

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“El control de gestión en las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo
de la Economía Social y Solidaria”**

Autora: Sánchez Velasco, Andrea Sofía

Tutor: Dr. Coba Molina, Edison Marcelo

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Edison Coba con cédula de ciudadanía N° 180316150-2 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**, desarrollado por Andrea Sofía Sánchez Velasco, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero de 2016

EL TUTOR



Dr. Coba Molina Edison Marcelo

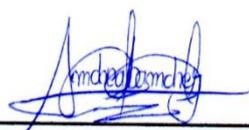
CI: 180316150-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Sofía Sánchez Velasco, con cédula de ciudadanía N° 180490769-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Febrero de 2016

AUTORA



Andrea Sofía Sánchez Velasco

C.I: 180490769-7

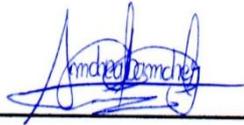
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Concedo los derechos en línea patrimonial de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero de 2016

AUTORA



Andrea Sofía Sánchez Velasco

C.I: 180490769-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**, elaborado por Andrea Sofía Sánchez Velasco, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero de 2016



Eco. Mg. Diego Proaño C.

PRESIDENTE



Dr. Díaz Jaime

MIEMBRO CALIFICADOR



Eco. Ortiz David

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada al Creador de todas las cosas, el cual ha estado a mi lado y no me abandonó ningún instante de mi vida, gracias por permitirme llegar hasta este nivel y derramar sobre mí amor, bendiciones, alegrías, éxitos, sin ti nada es posible.

A la memoria de mi madre Elcira quien ha dejado este mundo para transformarse en mi ángel, gracias por todo su cariño amor y valor te extraño enormemente aunque sé que me acompaña dentro de mi corazón en todo momento.

A mi padre Ángel por cuidarme, e inculcarme valores y darme confianza incondicional la cual me permitió ser la persona que soy hoy en día y por todo su apoyo para cumplir con mis objetivos.

A mis hermanas Valeria y Zhaira por todo el cariño apoyo y fortaleza brindada en mi trayectoria estudiantil.

A mi sobrino Mateo por ser mi soporte de motivación para conseguir mis sueños y mis anhelos y por darme tantas alegrías.

A todo el resto de mi familia y amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para terminar mi profesión.

A todos en general por sus palabras de aliento para cada día ser mejor y triunfar en la vida.

Andrea Sofía

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a cada uno de ese grupo de docentes que me impartieron sus conocimientos y experiencias.

Agradezco también a mi asesor de tesis Dr. Edison Coba por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la investigación.

Mi agradecimiento también va a las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo dirigidas por el IEPS por la colaboración y la apertura otorgada para la elaboración de mi Proyecto de Investigación.

Y para finalizar a cada uno de mis compañeros de las aulas universitarias por su lazo de amistad, solidaridad brindada en la trayectoria universitaria.

Andrea Sofía

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”

AUTORA: Sánchez Velasco Andrea Sofía

TUTOR: Dr. Coba Molina Edison Marcelo

FECHA: Febrero 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La Economía Popular y Solidaria ha tenido una expansión notable a nivel del mundo, por lo que está siendo objeto de atención por parte de la sociedad, cuyo fin es adoptar iniciativas que trasfieran los recursos productivos a las trabajadoras y trabajadores desocupados, para obtener emprendimiento de manera individual o colectiva. La Economía Popular Social y Solidaria constituye un eje de cambio que busca el bienestar común, uno de los proyectos emprendidos es el programa Hilando el Desarrollo cuya finalidad es buscar una inclusión económica y social, a través de la asociatividad, por lo que se les están motivando e incentivado a cada uno de los participantes que realicen contratos colectivos para mitigar los efectos de la globalización, y obtener beneficios de manera colectiva. Los talleres textiles están obligadas a definir estrategias que les permitan acceder al mundo competitivo, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. Por lo que se considera que el control gestión es un instrumento fundamental, básico y esencial que toda organización debe obtener, para que sirva como instrumento de toma de decisiones correctas, ya que les permite controlar los recursos, evaluar los procesos y actividades de la organización, evaluar el comportamiento y actitud de las personas, visualizar problemas complejos, obtener mayor productividad y cumplir con los objetivos de la organización.

PALABRAS DESCRIPTORAS: ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, CONTROL DE GESTIÓN, ASOCIATIVIDAD, HILANDO EL DESARROLLO, HERRAMIENTAS DE CONTROL.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
SPECIALTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “MANAGEMENT CONTROL PROGRAM IN ASSOCIATIONS SPINNING THE SOCIAL DEVELOPMENT AND SOLIDARITY ECONOMY”

AUTHOR: Sánchez Velasco Andrea Sofía

TUTOR: Dr. Coba Molina Edisson Marcelo

DATE: February 2016

ABSTRACT

The popular and solidarity economy has had a remarkable level of world expansion, which is the subject of attention from society, which aims to take initiatives to devolve resources to productive workers and unemployed workers to obtain venture individually or collectively. The Popular Social Solidarity Economy is a shift shaft which seeks the common good, one of the projects undertaken is the program Spinning Development whose purpose is to seek economic and social inclusion, through the association, so that they are motivating and encouraged each participant to conduct collective agreements to mitigate the effects of globalization and benefit collectively. Textile mills are obliged to define strategies to access the competitive world, and if these strategies are not accompanied by management tools to ensure their realization, efforts will be futile. As management believes that the control is a fundamental, basic and essential tool that every organization must obtain to serve as an instrument for making the right decisions, allowing them to control resources, evaluate the activities of the organization processes, evaluate the behavior and attitude of the people, visualize complex problems, higher productivity and meet the objectives of the organization.

KEYWORDS: POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY, MANAGEMENT CONTROL, ASSOCIATIVITY, SPINNING TOOLS DEVELOPMENT CONTROL.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Análisis y descripción del problema de investigación.....	3
1.1. Descripción y formulación del problema.....	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema	4
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivos General:	6
1.3.2. Objetivos Específicos:	6
CAPÍTULO II	7
2. Marco Teórico.....	7

2.1. Antecedentes Investigativos	7
2.2. Fundamentación científico-técnica.....	10
2.2.1 Definición de Control de Gestión.....	10
2.2.2. Importancia del Control de Gestión.....	12
2.2.3. Ventajas del Control de Gestión	12
2.2.4. Limitaciones del Control de Gestión	14
2.2.5. Herramientas del Control de Gestión.....	14
2.2.6. La Contabilidad como parte del Control de Gestión	15
2.2.7. El Cuadro de Mando Integral en el Control de Gestión.....	18
2.2.8. Casos de Éxito del Control de Gestión	20
2.2.9. Empresas que han adoptado sistemas de control de gestión.....	21
2.2.10. La toma de decisiones en pymes	22
2.2.11. Tipos de Decisiones.....	25
2.2.12 Definiciones de Asociatividad:.....	27
2.2.13 Necesidades de Asociarse	27
2.2.14 Beneficios.....	28
2.2.15 Limitaciones de la Asociatividad	29
2.2.16 Casos de éxito de asociatividad	30
2.2.17 Tipos de Asociatividad.....	31
2.2.18 Proceso de Constitución de Asociaciones de las EPS	34
2.2.19 Estructura de las Asociaciones de la EPS	36
2.2.20 La Asociatividad en el Ecuador	38
2.2.21 Programas de Gobierno Impulsadas por la EPS	41
2.2.22 Programa Hilando el Desarrollo	43
2.3 Preguntas Directrices	46
2.3.1 Hipótesis	46
CAPÍTULO III.....	47
3. Metodología.....	47
3.1. Modalidad, enfoque y nivel de investigación.....	47
3.1.1. Enfoque	47
3.1.2. Modalidad básica de la investigación	47
3.1.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	49
3.2 Población, muestra y unidad de investigación	50

