

Diseño de un Sistema de Control de Gestión destinado al Área Administrativa de una empresa que se dedica a la comercialización de seguros para autos

Olga Beatriz Franco Calderón ⁽¹⁾

Emily Fátima Zerna Camargo ⁽²⁾

MPC. Diana Montalvo Barrera ⁽³⁾

Instituto de Ciencias Matemáticas

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral

Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

olgbefra@espol.edu.ec ⁽¹⁾

ezerna@espol.edu.ec ⁽²⁾

dmontalv@espol.edu.ec ⁽³⁾

Resumen

El objetivo del proyecto de graduación fue diseñar un Sistema de Control de Gestión para dar a conocer cuán importante son los procesos dentro de una empresa que se dedica a brindar un servicio de seguros automovilísticos en relación a su presupuesto para que de esta manera interactúen entre sí, permitiendo que mejore el manejo de fondos que se utiliza al realizar las visitas a los clientes.

Él estudio que se efectuó al proceso de visitas a los clientes con respecto al presupuesto no definido por la empresa, permitió desarrollar herramientas sencillas de analizar basadas en técnicas LEAN como: Diagramas de Causa y Efecto, Construcción de las 6M, 5S's y Justo a tiempo con el apoyo de indicadores de gestión, a las áreas que deberían estar interrelacionadas para que ayuden a la toma de decisiones dentro de la organización y así obtener los mejores resultados para la empresa optimizando recursos a través de un presupuesto definido y equitativo.

Palabras Claves: Sistema de Control de Gestión; Seguros automovilísticos; Técnicas LEAN; Indicadores de gestión; Construcción de las 6M; 5S's; Justo a tiempo.

Abstract

The objective of the graduation project was to design a Management Control System to publicize how important are the processes within a company that is dedicated to providing a service of automobile insurance in relation to your budget for that interact in this way, enabling one to improve the handling of funds that is used when performing the visits to customers.

The study carried out the process of visits to customers if the budget has not defined by the company, allowed to develop simple tools analyze based on techniques read as: cause and effect diagrams, construction of the 6 M, 5S's and just in time with the support of management indicators, areas which should be interlinked to help in the decision-making process within the Organization and so get the best results for the company is optimizing resources through a defined and equitable budget.

Keywords: Management Control System; Automobile insurance; Techniques to read; Management indicators; Construction of the 6 M; 5S's; Just in time.

1. Introducción

Actualmente se vive en una economía muy ajustada por lo que las empresas deben someterse a presupuestos bases, que les permitan cumplir con todas sus metas, manteniendo el balance entre la satisfacción al cliente y el compromiso con su talento humano, por esta razón este proyecto por medio de un análisis detallado de gestión integrará todas las acciones necesarias, para evitar tener un presupuesto estricto o demasiado holgado y así conseguir uno que se adapte de acuerdo a las exigencias del medio sin dejar de agregar valor.

La empresa bajo investigación es una empresa pequeña domiciliada en la ciudad de Quito dedicada a la venta de seguros de auto sustituto por medio de empresas intermediarias y clientes directos; cuyo mercado se ha ido desarrollando por la ciudad de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Manta y en la ciudad misma; del cual su mayor afectación se da por medio de las empresas intermediarias entendiéndose éstas como concesionario de carros y aseguradoras generales.

La implementación de las herramientas de calidad 5S en conjunto con la aplicación del Just in time ayudará a mejorar el rendimiento del presupuesto de la empresa, incrementando la productividad organizada de sus actividades, para consolidar una mejor imagen y renta en el mercado.

Hoy en día no se cuenta con muchas empresas con este tipo de negocio, ya que éstas para consolidarse mejor tienen que buscar proveedores terceros para evitar gastos innecesarios, deben regular el proceso de su presupuesto interno como un primer paso para la independencia total como empresa y lograr sus objetivos de forma íntegra.

1.1. Tema Propuesto

La empresa con la que se está trabajando no posee una administración de su gestión de forma efectiva, ya que los procesos se van dando de acuerdo a la conveniencia de las personas y las necesidades de estas mismas, lo que causa pérdida de tiempo y recursos económicos.

