario, Procesar los despachos a los diferentes centros de servicio y Agentes Autorizados, Distribuir de manera efectiva, todos los equipos y material publicitario a todos los centros de servicio.

**Análisis:** Se distingue en las respuestas de los entrevistados que la empresa Fastel Telefonía, C. A. presta todo un servicio completo en materia de logística que incluso va más allá del almacenamiento y respectiva distribución, pues asume la responsabilidad de organizar y preparar todo el equipo de telefonía comercializado

por la empresa de telecomunicaciones clientes, disponiendo para todos los puntos de ventas lo que representa el kits, al igual a lo correspondiente al material POP empleado en las promociones y actividades presupuestaria; de esta manera podría decirse que Fastel Telefonía es la cara operativa de su cliente, de hecho presta servicios exclusivos para el mismo.

**Ítems 2.-** ¿En cuántas fases se divide cada servicio prestado por la empresa? Describa cada una de ellas.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Ingreso, Almacenamiento, Alistamiento, Distribución y entregas.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Fase de recepción, verificación de cantidades, lectura de los códigos de barras, ubicación y almacenamiento, asignación de despachos.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Almacenaje: preservar el estado físico de la mercancía. Empaque: asegurar la condición física en el transporte y Distribución: realizar una entrega en los tiempos oportunos.

**Respuesta de Jefe de Producción:** Recepción, ingreso, almacenamiento, despacho y luego la distribución de los equipos de telefonía a diferentes áreas o zonas del país.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** No respondió.

**Análisis:** Según los entrevistados, se puede separar el proceso de logística en 5fases a saber: recepción, verificación, alistamiento, almacenamiento, despachos, lo que involucra toda la cadena de valor de la manipulación de los equipos

comercializables, asumiendo Fastel Telefonía como se mencionó anteriormente toda la logística que involucra la preparación para la venta del cliente, representando para el mismo un significativo ahorro operativo.

**Ítems 3.-** ¿Cómo se clasifica la mercancía recibida en el espacio del almacén? Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Por unidad del sistema WMS. El mismo sistema la clasifica.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Equipos fijos y móviles.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Almacenamiento cuántico: como manejamos un inventario sistematizado ubicamos cualquier mercancía recibida en un espacio libre y lo podemos ubicar después por el sistema.

**Respuesta de Jefe de Producción:** Según criterio, almacén para calidad, consumo general, tercerización cada uno con una ubicación en los Racks y modelos.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Esta mercancía se clasifica por pre recepciones (código que identifica cada lote de material), los cuales tienen una ubicación tanto física como lógica ya que los seriales de los equipos también deben ser ubicados en diferentes almacenes lógicos.

**Análisis:** Se observa en las respuestas proporcionadas por los entrevistados, que el servicio de logística prestado consiste en disponer por categorías los productos que se le dará salida de acuerdo a las requisiciones del cliente; de esta manera una vez que ingresan los materiales, son verificados por serial y de acuerdo a su presentación y fragilidad, para lo cual se apoya en el uso de un sistema automatizado denominado



INMS. Visto de esta forma, la empresa asume la manipulación del producto directamente, enfrentando el costo de oportunidad de averías, además de facilitar todo el procedimiento que implica la verificación de equipo por equipo y, posterior ubicación por ítems de uso, modelo o calidad, denotándose el arduo trabajo de almacenamiento y los costos por hora hombre y uso de activos que ejecuta Fastel Telefonía, infiriéndose que cada una de estas fases deben estar especificadas y definidas por costos, para de esta manera sincerar la facturación que implica el servicio real prestado, que evidentemente, va mas allá de la recepción, almacenamiento y distribución.

**Ítems 4.-** ¿Existen mercancías que requieren de un servicio especial para su almacenamiento? De ser afirmativa su respuesta, Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Posición de estiba, almacenamiento cubierto, no se puede almacenar en arrume negro.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** No respondió.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** No respondió

**Respuesta de Jefe de Producción:** Se almacenan las mercancías que requieren de un proceso especial, como el caso de punto a punto, que son aquellas que se despachan directamente a los clientes por tanto requieren de un almacenamiento aparte, ya que se clasifica en una bodega aparte del almacén general.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Si existe mercancía que se debe almacenar en un stock especial, ya que esta se debe procesar sólo para un determinado tipo de cliente. Por ejemplo los agentes autorizados (Punto a punto).

**Análisis:** Según las apreciaciones de los entrevistados, el servicio de logística contempla cada uno de las diferentes divisiones de la empresa, prácticamente a pesar que el cliente matriz es Movistar, Fastel debe adecuar el programa de logística a cada una de las conveniencias de las aplicaciones de servicios y empresas filiales, debiendo entonces, contemplarse las implicaciones del almacenamiento y, de acuerdo con ello, determinarse claramente el servicio prestado y, por consiguiente determinar el valor real individual.

**Ítems 5.-** ¿Cuál es el período promedio de almacenamiento de la mercancía? Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** 30 de relación.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Promedio de 4 meses desde el ingreso en una minoría de lo recibido.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Por ser mercancía que varia en modelo y tecnología la rotación es alta de aproximadamente 1 mes para modelos nuevos y las viejas se tienden a destruir.

**Respuesta de Jefe de Producción:** El período de almacenamiento de la mercancía depende del cliente ya que no se sabe la necesidad del mercado que requieran los productos ni la demanda de los mismos.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Este período es muy variable, ya que si bien es cierto en nuestro almacén existe mercancía que, tan pronto ingresa al almacén, se distribuye al cliente, por otro lado tenemos mercancía que tarda meses en ser procesada y despachada.

**Análisis:** Resalta en las explicaciones proporcionadas por los entrevistados que según contrato el tiempo de almacenamiento es por 30 días, es decir un mes; no obstante, existen casos concurrentes de mercancías que se prolongan en el almacén, señalando uno de los entrevistados que en promedio perduran hasta 4 meses, tiempo que no es contemplado en el cobro del servicio, debiendo Fastel asumir este costo por almacenamiento, lo cual le puede estar generando pérdidas.

**Ítems 6.-** ¿Cuáles políticas aplica la empresa para garantizar un buen servicio de almacenamiento? menciónelas.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Bodegas cubiertas, Racks numerados, mara boncas, WMS.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Políticas de calidad, normativa de seguridad interna de la empresa.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Seguridad: Una constante vigilancia y controles para evitar las pérdidas por hurto. Ambiente: unas instalaciones adecuadas para el almacenamiento. Control de inventario: se debe manejar el FIFO y aleatorios con el fin de controlar los materiales almacenados.

**Respuesta de Jefe de Producción:** La empresa debería realizar las siguientes políticas, almacén debería ser quien reciba la mercancía, ver estatus de la unidad o equipo con respecto al faltante o no, luego darle ingreso y luego ser almacenado para luego ser separado por zona y ser leído para su distribución a las diferentes zonas del país.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Se controla el almacenaje de mercancía, a través de un sistema lógico (SICSA), el cual garantiza la ubicación de

un material.

**Análisis:** De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, el servicio operativo prestado por la empresa se ve respaldado por políticas de calidad, fundamentadas en el control verificable de las existencias según la existencia, disposición de una distribución óptima por equipos, servicio de seguridad, garantizando la consistencia y las cantidades almacenadas, para lo cual también emplea un sistema automatizado, de esta manera se observa un alto compromiso y responsabilidad de la empresa para con su cliente.

**Ítems 7.-** ¿Cómo se determina la calidad de la mercancía almacenada que puede ser despachada al cliente? Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Empaque original en buen estado, aspectos de calidad homogéneos.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Se hace una verificación cosmética, el estuche del equipo y la caja masterbox.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Se hacen pruebas de homologación para garantizar que los equipos funcionan. Al despacho se verifica el buen estado físico de los equipos.