3.3. Operacionalización de Variables.....	51
3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Asociatividad	51
3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Control de Gestión.....	55
3.4 Descripción de tallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	62
CAPITULO IV	63
4. RESULTADOS	63
4.1 Principales Resultados	63
4.2 Limitaciones del Estudio	72
4.3 Conclusiones	73
4.4 Recomendaciones (Propuesta)	74
BIBLIOGRAFÍA.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Evolución del Control de Gestión.....	7
Tabla 2 Evolución y Tendencias del Control de Gestión.....	9
Tabla 3 Primeros registros contables que utilizaban empresarios y negocios	10
Tabla 4 Ejemplos de Empresas que han adoptado sistemas de control de gestión	22
Tabla 5. Tipos de Decisiones	25
Tabla 6. Ejemplo de toma de decisiones en las empresas familiares.....	26
Tabla 7. Beneficio de la Asociatividad	28
Tabla 8 Limitaciones de la Asociatividad.....	29
Tabla 9 Tipos de Asociatividad.....	32
Tabla 10 Proceso de Constitución de las Asociaciones	34
Tabla 11 Estructura de las Asociaciones.....	36
Tabla 12 Programas De Gobierno Impulsados por EPS	41
Tabla 13. Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo	45
Tabla 14 Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo en la Zona 3.....	45
Tabla 15. Operacionalización Variable Independiente	51
Tabla 16. Operacionalización Variable Dependiente.....	55
Tabla 17. Estadísticas de Fiabilidad.....	62
Tabla 18 Mayor beneficio de la Asociatividad	64
Tabla 19 Control Contable	66
Tabla 20 Compras Públicas en las Asociaciones	67
Tabla 21 Beneficios del Programa Hilando el Desarrollo	69
Tabla 22 Reducción de los costos de producción	70
Tabla 23. Cuadro de Correlación de Sperman	71
Tabla 24. Matriz de Propuesta	77

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1. Definición del Control de Gestión.....	11
Figura 2. Requerimientos del Sistema del Control de Gestión	13
Figura 3. Limitación del Control de Gestión	14
Figura 4. Herramientas de Gestión más utilizadas.....	15
Figura 5. Tipos de Información que deben presentar en el Cuadro de Mando Integral	18
Figura 6. Las empresas familiares en la toma de decisiones.....	24
Figura 7. Mecanismos Administrativos para lograr una buena gestión.....	24
Figura 8. Decisiones que se toman en un negocio	26

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfica 1. Formas de Asociación	63
Gráfica 2. Control de los Recursos	65
Gráfica 3. La productividad en las Asociaciones	68

INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios del entorno empresarial como la globalización económica, nuevas tecnologías de información empresas más competitivas los negocios buscan obtener una ventaja competitiva sostenible que les permitan ser diferente en el mercado, pero más que los cambios es la percepción por el empresario.

Hoy en día el programa Hilando el Desarrollo conducido por el Instituto de Economía Social y Solidaria ha sido uno de los cambios que ha dado oportunidad de crecer a todas las personas vulnerables del país con la elaboración y fabricación de uniformes escolares a los niños de las escuelas fiscales y fiscomisionales.

Dado la acogida por parte de la sociedad ecuatoriana a los programas de inclusión social realizadas por el gobierno es necesario realizar estrategias que permitan conocer en detalle la realidad de las asociaciones y de su entorno, por lo que disponer de información significativa es fundamental y esencial para obtener un buen control administrativo y de gestión.

Por lo que el presente trabajo de investigación analiza e identifica las herramientas principales herramientas de control de gestión que las asociaciones deben tener, con el objetivo que les proporcione información esencial a cada uno de los participantes del programa Hilando el Desarrollo, así como también analizar el contexto asociativo y la complejidad que conlleva el trabajo en equipo, y las principales ventajas de las herramientas de control de gestión.

Dentro del **Capítulo I** se analiza la verdadera importancia que tiene el control de gestión en las organizaciones como instrumento básico y esencial para una correcta y oportuna toma de decisiones en los diferentes aspectos económico, financiero y social.

Para una mejor comprensión se construye el **Capítulo II** en donde se realiza un estudio sobre la evolución y surgimiento del control de gestión, ventajas de las herramientas de control, un estudio amplio sobre las principales herramientas de

control de gestión que existe en el mundo competitivo de hoy, casos de éxito que han adoptado empresas a nivel del mundo, definiciones de la asociatividad, porque los dueños de los negocios requieren emprender estrategias de asociación, la asociatividad en el Ecuador y el Programa Hilando el Desarrollo.

Los escritos del **Capítulo III** abordan la modalidad que se utiliza para la realización de la investigación así como también los tipos de investigación en donde se describen las herramientas utilizadas como son la encuesta y/o entrevista realizada a las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo.

Posteriormente en el **Capítulo IV** del proyecto se analizan los principales resultados obtenidos por los miembros del programa Hilando el Desarrollo tanto absolutos como relativos con gráficas el cual brinda mayor capacidad de análisis. Así como también se realiza la comprobación de hipótesis con las variables de estudio, también se manifiestan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados, y finalmente se presenta la propuesta de analizar e identificar las herramientas de control de gestión que se acople a las necesidades de cada uno de los participantes.

CAPÍTULO I

1. Análisis y descripción del problema de investigación

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

En las últimas décadas los negocios están viviendo cambios muy elocuentes. Por motivos a la: globalización económica, nuevas tecnologías de información, cambios en el entorno empresarial y empresas más competitivas. Debido a las exigencias mencionadas, las pymes se ven obligadas a ser partícipes de nuevas estrategias empresariales, que les permitan ser más competidoras en el mercado. Requieren buscar una ventaja competitiva sostenible con respeto a los demás negocios existentes.

La asociatividad empresarial, está siendo una herramienta esencial a nivel mundial. Les permite a los negocios mitigar los efectos de la globalización. Es un mecanismo de cooperación que ayuda, a las personas, a las empresas, a realizar negocios de manera grupal, conseguir la disminución de costos, incrementar la competitividad y obtener productos de buena calidad.

La implementación de un plan asociativo, surge como una oportunidad para crecer. Los gerentes, dirigentes, presidentes de los negocios están buscando nuevas estrategias empresariales como; alianzas, asociaciones, agrupaciones, gremios entre personas, instituciones y empresas, con el único propósito de cumplir con objetivos comunes, que no pudieron realizarse cuando estuvieron de manera individual y ser partícipes de una mejor calidad de vida para todos sus integrantes.

En el Ecuador se está introduciendo la asociatividad, a través de los programas de economía social, efectuados por el gobierno nacional, en coordinación con el Instituto de Economía Social y Solidaria. Uno de los proyectos emprendidos es el Programa Hilando el Desarrollo, su objetivo es promover la inclusión económica de los artesanos que hay en nuestro país, con la fabricación y elaboración de los uniformes escolares y pupitres a los niños de las escuelas y colegios públicos y fiscomisionales.

Uno de los requisitos esenciales, para ser parte del programa mencionado, es promover un modelo asociativo con personas, negocios que tengan el mismo fin común. La asociatividad es sustancial para la redistribución del capital y los recursos, generando bienestar a numerosas familias ecuatorianas.

Uno de los problemas principales que tienen las asociaciones, es que al momento de asociarse, existe un inadecuado control de gestión, de las actividades que se realizan dentro de las agrupaciones. Las personas al no tener suficiente conocimiento sobre normas contables y manejo de TICs, no dan la importancia necesaria al control de recursos. Teniendo como consecuencia que no puedan tener con concepto claro de cómo está marchando la empresa.

La falta de información, permite a los dirigentes y miembros de las organizaciones, desarrollar una percepción inapropiada. Ocasionando que las decisiones sean equívocas por motivo que la información obtenida es innecesaria e inoportuna.

Por tal motivo las asociaciones, requieren de un conjunto de herramientas de control de gestión fácil, entendible y rápida que les permita a los miembros, ser partícipes de todos los acontecimientos financieros económicos efectuados en los negocios. Así como también conocer todas las decisiones que se están realizando, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas definidas por la organización.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide el tipo de información que disponen las asociaciones en el control de gestión de los recursos?

1.2. Justificación

Actualmente el mundo empresarial ha sentido cambios a pasos agigantados, fruto de las nuevas tendencias de hacer negocios. Así como también de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para producir bienes y servicios, que llegarán a satisfacer las ilimitadas necesidades que tienen los consumidores. Por tal razón,

cualquier empresa ya sea esta pequeña, mediana o grande, la cual no se adapte a este entorno cambiante está destinada a perder participación en el mercado y por ende a perecer.

