

---

Sistema del Control de Gestión para las Empresas que Ofrecen Servicios de Distribución y  
Comercialización de Gas Propano en Villavicencio, Meta

Jessica Andrea Cano García

Andrea Díaz Vargas

Jenny Carolina Moreno Arias

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia  
Villavicencio  
2019

---

Sistema del Control de Gestión para las Empresas que Ofrecen Servicios de Distribución y  
Comercialización de Gas Propano en Villavicencio, Meta

Jessica Andrea Cano García

Andrea Díaz Vargas

Jenny Carolina Moreno Arias

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Wilson Fernando Salgado Cifuentes

Mg. En las Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia  
Villavicencio  
2019

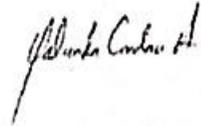
**Nota de Aceptación**

Nota Aprobada

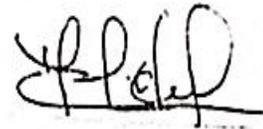
Cuatro cinco 4.5



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 10 de diciembre de 2019

### **Agradecimientos**

Las autoras agradecen el apoyo y colaboración brindado por las personas que participaron en el proyecto.

Dr. Fernando Salgado, director.

A CECAR, por brindarnos los conocimientos, contribuyendo de esta manera a la formación integral del ser humano.

A la empresa ASOGAS E.S.P., por permitir desarrollar el trabajo de manera armónica y dinámica.

A todos ellos gracias por compartir experiencias y conocimientos.

Bendiciones.

Las autoras.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1. Descripción del Problema .....	13
1.1 Formulación del Problema.....	14
2. Justificación .....	15
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4. Marco Referencial.....	17
4.1 Antecedentes .....	17
4.2 Marco Teórico.....	19
4.2.1 Sistema de Control de Gestión para las Empresas.....	19
4.2.2 Sistema de Control de Gestión e Información. ....	20
4.2.3 Proceso de Gestión para la Toma de Decisiones. ....	20
4.2.4 Sistema de Control de Gestión y Principios Generales de Administración. ....	21
4.2.5 La Iniciativa Empresarial: un Proyecto de vida y Gestión Empresarial. ....	23
4.2.6 Sistemas de Control de Gestión. ....	26
4.2.7 Planificación Estratégica.....	26
5. Metodología .....	30
5.1 Enfoque y Tipo de Investigación .....	30
5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	30
5.2.1 Fuentes Primarias. ....	30
5.2.2 Fuentes Secundarias.....	30
5.3 Población.....	31
5.4 Muestra .....	31
6. Resultados .....	32
6.1 Diagnosticar el Estado Actual del Sistema de Control de Gestión en las Empresas de Servicio y Distribución de Gas Propano en Villavicencio.....	32
6.2 Determinar los Elementos que Presenta el Sistema de Control de Gestión en las Empresas Distribuidoras de Gas Propano en Villavicencio .....	41

---

6.3 Elaborar Acciones Estratégicas que Relacionan Causa Efecto Bajo los Lineamientos del Cuadro de Mando Integral .....	43
7. Conclusiones .....	45
8. Recomendaciones .....	46
Referencias Bibliográficas .....	47
Apéndices.....	50

## Lista de Figuras

Figura 1.	Qué es planeación. ....	21
Figura 2.	La organización.....	22
Figura 3.	La dirección.....	22
Figura 4.	El control.....	23
Figura 5.	Capacidades más comunes de los empresarios exitosos.....	24
Figura 6.	Principales actitudes de los empresarios exitosos.....	25
Figura 7.	Principales valores y otras actitudes de los empresarios exitosos. ....	25
Figura 8.	¿La empresa lleva cabo evaluación, seguimiento y control de las operaciones para mejorar los procesos?.....	32
Figura 9.	¿Tiene establecido las empresas política y objetivos de calidad?.....	33
Figura 10.	¿Están definidas las responsabilidades y autoridad con miras a un mejor desempeño laboral? .....	33
Figura 11.	¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de control de gestión empresarial?.....	34
Figura 12.	¿La empresa impulsa y apoya la dirección de actividades de mejoras con todos los actores involucrados en la comercialización?.....	35
Figura 13.	¿Reconoce la empresa los logros y compromisos del talento humano que se esfuerzan en mejorar? .....	36
Figura 14.	¿Se revisan permanentemente los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?.....	37
Figura 15.	¿Posee la empresa un manual de procedimientos y emergencia para usuarios de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en cilindros?.....	37
Figura 16.	¿La empresa da a conocer los aspectos corporativos (Misión, visión, valores y principios)?.....	38
Figura 17.	¿Tiene usted conocimiento del cuadro de mando integral? .....	39
Figura 18.	¿Los canales de distribución son?.....	39
Figura 19.	Elementos del sistema de control de gestión. ....	41
Figura 20.	Acciones estratégicas. ....	43

---

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Gestión estratégica ..... 28  
Tabla 2. Empresas que distribuyen y comercializan gas propano. .... 31

---

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. Encuesta administrativos. .... 51

## Resumen

La realización del “Sistema del control de gestión para las empresas que ofrecen servicios de distribución y comercialización de gas propano en Villavicencio, Meta”, presentó como objetivos: Diagnosticar el estado actual del sistema de control de gestión en las empresas de servicio y distribución de gas propano en Villavicencio; determinar los elementos que presenta el sistema de control de gestión en las empresas distribuidoras de gas propano en Villavicencio; elaborar acciones estratégicas que relacionan causa efecto bajo los lineamientos del cuadro de mando integral. Para el presente proyecto, demandó el enfoque cuantitativo, señalando que la investigación hace referencia a la utilización de la recolección de datos para aprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Con el diagnóstico del estado actual del sistema de control de gestión en las empresas de servicio de gas propano en Villavicencio, se evidencia que el sistema de evaluación, seguimiento y control de las operaciones es relativamente de calidad, pero se requiere establecerse al 100%. Se indica que tiene definido responsabilidades y autoridad para un mejor desempeño laboral. Sin embargo, se debe alcanzar en un 100%. El sistema de control de gestión empresarial se tiene establecido solo en un 61%; se impulsa y apoya a la dirección de actividades en un 67%; lo cual requiere mayor planificación al respecto.

*Palabras clave:* sistema de control, gestión, servicios, comercialización, gas propano, cuadro de mando integral.

### **Abstract**

The implementation of the "Management Control System for companies that offer propane gas distribution and marketing services in Villavicencio, Meta", presented as objectives: To diagnose the current state of the management control system in the service and distribution companies for propane gas in Villavicencio; determine the elements presented by the management control system in propane oil distribution companies in Villavicencio; develop strategic actions that relate to effect under the guidelines of the comprehensive dashboard. For the present project, it demanded the quantitative approach, noting that the research refers to the use of data collection to approve hypotheses based on numerical measurement and statistical analysis, with the aim of establishing behavioral guidelines and testing theories. With the diagnosis of the current state of the management control system at propane gas service companies in Villavicencio, it is shown that the system of evaluation, monitoring and control of operations is relatively quality, but is required 100%. It is indicated that it has defined responsibilities and authority for better job performance. However, it must be reached by 100%. The business management control system is set to only 61%; 67% is promoted and supported by the management of activities; which requires more planning.

*Keywords:* control system, management, services, marketing, propane gas, integral dashboard.

## **Introducción**

La estructura del presente trabajo permite dar a conocer el contenido general teniendo en cuenta: preliminares, introducción, planteamiento, formulación del problema y objetivos, e incluye la justificación, demostrando la importancia de resolver el problema de investigación.

En el marco referencial se tiene en cuenta los antecedentes que contribuyen a resolver la problemática evidenciada y establecer lineamientos mediante diferentes variables empresariales, para alcanzar un mayor sistema de control de gestión empresarial.

Se identifican bases teóricas por diversos autores que abordan sobre la temática de diversos autores y contribuyen a la solución del problema de investigación.

Los resultados hacen mención al desarrollo de los objetivos específicos. Las conclusiones muestran la presentación del contenido al cual se llevó después de haber tratado la temática. Incluye recomendaciones, con el fin de mejorar las inconsistencias observadas con sus respectivas alternativas de solución. Culmina con la bibliografía y apéndices complementarias del trabajo realizado.

## 1. Descripción del Problema

Todo proceso de gestión o cambio en las empresas conlleva a ser planificado con el propósito de minimizar errores que pueden resultar costosos; además de afectar su vida corporativa, cultura y el sistema de control.

Las empresas del sector correspondiente a ofrecer servicios de distribución y comercialización de gas propano; requieren desde luego, procesos de cambio y mejora continua, logando con ello pasar de una situación tradicional a procesos con características modernas, persiguiendo de esta manera un nivel global más competitivo y estableciendo mayor eficiencia, a fin de lograr una mejor economía de mercado y por ende clientes satisfechos, mediante sistemas de gestión de control sencillo, así mejorar su gestión de comercialización, servicio y distribución de gas.

Actualmente las empresas seleccionadas correspondientes a la distribución de gas propano en Villavicencio, presentan las siguientes causas, generando limitaciones en sus operaciones: escaso monitoreo y supervisión (no es permanente y continuo); control de gestión y desempeño organizacional deficiente (se carece de evaluación de desempeño que permita identificar errores); escaso seguimiento a las estrategias organizacionales (no se lleva a cabo evaluación y seguimiento como proceso administrativo, para mejorar procesos); la gestión de desempeño no proporciona una efectiva gestión organizacional (limitando la participación activa y dinámica de los colaboradores); se lleva a cabo una planeación a corto plazo, acorde con los acontecimientos de las operaciones; es decir, se debe establecer una mayor planificación a mediano y largo plazo, que conlleve a garantizar un sistema de gestión duradero.

Las causas descritas anteriormente pueden ocasionar las siguientes consecuencias: barreras para la implementación de cambios, acorde con las expectativas del mercado y el cliente; dificulta el control y retroalimentación efectivo en el desempeño de los colaboradores. por lo que se requiere, conocer los puntos fuertes y débiles y hacer los correctivos necesarios que

conlleve a una mayor competitividad y productividad; requiere mantener un mayor liderazgo empresarial y sistema de gestión, como estrategia de supervisión, rentabilidad y crecimiento.

El trabajo es importante si se tiene en cuenta que los sistemas de gestión de control, contribuyen a motivar al talento humano, a la toma de decisiones pertinente y realizar acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas operacionales, mediante las áreas funcionales de la empresa, al igual que proveer información acerca de los resultados, puntos fuertes y débiles que vienen presentando cada organización.

Se espera que las empresas del sector gas propano en Villavicencio, tomen alternativas estratégicas disponibles, para controlar y evaluar las actividades, con el propósito de tomar decisiones efectivas, y así minimizar riesgos a que están expuestas.

### **1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo sería el análisis del sistema de control de gestión para las empresas que ofrece servicios de distribución y comercialización de gas en Villavicencio, Meta?

## 2. Justificación

El presente proyecto es importante si se tiene en cuenta que el sistema de control de gestión, permitirá evaluar y medir los objetivos y metas, establecidas con anterioridad, por parte de la gerencia de cada empresa a nivel interno; así mismo, determinar si estas organizaciones han alcanzado el éxito deseado o requiere alternativas de solución, cambios o mejoras, con base en la planificación y obtención de los objetivos en cuanto a los recursos planteados a corto y largo plazo. Es decir, que se establezcan características de control de gestión, encaminadas a: control, competitividad, organización, criterios de eficiencia, efectividad, eficacia, máxima productividad y mejoramiento de productos y servicios.