**Respuesta de Jefe de Producción:** La calidad de la mercancía que viene del almacén se determina por medio del departamento de producción que se encarga del chequeo minucioso de cada uno de los equipos o cajas para determinar la calidad de los equipos, el buen estado de las cajas y la revisión de los equipos.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** No respondió.

**Análisis:** A partir de las explicaciones de los entrevistados, se puede determinar que el proceso de despacho implica toda una serie de actividades que garanticen el buen estado de los equipos, que cubre desde la revisión estética de los estuches y el kit completo hasta pruebas operativas; quedando demostrado que la empresa lleva controles operativos para asegurar la calidad de servicio, cifrando esfuerzos por mantener en eficiencia la misma cantidad que entra en las salidas.

**Ítems 8.-** ¿De qué manera se maneja la mercancía que por normas de calidad, no puede ser despachadas? Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Zonas exclusivas, identificadas por sistema WMS y físicamente.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Va al Departamento de logística inversa, se crea un proceso especial de lectura y se ingresa al almacén de calidad.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Se almacenan esperando disposición del cliente en lugar separado, que puede ser destrucción o para reparaciones.

**Respuesta de Jefe de Producción:** Las mercancías que se encuentran en mal estado se separan y se envían al departamento de calidad para que sean chequeados y realicen su respectivo proceso en un tiempo determinado para luego devolver al departamento de producción y ser ingresados y leídos para su respectivo despacho.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Se clasifica según sus características físicas (dañadas, problemas de software, etc.), para luego disponer de ellas de la manera correspondiente es decir, cobro a la marca, servicio técnico, destrucción, etc.

**Análisis:** Según lo expuesto por los clientes, la mercancía no apta para la distribución, luego de su revisión es reingresada al almacenamiento, disponiendo la empresa de un espacio destinado para ellas, mientras que el cliente define que hacer con el mismo; lo que representa costos marginales para la empresa que debe por ende, asumir; lo cual denota que la empresa debe esmerarse porque el almacenamiento garantice la calidad de los equipos disminuyendo al mínimo las averías en existencia.

**Ítems 9.-** ¿Cómo se controla la reciprocidad entre la solicitud del cliente y la mercancía que se le ha dado salida para su distribución? Explique.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Por formatos consolidados de pedidos, despachos y cumplidos firmados por el cliente.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** A través del sistema SICSA y SAP se verifica el histórico de los seriales y se verifica en el tiempo y espacio.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** No respondió.

**Respuesta de Jefe de Producción:** En el aspecto global los clientes se sienten satisfechos por el servicio prestado, salvo en algunos casos puntuales que son causa del retraso del envío de la mercancía y el cliente queda insatisfecho esos casos son problemas con el sistema que impiden la salida de las mismas, las empresas de transporte llegan fuera de la hora.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Se controla con las fechas de los pedidos, es decir, se tiene un periodo de tiempo entre la solicitud del cliente y la recepción de la mercancía, la cual si excede el parámetro de tiempo establecido, se penaliza a la empresa.

**Análisis:** Se deduce de las respuesta de los entrevistados que en el área operativa y administrativa de la empresa se manejan controles físicos y sistematizados para corroborar que la salida se corresponda con las requisiciones del cliente, lo cual también, además, se facilita por las clasificaciones de los diferentes inventarios, denotándose de esta manera un intenso control operativo y administrativo sobre el almacenamiento.

**Ítems 10.-** ¿Cuáles servicios son considerados como extraordinarios? Explíquelos.

**Respuestas de Gerente de Operaciones y Logística:** Los que están fuera del horario de pedidos y que sean encomendados por el cliente.

**Respuesta de Jefe de Recepción:** Existe un estándar para leer los equipos diarios cuando existe períodos de zafra sobrepasa el estándar y se requiere de mayor personal y de sobretiempo.

**Respuesta de Jefe de Almacén:** Entregas urgentes: solicitudes extemporáneas hechas por el cliente. Trabajos especiales: solicitud para modificar el estado físico de ciertos modelos.

**Respuesta de Jefe de Producción:** Producción de despacho porque tiene la facultad de darle salida a todos los equipos o unidades de Movistar. Considero que televenta porque por Internet se hace venta a diario de las unidades.

**Respuesta de Jefe de Distribución y Tráfico:** Reflajs: consiste en la modificación o inclusión de software, tonos, videos, temas, juegos a los equipos. Fullfilment: consiste en el cambio o modificación de las características externas de los empaques originales de los equipos.

**Análisis:** Se distingue en las respuestas proporcionadas que la empresa más allá de prestar servicios de almacenamiento y distribución se dispone a la configuración de los equipos en materia de software, elementos éstos que de acuerdo con las explicaciones anteriores es contemplado en la fase de alistamiento; que en ocasiones son solicitados fuera del proceso normal, así como distribuciones extras, devoluciones por equivocaciones y entregas urgentes, lo que da lugar a controles y, por consiguiente facturación.

### **Análisis General.**

El servicio prestado por Fastel Telefonía C. A. va desde la recepción de la mercancía, pasando por la preparación y verificación de los equipos, clasificación según modelos y materiales, garantía del estado y calidad, hasta la preparación del despacho y la distribución propiamente dicha de la mercancía. Generalmente, el contrato es establecido por el lapso de un mes comercial, presentándose en repetidas ocasiones que éste es roto por el cliente, que mantiene la mercancía almacenada en un promedio de 4 meses, hasta que el mismo decida que hacer con ella, lo cual representa un incremento en los costos operativos.

Asimismo, se ha identificado que en la dinámica de logística se mantienen controles permanentes sobre las existencias para evitar el hurto y las averías, ya que en ese caso la empresa debe asumir el costo y trata de evitarlo al máximo; para ello dispone de formatos administrativos y operativos, así como de sistemas automatizados para llevar el seguimiento sobre las existencias, el seriado, mantenimiento de la organización física de la mercancía, verificación de las configuraciones, entre otros aspectos inherentes a la naturaleza de los equipos. En el momento del despacho, también hay un proceso arduo que va desde la verificación del equipo cosmética y operativamente, hasta garantizar que la salida efectiva corresponda a los pedidos.



Igualmente, se detectó que el cliente frecuenta la solicitud de servicios extras principalmente relacionado con la distribución, la devolución y manipulación de equipos, lo cual requiere de un tratamiento financiero extra.

**Objetivo Específico 2:** Diagnosticar el control financiero aplicado sobre cada fase el proceso de servicio de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.

### **Análisis de la Guía de Entrevista para los Ejecutivos**

**Ítems 1:** ¿Cuáles aspectos son considerados en la facturación de los servicios? Explique.

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Fase de recepción: el número de unidades recibidas, el peso de la mercancía, el volumen (pies cúbicos o metros cúbicos), hora de recepción (turno normal o nocturno), día de recepción (laborable, no laborable, feriado), sobretiempos. Fase de almacenamiento: el número de ubicaciones que ocupa, el número de paletas que entran al almacén el número de paletas que salen del almacén, el tiempo de permanencia, el volumen (pies cúbicos o metros cúbicos), el área en piso (pies cuadrados o metros cuadrados), sobretiempos. Fase de distribución: el volumen de la mercancía (pies cúbicos o metros cúbicos)

**Respuesta del Contralor:** Fase de Recepción: En esta fase se registra diariamente la cantidad de material recibido en almacén. Una vez finalizado el mes, se cuantifica el total de material recibido y se procede a facturar, considerando el tipo de material multiplicado por el precio unitario acordado dentro del contrato de operador logístico. Este servicio se denomina “Almacenamiento”. Asimismo, todo el material que ingresa, debe ser asegurado tal y como lo establece el contrato, por lo tanto, la facturación por almacenamiento siempre irá acompañada del “Seguro de Almacenamiento”.