Una de las nuevas formas de hacer negocios son las alianzas o asociaciones estratégicas. Con diferentes actores productivos en los cuales se buscará una mayor efectividad en cuanto al manejo técnico-administrativo y a un mayor beneficio en las negociaciones frente a empresas mucho más grandes. Además esta forma de hacer negocios en la actualidad brinda facilidades para entender cómo se desenvuelven las firmas y tomar decisiones correctas.

Dicho lo anterior, el Control de Gestión es un factor clave dentro de las organizaciones. Por el que los directivos, se aseguran que los recursos sean obtenidos, para cumplir eficazmente con el logro de los objetivos establecidos, permitiéndole obtener información oportuna, necesaria y fiable para la toma de decisiones (Pérez & Veiga, 2013).

Los negocios siempre atraviesan circunstancias críticas en función a sus actividades, o por los cambios constantes que existen en el entorno (García, Marín, & Martínez, 2006). El control de gestión se convierte en un elemento básico, y esencial para la toma de decisiones. Por tal razón requieren de sistemas de información que estén bien establecidos y definidos para garantizar el buen funcionamiento de la empresa (Barney, 1991).

Las personas y organizaciones necesitan ser controladas, para alcanzar con eficacia y eficiencia las metas establecidas por sus miembros. El uso y la administración de los sistemas de información de manera responsable y efectiva permiten obtener una gestión integral, adecuada que conduzca a mejorar su productividad y competitividad (Castañeda, 2013).

Por lo tanto es necesario que se implante sistemas de control de gestión, que proporcione información esencial para la administración y poder de diagnosticar la situación actual de la empresa. Sin un sistema de control eficaz la empresa podría

obtener decisiones equivocadas provocadas por obtener información insuficiente afectando a su desarrollo (Vencher, 2004).

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación, tiene como base esencial transmitir a los participantes que conforman las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo, la importancia de estructurar la información que disponen para la elaboración de un sistema de control de gestión práctico, que permita el éxito de la asociación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos General:

Conocer el tipo de información que requieren las asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo para mejorar el control de gestión de sus recursos.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar el contexto asociativo y la complejidad que conlleva el trabajo en equipo.
- ✓ Identificar las ventajas que ofrecen los sistemas del control de gestión como herramienta en la toma de decisiones en las asociaciones.
- ✓ Identificar las herramientas que permitan a las asociaciones mejorar el control de sus recursos.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes Investigativos

El control de gestión ha ido evolucionando a medida que los negocios han adquirido mayores necesidades y exigencias urgentes, referentes a los diversos cambios que existen en el entorno empresarial (Sacasas & López, 2014). Así como también, cambios que existen en el nuevo paradigma administrativo en la revolución industrial (Loaiza, Cárdenas, & Peralta, 2014).

Boned & Bagur (2006) mencionan que la evolución del control de gestión se da origen por la innovación y las mejoras que realizan las organizaciones frente a la competencia existente. De esta manera el control de gestión se ha convertido en un requisito esencial, que toda empresa debe tener para que sirva como guía de control de todas las actividades que realizan sus administradores, dando como resultado que los sistemas de información implantados sean oportunos y confiables.

Tabla 1 Evolución del Control de Gestión

Evolución del Control de Gestión	
Años	Aspectos Relevantes
Siglo XVI en la Revolución Industrial	Determinación de los Costos
Siglo XX	Con el Taylorismo la contabilidad se va afinando y empiezan a utilizar herramientas como: costes estándar, análisis de desviaciones, control de resultados. Se desarrolla lo que llamamos Contabilidad Analítica.
Por la crisis de 1992 (Finalización de la Segunda Guerra mundial)	Se emprende un nuevo desarrollo económico, (Plan Marshall), por cambios tecnológicos y la internacionalización de

	la economía. En aquella época da origen al control de gestión.
El Control de Gestión	
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa General Motors, empresa más grande en el mundo, al realizar un proyecto de medición, comenzó a utilizar indicadores financieros para estructurar sus costes por áreas y departamentos. - Una vez estructurado los costes las empresas, comienzan a realizar presupuesto, por este motivo surge la necesidad de repartir tareas, responsabilidades y objetivos. 	
Por 1950 y 1960	Las empresas multinacionales requerían obtener mayor control, es así que el desarrollo del control financiero, ha venido ayudando a facilitar la complejidad que tenía la internacionalización.
Por los años 50	<p>El control de gestión, ha sido una de las herramientas principales que las empresas han adoptado.</p> <p>Han dominado una visión de control claramente financiera y cualitativamente centradas en el corto plazo y la maximización de los beneficios.</p>
Por 1970	La dirección de los objetivos se volvió un elemento fundamental para alinear las gestiones con los objetivos planteados.
A partir de la década de 1980 hasta 1990	Países como: España, el sur de Europa y Latinoamérica realizaron una intensa profesionalización en el control de gestión como dirección estratégica.
Por 1912	Se utiliza el control de costos para la formulación de los presupuestos y determinar costos de nuevos productos.

En 1919	Se forma en New York la National Association of Cost Accountants (Asociación Nacional de Contadores de Costo).
Históricamente hace más de mil años, el control de gestión fue utilizado por los egipcios, los fenicios, los sumerios, se conoce que había la existencia de registros contables.	

Fuente: Elaborado a partir de (Amat, 2013; Ballvé & Amat, 2006)

Diferentes autores han definido al control de gestión de acuerdo a las interpretaciones que se dan en el transcurso de los años, por cambios que existen en el entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar.

Tabla 2 Evolución y Tendencias del Control de Gestión

Autor	Año	Criterio/Características/Tendencias
Fayol	1961	Se aplica a todas las cosas y a las personas.
Alford & Bangs	1972	El control es la técnica de poner en marcha los planes desde el punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar.
García	1975	Es un método para conducir con orden el pensamiento y acción, fija objetivos y métodos para definir programas de acción.
Vassal	1978	Proceso destinado ayudar a los niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos.
Terry & Rue	1987	Proceso de evaluar metas y objetivos.
Amat Salas	1989	Distingue dos perspectivas: una limitada, centradas en el ámbito económico-financiero y otra amplia, donde incluye el comportamiento de recursos humano para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos previstos.
Palom Izquierdo &	1991	Conjunto de procedimientos administrativos que permiten aumentar el número de posibilidades de que el método

Tort Raventos		coincida con los logros.
Lorino	1993	Hace énfasis en la comunicación y el uso de técnicas más actualizadas en el control.
Hernández y Torres	1998 al 2011	Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluar su desempeño

Fuente: Elaboración a partir de Sacasas & López (2014)

A continuación se plasmara en un esquema matricial de los primeros registros contables que han sido utilizado a lo largo de los años por empresas y empresarios que han tenido éxito en en el mercado.

Tabla 3 Primeros registros contables que utilizaban empresarios y negocios

Año	Empresara o Empresario	Herramienta de gestion que utilizaba
Siglo XVI	Cristopher Plantín (impresor- editor)	Sistemas de cuentas por partida doble. Registro en cuentas separadas de salarios y gastos generales
Siglo XVI	Fugger (control de exportaciones)	Cuentas divisionarias de costes.
Segunda mitad del siglo XVI	Simón Ruiz mercader-banquero	Control de ingresos y costos con el flujo financiero
A mediados del siglo XIX	Marsall Field, Sears o Wolworth	Utilizaron sistemas de medición como rotación de inventarios
En 1919	Instituciones como: National Association of Cost Accountants y The Institute of Cost and Work Accountants	Difundieron sistemas de coste estadar

Elaboración propia a partir de: (Prieto, Santidrian, & Aguiar, Contabilidad de Costesy Gestión, 2006).