Por otra parte, tomando como referencia a Hernández, Fernández y Batista (2014), las implicaciones o valor teórico, permitirán conocer aspectos básicos que relacionan los siguientes factores: Cumplimiento de objetivos y metas, gestión empresarial, fuerza de resistencia al cambio, procesos operacionales, técnicos y económicos efectivos, control interno empresarial, desempeño organizacional, aplicación de procesos administrativos y planeación estratégica, medición de desempeño, desarrollo del servicio al cliente integral, planificación a largo plazo, alianzas estratégicas, mejoramiento continuo, liderazgo y toma de decisiones.

En este orden, las implicaciones metodológicas, permitirá crear instrumentos para la recolección de datos a través de encuesta, observación y un test para identificar las generalidades de las empresas. Las implicaciones prácticas ayudarán a resolver la problemática evidenciada y el cumplimiento de los objetivos, dentro del tiempo estipulado en la investigación.

El proyecto es viable, si se tiene en cuenta que se dispone de los recursos necesarios y contribuirá a verificar datos recolectados que posteriormente serán analizados e interpretados. El proceso investigativo beneficia a la organización y todos los elementos que interactúan en ellas (proveedores, colaboradores, accionistas).

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de control de gestión para las empresas de servicio y distribución de gas propano en Villavicencio, que permita tomar decisiones y acciones para conseguir los objetivos propuestos.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar el estado actual del sistema de control de gestión en las empresas de servicio y distribución de gas propano en Villavicencio.
- b) Determinar los elementos que presenta el sistema de control de gestión en las empresas distribuidoras de gas propano en Villavicencio.
- c) Elaborar acciones estratégicas que relacionan causa efecto bajo los lineamientos del cuadro de mando integral.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

Es importante indicar que, a nivel de antecedentes o estudios similares a la problemática abordada, se han llevado a cabo trabajos o estudios que contribuyen de manera significativa en las alternativas de solución y cumplimiento de objetivos propuestos.

Los autores Gómez, Blanco y Conde (2013), realizaron el estudio sobre los antecedentes del “Sistema de control para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba”; Universidad de la Habana.

Los objetivos conllevaron a realizar en estudio sobre los antecedentes de control interno empresarial; describir el proceso de cambio para la implementación del control interno en una organización. La metodología aplicada presentó un enfoque de la investigación acción, tipo diagnóstico y análisis. La población correspondió a las empresas en Cuba, la muestra se llevó a cabo con los administradores de cada una de ellas.

Su contribución a la presente investigación, permitirá tener en cuenta técnicas y estrategias para minimizar la estrategia al cambio, autorregular autoevaluar mediante supervisión y monitoreo cada uno de los procesos operacionales, hechos económicos, sistemáticos que se requieren para un control pertinente en cada uno de los procesos y operaciones.

La Pontificia Universidad Javeriana, a través de Salgado (2011), llevó a cabo el sistema de control de gestión a nivel social y empresarial, como caso de estudio señalando procesos con base en información clara y precisa y estableciendo el uso de la tecnología como apoyo y colaboración que permita mejorar los sistemas de control. Por consiguiente, las empresas tomarán los aspectos positivos para mejorar sus procesos y establecer una mayor sinergia organizacional, donde se involucre a todos los integrantes del equipo.

El aporte facilita el control y retroalimentación efectiva al comparar el nivel del desempeño actual como el esperado; como también facilita la implementación de la estrategia y mejora continua en el desempeño, crecimiento y desarrollo, identificación y controlando los factores de éxito.

Las autoras Murillo y Ortíz (2004), realizaron el trabajo orientado al diseño de un sistema de control para los clientes preferenciales de Coodensa, Bogotá. Para lo cual se sintetiza el desarrollo de control de gestión comercial estableciendo la integridad a nivel interno y teniendo en cuenta los actores involucrados en el proceso (cliente, colaboradores, finanzas y procesos). Por tanto, para la consecución del tema de gestión se tuvo en cuenta las siguientes etapas: se identificaron herramientas para el control y seguimiento; se lleva a cabo el análisis de cada una de las perspectivas acordes con el balance Scorecard con sus respectivos indicadores; al igual que procedimientos de mejora continua, y por ende la respectiva valoración financiera.

La metodología aplicada demanda de un enfoque mixto, utilizando como herramienta el balance Scorecard o cuadro de mando, que permite el análisis estratégico y desarrollo de actividades. Las conclusiones muestran un control de gestión comercial empresarial en procura de mantener clientes potenciales y procesos dinámicos, armónicos, productivos y competitivos.

Se espera que su aporte sirva para mantener la integralidad y relaciones a través de clientes, tanto interno como externo, las finanzas y procesos, análisis de indicadores y procedimientos de mejora continua.

En el contexto local, la Universidad de los Llanos, los estudiantes Salamanca y Téllez (2018), realizaron el diseño de control interno, en la empresa Sobre Ruedas S.A.S., su propósito demandó el establecimiento de canales gerenciales, con base en metodologías de información y teniendo en cuenta la estructura organizacional que respondieron a las necesidades de la misma. Este trabajo sirve de soporte para las empresas, si se tiene en cuenta que contará con un sistema de control de gestión, que identifique procesos internos y normativos, sirviendo de instrumentos de gestión organizacional más eficaces y eficientes.

La metodología aplicada presenta un enfoque cualitativo- cuantitativo; así mismo, se enmarca dentro del tipo de investigación descriptivo. Método de investigación inductivo. La población correspondió a la empresa Sobre Ruedas Colombia S.A.S., y la muestra se llevó a cabo con colaboradores y clientes.

Se espera que su aporte sirva para conocer e identificar cinco áreas básicas fundamentales: ambiente de control, riesgo de control, actividad de control, sistema de información y comunicación, monitoreo y supervisión, logrando como resultado el desarrollo de los procesos documentándolos de tal manera que la empresa disminuya los riesgos y responda a las necesidades empresariales; como también resaltar la importancia en la aplicación de sistemas de control interno más eficaces y eficientes, acorde con las tareas que se llevan a cabo en cada una de las área de gestión.

## **4.2 Marco Teórico**

### **4.2.1 Sistema de Control de Gestión para las Empresas.**

Apoyado en el autor Muñíz (2002), se destaca que el control de gestión sirve como herramienta administrativa creada por la gerencia, con miras a tomar decisión fiable y oportuna; y a la vez que sirva para minimizar riesgos, alcanzar objetivos, establecer responsables, mantener clientes duraderos y por ende resultados óptimos. Es decir, establecer objetivos claros y precisos mediante sistemas de control de gestión armónicos y dinámicos que ayuden al cumplimiento de metas, objetivos y proyectos; logrando con ello garantizar transformaciones y cambios significativos, generando también expectativas a futuro, mediante retroalimentación permanente y continua y sirviendo de guía dinamizadora en la evaluación, seguimientos y control de operaciones.

En referencia a lo anterior, el sistema de control de gestión, sirve como apoyo en la ejecución de los servicios para mejorar procesos, gestión de costos, a nivel administrativo y operativo; logrando de esta manera establecer (lo que hay que hacer y quién lo hace). Es decir, que mediante el control de gestión empresarial conlleve a una planificación, ejecución, dirección

y control eficiente, que contribuya a medir la calidad del desempeño, cuantificación de metas, capacitación al personal, evaluación de desempeño, medición de resultados, y objetivos de las empresas en relación con los servicios de distribución y comercialización del gas propano en la ciudad de Villavicencio.

#### **4.2.2 Sistema de Control de Gestión e Información.**

Según Pérez (2017), establece que las funciones están orientadas a lograr coherencia; es decir, plan de empresas, programa operativo, objetivos de la empresa y áreas de negocio. Así mismo, realizar seguimiento, mediante objetivos, planes y presupuesto, como también suministrar información, a través de las áreas de responsabilidad, dirección y estructura que genere servicios, beneficios, incremento de ventas, utilidades y por ende una buena distribución y comercialización en la cobertura donde opera; garantizando de esta forma una mayor eficacia, eficiencia del servicio, posición competitiva, beneficios e inversión, con criterios satisfacción a los usuarios.

#### **4.2.3 Proceso de Gestión para la Toma de Decisiones.**

Morales (2016), afirma que en todo proceso de gestión, se debe tener en cuenta: establecer las estrategias y lineamientos de gestión, operar a través de una distribución y comercialización efectiva, mantener maquinaria y equipo en condiciones adecuadas para ser más eficaz las operaciones, generar información como activo para la empresa, registro y control de gestión integrada, a su vez realizar evaluación continua del sistema de control de gestión.

Por otra parte, tiene como propósito evaluar y medir los objetivos establecidos previamente por la gerencia, sirviendo de indicador para medir las consecuencias de las acciones que se implementaron anteriormente, teniendo en cuenta que los datos sean reales, confiables, claros y concisos para evitar interpretaciones inadecuadas.

#### 4.2.4 Sistema de Control de Gestión y Principios Generales de Administración.

Para Cruz y Campos (2015), la empresa conlleva a emprender, comenzar y desarrollar un plan que requiere mucha dedicación y esfuerzo. De ahí que como empresa económica, es una combinación de recursos que se originan en una serie de actividades, para lograr resultados, los cuales dependen de la satisfacción de los usuarios utilizando los recursos con que cuenta cada empresa (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos, logística y otros), y como también tener presente que las personas son el recurso más importante de la empresa, porque su trabajo es el que utiliza y aprovecha los recursos para lograr los resultados. Por consiguiente, para que exista una buena administración, lo cual en el conjunto de decisiones que se toman para aprovechar los recursos de las empresas y lograr sus objetivos.

En este sentido, tener claro conocimiento de lo que es el proceso administrativo, como el conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar la empresa, con base en la planeación, organización, dirección y control. Donde la planeación es el fundamento del proceso administrativo, porque ello determina todas sus actividades.