Fase de Almacenamiento: Corresponde al servicio facturado en el ítem anterior, ya que esta fase el proceso se factura bajo la metodología de cálculo que nace del proceso de recepción.

Fase de Distribución: Comprende el servicio de transportes y fletes de todos los productos que comercializa Movistar, con el fin de trasladarlos a los puntos de venta a nivel nacional o al destino que considere.

**Análisis:** Muy a pesar que a través de las respuestas de los entrevistados pertenecientes al área operativa de la empresa se distinguieron 5 fases del proceso de logística prestado por la empresa a sus cliente, en materia de facturación el proceso se reduce a tres a saber: recepción de equipos, ubicación óptima en almacén y la distribución que consiste en el traslado, al parecer no se imputa ni se especifica el desempeño que agrega valor a este servicio, el cual se concentra en el alistamiento de la mercancía en la entrada y la verificación del mismo para la salida, tanto cosmética como operativamente; al parecer en materia de facturación la empresa sólo contempla el espacio que ocupa el equipo físicamente pero no el valor agregado del almacenamiento, ocurriendo lo mismo con el despacho.

**Ítems 2:** ¿Cuáles aspectos no son considerados en la facturación de los servicios? Explique.

**Respuesta del Director Ejecutivo:** para todas las fases no se cargan: Horas hombres consumidas, el numero de equipos usados (montacargas, traspaleas, etc.), consumo de electricidad, consumo de teléfono, uso de sistema y otros servicios a los trabajadores como las comidas.

**Respuesta del Contralor:** Fase de Recepción: Esta fase comprende todos los aspectos, ya que el servicio de recepción es tratada como se comentó anteriormente

como Almacenamiento. Fase de Almacenamiento: En vista de que la metodología de facturación para el almacenamiento está vinculada con el proceso de recepción, no se está considerando la facturación de productos que se mantienen almacenados por un lapso mayor a 30 días, además este concepto no se encuentran explícito dentro de los servicios estipulados en el contrato.

Por otra parte, la manipulación y manejo de carga dentro del almacén, tampoco se encuentra de forma separada dentro de los servicios que Fastel desarrolla; sin embargo, se puede afirmar que dentro del precio del servicio de almacenamiento se encuentra una cuota parte de dicho “manejo”; pero en mi opinión cada proceso que se desarrolla dentro del almacén comprende aspectos de recepción, manipulación y procedimiento diferentes, por lo tanto en el momento de la facturación de los servicios debe hacerse de forma separada, por cada proceso.

Fase de Distribución: Dentro de este servicio, no se encuentra definido el flete por traslado de tarjetas Sim – Card, Material POP y valijas especiales.

**Análisis:** A través de estas respuestas, se detecta que el mismo contralor reconoce que las actividades de manipulación y verificación son contempladas como parte del almacenamiento, considerando bajo su juicio que deben recibir un tratamiento por separado, lo que corrobora que estas actividades tienen un valor implícito que debe ser considerado y determinado; resalta además de sus explicaciones que el valor de servicio asignado por unidad almacenada no tiene definido si se ha asignado el precio del valor agregado intangible que implica el alistamiento, señalando que puede tener una cuota parte incluido, sin manejar un criterio fijo y claro de cuánto es esa proporción de estar determinada, lo que manifiesta que en la entidad financieramente no se ha determinado con precisión la clasificación del servicio, corriéndose el riesgo de que esté dejando de rentabilizar el negocio.

**Ítems 3:** ¿Cómo se relaciona la facturación con el período de almacenamiento?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** la facturación va directamente proporcional al número de días de permanencia en almacén durante un mes de 30 días; es decir, si la paleta permaneció 15 días se facturará el 50 %.

**Respuesta del Contralor:** Dentro del contrato se define el período de almacenamiento igual a 1 mes. En este sentido, todo el material que ingresa es facturado y de esta manera se garantiza el almacenamiento por un mes; sin embargo, el material que se mantiene en almacenamiento por un tiempo mayor a éste, no es refacturado.

**Análisis:** Se corrobora a través de estas respuestas que se ha estandarizado el período de almacenamiento a un mes y, éste, según los entrevistados es el que se maneja en la contratación y, por ende, en la facturación, manteniéndose al margen el costo que debe recuperar la empresa al conservar en espacio aquellas mercancías que son de lenta rotación, constituyéndose ello, como en una fuga de ganancias que puede afectar al margen de rentabilidad, ante un posible desbalance en la relación costo – beneficio, al continuar con una corriente que financia la conservación del inmovilizado.

**Ítems 4:** ¿Cómo se relaciona la facturación con los servicios extras que presta la empresa a su cliente?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Los sobretiempo y las habilitaciones son facturados como un recargo del 20 al 40% del costo de la mano de obra, gastos de comida y uso de equipos.

**Respuesta del Contralor:** Los servicios extras se negocian en el momento en el que surgen, en el contrato no existe facturación por servicios extras.

**Análisis:** En la empresa no existe un parámetro objetivo y formal para valorar económicamente los servicios extras, lo cual es dejado a la discrecionalidad reactiva para el momento de la negociación, lo cual por no estar fundamentada en la información financiera puede desestimar o subestimar la valoración del servicio, siendo este otro elemento de alteración de la estructura económica de la empresa.

**Ítems 5:** ¿Cuáles medidas de control aplica la empresa para determinar que en cada fase del proceso de servicio, los costos operativos sean imputados a la facturación para el cliente?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Control estricto en las unidades recibidas y en el número de paletas generadas, una vez leídos todos los códigos de barra de cada uno de los teléfonos (serializado). Control estricto de la ubicación del almacén asignado para cada paleta, así como cada uno de los seriales que se encuentran en cada paleta, serial por serial. Control estricto de los despachos y de cada uno de los seriales que se entregan a cada uno de los camiones, así como de los seriales que se entregarán a cada uno de los clientes.

**Respuesta del Contralor:** Los precios de ventas ya están fijados en base a la rentabilidad, cualquier gasto adicional que no sea facturado al cliente, constituye una pérdida para el negocio, por lo tanto las medidas de control se basan en mantener los niveles de gastos establecidos en el presupuesto.

**Análisis:** A pesar que se maneja un control para garantizar la información financiera en función a la dinámica de cada una de las fases del servicio, los costos y gastos marginales no son contemplados en la facturación de los servicios,

constituyendo ello otra fuente de pérdidas para Fastel, resquebrajando la rentabilidad organizacional. Al parecer, es preciso que los criterios definatorios del valor contractual en términos financieros deben ser evaluados con amplia precisión previa a la negociación, para tratar de cubrir sobre proyecciones el costo real lo más posible y evitar que los aspectos no contemplados lleguen a tener un gran peso en la utilidad de la empresa.

**Ítems 6:** ¿Cómo repercuten financieramente en la empresa las devoluciones y absorciones de costos por mercancías deterioradas?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Repercuten en pérdidas para a empresa, ya que las mercancías dañadas o deterioradas son imputable directamente al costo de nuestro servicio.

**Respuesta del Contralor:** El nivel de rentabilidad de esta empresa es muy bajo, por lo tanto el absorber este tipo de costos, incluso el costo por “Faltante de Inventario”, constituye una pérdida para la empresa.

**Análisis:** Las devoluciones por mercancía dañada se traduce en una pérdida para la empresa, ya que es esta quien asume el costo, no obstante se infiere que ello no tenga lugar en repetidas ocasiones, debido a que la empresa operativamente dispone de varios procesos de verificación en la salida de los equipos, lo cual debe reducir al mínimo las devoluciones.