Establecer un control de gestión sólido ayudará a la empresa a maximizar sus utilidades y beneficios económicos.

1.2. Antecedentes de la Empresa

La empresa en estudio, EZOF S.A. se encuentra domiciliada en la ciudad de San Francisco de Quito, dedicada al desarrollo y promoción de servicios relacionados con soluciones de movilización en especial, y en general el alquiler de vehículos.

Dentro del país cuenta con un solo punto de distribución, de donde el personal es designado a cubrir por medio de visitas las diferentes ciudades del país

Al día de hoy, cuenta con alrededor de 9 empleados en total para el manejo de las diferentes funciones.

2. Marco Teórico

Las herramientas a presentarse, permitirán la mejora en el desempeño de la empresa estudiada; facilitando la resolución de los problemas existentes a través de metodologías complementarias para planificar, evaluar y controlar la gestión de la organización.

Algunas herramientas a considerar:

- Sistema de Control de Gestión, es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

2.1. Técnicas LEAN

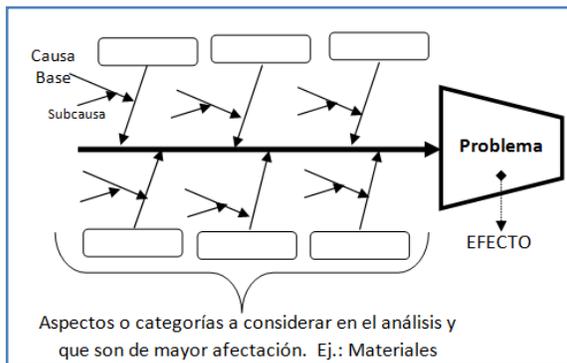
Tienen por objetivo la eliminación del despilfarro, mediante la utilización de una colección de herramientas, basados en la mejora continua, en la

cadena de valores y la participación de los operarios.

Cuenta con herramientas como: TPM, 5S, SMED, Kanban, Kaizen, Heijunka, Jidoka, etc.

2.2. Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)

Al detectar los problemas que van surgiendo, se propone analizar de forma más detallada cuales son las causas y los tipos de efectos que estos traen consigo.



Fuente: Realizado por los autores.

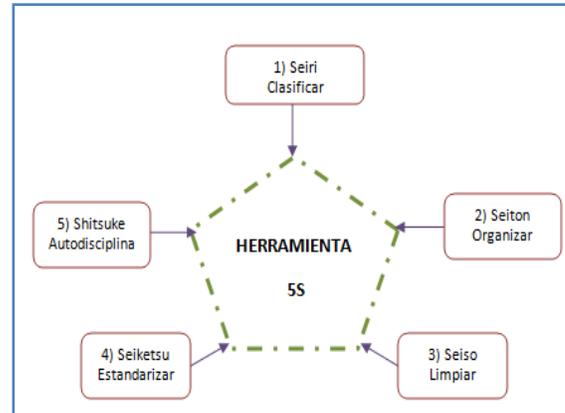
Figura 1. Diagrama Causa – Efecto

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas.

- ✓ Método de construcción de las 6M.
- ✓ Método de flujo de proceso.
- ✓ Método de estratificación o enumeración de causas.

2.3. 5 S's

Sistema de Control de Gestión donde se establecen 5 pasos para establecer cambios y control dentro de un proceso en la empresa. Cada una de sus S tienen nombre japonés dado el origen de esta herramienta, las cuales son: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke: que significan, respectivamente: eliminar lo innecesario, ordenar (cada cosa en su sitio), limpiar e inspeccionar, estandarizar (establecer normas) y disciplina (autodisciplina y compromiso).

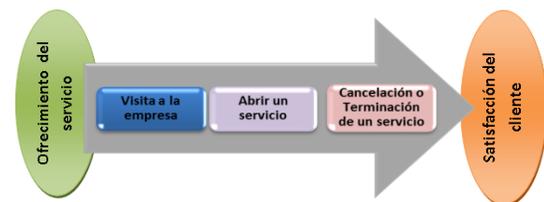


Fuente: Realizado por los autores.