2.2. Fundamentación científico-técnica

2.2.1 Definición de Control de Gestión

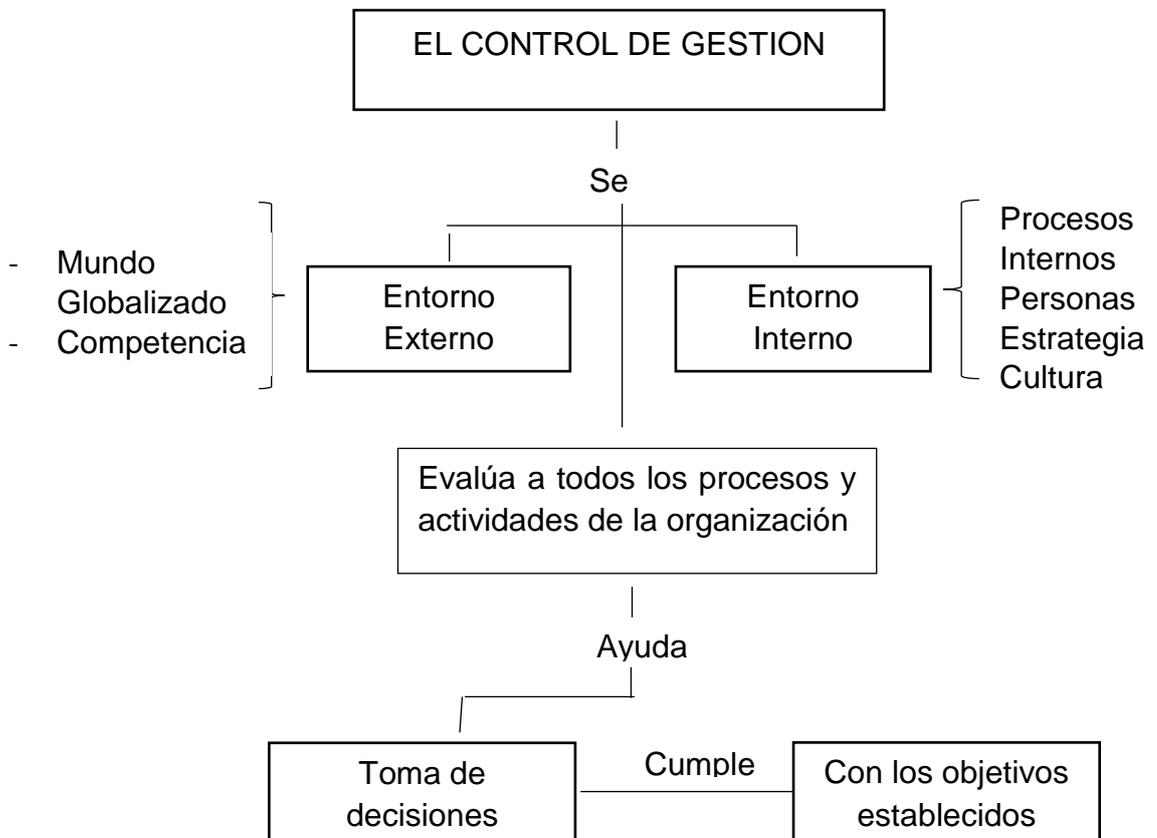
El Control de Gestión, es un instrumento esencial, básico que facilita a los gerentes de las organizaciones, guiar su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos y

asegurarse que las personas a las que están supervisando implementen estrategias de acuerdo a las metas definidas (Anthony & Govindaranja, 2004).

Por su parte Amat (2003), conceptualiza al control de gestión como el conjunto de procesos en el que utilizan y combinan diferentes mecanismos tanto formales como informales, con el propósito que usen de manera correcta los recursos disponibles. Así como también influir en el comportamiento de sus subordinados a que se ajusten a los objetivos de la organización, en particular de la dirección. (Chacín, 2010).

El control de los negocios está sujeta a la discrecionalidad de la toma de decisiones, a los recursos escasos, y las complejidades que tiene cada una de las organizaciones. (Jaramillo, 2002). En el siguiente mapa resumimos lo que es el control de gestión:

Figura 1. Definición del Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes (2008).

2.2.2. Importancia del Control de Gestión

Desde los años setenta las organizaciones han obtenido diversos cambios económicos en su entorno. Uno de los cambios son: las estructuras organizativas son más complejas, la existencias de la globalización, el incremento de la competencia, los clientes cada vez más exigente, la utilización de calidad como una estrategia competitiva, entre otros. Dichos fenómenos han causado que los procesos para la toma de decisiones requieran de múltiple información, en mayor cantidad lo que ha ocasionado que los administradores incrementen sistemas de dirección y control de gestión empresarial.

En investigaciones realizadas por diferentes autores Ballvé & Amat (2006); Díaz (2009); Amat (2003); y Duarte, García, Marín & Martínez (2006) mencionan que; el sistema de control de gestión, es una herramienta fundamental para la correcta toma de decisiones.

Es así que para los autores Prieto & Martínez (2004), manifiestan que los sistemas de información, en las pequeñas y medianas empresas son de gran utilidad. Para obtener un buen control y una buena coordinación, obteniendo como resultado una mejor productividad. También pueden ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar asuntos complejos, mejorar la efectividad gerencial y profesional que forman parte de la estrategia de un negocio. (Laudon & Laudon, 2004).

2.2.3. Ventajas del Control de Gestión

Amat (2003) indica que las ventajas de los sistemas de control, facilita la consecución de objetivos explícitos en las diferentes áreas o departamentos, la medición contable del resultado de cada unidad, evaluación de cómo actúan las personas, asignación de incentivos y la toma de decisiones.

Entre las bondades que ofrecen los sistemas de gestión a la Pymes según Mira (2006) son: informar, coordinar, evaluar y motivar.

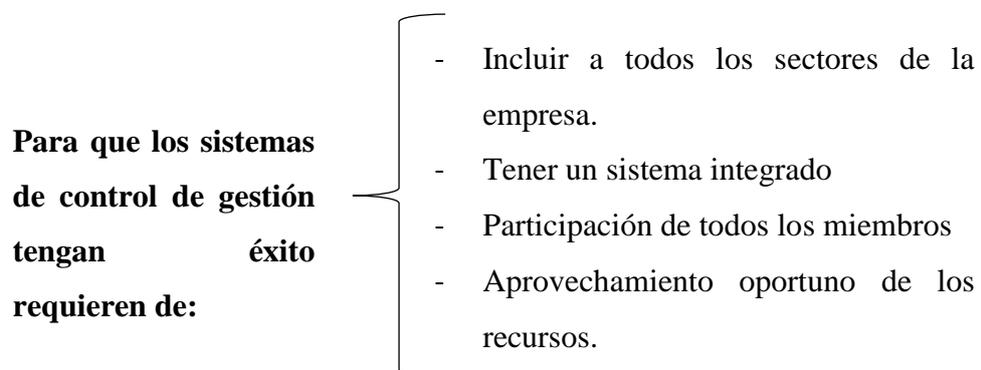
Informar: Comunicar y transmitir información.

Coordinar: En caminar actividades que están en proceso para conseguir los objetivos.

Evaluar: La consecución de metas establecidas por la organización y dar seguimiento a las actividades planificadas.

Motivar: Impulsar y ayudar a los responsables para conseguir los objetivos.

Figura 2. Requerimientos del Sistema del Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes (2008).

La función primordial de la gestión, es alcanzar una adecuada organización poniendo control a todas las actividades que se desarrollan y ejecutan en las organizaciones. Permiten resolver los conflictos que aparecen en el día a día dentro de la empresa, y lograr una convivencia relativamente ordenada entre los elementos que se encuentran en tensión permanente.

Dada la importancia que puede tener los sistemas de control de gestión Arnoletto (2010) en su investigación dice que los sistemas mencionados también ha sido de gran relevancia para la administración pública en asuntos de: controles entre los poderes constitucionales, decisiones de gestión y procedimientos internos.