**Objetivo Específico 3:** Determinar la efectividad del establecimiento de condiciones de la negociación comercial del servicio prestado por la empresa Fastel Telefonía C. A.

**Ítems 7:** ¿Bajo, cuáles parámetros establece la empresa su margen de rentabilidad?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Alquiler del almacén, costo de transporte, costo de los equipos auxiliares para la operación, costos de los servicios del sistema de control, costo GPS.

**Respuesta del Contralor:** Los márgenes de rentabilidad de la empresa se establecen considerando inicialmente el Forecast de Ventas anual de Movistar, ya que esta base es fundamental para conocer el nivel de servicio que el cliente desea obtener. Con este parámetro se calcula los costos directos, luego se establece el resto de los costos operativos, costo de inversión o capital de trabajo, costos de financiamiento y, finalmente, las variables externas que puedan afectar al negocio durante un ejercicio. Como inflación, aumento de salarios, impuestos, etc. Con estas premisas obtenemos un resultado neto, el cual se envía a la casa matriz y ellos establecen si el margen de utilidad es el esperado por la Junta Directiva, de lo contrario se vuelven a revisar todas las variables a fin de ajustarlas al resultado o rentabilidad esperada por los socios.

**Análisis:** De acuerdo con lo planteado por los informantes, la empresa desencadena todo un estudio financiero y operativo para establecer su margen de rentabilidad, incluyendo hasta análisis de riesgos, todo ello porque el valor se fija cada dos años y, la decisión es determinante para la salud y equilibrio Fastel. Así, se efectúa un estudio de los resultados alcanzados, las medidas internas que generarán gastos y costos, el capital de trabajo, los efectos de la inflación y política cambiaria, el escenario socio político, entre otros aspectos que resguarden la rentabilidad real,

muy a pesar que para el contralor siempre queda por debajo; por lo cual es prudente que la gerencia y la administración se apoye en instrumentos de control que apoye a este proceso de definición de la ganancia neta esperada.

**Ítems 8:** ¿Cuáles aspectos propios de las operaciones, selecciona la gerencia para actualizar el precio de los servicios?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Inflación del país, tasa cambiaria, precios de los vehículos, precio de la gasolina.

**Respuesta del Contralor:** El precio de los servicios no se ajusta aleatoriamente, si cada cierto tiempo, de acuerdo al vencimiento del contrato; en este sentido, los precios de los servicios se establecen en base a las variables descritas en el punto anterior y, en vista que el contrato abarca dos años, se hace una estimación “conservadora” de las variables externas para los años venideros.

**Análisis:** De acuerdo con los señalamientos de los entrevistados, se puede decir que el establecimiento de los precios de servicio en la empresa no contempla las implicaciones procedimentales que generan valor al servicio de logística prestado, lo que denota la persistencia de los factores distorsionantes de la rentabilidad y alteradores de la estructura de costos, permaneciendo, por ende la empresa sin contemplar financieramente los elementos diferenciadores de su competencia.

**Ítems 9:** ¿Cuáles aspectos del ambiente externo influyen en la determinación de los precios de servicio de la empresa?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Inflación

**Respuesta del Contralor:** Inflación, se estudia el porcentaje por cada rubro que



afecte al negocio

**Análisis:** El principal aspecto que contempla la empresa en su estudio financiero es la inflación, considerándose que desde el punto de vista externo maneja un referencial acertado, pero que ello aun no garantiza la rentabilidad corporativa, mientras no contemple la verdadera cadena de valor de los servicios que presta.

**Ítems 10:** ¿El tabulador de los servicios incluye porcentajes que absorben los costos por servicios extras? Explique.

**Respuesta del Director Ejecutivo:** No

**Respuesta del Contralor:** No, los servicios extras no están definidos en el tabulador.

**Análisis:** Definitivamente, en la empresa Fastel Telefonía, C. A, el criterio para la facturación es desvirtuado de su dinámica servutiva, corroborándose que no se maneja un criterio objetivo y razonable para calificar los precios que vayan más allá de la recepción y ubicación de los servicios, pareciendo que la operatividad creció y la gerencia no se ha percatado que está dejando de considerarlo en sus metas financieras.

**Ítems 11:** ¿Cómo maneja la empresa en la negociación con el cliente los parámetros de facturación por servicios extras?

**Respuesta del Director Ejecutivo:** Según contrato se cargan sólo algunos.

**Respuesta del Contralor:** Cuando el cliente solicita algún servicio extra, el área comercial tiene la facultad de negociar, por lo menos la retribución del costo con un

porcentaje de gastos administrativos, antes de la ejecución del servicio.

**Análisis:** Se aprecia una vez más la descontextualización de las negociaciones, sostenidas estas en un criterio poco formal y objetivo, dejando a perspectivas discrecionales sin una orientación financiera sustentada el establecimiento del valor de servicios extras, lo cual es perjudicial para la empresa, al punto de no presentar un margen atractivo de rentabilidad, tal y como lo dijo anteriormente el contralor

### **Diagnóstico que Sustenta la Propuesta**

Del análisis del funcionamiento operativo de la empresa y su sincronía con la administración financiera de la facturación, se reconocen ciertos aspectos que inducen a brindarle a la empresa un instrumento de control, teniéndose como puntos críticos los siguientes:

- La facturación de la empresa se concentra en la valoración del equipo y no en las actividades que implica la operatividad del mismo, es decir la empresa asigna los precios sobre la base del estudio de los factores internos y externos en materia de inversión pero no contempla el capital intangible que genera valor al servicio en su fase de alistamiento en la fase de recepción y despacho.
- No existen parámetros de referencia financiera para la asignación de precios sobre los servicios extras y devoluciones desde el punto de venta.
- No se contempla la valoración extemporánea del almacenamiento.
- La valoración de la Distribución sólo contempla el traslado y no el valor de servicio de fletes.

Estos cuatro aspectos han actuado como determinantes en la rentabilidad de la empresa, apreciando el contralor que la empresa mantiene un bajo margen de utilidades extras, que luego del estudio se asocia como una consecuencia de la falta de valoración sobre la verdadera cadena de valor de la logística prestada por la empresa, lo que sustenta la presentación de un modelo de control de gestión financiero para determinar las bases de cálculo para los próximos procesos de negociación.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación de la Propuesta**

La preservación de la relación costo – beneficio actúa como un elemento garante del equilibrio y estabilidad financiera de las empresas, por ello es preciso que haya una correspondencia entre la valoración del proceso productivo o servutivo y los criterios para la asignación de los precios. De este modo, las empresas deben identificar en que punto de las fases de operaciones se agrega valor y, cómo esta determina la estructura de precios valorativos, para de esta manera evitar los sacrificios financieros que implica asumir costos operativos.

En este sentido, es prudente que las empresas manejen instrumentos estratégicos que aunado a la información de la estructura de costo, permitan determinar el valor real de sus actividades, considerándose que el control de gestión a parte de facilitar el monitoreo permanente de los procesos, constituye una base integral para planificar y tomar decisiones acertadas sobre el tratamiento de los aspectos analizados.

Dentro de este orden de ideas, se considera pertinente que la empresa Fastel Telefonía, C. A. implemente un modelo cuali – cuantitativo que le permita segregar las fases de su proceso de logística para identificar los factores de éxito que realmente deben ser contempladas en la facturación del mismo; por lo tanto, la presente propuesta describe la metodología de un modelo estratégico de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.