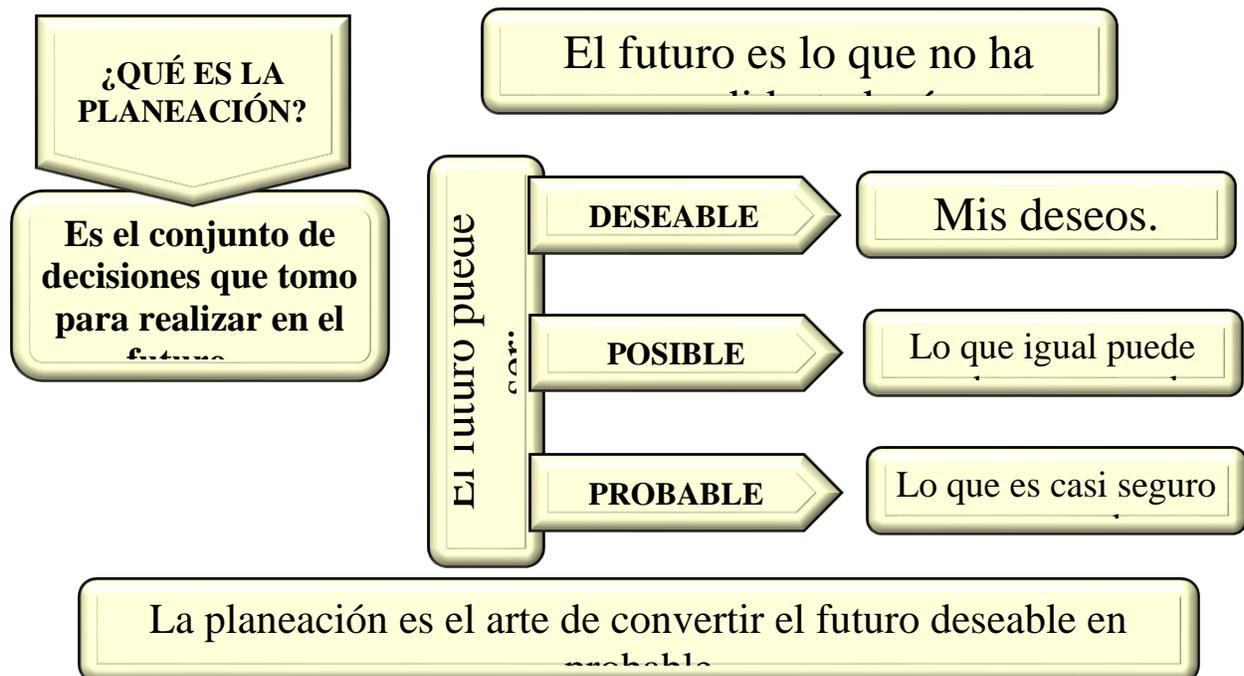
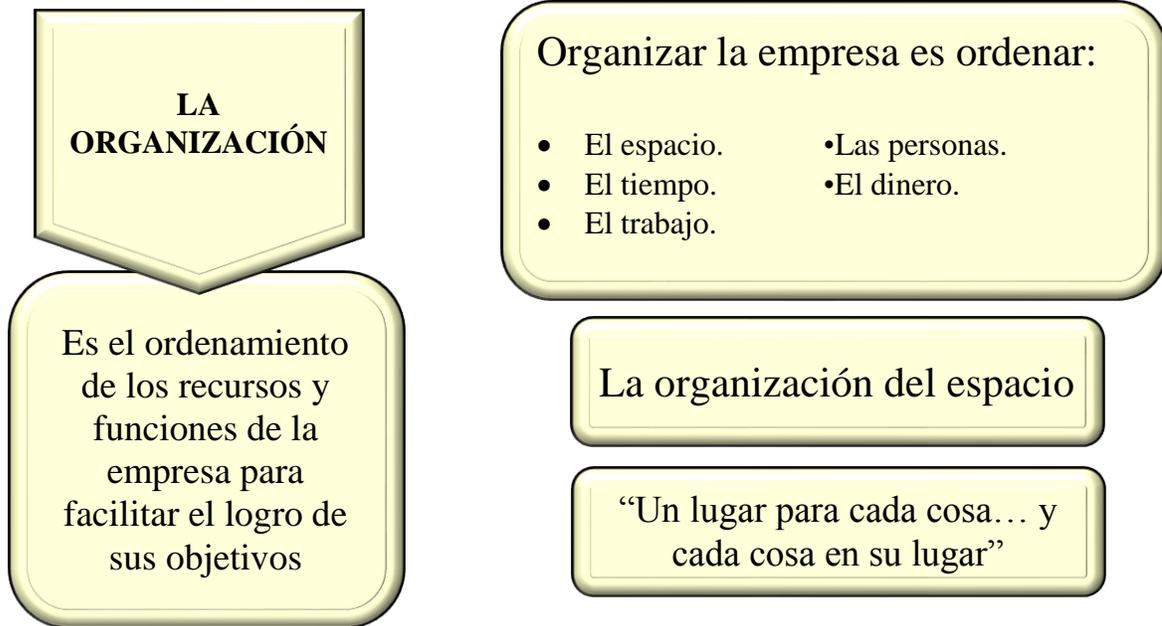
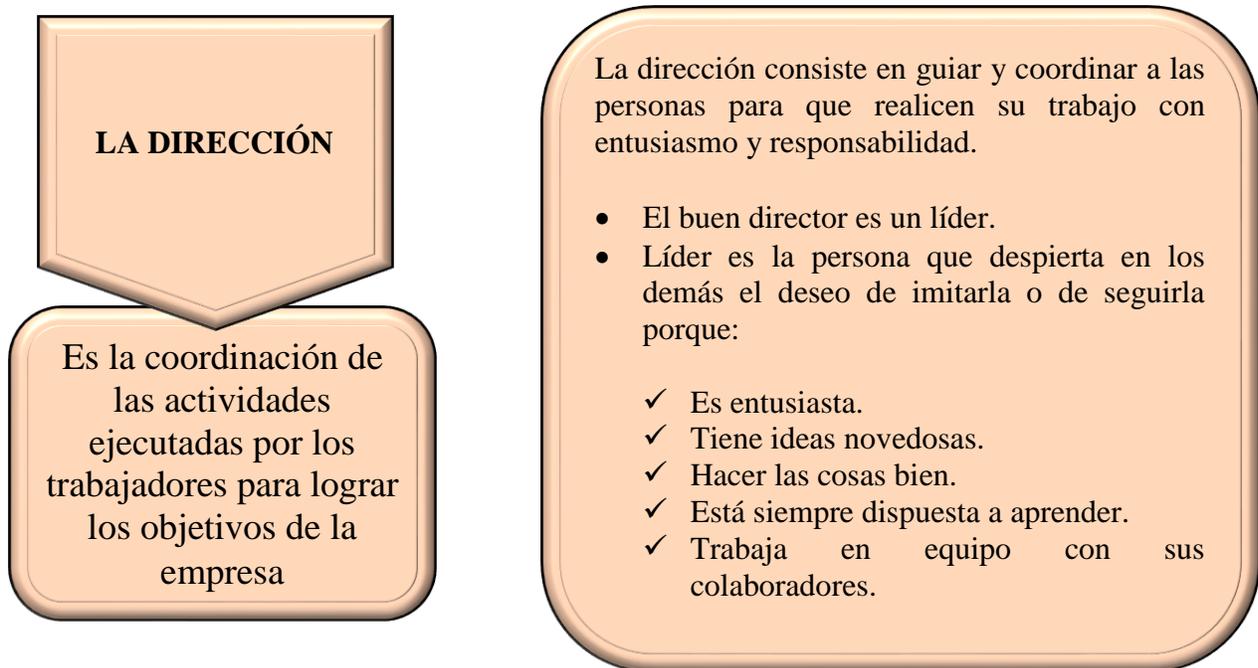


Figura 1. Qué es planeación.

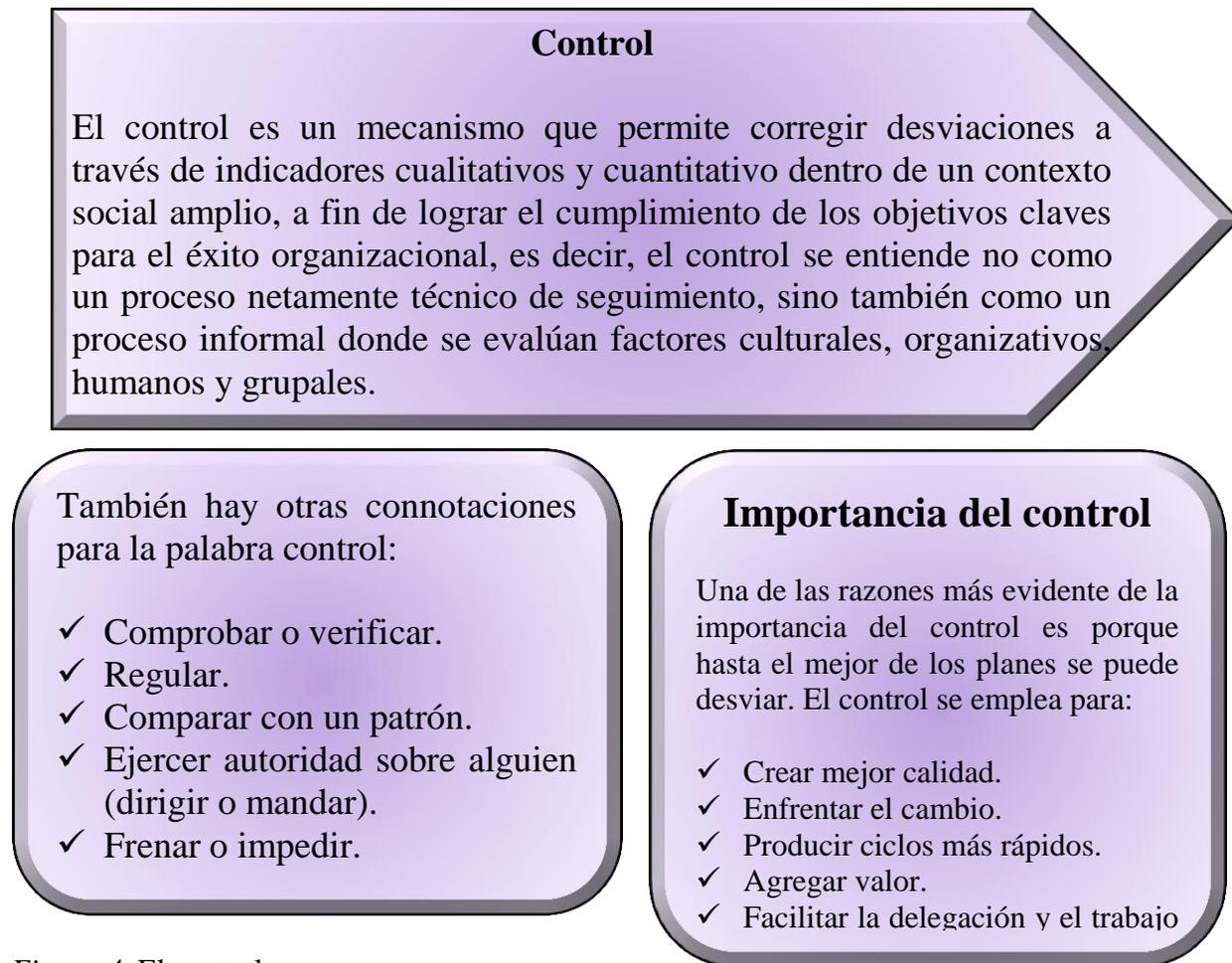
Fuente: (Las autoras, 2019).



*Figura 2.* La organización.  
Fuente: (Las autoras, 2019).



*Figura 3.* La dirección.  
Fuente: (Las autoras, 2019).



*Figura 4.* El control.  
Fuente: (Las autoras, 2019).

#### **4.2.5 La Iniciativa Empresarial: un Proyecto de vida y Gestión Empresarial.**

Por otra parte se cita a Morales (2015), quien señala sobre la relevancia de la iniciativa empresarial. El ser humano nació para luchar y para perseguir metas. Está destinado a una permanente insatisfacción. A diferencia de los animales, no se limita a crecer, a vivir y a reproducirse. Debe encontrar una finalidad y un significado. Cuando no posee esa finalidad, se siente incompleto, descontento e insatisfecho.