En conclusión para obtener un buen funcionamiento del sistema de control de gestión, las pymes deben:

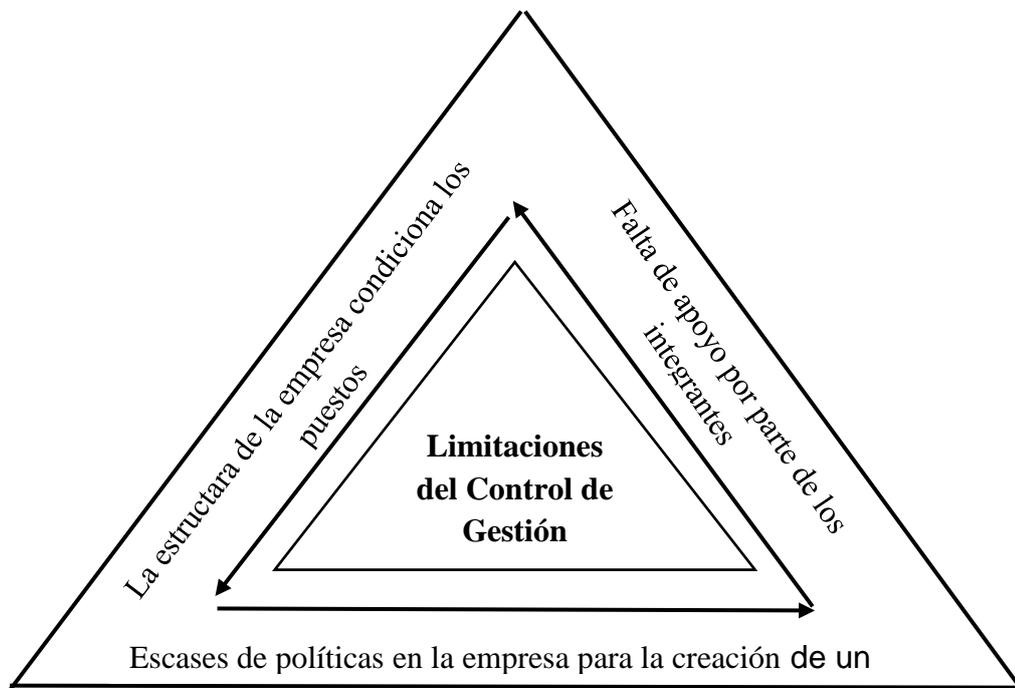
- Definir sus procesos, objetivos y metas para apoyar a la dirección a cumplir con los objetivos.

- Proporcionar la información sobre su progreso.
- Usar de forma eficiente los recursos.
- Obtener una mayor productividad. (Mira, 2006; Nava & Narvelis, 2009; Pérez & Veiga, 2013).

2.2.4. Limitaciones del Control de Gestión

Las principales limitaciones que tiene el control de gestión en las pymes resumimos en la siguiente ilustración:

Figura 3. Limitación del Control de Gestión



Fuente: Elaborado a partir de (Muñiz, 2003).

2.2.5. Herramientas del Control de Gestión

Los dirigentes y empleados necesitan controlar y evaluar sus acciones con la finalidad de conocer dónde se estaba, dónde se está ahora, hacia dónde se dirige, como se va a llegar y si efectivamente se arriba a la meta. Por tal razón acuden a herramientas de gestión, que les permitan ser un soporte de ayuda, para diagnosticar en qué situación se encuentra el negocio. (Kaplan & Norton, 1996).

Figura 4. Herramientas de Gestión más utilizadas



Fuente: Elaboración a partir de: (Kaplan & Norton 1996; Fuentes, 2008)

El estudio de control es muy amplio se encuentran diversos tipos de control de acuerdo a las características de cada una de las organizaciones, del nivel de ambigüedad de sus objetivos, la forma de medición de sus resultados y del conocimiento preciso de las relaciones causales en los procesos de decisión (Hofstede, 1978,1981).

Los sistemas de control de gestión permiten llevar al éxito a una organización, pero no prevenir el fracaso. Cuando los mecanismos de control se utilizan para la coordinación y existe confianza entre sus miembros, prevalece el éxito, en cambio influye negativamente, cuando son concebidos solo para controlar al socio o al equipo directivo. (Porporato & García, 2011).

2.2.6. La Contabilidad como parte del Control de Gestión

La contabilidad se considera que es un subsistema, que permite suministrar información económica, cuantitativa relevante, verificable insesgale (Chacón, 2007).Y a su vez permite obtener un adecuado control del registro de las operaciones contables realizadas en una empresa en un periodo económico determinado (Puerto, 2006).

Por medio de dichos registros se puede contar con los estados financieros, herramienta que pretende mostrar la realidad económica de la entidad (Sánchez &

Ávila, 2008).Y además permite proporcionar información tanto a personas internas (contabilidad de gerencia) como a externas (contabilidad financiera), sobre análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez (Farfán, 2010).

Chacón (2007), menciona que la contabilidad financiera dada sus características históricas es una contabilidad tradicional. Utilizada solo como un requisito legal que hay que cumplir. Permite llevar un proceso de toma de decisiones válido para sus agentes internos ya que los mismos requieren información más detalladas y personalizada que no sea de carácter cualitativo. (Salvador, 1998; Escobar & Cortijo, 2012).

Desde la Revolución Industrial, la determinación de los costos, se convirtió en una fuente de información fundamental y esencial en los negocios por varias situaciones. Una de las razones fue que los competidores establecían los precios de los productos en el mercado, dando como resultado que los dirigentes ya no solo se preocupen de la determinación de costos, sino de su gestión para administrarlo. (Rueda & Arias, 2009).

Es por ello que en las décadas de 1980 la contabilidad de costos y de gestión tiene un nuevo paradigma, convirtiéndose en un mecanismo de control y registro, capaz de proveer información relevante en la gestión empresarial. En esta dirección la contabilidad de costos se puede entender como un subconjunto de la contabilidad de gestión. (Farfán; Salgado, 2010).

La contabilidad de gestión busca satisfacer las necesidades a sus gestores. (Iglesias, 1994). A medida que se solicita más información por parte de los usuarios se requiere que se incrementen estrategias (Salgado, 2010).Por lo que la planificación estratégica es un factor relevante dentro de la administración.

La contabilidad de gestión se encarga de captar, registrar, analizar y transmitir información financiera y no financiera cualitativa y cuantitativa con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y generales y de esta manera enriquecerse de una toma de decisiones correcta. (Díaz, 2009).

Las pymes consideran como parte importante a los sistemas de control, ya que les permite suministrar información, desarrollar planes de acción y controlar sus actividades. El propósito de los sistemas mencionados es conocer cómo marcha la organización y de esta manera los directivos puedan poder tomar decisiones adecuadas permitiendo cumplir con sus metas. (Duarte, 2006). En un estudio realizado por González & Bermúdez, (2008) manifiestan que las Pymes ya han implantado sistemas de información basados en tecnología de información (Prieto & Martínez, 2004).

Una de las herramientas más utilizadas son los presupuestos Puerto (2006). A diferencia de los estados financieros, permiten reflejar la visión de los gerentes respecto del futuro que quieren anticipar. Es así que los responsables tengan que proveerse y anticiparse a posibles problemas antes de que estos se presenten (Donoso, 1998). La información presupuestada permite reducir la incertidumbre y la improvisación de los recursos (Sánchez & Ávila 2008).

Sin embargo en años atrás ha sido criticado por varios autores al tener algunas complejidades entre ellas las más importantes son: estar basadas en estimaciones ya que los directivos utilizan como referencia presupuestos de años anteriores mediante los incrementos o decrementos que se ha realizado en los diferentes negocios, dando como resultados que los informes no tengan un sustento técnico de cómo y por qué suceden ciertos aspectos económicos y financieros en la organización, conduciendo a información inexacta. (Ripoll & Urquidi, 2010).

La determinación de los costos se estipula que es lo más confiable para la determinación de toma de decisiones. Para García, Marín, & Martinez (2006) la implementación de la contabilidad de costos o gerencial puede constituir una herramienta de control de gestión que principalmente se encarga de analizar la información importante que utilizan internamente los gerentes en la planeación, control y toma de decisiones (Puerto, 2006; Salgado 2010).