## **Justificación de la Propuesta**

El control de gestión es un sistema de revisión permanente e integral que se adecua a las necesidades de cada uno de los procesos, proporcionando una información valiosa que facilita la generación de estrategias, todo bajo un enfoque previsorio de la gerencia y por lo tanto de la gestión. De allí, considerando el complejo ambiente de riesgo que rodea a todas las empresas, es fundamental que las mismas efectúen seguimientos profundos para detectar a tiempo cualquier evento que pueda perjudicar su funcionamiento, empleando las diversas modalidades de materializar el control de gestión.

Bajo esta reflexión, la presente propuesta se justifica porque a pesar de la calidad de servicio que ha venido prestando la empresa Fastel Telefonía, C. A. a sus clientes, la misma perfila un margen de rentabilidad bajo según las apreciaciones de su directiva, constatándose que ello debe guardar una relación estrecha con la exclusión de algunos aspectos que son determinantes en la competitividad de la organización, pero que no han sido valorados financieramente, asumiendo la empresa esos costos, que por ende, sucumben la estructura económica de la entidad, lo que significa que deben fijarse líneas de soluciones a esta situación, contemplándose que el control de gestión tiene alcance en ello.

Por lo tanto, se considera que la presente propuesta será beneficiosa para Fastel Telefonía, C. A., porque permitirá homogenizar el criterio operativo con el financiero, conllevando a la empresa a determinar cuales aspectos de su cadena de valor funcional pueden constituir como fuente generadora de rentabilidad por las implicaciones de su ejecución, evitando que la empresa presente pérdidas y asuma el costo de brindar un servicio de calidad a expensas de sus ganancias.

La propuesta de control de gestión servirá a esta empresa de orientación en el

establecimiento de sus políticas de facturación, sobre una base cierta del ritmo de sus operaciones, beneficiando incluso la capacidad de inversión de la misma, actuando paralelamente como un motor de competitividad para Fastel Telefonía, C. A.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La presente propuesta se sustenta en la necesidad de la empresa Fastel Telefonía, C. A. de sincerar su política de facturación con respecto al cobro del alistamiento del equipo para su operatividad y la verificación de ello para la entrega, así como de otros aspectos propios del servicio que no se están contemplando de las utilidades económicas, afectando la rentabilidad corporativa; concibiéndose que a través de lineamientos de control de gestión pueda determinarse las directrices descritas en un formato para el establecimiento del precio de negociación a presentar en la contratación y que posteriormente será el reporte base para guiar la facturación.

En este sentido, es importante retomar las explicaciones teóricas sobre el tema que han orientado al diseño de esta propuesta, recordándose que las empresas, incluyendo las de logística, internamente deben basar su funcionamiento en el control de gestión, el cual es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla; argumentos que se apoyan en lo explicado por Gómez (2000): “El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato”.

Así, su importancia radica en que facilita el desarrollo de actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión específicas se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con el fin de elevar el nivel de desempeño, asumiendo de este modo, una perspectiva integral de la organización.

La aplicabilidad de esta herramienta no distingue la naturaleza de las organizaciones, siendo viable y beneficiosa para todas, lo que indica que es procedente en las instituciones públicas, tal y como lo afirma Conti (2002) expone:

Las organizaciones sin fines de lucro y/o públicas requieren, también, saber dónde están situadas frente a los objetivos que persiguen, los que avalan, nada menos que la razón de su existencia. El Planeamiento y el Control de Gestión es una herramienta que les permite transparentar las metas, los logros y la asignación de recursos y encarar una política de mejora continua aglutinando a sus miembros en pos de un objetivo común.

En definitiva, las empresas en general, y en este caso particular Fastel Telefonía, C. A, al ejercer un control de gestión podrán evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización; convirtiéndose en un medio para gestionar el cambio.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Presentar lineamientos que a partir del control de gestión proporcionen la información necesaria para mejorar la facturación de los servicios de logística de la empresa Fastel Telefonía, C. A.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las fases que se sumarán al proceso de facturación de los servicios

de logística de la empresa Fastel Telefonía, C. A.

– Describir los lineamientos para reconocer los aspectos a valorar financieramente en la facturación de los servicios logística de la empresa Fastel Telefonía, C. A.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Con la finalidad de que la estructura de la propuesta respondiera a las condiciones y recursos de la empresa se revisaron los aspectos que se ameritan para su aplicación; de manera tal de describirle que necesitará para su desarrollo y, al mismo tiempo, evitar que la disposición de ellos altere la planificación en mayor grado, en este sentido, se considera que el modelo de cuadro de mando integral ameritará:

**Recursos Humanos:** La aplicación de esta propuesta será ejecutada por los jefes de las fases involucradas, quienes recogerán la información a presentar al departamento de administración para su facturación. Debido a que los pasos para su ejecución son sencillos y están explicados en el cuerpo de esta propuesta no requerirá de un agente externo para la formación y tampoco para su puesta en marcha, demostrándose así la viabilidad en lo que a recursos humanos respecta.

**Recursos Materiales:** El modelo es una propuesta procedimental, es decir una estrategia de control, dirigida a generar información para la determinación del valor financiero de las fases que tienen lugar en el proceso de logística y que no son contempladas actualmente por la empresa en la facturación, por lo que podría decirse que su práctica es intangible; lo que significa que no amerita de recursos adicionales, más allá del uso de papelería para la elaboración de los formatos para el desarrollo de los indicadores y las medidas de control y formalizar la información que de ellos se desprendan. De este modo, es perfectamente percible que por materiales es



totalmente viable la ejecución de este proyecto.

**Recursos Tecnológicos:** Como se mencionó anteriormente, la propuesta no es más que la incorporación de lineamientos de control por lo tanto, su ejecución no depende de la incorporación de equipos tecnológicos; sin embargo, ello no descarta que la información que se desprenda de esta herramienta sea procesada computarizadamente, con fines a que sea más sencilla la aplicación de los indicadores y el manejo de los datos para la emisión de los reportes y la posterior toma de decisiones.

**Recursos Económicos:** Cómo se puede observar la aplicación del modelo de control de gestión no implica de la incorporación de personal, y de la adquisición de materiales o equipos tecnológicos; lo que significa que la ejecución de la propuesta propiamente dicha no requiere de recursos financieros; lo cual demuestra su factibilidad económica.

En este sentido, se puede decir que la aplicación del modelo es viable y factible.

### **Estructura de la Propuesta**

A continuación se explica detenidamente, el modelo de control de gestión para que la empresa disponga de la información necesaria sobre las fases que pueden generar ingresos debido a su implicación en la cadena de valor del proceso de logística.

Cabe destacar que por cada fase determinante de valor agregado al proceso se presentará de forma conjunta los lineamientos propuestos para su determinación.