En palabras de Morales (2015), experto en “exitología”: “Cualquier persona de cualquier naturaleza, rango, raza o color puede ser educada para el éxito”. Porque el éxito nunca es cuestión de suerte, del azar, del destino. El éxito es una realización, un logro. Un resultado. El

éxito no es un regalo, el éxito se programa en cada persona.... La suerte es la medida de entusiasmo como decían los griegos cientos de años antes de Cristo. La suerte de cada ser humano está dentro de sí. Es la fuerza del espíritu y no un elemento vinculado al “destino implacable o a la fatalidad”. El éxito comienza con los propósitos. El éxito se inicia con los objetivos o metas, el éxito es cuestión de entusiasmo y energía interior. El éxito es posible cuando se organizan los planes y propósitos, cuando se asumen seriamente las responsabilidades y cuando se mantiene la motivación a base de recia disciplina.



*Figura 5.* Capacidades más comunes de los empresarios exitosos.  
Fuente: (Morales, 2015).



Figura 6. Principales actitudes de los empresarios exitosos.

Fuente: (Morales, 2015).



Figura 7. Principales valores y otras actitudes de los empresarios exitosos.

Fuente: (Morales, 2015).

#### **4.2.6 Sistemas de Control de Gestión.**

El control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización, los sistemas establecidos se denominan comúnmente como sistemas de control de gestión (SCG). Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización (Merchant y Van Der Stede, 2007).

En una primera aproximación Anthony (1986) propone un esquema para los sistemas de planeación y control, estructurado en los conceptos de planeamiento estratégico, control administrativo y control operacional. El planeamiento estratégico, como el proceso de decisión acerca de los objetivos de la organización, de los recursos empleados para lograrlos y las políticas que rigen la adquisición, utilización y distribución de recursos (Anthony, 1986).

#### **4.2.7 Planificación Estratégica.**

En este aspecto se tiene en cuenta los aportes de Muñíz (2002), que señala que mediante el plan estratégico se lograrán los objetivos propuestos por la empresa y establece medidas de comportamiento y actuación a largo plazo. Sin embargo, señala que los componentes de la planificación estratégica se describen; con base en la misión, visión, principios y valores, objetivos e incluye el plan financiero.

También destaca que todos estos elementos, deben generar óptimos resultados analizando los factores internos y externos de la empresa, el sector, mercado, costumbres y necesidades de planificación existentes en la empresa, realizándolo previamente y determinando las responsabilidades y tareas a realizar. Sin dejar de lado que cada actividad debe poseer responsables, definir los objetivos estratégicos por ende selección de estrategias que cumplan con los objetivos a alcanzar. Dentro del plan financiero, el responsable de control de gestión es el encargado junto con los demás miembros directivos de que el plan financiero a largo plazo sea correcto y cumpla con los objetivos propuestos; de ahí, que es fundamental que se corroboren y

comprueben todos los datos, tanto a nivel individual, como en relación con las demás áreas de gestión.

Madariaga (2003), establece que para lograr los objetivos empresariales, se debe tener en cuenta el uso adecuado de todos los recursos con que cuenta la empresa; que contribuyan al control de gestión sin dejar de lado la retroalimentación permanente y continua. También se destaca que con la implementación del control de gestión en todas las áreas funcionales conlleva a una comunicación asertiva, flexible, eficaz que genera resultados a largo plazo. Por tanto, presenta niveles de control de gestión que tienen como características los siguientes aspectos: existencia de un mínimo control, así mismo control presupuestario, y control de gestión integrado.

El interés del autor conlleva a reflexionar sobre la relevancia de los objetivos y los fines empresariales, acordes con las áreas funcionales, que le permitirán explicar, clasificar, interpretar, describir y plantear objetivos de servicio económico, sociales y de desarrollo; de tal forma que los objetivos persiguen el beneficio máximo, supervivencia, imagen, índices, financieros y sociales.

Por otra parte, el autor Sánchez (2003), indica de qué manera los condicionales del control de gestión, son herramientas dinámicas y armónicas para adaptarse a los cambios del entorno y necesidades del cliente. Por ello es necesario que la organización para el cumplimiento de los objetivos tenga en cuenta factores determinantes del medio y ponga en práctica su estructura organizacional, aplicando toma de decisiones adecuadas. También señala que los instrumentos de control de gestión, como son la planificación y el presupuesto son herramientas básicas que apoyan el cumplimiento de los objetivos, metas y programas de la empresa.

Tener en cuenta los planteamientos del autor Sánchez (2003), servirá como gestión estratégica organizacional con respecto a la gestión de control, si se tiene en cuenta que podrá implementar aspectos fundamentales que hacen relación al establecimiento de metas y objetivos claros, solución a los problemas y manejarlos positivamente, compartir el conocimiento y mirar hacia adentro como afuera para impulsar el desarrollo y gestión empresarial; mejoramos cada

vez más la gestión estratégica apoyando y superando los momentos de crisis, que permita actuar y aprender e impulsar nuevas ideas, que den respuesta a los administrativos como operativos.

Para los autores García, Bolívar y Roa (2018), la gestión estratégica relaciona los siguientes aspectos: orientar el futuro de la empresa, establecer su marco de operaciones estratégico y alinearlo con cada una de las áreas funcionales y operativas de la empresa, de tal manera que genere resultados prósperos y exitosos a corto, mediano y largo plazo.

Las autoras del presente trabajo consideran importante dentro de la gestión estratégica ilustrar los siguientes sistemas o control de estrategias, mediante un cuadro comparativo, destacando los aspectos más relevantes de cada uno de las variables.

Tabla 1  
*Gestión estratégica.*

<b>Cuadro de mando integral</b>	<b>Sistema de medición</b>	<b>Sistema de control de gestión</b>	<b>Gestión del riesgo empresarial</b>
El cuadro de mando integral o balance Scorecard es una herramienta que ejerce el control estratégico y gestión de la empresa, integrado que hace análisis a los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores, estrategias, creencias y filosofía). Estableciendo mediciones de resultados empresariales, incorporando variables financieras y no financieras.	El sistema de medición se caracteriza por ser integral, involucrando: sistemas estratégicos, apoyo, perspectivas, que reflejan causa – efecto, indicadores que muestran interacción e interdependencia.	Su conceptualización establece el conjunto de mecanismos, técnicas y procesos, implementados con el propósito de incrementar las probabilidades que la gerencia y sus colaboradores contribuyan con acciones al logro de los objetivos y metas de la empresa.	Es el proceso gerencia de identificación, evaluación y medición de las amenazas, que pueden afectar el alcance de los objetivos, metas y estrategias, establecidos por la empresa en un tiempo determinado. Sus componentes hacen alusión a: aspectos internos, definición de objetivos, identificación de eventos, valoración y respuesta del riesgo, actividades de control, información y comunicación, culminando con el monitoreo.

Fuente: (García, Bolívar y Roa, 2018),

Los aspectos anteriormente mencionados son útiles y valiosos para que las empresas de gas tengan a bien su aplicación como proceso estratégico y formulen planes de acción orientados a minimizar riesgos a que está expuesta la organización. Así mismo, sirva para desarrollar

análisis del entorno, reformular el direccionamiento estratégico, analizar y evaluar alternativas estratégicas, implementaría y controlarlas; que permita visualizar un sistema integral que contribuya de forma eficaz y eficiente al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Para Fleitman (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

## **5. Metodología**

### **5.1 Enfoque y Tipo de Investigación**

Para el presente proyecto, demandó el enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2013), señala que la investigación hace referencia a la utilización de la recolección de datos para aprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo presenta como característica (planteamientos claros, mide fenómenos, utiliza estadística, prueba de hipótesis y teoría), hace referencia a los procesos (deductivo, secuencial, probatorio y analiza la realidad objetiva, sus bondades muestran generalización de resultados con tres de los fenómenos, precisión, replica y predicción.

Por tanto, su proceso cuantitativo establece las siguientes fases: idea, planteamiento y formulación del problema, revisión y desarrollo teórico, visualización y alcance del estudio, definición de variables, desarrollo del diseño de investigación, selección de la maestría, recolección y análisis de datos, culminando con la elaboración del informe final.

### **5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

#### **5.2.1 Fuentes Primarias.**

Correspondió a los empleados administrativos de gas propano.

#### **5.2.2 Fuentes Secundarias.**

Se recurrió a libros, folletos, documentos, periódicos, internet e información generalizada de la empresa.

### 5.3 Población

Correspondió a las empresas que ofrecen servicios de distribución y comercialización de gas propano en Villavicencio. Las cuales son: Asogas E.S.P., Llanogas S.A. E.S.P., Rayogas S.A. E.S.P., conformado por 11 personas cada una para un total de 33 personas.

Tabla 2

*Empresas que distribuyen y comercializan gas propano.*

<b>Asogas E.S.P</b>	<b>Llanogas S.A. E.S.P</b>	<b>Rayogas S.A. E.S.P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador.</li> <li>• Auxiliar administrativo.</li> <li>• Gerente.</li> <li>• Coordinador de ventas.</li> <li>• Supervisor zona sur.</li> <li>• Supervisor zona norte.</li> <li>• Auxiliares de plataforma.</li> <li>• Conductores.</li> <li>• Auxiliares de conductores.</li> <li>• Bodega.</li> <li>• Operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Administrador.</li> <li>• Gestión humana.</li> <li>• Almacén.</li> <li>• Gestión financiera.</li> <li>• Gestión tecnológica.</li> <li>• Direccionamiento.</li> <li>• Planeación.</li> <li>• Operarios.</li> <li>• Conductores.</li> <li>• Auxiliares de conductores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador.</li> <li>• Auxiliar administrativo.</li> <li>• Gerente.</li> <li>• Coordinador de ventas.</li> <li>• Supervisor zonas.</li> <li>• Conductores.</li> <li>• Auxiliares conductores.</li> <li>• Técnicos.</li> <li>• Bodega.</li> <li>• Logística.</li> <li>• Asesor comercial</li> </ul>

Fuente: (El estudio, 2019).

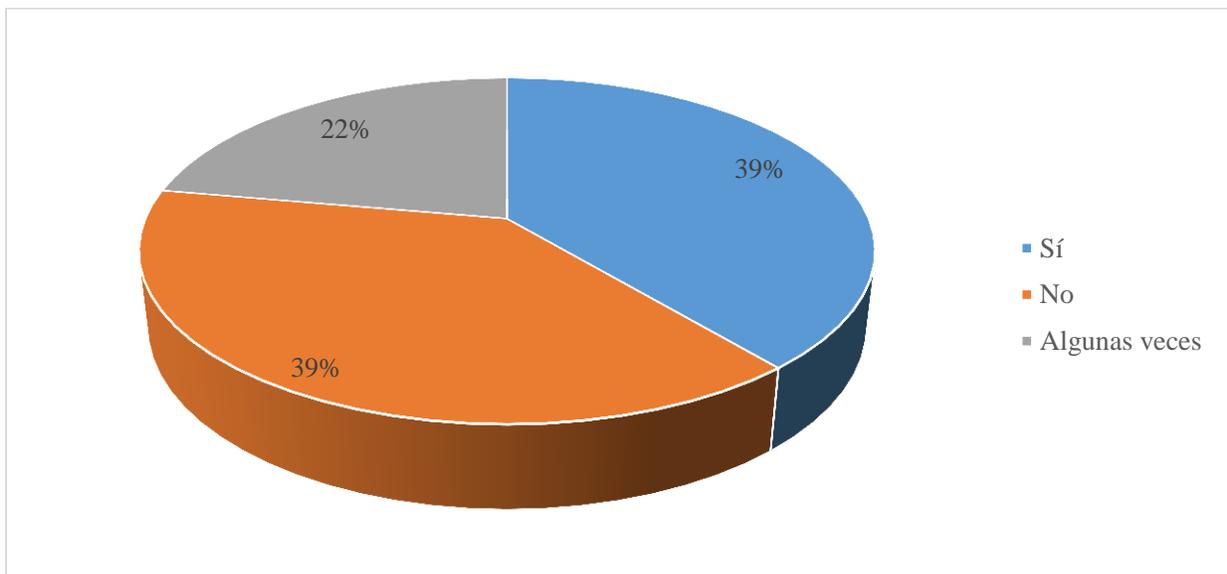
### 5.4 Muestra

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta el personal administrativo de las empresas, equivalente a 18 personas, es decir 6 por cada una de ellas que conforman las empresas de gas propano en Villavicencio. La muestra se estableció a criterios de las autoras para la aplicación de la encuesta.