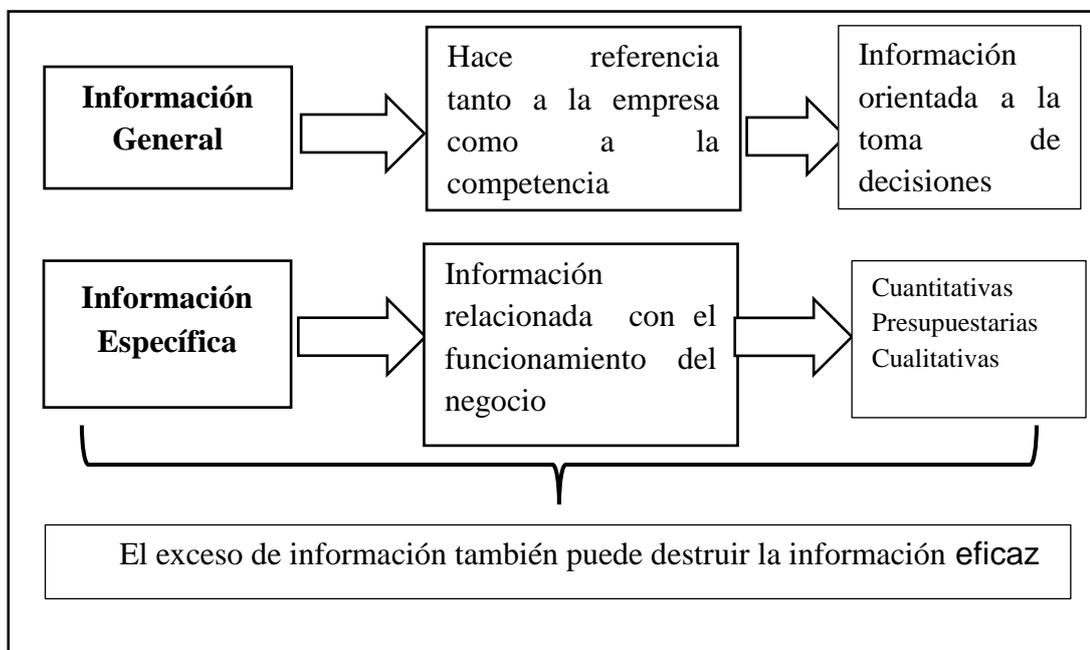
Para los autores (Navas& Marbelis 2009; Moriilo 2004) el análisis financiero y los indicadores son instrumentos esenciales, para determinar la situación financiera,

de modo que se logre una gestión eficiente. Los gerentes de las medianas empresas afirmaron ser los que más se apoyan en indicadores no financieros para de tomar de decisiones (González & Bermúdez, 2008).

2.2.7. El Cuadro de Mando Integral en el Control de Gestión

Finalmente los sistemas de control empleados por los directivos han llegado hasta el Cuadro de Mando Integral impulsando a la implementación, alineación y focalización de estratégica (Ballvé & Amat, 2006).

Figura 5. Tipos de Información que deben presentar en el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia a partir de (Simeray, 1977).

Jaramillo (2002), mencionan que las herramientas de control, antes mencionadas son de gran utilidad, para empresas que tienen una estructura organizacional bien definida. En cambio para empresas que recién inician su actividad, la herramienta de control más utilizada es la observación directa, que consiste en ver, oír y sentir lo que está aconteciendo en la empresa.

En este sentido Dávila (2005), dice que mientras más grande y antigua sea una empresa es mayor la implantación de dichos sistemas y que la implantación se va dando conforme la empresa va creciendo.

De igual manera para los autores Sánchez & Ávila (2008); Valverde (2011), menciona que los dueños de las pyme han dirigido y toman decisiones de sus empresas con base a la intuición, ya que su manejo de la información ha estado orientado principalmente a responder situaciones del día a día.

Hay compañías, que debido a su falta a madurez, sus entornos cambiantes, la falta de compromiso de sus directivos, o por la necesidad de contar con más información, han utilizado herramientas de gestión menos sofisticadas Amat, 1991, citando en (Ballvé & Amat, 2006). Alguna de las razones por los que los gerentes no implementan un sistema de control de gestión son: por baja utilización de los sistemas por parte de los dirigentes, diferente cultura organizacional, escasas de recursos, falta de comunicación e incomprensión y por cambios en la gestión administrativa. (Rodrigues, Guzmán, & Rodrigues ,1989; Prieto & Martínez, 2004;Valverde, 2011).

La introducción de los sistemas de gestión a las pymes han constituido obtener un mejor servicio a los clientes, mayor control de inventarios, control de las operaciones, mejorar la efectividad de la administración, el control cada vez requiere más connotación como respuesta a la necesidad de administrar eficientemente la administración.

Para Bisbe (2006), el uso de los sistemas de control de gestión han ayudado significativamente a los miembros a resolver problemas multidisciplinarios, referentes a la innovación con el desarrollo de nuevos productos, así como también han contribuido que los resultados emprendidos en la administración, sean positivos ayudando a sus dirigentes, a clarificar el camino que deben seguir. Hay directivos que se centran en sus tareas, encerrándose en sus organizaciones, no se dan cuenta de las necesidades de las empresas, sin embargo hay otros que están en constante contacto con consultores y expertos y ven más allá de los límites. (Heredía, 2010).

Pero sin embargo para los autor Morillo (2004); Farfán(2010) mencionan que los estados financieros, el presupuesto, estados de resultados, flujo de caja, ayudan a

proveer información sobre las condiciones que está el negocio, pero no es la información contable la que les provee un panorama suficiente para la toma de decisiones internas, ya que no informan si lo están haciendo bien o están haciendo erróneamente.

De igual manera Albanese & Boland, (2004) indican que los estados financieros son inadecuados, utilizados únicamente para cumplir como fines legales, fiscales y para presentar ante una entidad bancaria, pero no como elemento para un análisis de gestión.

2.2.8. Casos de Éxito del Control de Gestión

- **España**

En un estudio realizado por los autores Gómez, González, & Valeiras, (2012) a 66 hoteles de la ciudad de Galicia (España), sobre la utilización de herramientas de control de gestión, se determinó que las empresas hoteleras usan herramientas de control de acuerdo a dos condiciones: tamaño y antigüedad. Los hoteles que tiene un mayor tamaño utilizan de manera más frecuente el presupuesto. Por otra parte las empresas con mayor antigüedad utilizan indicadores de gestión que ha ayudado a obtener resultados satisfactorios en el desempeño de las actividades planificadas por sus propietarios.

- **Argentina**

En Argentina ciudad de Córdoba, se realizó un análisis a organizaciones de economía emergente dedicadas a la manufactura. Dichas empresas disponían de sistemas de controles informales, donde obtener la confianza entre sus miembros era la clave de éxito de las entidades. Las empresas utilizaban herramientas tradicionales con una planilla de Excel, libros de IVA, y cálculos de ingresos y gastos realizados manualmente lo que ha ayudado a sus directivos y socios a la toma de correctas decisiones. Los directivos manifiestan que requieren formalizar los sistemas de control para poder obtener información más detallada. Sin embargo con un sistema de gestión más formalizado provoca que exista pérdida de la confianza y la comunicación entre sus miembros (Porporato & García, 2011).

- **Colombia**

Según González & Bermúdez (2008) en su investigación realizada a 188 gerentes, propietarios o directivos de las MiPymes de Cali-Colombia indican que la mayoría de organizaciones, se apoyan en indicadores no financieros como: el posicionamiento del producto, satisfacción del cliente y otros que se desprende de los estados financieros tradicionales.

- **Malasia**

Ismail & King (2005), en su investigación en la Pymes de Malasia mencionan que las herramientas contables, proporcionan información a los dirigentes, permitiéndoles resolver problemas a corto plazo, en áreas como el coste del producto, el control de los gastos y el flujo de efectivo.

- **Nueva Zelanda**

De igual manera en 165 empresas de Nueva Zelanda se afirmó la utilización de sistemas de control de gestión sirviendo como instrumentos de ayuda para mejorar la rentabilidad. Adler et al (2000) citado en (Uc, J., García Pérez, Domingo, & Bastida, 2008).

- **Estados Unidos**

En la empresa General Motors la contabilidad administrativa han contribuido a obtener un mejor control de gestión con la planeación, coordinación, control y evaluación de sus actividades emprendidas por sus directivos. (Puerto, 2006). En este sentido empresas como Citibank, Handleman Company han requerido los Cuadros de Mando Integral, como mecanismo de control de sus operaciones (Ballvé & Amat, 2006).

2.2.9. Empresas que han adoptado sistemas de control de gestión

Dado que en la actualidad los sistemas de control de gestión han tomado fuerza en las actividades de planeación de las firmas varias de estas han implementado estos sistemas pasando desde los más básicos hasta los más avanzados, a continuación

se exponen algunos ejemplos de organizaciones que han adoptado con éxito los sistemas de control de gestión.

Tabla 4 Ejemplos de Empresas que han adoptado sistemas de control de gestión

Empresas	Sistemas de control de gestión
CALZADO SRI	Herramientas tradicionales, suma de ingresos y gastos
FUNCIÓN SRI	Planillas en Excel, libros de IVA
GENERAL MOTORS	Contabilidad Administrativa
WAL MART	Indicadores de Gestión
NIKE	Indicadores de Gestión
GENERAL ELECTRICK	Indicadores de Gestión
TOYOTA	Indicadores de Gestión
CITIBANK	Cuadro de Mando Integral
HANDALEMAN COMPANY	Cuadro de Mando Integral

Fuente: A partir de (Ballvé & Amat, 2006; Chacin, 2010 y Porporato & García, 2011).