**a.- Alistamiento:** Esta fase es la posterior a la recepción y consiste en la ubicación de los equipos de acuerdo con la programación de pedidos del cliente, que implica la verificación operativa del equipo más la codificación del producto según sistema de código de barras, lo cual permite determinar en número de equipos en perfecto estado, para ello, el operador llevará un registro alterno que le permita determinar diariamente los resultados de este proceso, para lo cual llenará un formato como el expuesto en el cuadro 1

**Cuadro 1**  
**Control de Alistamiento de Equipos**

<b>Fastel</b>						
<b>RELACIÓN DE ALISTAMIENTO</b>						
Pedido N°	Fecha	Cantidad de equipos revisados	Cantidad de equipos codificados	Cantidad de equipos faltantes	Cantidad de equipos aptos	Horas hombre
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado por:</b>			

Con este formato diario al final de la semana, el jefe del área determinará el valor operativo de la fase de alistamiento, sirviendo este reporte de respaldo para verificaciones posteriores y para el cálculo del valor a facturar, empleando para ello la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Unitario de Alistamiento (CUA)} = [(\text{Total de equipos alistados semanal}) / 1000 / (\text{Total horas hombres semanales en alistamiento} * \text{precio hora hombre})] * 100$$

Se contempla en este indicador el valor de la hora hombre por ser este el principal recurso empleado en el proceso. De esta manera, la empresa tendrá un valor referencial del costo unitario que implica el alistamiento, el cual se aplicará sobre el precio de almacenamiento facturado al momento de la recepción, así el valor de alistamiento, será igual a:

VA = Precio Unitario de Almacenamiento actual (PUAL) por el CUA, o lo que es lo mismo:

$$VA = PUAL * CUA$$

Ejemplo: Siendo los siguientes los datos de una semana, se determinará el valor unitario del alistamiento por equipo.

$$\text{Total de equipos alistados} = 420.000$$

$$\text{Total horas hombres de la semana} = 560 \text{ horas}$$

$$\text{Bs. por hora hombre} = 3, 6667$$

Entonces el factor o indicador de alistamiento será igual a:

$$\text{Costo Unitario de Alistamiento (CUA)} = [(\text{Total de equipos alistados semanal}) / 1000 / (\text{Total horas hombres semanales en alistamiento} * \text{precio hora hombre})] * 100$$

$$CUA = [(420.000/1000) / (560 \text{ h} * 3, 6667\text{Bs})] * 100$$

$$= (420/ 2053,35) * 100$$

$$= 0,2045 * 100$$

$$= 20,45 \%$$

Este será el porcentaje que se aplicará sobre el valor de almacenamiento que actualmente se cobra por recepción, entonces el precio de alistamiento (VA) será =

$$VA = 1,75 \text{ Bs.} * 20\% = 0,35 \text{ por cada unidad alistada.}$$

b.- Almacenamiento extra: La empresa establece contratación de manera estándar por el período de un mes, no obstante, no todos los equipos y mercancías cumplen con este nivel de rotación, permaneciendo en stock por mayor tiempo que Fastel no factura, asumiendo ese costo. Durante el estudio de campo se caracterizó que la empresa maneja varios rubros extemporáneos a saber:

- 1.- Devoluciones de los clientes de las existencias
- 2.- Equipos inmovilizados
- 3.- Equipos deteriorados

Los que representan una carga financiera para la empresa que puede ser recuperada son los dos primeros, ya que con base al contrato, se está manteniendo en almacén una mercancía que aun cuando está en condiciones de entrega, la empresa cliente no le dio salida a través de los pedidos, generando costos por mantenimiento. En tal sentido, los procedimientos propuestos son los siguientes:

Pasado 5 días hábiles del vencimiento del período de almacenamiento, el equipo deberá desincorporarse del almacén de mercancía corriente y llevarse a un nuevo inventario denominado “Stock de extemporáneos en buen estado”. El seguro de almacenamiento que factura Fastel a su cliente cubre un mes, por lo cual esta nueva clasificación no implica resguardar la integridad de la mercancía tal y como lo hace con el corriente, lo cual deberá ser notificado a la empresa para que esta disponga de

ello, empleándose un formato que detallará las existencias, tal y como el que se presenta en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Control Inventario Extemporáneo en Buen Estado**

<b>Fastel</b>					
<b>RELACIÓN DE ALMACENAMIENTO</b>					
<b>EXTEMPORANEO</b>					
Pedido N°	Fecha	Descripción del equipo	Existencia	Fecha de espiro de almacenamiento	Ubicación
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado por:</b>		

Financieramente, esta nueva fase del proceso de logística implicará la realización de una factura por extensión del almacenamiento, para ello determinará lo siguiente:

La mercancía fuera de circulación, después del mes tienen vencido su seguro, el cual se excluirá de su costo de almacenamiento, pero se mantiene la custodia y resguardo en las instalaciones, su valor de facturación entonces vendrá determinada por:

Inventario extemporáneo = Costo Unitario de equipo / 30 \* unidad del equipo extemporáneo \* número de días en almacén de extemporáneos.

En cuanto al tercer rubro, es decir la mercancía que esté en almacenamiento pero ha presentado merma, el área responsable deberá determinar dos vertientes:

1° que el equipo o mercancía fue devuelta al almacén por daños en punto de venta: si se trata de este caso la empresa deberá notificar al cliente la existencia de este inventario presentándole semanalmente un reporte que solicite la gestión y disposición de ello, para evitar el incremento en cantidad del inventario, el costo e incluso el valor a facturar, estando este último valorado de la siguiente manera:

Equipos por daños fuera de Stock = Cantidad de stock avería fuera de almacén \* valor de mercancía en deterioro/30.

Tomando en cuenta que el valor de mercancía en deterioro deberá excluir el costo de la hora hombre que implica el mantenimiento de la calidad.

2° que el equipo o mercancía se daño en almacén, de ser este último, la empresa deberá asumir el costo de mantenimiento, debido que las averías ha sido ocasionada internamente.

c.- Logística inversa: Esta fase estará representada por los reingresos que debe hacer la empresa al stock de mercancía disponible o corriente, lo cual involucra una nueva selección y reclasificación. Para su control, la empresa al cargar en el lugar destino antes del retorno un formato que deje evidencia de ello y sirva de orientación tanto para el área operativa en el momento de reingreso y actualización del inventario, como para el área administrativa para la facturación correspondiente. Su valor estará determinado de la siguiente forma:

Nº de equipos reingresos \* VA

En esta formulación, se ha contemplado que el peso financiero del retorno debe contemplar que ya a la empresa se le ha facturado una distribución por destino, el cual deberá ser reconocido en el retorno. El formato que se sugiere para ello es el mostrado en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Control de Devoluciones**

<b>Fastel</b>				
<b>RELACIÓN DE ALMACENAMIENTO EXTEMPORANEO</b>				
<b>Pedido Nº</b>	<b>Fecha</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción de la devolución</b>
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado por:</b>	

Cada uno de estas consideraciones por fases que no se incluían en la valoración del servicio de logística prestado por la empresa deberán ser contempladas en el momento de las negociaciones del contrato para así definir y fijar formalmente estas directrices como parte de la política de facturación.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez culminado el proceso investigativo, a través del cual se pudo identificar la funcionalidad del servicio de logística prestado por la empresa Fastel Telefonía, C. A., con el objetivo de proponer un modelo de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Fastel Telefonía, C. A. es una empresa volcada a entregar una distinguida calidad de servicio a sus clientes, para lo cual su logística va más allá de la recepción, almacenamiento y distribución, esta empresa desarrolla todas las actividades que deben ejecutarse en un departamento de despacho interno de cualquier empresa, tratando de garantizar que la inversión que ha efectuado el cliente se mantenga destinada para la comercialización. Para ello, la empresa dispone de lineamientos de control operativo que permanentemente permiten la verificación del estado del equipo, la ubicación y asignación por pedidos; Fastel ha efectuado importantes inversiones en sistemas para generar la información necesaria para efectuar sostenidamente el control de la operatividad; toda esta filosofía de trabajo le ha garantizado la preferencia de sus clientes.

Ahora bien, se detectó que la empresa ha crecido más operativamente que administrativamente, pues a pesar que cada una de las fases involucra actividades significativas desde el punto de vista financiero, sólo se ha valorado la actividad de almacenamiento, sin considerarse las manipulaciones de los equipos que determinan



la disposición óptima de los mismos para la entrega al cliente. Básicamente, desde el punto de vista financiero, la empresa ha estandarizado la valoración económica de sus servicios, sin considerar las variaciones de éstos de acuerdo con la dinámica funcional exigida por el cliente, como lo es el reintegro de mercancía devuelta y el mantenimiento en almacén de custodia de la misma aun cuando se ha cumplido el plazo establecido en contrato, dejando de cobrarse ítems verdaderamente importantes, representando ello una pérdida reconocida por el equipo directivo; lo que por ende, ha repercutido en la rentabilidad del negocio.