## 6. Resultados

### 6.1 Diagnosticar el Estado Actual del Sistema de Control de Gestión en las Empresas de Servicio y Distribución de Gas Propano en Villavicencio

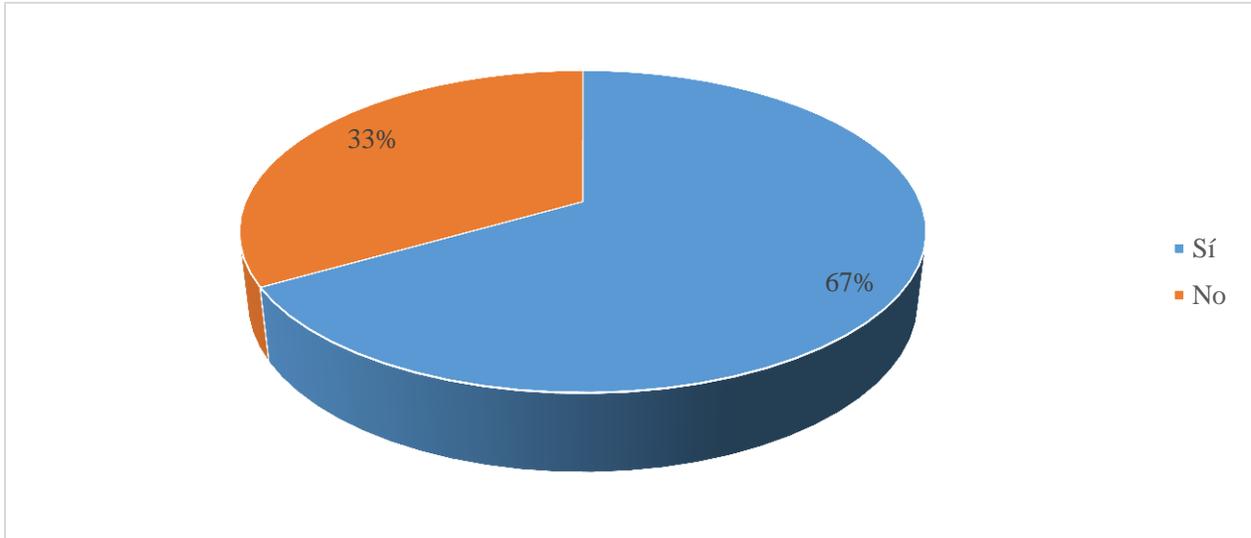
Encuesta dirigida a los administrativos de las empresas Asogas E.S.P. Rayogas S.A. E.S.P., con la finalidad de conocer e identificar los sistemas de control de gestión respecto al servicio al servicio y distribución de gas propano en Villavicencio.



*Figura 8.* ¿La empresa lleva cabo evaluación, seguimiento y control de las operaciones para mejorar los procesos?

Fuente: (El estudio, 2019).

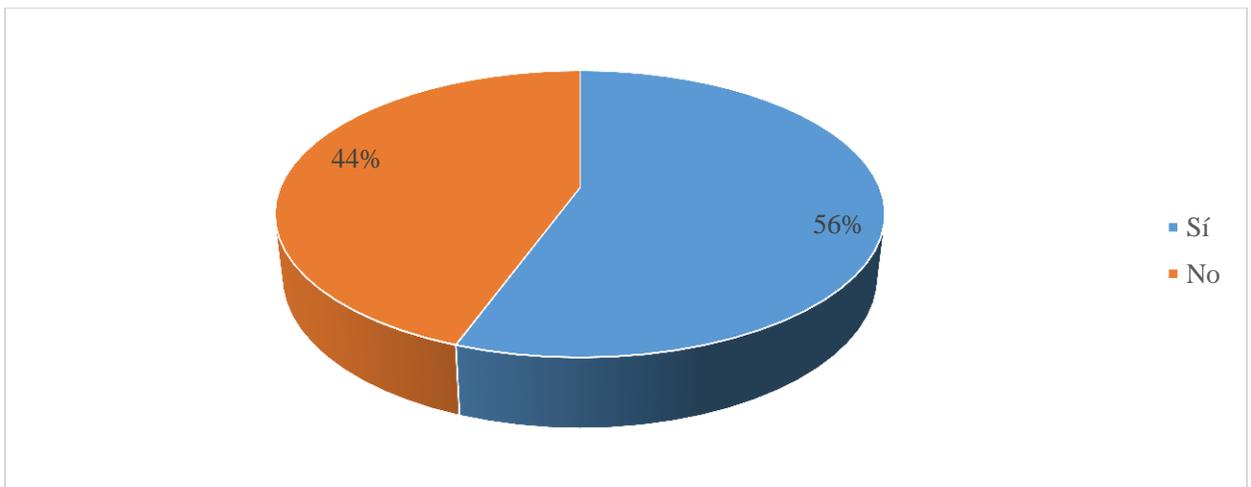
De acuerdo a la pregunta ¿La empresa lleva cabo evaluación, seguimiento y control de las operaciones para mejorar los procesos? Los encuestados manifiestan: sí, el 39%; no, el 39%, algunas veces, el 22%. Para que la empresa ASOGAS E.S.P., obtengan mejora en los procesos, es importante llevar a cabo evaluación, seguimiento y control de sus operaciones, haciendo partícipe a todos sus integrantes y de esta manera garantizar que el personal actúe de la mejor manera generando mayor productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones. Al igual que detectar desviaciones o limitaciones que se están o se pueden presentar, mediante acciones correctivas ágiles y oportunas.



*Figura 9.* ¿Tiene establecido las empresas política y objetivos de calidad?

Fuente: (El estudio, 2019).

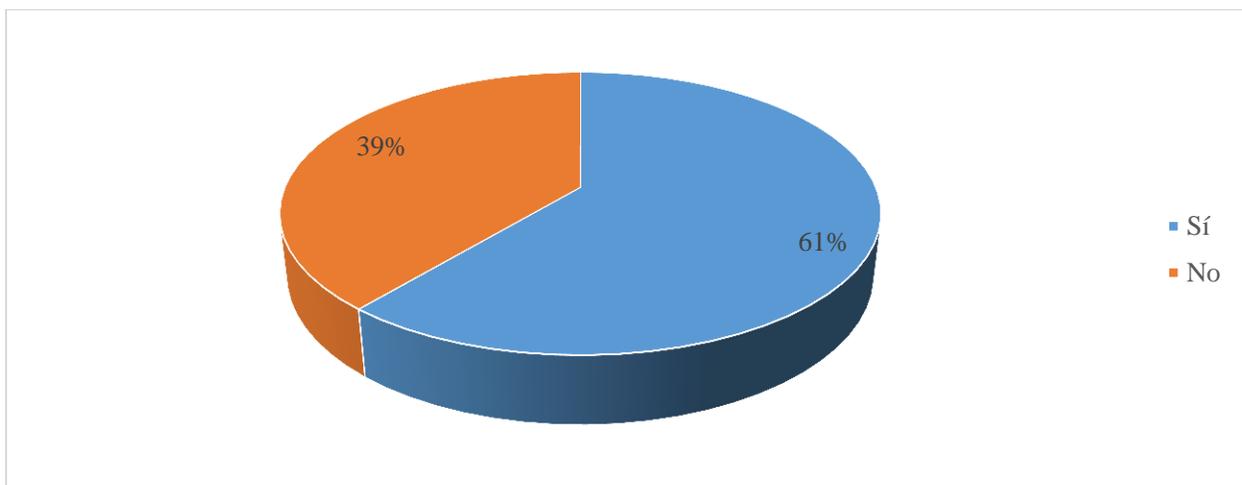
En relación a la pregunta. ¿Tiene establecido las empresas política y objetivos de calidad? Los encuestados manifiestan: sí, el 67% y no, el 33%. Tanto las políticas como objetivos de calidad deben ser una prioridad que le permita garantizar mejores procesos de producción y comercialización de los bienes y servicios; generando garantía, calidad y satisfacción del cliente. Es decir, determinar metas y objetivos claros; métodos que le permitan alcanzar las metas, dar educación y capacidad al talento humano; verificar los efectos de la realización de actividades, y tomar acciones apropiadas.



*Figura 10.* ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad con miras a un mejor desempeño laboral?

Fuente: (El estudio, 2019).

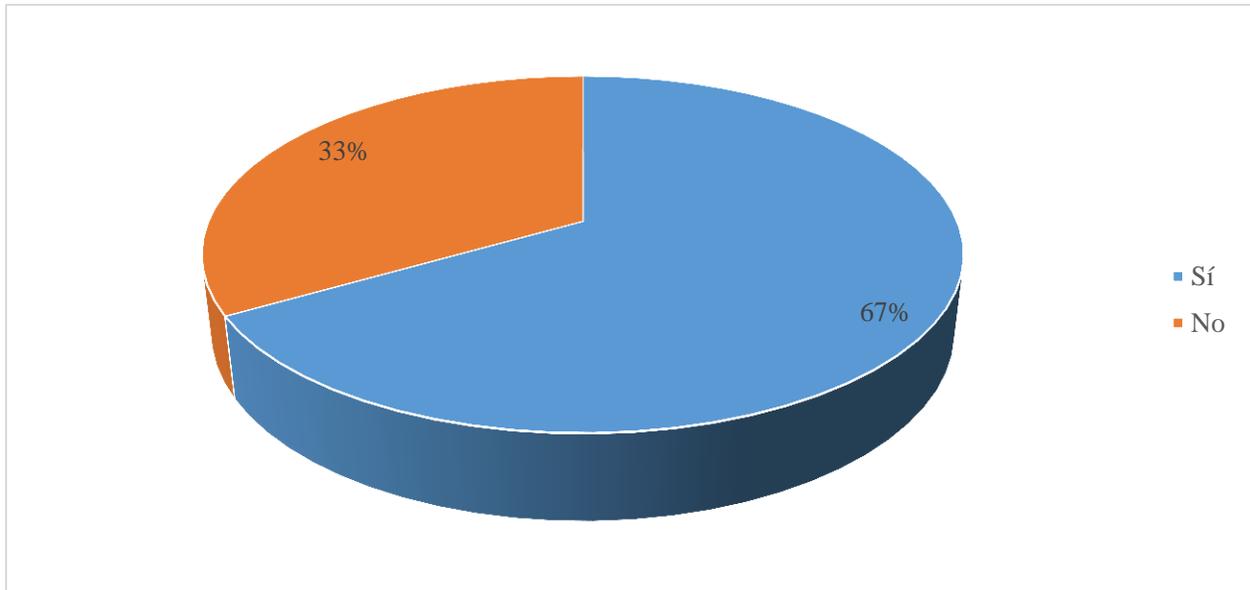
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad con miras a un mejor desempeño laboral? Los encuestado manifiestan: sí, el 56%; no, el 44%. La responsabilidad, autoridad, delegación de funciones son el puente o fundamentos claros para el buen desempeño laboral. Por ello, se hace necesario que la empresa ASOGAS E.S.P., tengan en cuenta tomar decisiones de sus directivos y colaborador sobre el comportamiento del empleado, en relación con el trabajo. Retroalimentar con base en el conocimiento de cómo se hacen las actividades, y así se deben modificar su comportamiento. Incluye además, normas, criterios, realistas, detectar errores y una comunicación asertiva.