2.2.10. La toma de decisiones en pymes

- **Definición de toma de decisiones**

Sánchez & Giraldo (2008), definen a la toma de decisiones como un objeto fundamental de los sistemas de información cuyo propósito es proporcionar información al gerente y a empleados en un menor tiempo. Con el fin de definir lo más apropiado para la empresa y de esta manera obtener información oportuna y confiable en un ambiente de incertidumbre.

La toma de decisiones es una parte del proceso de solución de problemas que se enfrentan día a día sus gestores. Se trata de seleccionar la mejor alternativa para dar solución a un hecho o fenómeno, es un objetivo fundamental de la contabilidad de gestión y de costes. Las decisiones permiten dar soluciones operativas, elaborar planes, preparar programas de acción y diseñar políticas. (Portal, 2011).

- **Principales obstáculos de las empresas familiares**

Es así que en el entorno competitivo en las que se ven inmersas las empresas familiares, han generado una serie de obstáculos, uno de ellos es que existe una inadecuada gestión empresarial, por lo general el fundador resulta ser un buen emprendedor pero no tiene los suficientes conocimientos para administrar y organizar su negocio. (Casilda, 2003).

Las empresas familiares no tienen definido un sistema de control de gestión que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Lo que conlleva a obtener deficiencia al momento de definir sistema de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión.

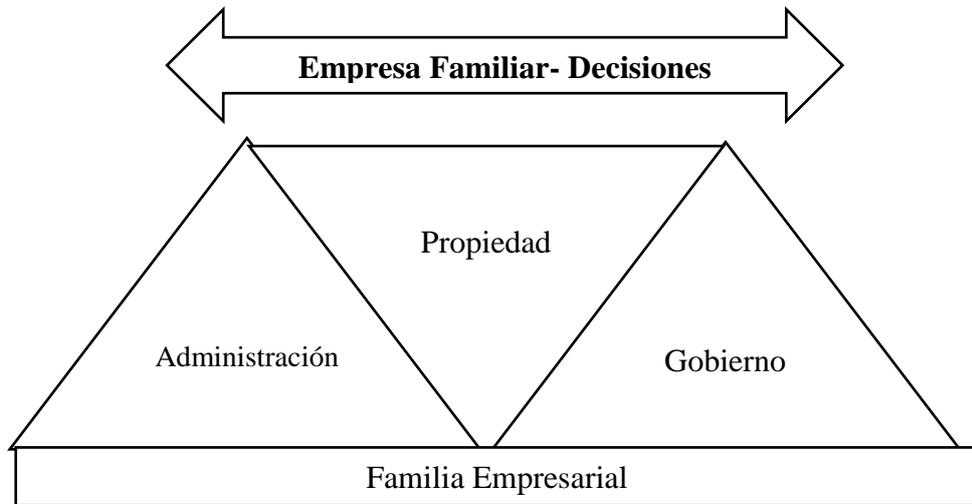
En las empresas familiares existen poca claridad respecto a la jerarquía, la definición de cargos y la designación de responsabilidades. Lo que ha provocado que muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa, sin dejar que surjan ideas nuevas e innovadoras al ambiente de la organización. (Jaramillo, 2002).

Existen directivos que toman decisiones basadas en dos aspectos: las decisiones estratégicas y las decisiones operativas, la primera que incluye decisiones de inversión, financiación y distribución de dividendos. Estudios consideran que la contabilidad es muy relevante en decisiones de inversión y operación (Ferreira & Serrasqueiro II, 2004).

- **Empresas familiares y las decisiones**

En las empresas familiares la toma de decisiones constituye una situación difícil de tratar por motivos que ponerse de acuerdo entre todos sus miembros es uno de los factores más crítico que resisten estas entidades. Una de las trampas familiares más comunes que sufren son el de confundir la administración el gobierno y la propiedad. No porque sean propietarios de la empresa tienen capacidad profesional para dirigirle. La propiedad se hereda y la administración se gana. (Trevinyo, 2010)

Figura 6. Las empresas familiares en la toma de decisiones

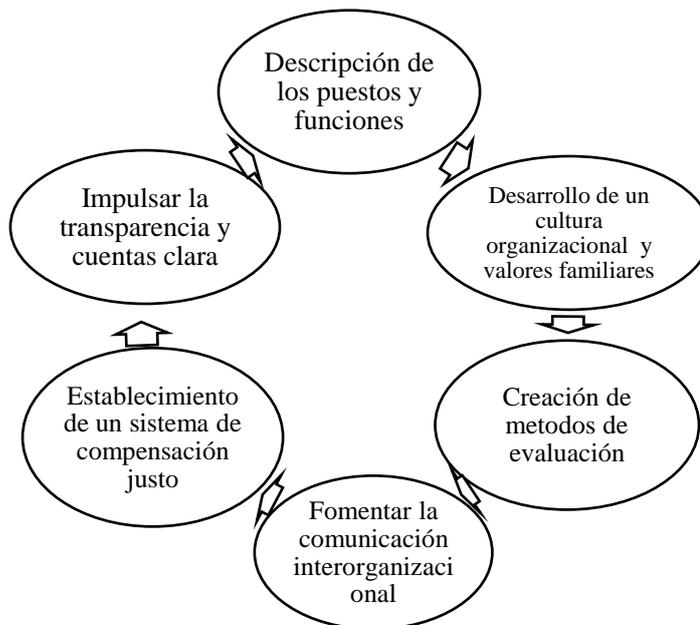


Fuente: Elaboración propia a partir de (Trevinyo, 2010).

- **La administración en la empresa familiar**

La administración es operar día al día comprende todas la actividades y decisiones que se realiza todos sus directivos. Para poder gestionar mejor hace falta un conjunto de mecanismos administrativos que permitan fijar meta, objetivos y métodos de evaluación y de esta manera lograr un crecimiento empresarial.

Figura 7. Mecanismos Administrativos para lograr una buena gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de (Trevinyo, 2010)

2.2.11. Tipos de Decisiones

Las decisiones son los instrumentos principales que componen a los negocios, forman parte del sistema social organizacional y como técnica crea sus propias condiciones para que surjan los elementos en la que están prescribiendo. (Loaiza, Cárdenas, & Peralta, 2014). Existen diferentes tipos de decisiones de acuerdo a las condiciones en las que están establecidos los negocios. Distintos autores lo clasifican y lo argumentan de la siguiente manera:

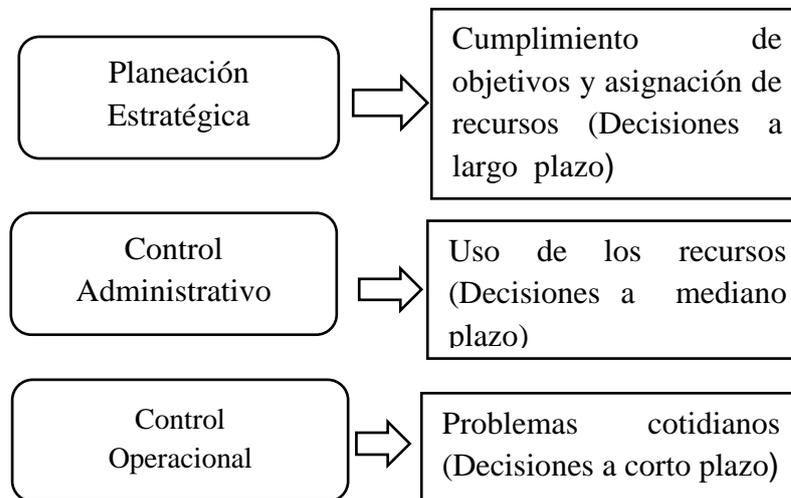
Tabla 5. Tipos de Decisiones

Tipo de Decisiones	Características
Decisiones de Financiación :	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la estructura financiera de la empresa. - Definir el origen de los recursos (pasivo y patrimonio). - Evaluación de ingresos y gastos. - Proyectos de inversiones que tenga la empresa.
Decisiones de Inversión:	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar que haya los activos necesarios para una buena administración. - Decisiones de liquidez, de crédito, inventario, disposición de activos fijos y políticas de distribución de utilidades.
Decisiones Estratégicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocada a la planeación estratégicas de la empresa analizan los objetivos, estrategias, políticas establecidas con el fin de cumplir los propósitos requeridos. - Analizan decisiones que comprometen el futuro de la empresa (investigación, producción, mercadeo y administración).