En este sentido, se detectó que la empresa financieramente reconoce ante sus clientes los procesos globales en el momento de la negociación, lo cual no cuida la relación costo – beneficio, ya que el precio de la logística está determinado por el valor de colocación del equipo que generalmente contempla la descarga y ubicación, sin incluirse el costo hombre que es de significativo peso financiero y que a la final es el que garantiza las implicaciones reales del almacenamiento. La falta de control sobre las variaciones del proceso de logística ha desestimado su valor competitivo, expresado ello en un reducido margen de rentabilidad; pese a que se realiza un estudio de factores internos y externos al establecer el precio unitario de la cadena de logística, se comprueba que el factor determinante es la valoración cierta de las actividades de clasificación, preparación y disposición, lo cual no se ha contemplado en la facturación y menos en la asignación de precios.

De allí se ha diseñado un modelo de control que indica de que manera se puede valorar cada una de las fases que no son cubiertas financieramente en el presente por la empresa, con la finalidad que al establecer las negociaciones se incluya en la valoración del servicio.

## **Recomendaciones**

Con base a las conclusiones antes referida se presenta a continuación un conjunto de recomendaciones para complementar el valor agregado de este diseño.

1. La empresa Fastel a través de su Director Ejecutivo y Contralor deben revisar la propuesta para adaptarla y considerarla en el momento de la discusión de nuevas contrataciones, considerándose que a través de una renegociación puede en el corto plazo referírsele a facturación de algunos ítems como lo es la extemporaneidad del almacenamiento y el valor de reintegro de la distribución inversa.

2. El departamento de Producción debe orientar a la empresa en el reconocimiento de las fases de alistamiento como una etapa determinante de la logística prestada y de significativo impacto financiero, tanto en costos como en materia de ingresos.

3. El departamento de Administración en comunidad con el de Producción, deben homogenizar criterios en cuanto a la sinceración de las fases del proceso que generan costos e ingresos para la empresa, para de esta manera fijar un criterio razonable y fidedigno para el análisis de la situación financiera de Fastel, Telefonía, C. A.

4. Fastel Telefonía, C. A. debe reconsiderar el planteamiento del contrato de servicios, detallando en función al reconocimiento de cada fase del proceso de logística la valoración de todos los escenarios posibles, adaptando las directrices de negociación a la real dinámica del cliente y sus implicaciones operativas.

5. La directiva de Fastel, Telefonía, C. A. debe concretar con su casa matriz una formulación de ajustes a los precios de servicio de acuerdo con la realidad del

mercado, bajo señalamientos de valoración según mercado dentro del período de contratación, ya que se está generando pérdidas al ajustarse el precio con una rotación bianual.

6. La empresa debe establecer formalmente un precio por cada servicio extra que presta, determinando de manera estandarizada cuáles serán y no improvisar de acuerdo con las exigencias de los clientes, ya que ello genera desorganización, pérdida de control y afectación financiera.

7. En las escuelas de Administración Comercial y Contaduría Pública debe incorporarse líneas de formación técnica relacionada con la gestión de logística el cual es un sector potencial en crecimiento en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, D. (1996). **El Control de Gestión**. Colombia: Interconed.
- Acuña, Andrea y Córdoba, Eglee. (2005). **Propuesta de un modelo de control de gestión utilizando el balanced Scorecard como herramienta para aumentar la rentabilidad en la empresa Total Repair, C. A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Balluo R, (2004) Logística. Administración de la cadena de suministros (5a. ed.). Argentina: Epistel
- Beltrán, J. (1998) **Indicadores de Gestión**. (3a ed.). Colombia: 3R Editores.
- Cáceres, Axel; Da Silva, María y Guerra, Yecenia (2008). **Propuesta de un programa de control logístico para el sistema de distribución interno de Kimberly Clark de Venezuela (KCV) operado por la empresa servicio integral de transporte, C.A (SITCA), ubicada en la zona industrial san Vicente en Maracay, estado Aragua.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus La Morita. La Morita, Venezuela.
- Christopher M. (2002). **Logística aspectos estratégicos**. (3 a. ed.). México: Cosmo, S. A.
- Doctker (2000). Basic of Fullfitmen, Proceedings of the council of logistics Management. (3 a. ed.). Nueva Orleans L.A: Council of logistics management.
- Gómez, G. (2000). El Control de Gestión como Herramienta Fundamental para la Misión Financiera. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>. [Fecha de consulta: 2009, abril 6].
- Hell, D.; Jackson, S. y Slowm Jr. (2002) **Administración un Enfoque Basado en Competencias**. (9a ed.). Colombia: Thompson Editores, S. A.
- Hernández, F.; Fernández, R. y Sampieri, P. (1998). **Metodología de la Investigación** (3a. ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.
- Méndez, C. (2001). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. (5 ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Morles, V. (1994). **Planteamiento y Análisis de la Investigación** (6a. ed.).

- Venezuela: Ediciones El Dorado.
- Navarro, H. (2002) **Control de Gestión**. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/controlelibeth.htm>. [Fecha de consulta: 2008, febrero 1].
- Oriol, A. (1997). **Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones** (3a. ed. revisada). México: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación Científica**. (7a ed.). Venezuela: Panapo.
- Serna, H. (2001). **Índices de Gestión: Cómo Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión** (1 a. ed.). Colombia: 3R Editores Ltda.
- Sorribes, Iván (2007). **Modelo de control de gestión para el departamento de manufactura de las empresas del sector alimentos caso estudio: Kraft Foods Venezuela, C. A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guacara, Venezuela.
- Stoner, J. (1996) **Administración**. (6a ed.). México: Printice – Hall Hispanoamericana.
- Sumoza, Yeudhy. (2006). **Sistema de Control Logístico para centros de Distribución, caso: empresa C. A. Goodyear de Venezuela**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guacara, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**. (3a ed.). Colombia: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2006). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales**. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela
- Urías, J. (1995). **Análisis de Estados Financieros** (2a. ed.). España: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. (1994). **Administración Financiera**. México: Mc Graw Hill.
- Vives, A. (1994). **Evaluación Financiera de Empresas: El Impacto de la Devaluación y la Inflación** (2a. ed.). México: Trillas.

## **ANEXOS**

### **Definición de Términos**

**Cadena de Suministros:** Es un conjunto de aproximaciones utilizadas para integrar eficientemente proveedores, fabricas, almacenes y puntos de venta, de forma que las mercancías sean producidas y sean distribuidas en las cantidades correctas, a las ubicaciones correctas, y en el tiempo correcto, con el fin de minimizar los costes totales del sistema mientras se satisfacen los niveles de servicios deseados.

**Calidad:** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

**Cambio:** Acción de cambiar. Modificación que resulta de ello. Trueque. Precio de cotización de los valores mercantiles. Operación que consiste en la compra y venta de valores, moneda y billete. Diferencia que se paga o cobra por cambiar moneda de un país por la de otro, o por cambiar moneda de plata o papel por moneda de oro.

**Cliente:** Persona que está bajo la tutela o protección de otro. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios.

**Competitividad:** Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras. También se define como la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores.

**Compras:** Es una cuenta, en donde incluimos todas las mercancías que compramos durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas.

**Control:** Inspección, fiscalización e intervención.

**Decisión:** Plan general de acción que debe adoptar un Comandante o líder para el cumplimiento de la misión que incluyen cómo, cuándo y dónde se considera necesario y apropiado.