Figura 2. 5S's

3. Área de conflicto

Las operaciones de la aseguradora y a las actividades específicas del Área Administrativa, para las cuales plantearemos un sistema de control de gestión.



Fuente: Realizado por los autores.

Figura 3. Macroproceso de la empresa

A través de entrevistas, observación visual y encuestas se determinó que el proceso de visitas al cliente y/o intermediario es el que representa un cuello de botella para la empresa.

3.1 Tiempos de demora en las actividades

El tiempo como lineamiento al momento de realizar las visitas a las empresas:

- ✓ Visitas destinadas a la Región Costa puede durar de 2 a 3 días.
- ✓ Visitas Región Interandina no lejanas a la Aseguradora de 2 a 4 horas máximo.

- ✓ Tiempo estimado en la presentación del servicio 45 minutos.

3.2 Problemas destacados

Por medio de los métodos anteriormente mencionados se detectaron los siguientes problemas dentro del proceso:

- ✓ Presupuestos para viajes no definidos.
- ✓ Las encuestas sobre las visitas son revisadas por la misma persona quién realizó la visita.
- ✓ El medio de movilización luego de las visitas queda bajo el cuidado del Asesor.

3.3 Problema Potencial

Debido a su mayor impacto dentro de los procesos de la empresa, se decidió tomar como problema clave para este proyecto la falta de presupuestos definidos para viajes, ya que de ellos dependen también la economía de la empresa, al hallarse altos costos e inversiones para comodidad de los empleados y gastos de viáticos.

4. Enfoque Estratégico

La empresa se dedica a proporcionar pólizas de seguro que ofrecen el servicio de un auto sustituto mientras el auto se encuentra en reparación por algún siniestro.

4.1 Análisis del Entorno

TABLA 1
Pronóstico en ámbito Político

<u>Oportunidades</u> Efectúa a tiempo sus obligaciones tributarias.
<u>Amenazas</u> Falta de conocimiento en leyes laborales.

Fuente: Realizado por los autores.

TABLA 2

Pronóstico en el ámbito de los competidores

<u>Oportunidades</u> Certificaciones internacionales.
<u>Amenazas</u> Mejor cobertura

Fuente: Realizado por los autores.

4.2 Análisis Interno

Marketing

Fortalezas

- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Estrategias masivas de marketing.

Logística

- ✓ No realizan presupuestos para gastos de gestión.
- ✓ Falta de segregación de funciones.

4.3 Alineación de Competencias

Estrategia de Fortalezas- Oportunidades

- ✓ Aprovechar las certificaciones internacionales.
- ✓ Analizar el uso del marketing para atraer proveedores pequeños.

Estrategia de Fortalezas- Amenazas

- ✓ Implementar métodos de capacitación en leyes laborales.
- ✓ Evidenciar la calidad de los planes de autos sustitutos que proponen.

Estrategia de Debilidades – Fortalezas

- ✓ Legalizar un manual de funciones para cada departamento.
- ✓ Formalizar el cargo de asistente para clientes para ayuda nacional e internacional.

Estrategia de Debilidades – Amenazas

✓ Fomentar planes de ahorros de presupuestos que permitan invertir en futuras ampliaciones de cobertura.

✓ Implementar planes motivacionales entre los Asesores de viaje para que reestructuren la logística de las visitas de campo.

4.4 Visión de la empresa frente al compromiso individual y social.

Entender la visión como un compromiso no es fácil, por eso se implementa la ayuda de los stakeholders, herramienta que ayuda a reconocer los afectados por las actividades de la empresa.

TABLA 3

Extracto de los Stakeholders

Partes internas	Relación
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expandirse internacionalmente. ➤ Incrementar la rentabilidad de la empresa.
Empleados/ Personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de trabajo. ➤ Salario
Partes externas	Relación
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento con el servicio inmediato brindado. ➤ Buena comunicación entre proveedor – empresa, empresa – cliente y proveedor – cliente.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio confiable. ➤ Establecimiento agradable.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entes reguladoras de aseguradoras.

Fuente: Realizado por los autores.