*Figura 11.* ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de control de gestión empresarial?

Fuente: (El estudio, 2019).

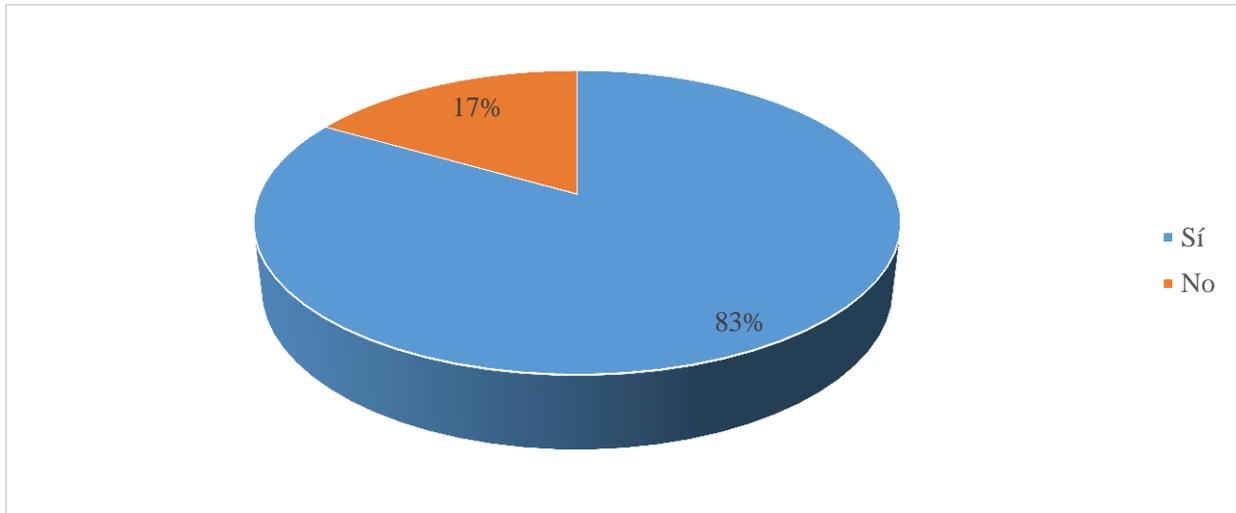
En cuanto a la pregunta ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de control de gestión empresarial? Los encuestados manifiestan: sí, el 61% y no, el 39%. El control de gestión empresarial, es un aspecto de prioridad si se tiene en cuenta que en todo esquema de comercialización, existen formas organizacionales y recursos con miras a obtener crecimiento y rentabilidad de carácter financiero y social. Por ello todos sus colaboradores deben cumplir los objetivos propuestos; establecer potencialidades encaminadas al emprendimiento, espíritu empresarial, innovación y creatividad, amplia cooperación, confianza grupal, trabajo en equipo, y un marco organizacional definido, que relacione directrices, claros y precisas, con base en el sistema de control empresarial.



*Figura 12.* ¿La empresa impulsa y apoya la dirección de actividades de mejoras con todos los actores involucrados en la comercialización?

Fuente: (El estudio, 2019).

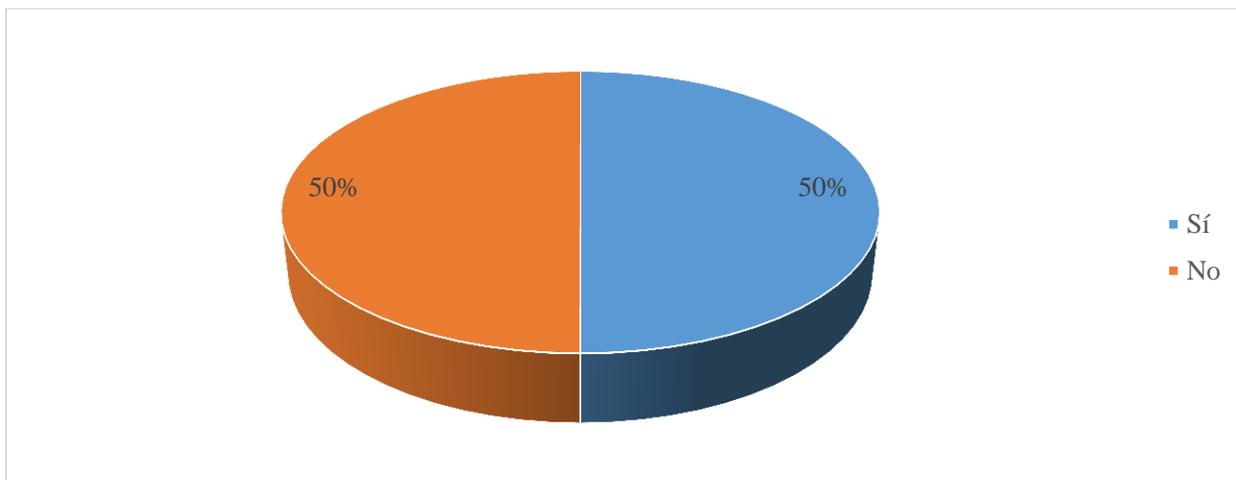
Dada la pregunta ¿La empresa impulsa y apoya la dirección de actividades de mejoras con todos los actores involucrados en la comercialización? Los encuestados manifiestan: sí, el 67%; no el 33%. La dirección de actividades tiene que ser entendida como la coordinación de estas, ejecutada por el talento humano, para lograr los objetivos y metas de la empresa. Se requiere de una guía y coordinación a sus colaboradores. Aquí juega un factor relevante denominado liderazgo, para que despierte en todos sus colaboradores el deseo de imitarla o de seguirla, porque: está siempre dispuesta a aprender, trabajo en equipo con sus colaboradores es entusiasta tiene ideas novedosas, y hace las cosas bien. Sin embargo, para ejercer una dirección de actividades que involucra todos sus actores, se debe propiciar por las siguientes habilidades básicas: comunicarse, motivar a los demás, ejercer la actividad y tomar decisiones.



*Figura 13.* ¿Reconoce la empresa los logros y compromisos del talento humano que se esfuerzan en mejorar?

Fuente: (El estudio, 2019).

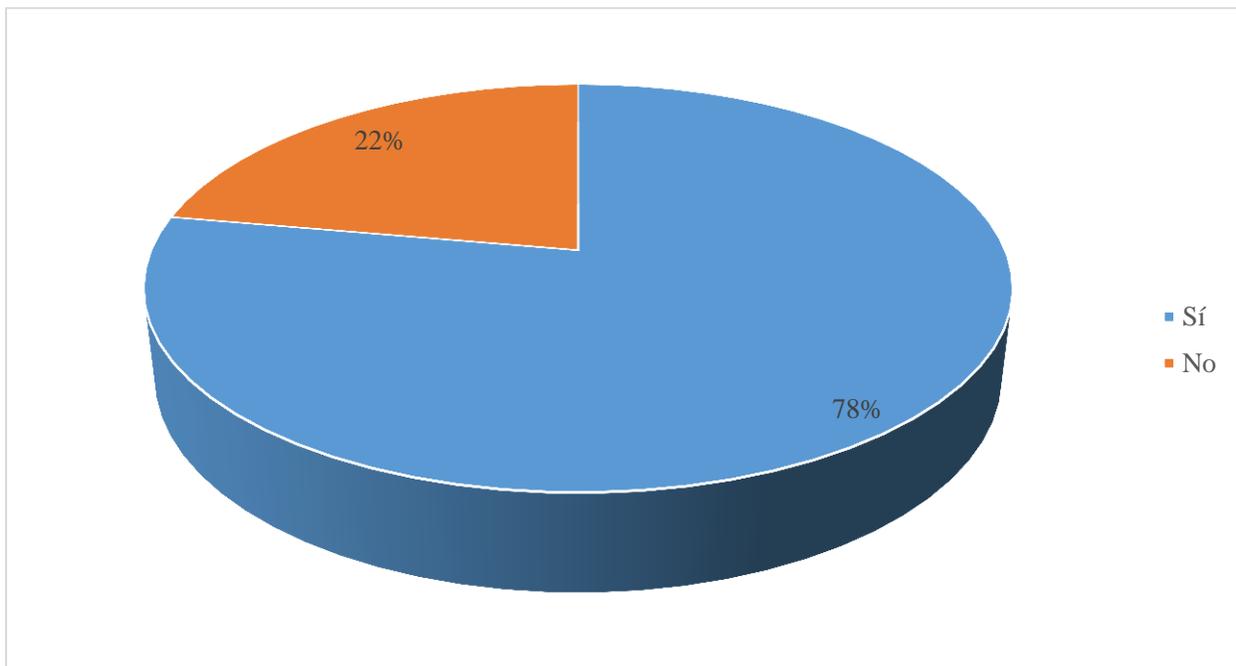
En la pregunta ¿Reconoce la empresa los logros y compromisos del talento humano que se esfuerzan en mejorar? manifiestan: sí, el 83%; no, el 17%. Reconocer los logros y compromisos del talento humano, se convierte en un puente para contribuir en su crecimiento, conocimiento, gestión por competencia adaptabilidad a los cambios del entorno, no ser resistente al cambio, establecer compromisos con la calidad y el trabajo, rentabilidad, conciencia organizacional, visión estratégica, comunicación estratégica, gestión y logro de objetivos, manejo de crisis, pensamiento estratégico, productividad, trabajo en equipo, y tolerancia a la presión de trabajo, entre otros.



*Figura 14.* ¿Se revisan permanentemente los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

Fuente: (El estudio, 2019).

Con respecto a la pregunta ¿Se revisan permanentemente los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente? Los encuestados manifiestan: sí, el 50%; no, el 50%. Determinar criterios de conducta con miras a satisfacer al cliente conlleva a una práctica en forma permanente y así conseguir la fidelidad del cliente, mediante procesos comerciales de buena atención y con personal de actitudes positivas.