**Documentos:** Escrito con que se prueba una cosa. Cualquier cosa que sirve de prueba.

**Eficiencia:** Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminados; se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o a una organización. Cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles, logrando la optimización de ellos.

**Estrategia:** Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y la razón de ser de la empresa. Planes para llegar a una meta u objetivo acordado.

**Gestión:** Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

**Índice:** lista ordenada que muestra los capítulos, artículos, materias, voces u otros elementos del libro, etc.

**Indicadores:** Medición utilizada para determinar la situación de un mercado o



economía, por ejemplo: el Índice de Precios al Consumidor, Viviendas Iniciales, Producto Nacional Bruto, Gastos de Inversión.

**Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones.

**Pedidos:** Nota de los géneros que pide un comerciante. Petición.

**Procedimiento:** Método de ejecutar algunas cosas. Actuación por trámites judiciales o administrativos.

**Productividad:** Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad. Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia

**Sistema:** Es el conjunto de cosas que ordenadamente relacionados entre sí contribuyen a determinado objetivo.

**Entrevista para Gerentes de la Línea de Operaciones**

1.- ¿Cuáles son los servicios que presta la empresa a su cliente? Enúncielos.

---

---

---

---

---

---

---

2.- ¿En cuántas fases se divide cada servicio prestado por la empresa? Describa cada una de ellas.

---

---

---

---

---

---

---

3.- ¿Cómo se clasifica la mercancía recibida en el espacio del almacén? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

4.- ¿Existen mercancías que requieren de un servicio especial para su almacenamiento?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta, Explique.

---

---

---

---

---

---

---

---

5.- ¿Cuál es el período promedio de almacenamiento de la mercancía? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

---

6.- ¿Cuáles políticas aplica la empresa para garantizar un buen servicio de almacenamiento? menciónelas.

---

---

---

---

---

---

---

---

7.- ¿Cómo se determina la calidad de la mercancía almacenada que puede ser despachada al cliente? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

8.- ¿De qué manera se maneja la mercancía que por normas de calidad, no puede ser despachadas? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

9.- ¿Cómo se controla la reciprocidad entre la solicitud del cliente y la mercancía que se le ha dado salida para su distribución? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

10.- ¿Cuáles servicios son considerados como extraordinarios? Explíquelos.

---

---

---

---

---

---

---

**Guía de Entrevista para el Director Ejecutivo**

1.- ¿Cuáles aspectos son considerados en la facturación de los servicios? Explique.

Fase de Recepción: \_\_\_\_\_

---

---

---

Fase de Almacenamiento: \_\_\_\_\_

---

---

---

Fase de Distribución: \_\_\_\_\_

---

---

---

2.- ¿Cuáles aspectos no son considerados en la facturación de los servicios? Explique.

Fase de Recepción: \_\_\_\_\_

---

---

---

Fase de Almacenamiento: \_\_\_\_\_

---

---

---

Fase de Distribución: \_\_\_\_\_

---

---

---

3.- ¿Cómo se relaciona la facturación con el período de almacenamiento?

---

---

---

---

---

---

4.- ¿Cómo se relaciona la facturación con los servicios extras que presta la empresa a su cliente?

---

---

---

---

---

---

5.- ¿Cuáles medidas de control aplica la empresa para determinar que en cada fase del proceso de servicio, los costos operativos sean imputados a la facturación para el cliente?

---

---

---

---

---

---

6.- ¿Cómo repercuten financieramente en la empresa las devoluciones y absorciones de costos por mercancías deterioradas?

---

---

---

---

---

---

---

7.- ¿Bajo, cuáles parámetros establece la empresa su margen de rentabilidad?

---

---

---

---

---

---

---

8.- ¿Cuáles aspectos propios de las operaciones, selecciona la gerencia para actualizar el precio de los servicios?

---

---

---

---

---

---

---



9.- ¿Cuáles aspectos del ambiente externo influyen en la determinación de los precios de servicio de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

10.- ¿El tabulador de los servicios incluye porcentajes que absorben los costos por servicios extras? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

11.- ¿Cómo maneja la empresa en la negociación con el cliente los parámetros de facturación por servicios extras?

---

---

---

---

---

---

---

## Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Proponer un modelo de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento				
Describir el proceso de servicios de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.	Proceso de servicio de logística	Proceso de servicio	Servicios prestados	1	Guión de Entrevista # 1				
			Fases del servicio	2					
			Clasificación de la mercancía	3					
			Requerimientos de almacenamiento	4					
			Período de almacenamiento	5					
			Políticas de calidad	6 – 8					
			Control de entrega	9					
			Servicios extras	10					
			Diagnosticar el control financiero aplicado sobre cada fase el proceso de servicio de logística que presta la empresa Fastel Telefonía C. A.	Control financiero		Control sobre las fases del servicio	Aspectos facturados	1	Guión de Entrevista # 2
							Aspectos no facturados	2	
Período facturado	3								
Facturación de servicios extras	4								
Control de costos	5								
Tratamiento de devoluciones	6								
Determinar la efectividad del establecimiento de condiciones de la negociación comercial del servicio prestado por la empresa Fastel Telefonía C. A.	Negociación comercial	Parámetros del contrato	Margen de rentabilidad	7	Guión de Entrevista # 2				
			Estudio de factores determinantes	8 – 9					
			Absorción de costos	10					
			Negociación de parámetros	11					
Establecer los factores que favorezcan la utilidad de la empresa en la dinámica del servicio prestado por la empresa Fastel Telefonía C. A.	Utilidad de la empresa	Incidentes en la rentabilidad	<b>Análisis de resultados</b>						
Elaborar un modelo estratégico de control de gestión para la administración de políticas de facturación de servicios como mecanismo para la preservación de la rentabilidad en la empresa Fastel Telefonía C. A.	Modelo estratégico		<b>Propuesta</b>						

**Fuente:** La Investigadora (2009)

### Validación de los Instrumentos

#### ESTIMACIÓN DEL CVC DE LA GUÍA DE ENTREVISTA AL PERSONA GERENTES DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

ITEMS	JUECES			$\sum x_{if}$	M <sub>x</sub>	CVCi	Pei
	1	2	3				
1	3	2	3	8	3	1	0,03
2	3	2	3	8	3	1	0,03
3	3	2	3	8	3	1	0,03
4	3	3	3	9	3	1	0,04
5	3	3	3	9	3	1	0,04
6	3	3	3	9	3	1	0,04
7	3	3	3	9	3	1	0,04
8	3	3	3	9	3	1	0,04
9	3	2	3	8	3	1	0,03
10	3	3	3	9	3	1	0,04

$$Cvc = \frac{\sum Cci}{N} - Pei = \frac{\sum Cvc_i}{N} - \left[ \frac{1}{j} \right]^j = 0,96$$

#### ESTIMACIÓN DEL CVC DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DEL PERSONAL DIRECTIVO

ITEMS	JUECES			$\sum x_{if}$	M <sub>x</sub>	CVCi	Pei
	1	2	3				
1	3	2	3	8	3	1	0,03
2	3	2	3	8	3	1	0,03
3	3	2	3	8	3	1	0,03
4	3	3	3	9	3	1	0,04
5	3	3	3	9	3	1	0,04
6	3	3	3	9	3	1	0,04
7	3	3	3	9	3	1	0,04
8	3	3	3	9	3	1	0,04
9	3	2	3	8	3	1	0,03
10	3	3	3	9	3	1	0,04
11	3	3	3	9	3	1	0,04

$$Cvc = \frac{\sum Cci}{N} - Pei = \frac{\sum Cvc_i}{N} - \left[ \frac{1}{j} \right]^j = 0,96$$