5. Lineamientos para la implementación del sistema.

Aquí se establecen las pautas para ir resolviendo el problema potencial y dar una solución integral.

5.1 1era “S”(seiri): Separar

Se compromete a limpiar todo lo que pueda generar una sobrecarga en el proceso y dejar netamente lo necesario clasificando las actividades.

TABLA 4
¿Qué se debe separar?

	Actividad	Necesarios	Parcialmente Innecesarios	Innecesarios	
Utilidad de las actividades	Preparación de materiales de presentación.		X		
	Compra de pasajes aéreos.		X		
	Impresión de encuestas a realizar.			X	
	Reservación del hotel.	X			
	Contratación de vehículo para movilización.	X			
	Contratación del chofer.	X			
	Movilización al aeropuerto (Quito).			X	
	Presupuesto para alimentación.			X	
	Pago de horas extras a chofer.				X
	Reuniones con el cliente.	X			
	Reconocimiento de comisiones para agencia de viajes.				X
	Movilización desde el aeropuerto (ciudad visitante).				X

5.2 2da “S”(seiton): Ordenar

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

Procedimiento para ordenar:

1. Definir y preparar los lugares de visitas.
2. Identificar Visitador encargado.
3. Identificar clientes
4. Determinar un lugar específico para presentación del servicio.

5.3 3era “S” (seisō): Limpieza

En esta S, se pretende que el Visitador y los administrativos tengan constantemente una motivación para lograr mantener el presupuesto ideal para la empresa, sin que se sientan perjudicados por los ajustes que implicó en cada una de las actividades.

Proceso para mantener la limpieza y evitar toda acumulación extra de gastos en el presupuesto:

- ✓ Eliminar actividades extras dentro del proceso de visitas.
- ✓ Separar totalmente el análisis de las encuestas de las actividades del Visitador.
- ✓ Colocar indicadores de control.
- ✓ Establecer tarifas de viáticos fijas y ecuánimes.

5.4 4ta. “S” (Seiketsu): Estandarización.

En esta etapa se tiende a conservar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes mediante la aplicación de estándares y considerando los siguientes puntos:

- ✓ Aprendizaje.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Teoría del cambio.

5.5 5ta “S” (shitsuke): Disciplina.

Para lograr que la última S cumpla su objetivo, se debe haber creado acuerdos internos y grupales con cada miembro que interviene en el proceso de elaboración del presupuesto hasta el Visitador, que es el consumidor del mismo.

Pasos para crear un ambiente de disciplina:

- ✓ Uso de materiales visuales
- ✓ Compromiso de la gerencia para ajustarse al mismo presupuesto
- ✓ Mostrar de forma semestral una tabla con los % de ahorro en el presupuesto.
- ✓ Crear instructivos resumen de las 5S.

5.6 Herramienta Just in Time como complemento de las 5S.

Estas dos herramientas se encuentran relacionadas, porque JIT ayuda a una rápida reducción de los costos, haciendo que sus actividades se cumplan a tiempo y suprimiendo lo que no añade valor, es decir eliminando los innecesarios, logrando que el presupuesto que está destinado realmente se cumpla de una manera exacta, tal y como lo hace las 5S, dejando las suposiciones y basándose en un presupuesto más real, acorde a la situación económica del medio.

5.7 Indicadores de Control

5.7.1 Implementación de futuros Controles

Para poder dar una señal de alerta a los administradores de cómo se encuentra la situación del presupuesto de acuerdo a las actividades, se usará la técnica del semáforo, donde cada color nos dirá el estado, de cómo se encuentra la situación monetaria de la actividad de la siguiente manera:

TABLA 5 Estado del indicador

ESTADO	
Positivo	
Regular	
Negativo	

Figura 4. Simbología del estado de los indicadores

TABLA 6 Indicadores de Gestión

Indicadores	Valor actual	Valor estándar	Valor óptimo	Estado
Presupuesto para alimentación por día antes Vs. presupuesto nuevo por día para alimentación	\$160,00	\$100,00	\$60,00	
Costo de la habitación por día Vs. El valor estándar hotelero de la zona comercial	\$90,00	\$135,00	\$90,00	

Fuente: Realizado por los autores

Las actividades que se encuentran identificadas con el color rojo, son las que actualmente representan más gasto de lo normal en el presupuesto.