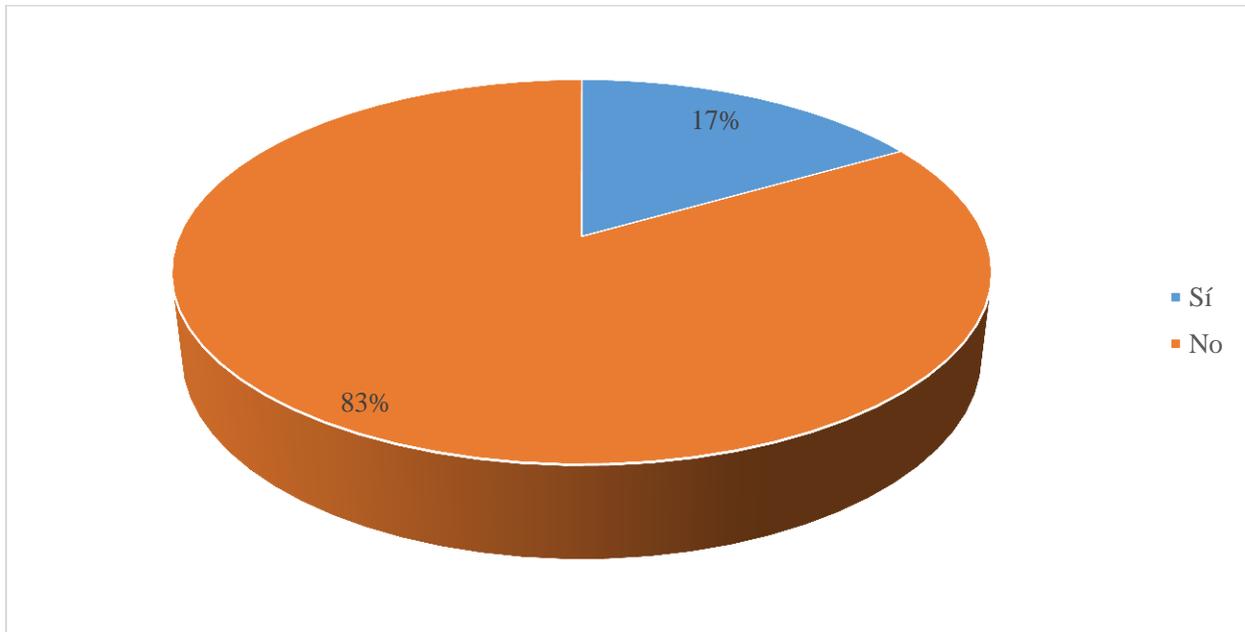


*Figura 15.* ¿Posee la empresa un manual de procedimientos y emergencia para usuarios de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en cilindros?

Fuente: (El estudio, 2019).

Dada la pregunta ¿Posee la empresa un manual de procedimientos y emergencia para usuarios de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en cilindros? Los encuestados manifiestan: sí, el 78%; no, el 22%. Es imprescindible que la empresa ASOGAS tenga un manual de procedimientos, que le permita consolidar las actividades. En este mismo sentido, el manual de procedimientos se convierte en un documento que agrupa diferentes procesos, con el propósito de establecer una adecuada comunicación a todos sus colaboradores involucrados, permitiéndoles realizar en forma ordenada y sistemática. Propicia la uniformidad del trabajo,

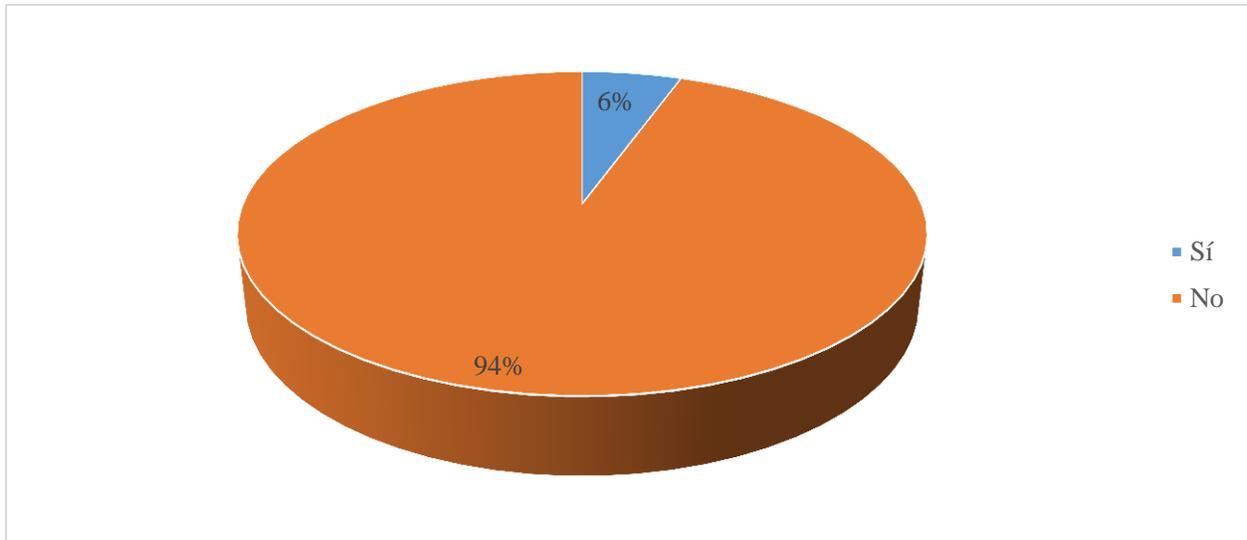
mejora los procedimientos actuales, facilita la integración de todo el talento humano, y a la vez propicia el ahorro de esfuerzos y recursos.



*Figura 16.* ¿La empresa da a conocer los aspectos corporativos (Misión, visión, valores y principios)?

Fuente: (El estudio, 2019).

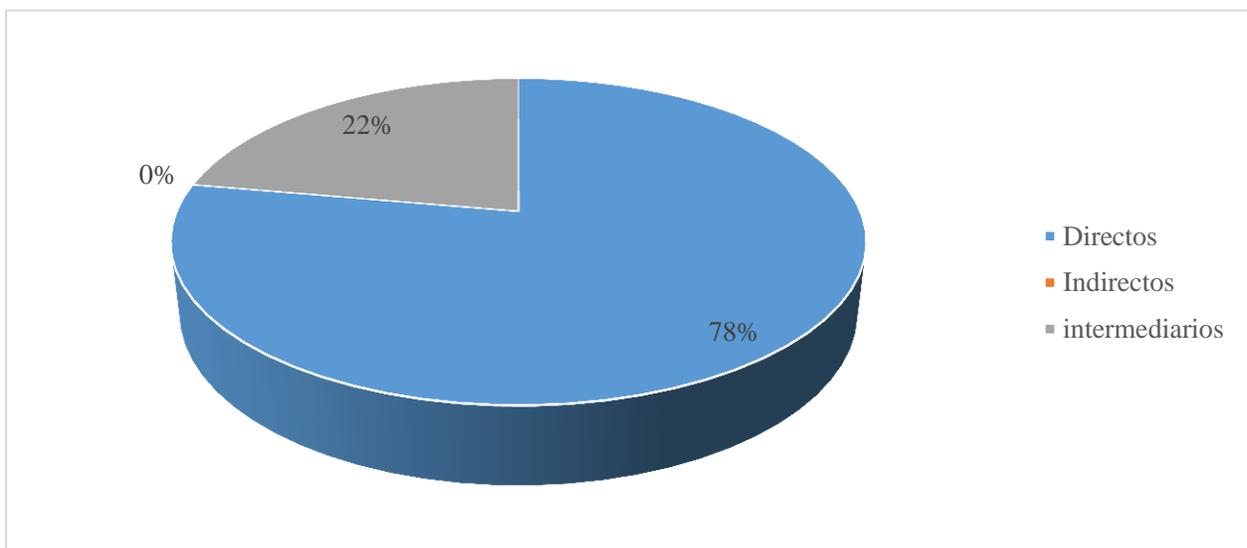
Teniendo en cuenta la pregunta ¿La empresa da a conocer los aspectos corporativos (Misión, visión, valores y principios)? Los encuestado manifiestan: sí, el 17%; no, el 83%. Es una prioridad de la empresa ASOGAS, establecer los principios corporativos (misión, visión, principios y valores), estos aspectos enmarcados dentro del direccionamiento estratégico, juegan un papel de relevancia si se tiene en cuenta que ayuda al crecimiento empresarial, rentabilidad, supervivencia y desarrollo. Es a través de la visión, que se puede identificar quienes son los clientes, cuál es el mercado, cuál es la responsabilidad social, cuáles son los productos y servicios, cuál es la segmentación del mercado, entre otros; y a través de la visión, entender y comprender qué se quiere a corto, mediano y largo plazo; incluye además, los principios y valores a: respecto, productividad, rentabilidad, cliente, proveedores, talento humano, calidad e producto y servicio.



*Figura 17. ¿Tiene usted conocimiento del cuadro de mando integral?*

Fuente: (El estudio, 2019).

Dada la pregunta ¿Tiene usted conocimiento del cuadro de mando integral? Los encuestados manifiestan: sí, el 6%; no, el 94%. Es a través del mando integral que se puede lograr dar una dimensión estratégica, al control de gestión, una efectiva comunicación desarrollar competencias, crear oportunidades, encontrar formas de explicar a los demás el direccionamiento estratégico empresarial, hacer partícipes a todos sus empleados, poseer una visión a largo plazo, generar experiencia, flexibilidad, usar indicadores de gestión, proporcionar información realista para la toma de decisiones.



*Figura 18. ¿Los canales de distribución son?*

Fuente: (El estudio, 2019).

En cuanto a la pregunta ¿Los canales de distribución son? Los encuestados manifiestan: directos, el 78%; intermediarios, el 22%. El canal de distribución que maneja la empresa ASOGAS, se convierte en una fortaleza para la misma, por ser directo, es decir empresa – cliente. Es imprescindible para incrementar las ventas, mejorar su comercialización y estructurar dimensiones y canales, utilizando la relación cliente – empresa. Así mismo, tener presente minimizar el costo de la distribución y establecer como objetivos, su cobertura, control de gestión de marketing mix, y a la vez tener presente los factores que incluye el factor del canal: qué tipos de cliente, número de clientes, atender volumen y frecuencia de compra e incluye las características de la distribución que se debe tener en cuenta (evaluación de las ventas, margen de rentabilidad, ventajas y desventajas, cobertura de mercado), sin dejar de lado las características del entorno: factores económicos, tecnológicos y jurídicos.

**6.2 Determinar los Elementos que Presenta el Sistema de Control de Gestión en las Empresas Distribuidoras de Gas Propano en Villavicencio**



Figura 19. Elementos del sistema de control de gestión.

Fuente:

(Las

autoras,

2019).

Explicación: la descripción de los elementos del sistema de control de gestión de gas propano ASOGAS, señala los siguientes elementos: la planificación tiene como propósito análisis de la situación establecimiento de los objetivos, medición y rendición de los mercados meta, estrategias, metas y un plan de mercadeo.

La coordinación conlleva a ser un proceso administrativo, que permite trabajar en equipo en forma dinámica y armoniosa. El control apoya la verificación de las actividades que se realizan y tiene en cuenta corregir cualquier error en el proceso productivo o comercializable.

En cuanto al marketing se refiere su tendencia genera doble análisis (desde lo conceptual y lo instrumental). Por consiguiente, el campo de acción del marketing tiene como función específica la promoción de productos o servicios, y a la vez fortalecer las diversas perspectivas (lo social, empresarial, individual y del cliente).

La investigación de mercado juega un papel importante ya que tiene en cuenta plantar objetivos, llevar a cabo investigación exploratoria, formal, recurrir a fuentes primarias, secundarias, realizar trabajo de campo, análisis, interpretación y conclusiones.

El posicionamiento se convierte en un apoyo fundamental para lograr la imagen percibida por los clientes, frente a la competencia. Sus pilares muestran la identidad, la comunicación y la imagen percibida, consiste en los programas, relacionados con los productos, precio, plaza o distribución y promoción. Donde cada uno de ellos, cumplen papel específico dentro del desarrollo publicitario para garantizar el éxito comercial.