TABLA 7
Cédula de indicador

Nombre del indicador		Contratación del vehículo	
Objetivo: Contratar un vehículo exclusivamente para las visitas destinadas según el cronograma del visitador encargado		Forma del cálculo: (Gasto incurrido en la contratación de un vehículo diariamente sin cláusulas de uso/ gasto total otorgado por contratación de un vehículo bajo cláusulas de uso) * 100	
Custodio:		Personal de comercialización	
Origen de información:		Contratos físicos de los vehículos	
Frecuencia de medición:		Mensual	
Nivel Base	Unidad	Meta	Tendencia
78%	%	0%	▲

Fuente: Realizado por los autores.

TABLA 8
Cédula de indicador 2

Nombre del indicador		Compra de pasajes aéreos	
Objetivo: Reducir costo en compra de pasajes aéreos sin depender de las agencias de viajes.		Forma del cálculo: $100 - ((\text{Costo nuevo del pasaje} / \text{Costo anterior por medio agencia}) * 100)$	
Custodio:		Administrativa y Financiera	
Origen de información:		Tickets aéreos	
Frecuencia de medición:		Periódicos	
Nivel Base	Unidad	Meta	Tendencia
15%	%	0%	▲

Fuente: Realizado por los autores.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- ✓ Las herramientas usadas para el análisis de los problemas y soluciones para los procesos, en este caso del presupuesto indica, que existe un descontrol en el gasto con respecto a las visitas a los clientes, ya que sólo se asume un valor de manera general, pero en realidad es excesivo el valor que se considera para cada rubro como alimentación, hospedaje y movilización.
- ✓ La alta administración no considera la distribución de los fondos de forma equitativa, para viajes de visita al cliente. Algunos Visitadores gozaban de una distribución más amplia.
- ✓ Los indicadores de control, se deben medir constantemente una vez aplicada las herramientas de control de gestión, así como deben ir verificando que las acciones se vayan dando conforme a los pasos se van detallando.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Establecer presupuestos estándares para tener una base de gastos.
- ✓ Se debe implementar nuevas técnicas de evaluación a los Visitadores mediante la página web de la empresa donde el cliente tenga la opción de evaluar el servicio pero que no se identifique al cliente.
- ✓ Establecer como parte del proceso de visitas la agenda cronometrada para entender mejor los tiempos de trabajo y aplicar correcciones necesarias de itinerario.

7. Agradecimientos

A Dios, a nuestras familias por su gran amor, soporte y ganas para continuar siempre.

A la Msc. Diana Montalvo por su inigualable ayuda brindada

A todos que nos han brindado su apoyo para sacar adelante nuestro proyecto.

8. Referencias

- [1] Luis Muñiz González, Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona - España, 2003.
- [2] Manuel Rajadell, José Luis Sánchez, LEAN Manufacturing, La evidencia de una necesidad, Díaz de Santos, España, 2010.
- [3] Ing. Diana Montalvo, Material de Estrategia aplicada al control Administrativo y Financiero, Indicadores de Gestión, 2011.
- [4] Prieto Gutiérrez, Juan José (2010), Seguridad en bibliotecas & Método 5'S, <http://es.wikipedia.org/wiki/5S>.
- [5] Julio Juan Anaya Tejero (3ª edición), Logística Integral – La gestión Operativa de la empresa, ESIC editorial, Madrid – España, 2007.

9. Información Adicional

Certifico que he revisado el artículo:

**Diseño de un Sistema de Control de Gestión
destinado al Área Administrativa de una
empresa que se dedica a la comercialización de
seguros para autos en los trabajos de las Srtas.**

Olga Beatriz Franco Calderón
Emily Fátima Zerna Camargo

Ingeniería en Auditoría y Contaduría
Pública Autorizada

200724409
200701969

**Por lo tanto autorizo que el CICYT recopile
el artículo.**

**MPC. Diana Montalvo Barrera
Directora de Proyecto de Graduación
Septiembre 2012**