El desarrollo publicitario, permite impactar el mayor número de clientes, con el menor costo posible y en las mejores condiciones de efectividad. El canal de distribución, permite identificar y aceptar los cambios de los clientes y del entorno, con su

correspondiente entorno global, y hacer que la empresa conozca la pluralidad de operaciones, mercadeo, además de enfocarse en la compra y venta, clientes, valores agregados, ventajas competitivas y comparativas.

6.3 Elaborar Acciones Estratégicas que Relacionan Causa Efecto Bajo los Lineamientos del Cuadro de Mando Integral

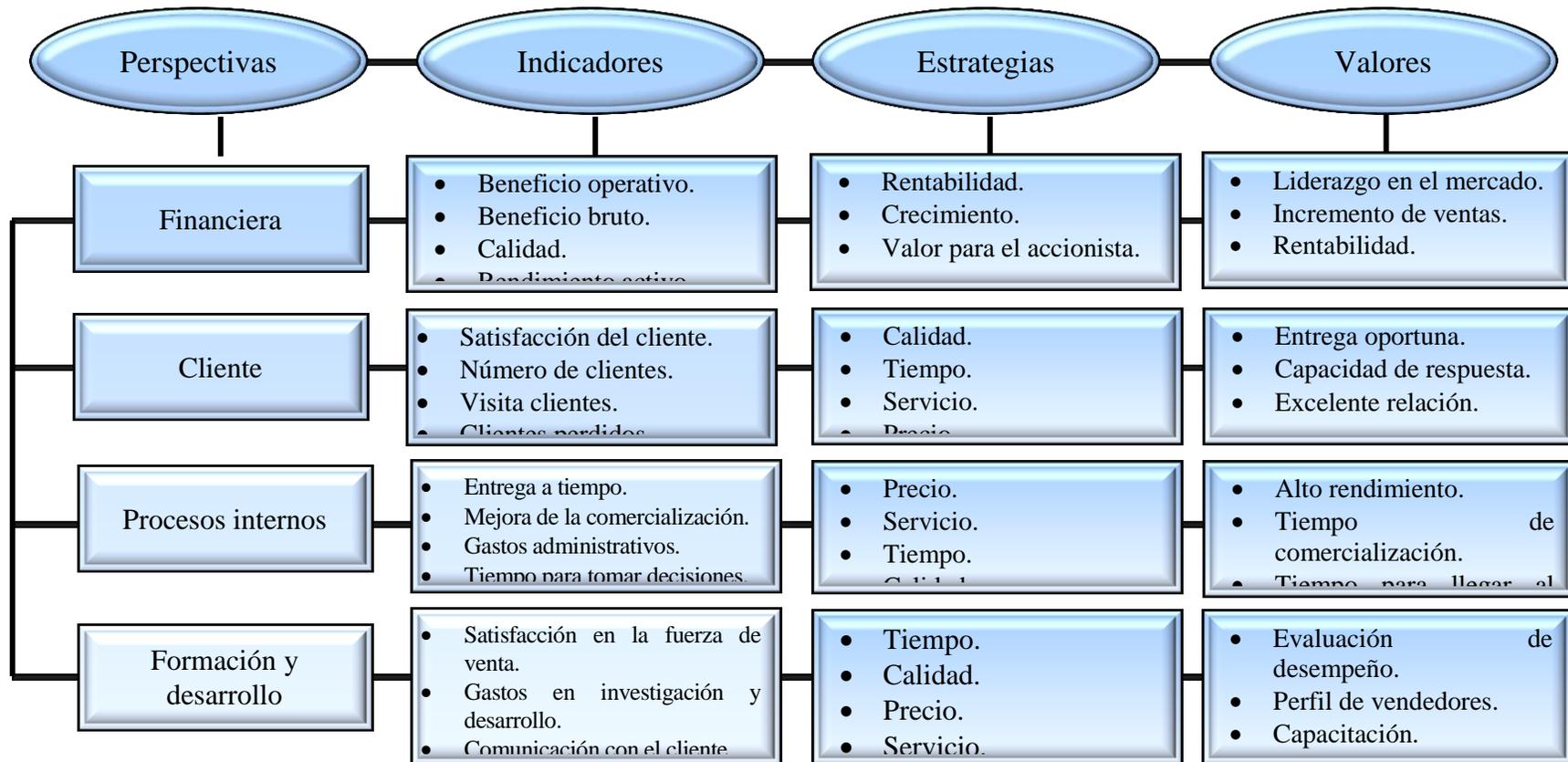


Figura 20. Acciones estratégicas. Fuente:(Los autores, 2019).

Explicación: a través del cuadro de mando integral, dentro de la perspectiva financiera, se busca maximizar ingresos, maximizar costos y gastos, aumentar el volumen de ventas.

Desde la perspectiva de clientes, se busca su fidelización, calidad, del producto, innovación y atención personalizada.

En la perspectiva de productos internos se espera formalizar canales de distribución, implementar canales de gestión, rediseñar procesos administrativos y procesos de comercialización.

En la perspectiva de formación y desarrollo, se busca maximizar la capacidad gerencial, formación de marketing, capacitación en innovación.

## 7. Conclusiones

Con el diagnóstico del estado actual del sistema de control de gestión en las empresas de servicio de gas propano en Villavicencio, se evidencia que el sistema de evaluación, seguimiento y control de las operaciones es relativamente de calidad, pero se requiere establecerse al 100%. Se indica que tiene definido responsabilidades y autoridad para un mejor desempeño laboral. Sin embargo, se debe alcanzar en un 100%. El sistema de control de gestión empresarial se tiene establecido solo en un 61%; se impulsa y apoya a la dirección de actividades en un 67%; lo cual requiere mayor planificación al respecto.

Se reconocen los logros y compromisos del talento humano, aspecto que se convierte en una fortaleza para la empresa y sus colaboradores. también se expresa que revisan constantemente los requisitos del producto o servicio antes de adquirir compromisos con el cliente, en un 50%. Se manifiesta poseer un manual de procedimiento y emergencia para los usuarios.

Se determina los elementos que presenta el sistema de control de gestión en las empresas distribuidoras de gas propano en Villavicencio, con el propósito de que la empresa tenga en cuenta los siguiente: Planificación, organización, dirección, coordinación, control, desarrollo publicitario, mezcla de mercadeo, posicionamiento, investigación de mercado, marketing, canal de distribución, servicio al cliente, fidelización cliente, norma, calidad del producto.

Se elaboran acciones estratégicas que relacionan efectos bajo los lineamientos del cuadro de mando integral. Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que hacen alusión a las finanzas, cliente, procesos internos, formación y desarrollo. Cada una de estas perspectivas tiene establecidos indicadores, estrategias y valores, que las empresas comercializadoras de gas propano deben aplicar en cada una de las operaciones comerciales.

## 8. Recomendaciones

- a) Aprovechar que el canal de distribución es directo, para fortalecer la relación empresa – cliente.
- b) Aprovechar que el canal de distribución es directo, para fortalecer la relación empresa – clientes.
- c) Se debe tener en cuenta las operaciones estratégicas con miras a mejorar los productos y servicios y así fortalecer el canal directo.
- d) Los servicios al cliente, deben mantener una relación estrecha, generando confianza, calidad y valor agregado.
- e) Es relevante que a través de la gerencia se dé a conocer los principios corporativos, establecidos por la empresa (misión, visión, principios y valores).
- f) Tener claro que el cuadro de mando integral, proporciona a todos los integrantes de la empresa, herramientas básicas integrales para garantizar el éxito futuro de la organización.

### Referencias Bibliográficas

Anthony, R. (1986). *Sistemas de planeamiento y control*. (3ª ed.). Barcelona: Ediciones Orbis.

Antony, R. y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. (10ª ed.). Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Contaduría General de la Nación (2005). *Control de Gestión*. En Diccionario de términos de Contabilidad pública. Bogotá: Editorial Normal.

Cruz, F. C. y Campos, R. (2015). *Conviértase en un gerente excepcional*. (1ª ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

García-Galindo, G., Bolívar-Ramírez, J. E. y Roa-Buitrago, R. I. (2018). *Gerencia interna para el siglo XXI*. (1ª ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.

Gómez-Selemeneva, D., Blanco, B. y Conde, J. R. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.*, 1(2), pp. 53-65. Recuperado de [https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/745/pdf\\_2](https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/745/pdf_2)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Madariaga-Gorocica, J. (2003). *Manual práctico de auditoría*. México: Ediciones Deusto, S.A.

Merchant, K. y Van Der Stede, W. (2007). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. (2ª ed.). London: Prentice Hall. Pearson.

- Morales-Satizabal, P. (2005). *Atención y servicio al cliente interno y externo*. Bucaramanga, Colombia: Editorial Cima.
- Muñiz, L. (2002). *Como implementar un control de gestión en la práctica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Murillo, Z. E. y Ortiz-Beltrán, V. (2004). *Diseño sistema de control como gestión comercial con los clientes preferenciales de Coodensa*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7115/tesis162.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez-Hernández, G. (2017). *Gestión de control empresarial*. Bogotá, D.C. Colombia: Centro Empresarial Caribe.
- Salamanca-Ortiz, Y. P. y Téllez-Gordo, L. V. (2018). *Diseño de sistema de control interno en empresa Sobre Ruedas S.A.S*. (Tesis de grado). Universidad de los Llanos, Villavicencio, Meta.
- Salgado-Castillo, J. A. (2011). *Sistemas de control de gestión en el grupo social y empresarial de la Defensa: Estudio de caso ALFM*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recueprado de <https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/Audire/jasc.pptx>
- Sánchez, W. (2003). *Control interno*. Colombia: Investigar editores.
- Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Legis.
- Yáñez-Alvarado, G. (2016). *Propuesta Sistema de Control de Gestión de Empresa Chilexpress*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de

---

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138645/Y%C3%A1%C3%B1ez%20Aivarado%20Germ%C3%A1n.pdf?sequence=5>

## **Apéndices**

**Apéndice A.** Encuesta administrativos.

Objetivo: encuesta dirigida a los administrativos de las empresas Asogas E.S.P. Rayogas S.A. E.S.P., con la finalidad de conocer e identificar los sistemas de control de gestión respecto al servicio al servicio y distribución de gas propano en Villavicencio.

1. ¿La empresa lleva cabo evaluación, seguimiento y control de las operaciones para mejorar los procesos?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.
- c. \_\_\_ Algunas veces.

2. ¿Tiene establecido las empresas política y objetivos de calidad?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

3. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad con miras a un mejor desempeño laboral?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

4. ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de control de gestión empresarial?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

5. ¿La empresa impulsa y apoya la dirección de actividades de mejoras con todos los actores involucrados en la comercialización?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

6. ¿Reconoce la empresa los logros y compromisos del talento humano que se esfuerzan en mejorar?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

7. ¿Se revisan permanentemente los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

8. ¿Posee la empresa un manual de procedimientos y emergencia para usuarios de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en cilindros?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

9. ¿La empresa da a conocer los aspectos corporativos (Misión, visión, valores y principios)?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

---

10. ¿Tiene usted conocimiento del cuadro de mando integral?

- a. \_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_ No.

11. ¿Los canales de distribución son?

- a. \_\_\_ Directos.
- b. \_\_\_ Indirectos.
- c. \_\_\_ Intermediarios.

Gracias por su colaboración