Fuente: Elaboración a partir de (Gutiérrez, 2008)

De forma resumida los autores (Sánchez & Giraldo, 2008) menciona que las decisiones que se toman en un negocio son:

Figura 8. Decisiones que se toman en un negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de: (Sánchez & Giraldo, 2008)

Es una entrevista realizada a los gerentes de las Pymes de Costa Rica indicaron que toman decisiones relacionadas a inversión, costos, precios y nuevos negocios, los mismos que resumimos en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Ejemplo de toma de decisiones en las empresas familiares

Decisiones	Asignación de Responsabilidades			
	Gerente General	Gerente de Ventas	Gerente Financiero	Junta General
Costo	X	X		
Precios	X		X	
Inversiones	X			X
Nuevos Productos	X			X

Fuente: Elaboración propia a partir de (Valverde, 2011).

Asociatividad

2.2.12 Definiciones de Asociatividad:

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas. Con el propósito de intercambiar recursos, ideas, iniciativas entre los participantes y de esta forma ser más competitivas en los mercados globalizados. (Rosales, 1997).

Para Romero (2002), la asociatividad es una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa, mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. En muchos de los casos la asociatividad es vista como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país (Villarán, 2000).

2.2.13 Necesidades de Asociarse

Desde los siglos XX y XXI la asociatividad en las Pymes se ha caracterizado como el crecimiento económico en el mercado por consecuencia de los cambios referentes a la globalización económica y avances tecnológicos. Las Pymes han promovido alianzas estratégicas y empresariales como: asociaciones, agrupaciones, o cooperaciones con empresas de una misma región o localidad con el fin de mejorar la gestión, (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009), disminuir la competitividad (Rojo, 2001), e incrementar la productividad (Velásquez, 2004). Para de esta manera poder competir con empresas que ya tienen mayor experiencia en el mercado y no tender a desaparecer.

A nivel de América Latina las Pymes constituye una gran fuente de ingresos y de empleo. Pero no todas constan con los mismos atributos es por ello que existen diferencias como el tamaño, antigüedad, edad, capital y recursos trayéndoles a grandes desventajas como poder de negociación, baja productividad, bajo ingresos, etc. Por tal motivo fomenta a que exista una integración empresarial con

el propósito principal de lograr organizaciones productivas y obtener intereses colectivos. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2008).

Los participantes de asociaciones de Pymes locales y regionales buscan alcanzar un propósito un objetivo en red, para la contribución de alianzas que permitan obtener beneficios. Es así que deberían emprenderse redes personales entre empresarios, proveedores, inversionistas y amigos que tengan los mismos intereses promoviendo al desarrollo de mercados potenciales para poder sacar sus productos al mercado y formar un red de negociación impulsando al aumento de la productividad. (Velásquez, 2004).

2.2.14 Beneficios

En el cuadro de a continuación se considera los beneficios por lo que las Pymes introducen en su organización el factor de la asociatividad.

Tabla 7. Beneficio de la Asociatividad

Aspectos	Beneficios
Aspecto Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al financiamiento. - Compras conjuntas de materia prima. - Reducción de costos. - Inversiones conjuntas en acceso a tecnología que requiere altos costos. - Importación de bienes y servicios.
Razones Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del poder de negociación con los proveedores, gobierno local y clientes. - Mejorar en los procesos productivos. - Incorporación de capital humano. - Establecimiento de alianzas estratégicas. - Aprendizaje colectivo. - Mejora la capacidad de toma de decisiones en contexto turbulento.

	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica. - Intensificación de la competencia. - Aplicación de nuevas formas de administración.
Razones de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas en la logística y distribución de los productos. - Apertura de nuevos mercados. - Lanzamiento de nuevos productos. - Elevación de los estándares de calidad. - Intercambio de información y experiencia entre empresas. - Aumento de flexibilidad. - Creación de nuevas empresas.

Fuente: A partir de Dini (1997) y (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009); (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010) y (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012).

2.2.15 Limitaciones de la Asociatividad

Tabla 8 Limitaciones de la Asociatividad

Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Discusiones entre los participantes por obtener el poder.(Ocupar cargos gerencial)
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación interna dentro de los equipos de trabajo (Primacía de interés individuales)
	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización contable.
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liderazgo en los equipos de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso incentivo por parte del estado.
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de voluntad para el trabajo en conjunto.
	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los acuerdos establecidos.

	- Poca difusión de los acuerdos.
	- Desconocimiento y confusión entre los diferentes modelos asociativos: cadenas, clúster, redes, etc.
	- Baja participación de la industria y del sector comercial.
	- Poca articulación de las actividades.

Fuente: Elaboración a partir de (Murcia, 1985; Ochoa & Montoya, 2010).

2.2.16 Casos de éxito de asociatividad

Rojo (2001), indica que en el Imperio Romano, se desarrolló la globalización económica, factor que está afectando severamente a los negocios pequeños, en especial al sector turístico, con la creación de grandes empresas multinacionales. Debido a esta situación surge la asociatividad como modelo de cooperación en el que las empresas pequeñas toman iniciativas estratégicas de unirse y trabajar conjuntamente con otros negocios para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

- **Colombia, Alemania e Italia**

En Colombia y Alemania las empresas requieren asociarse por motivos que no cuenta con una estructura financiera adecuada provocado que no puedan ser participe en mercados internacionales con la exportación de sus productos (Lozano, 2010). De igual manera en Argentina el gobierno promovió leyes de Consorcios de Exportación con el fin de promover a la unión de empresas exportadoras (Bekerman, Wiñazky, & Moncaut, 2013). Al igual que Italia con la participación de 5.000 empresas con 300 consorcios de exportación en Federexport. (Liendo & Martínez, 2003).

- **España**

En España se han asociado negocios que se dedican a la fabricación de calzado debido a problemas que se presentaron con la ascendiente competencia internacional con otros países en especial con China, al comercializar los productos

a un bajo costo. Por tal razón están adoptadas medidas estratégicas de distribución que les permitan favorecer el comercio exterior. (Fuster, Martínez, & Pardón, 2009).

- **México (Guanajuato)**

Así mismo en México la empresa León ubicada en Guanajuato dedicada a la fabricación de calzado ha realizado técnicas de cooperación, con la formación de empresas integradoras, que asocian a un conjunto de productores de empresas micro y pequeñas, con el objetivo de elevar su competitividad y que les permita insertarse de forma exitosa en cadena globales de valor (Velázquez & Rosales, 2011).

- **Brasil**

En Brasil nueve negocios dedicados a dar diferentes servicios turísticos han efectuado estrategias de cooperación empresarial entre empresas que tienen servicios de transporte, alojamientos, agencias de viajes y propietarios de atractivos turísticos con el propósito de proporcionar un paquete turístico a las personas que visitan las bellezas naturales en el Pantala y el Bonito. (Fernandes, 2005).

- **México (Coahuilita)**

De igual manera en una encuesta realizado en el sureste del estado de Coahuilita (México) ,los dirigentes de 69 empresas en el proyecto denominado “La gestión de calidad como herramienta esencial para la competitividad de las empresas de la rama metal-mecánica”, los empresarios respondieron que requieren unirse por obtener mejor tecnología. Pero sin embargo también indicaron que uno de los factores más relevantes por los que no requieren este tipo de estrategia empresarial es porque no confían en los modelos de asociatividad. (Rodríguez, Vásquez, & Mejía de Leon, 2014).

2.2.17 Tipos de Asociatividad

A medida que los negocios crecen y obtienen mayor ventaja competitiva se ven obligadas las empresas individuales a emprender cambios asociativos, que

permitan obtener beneficios satisfactorios para todos los involucrados es por ello que López (2003), menciona los diferentes tipos asociatividad:

Tabla 9 Tipos de Asociatividad

Tipos de Asociatividad	Concepto
Redes o grupos empresariales	<p>Son herramientas de cooperación entre negocios bien definidos que acuerdan compartir sus beneficios interviniendo de manera voluntaria para obtener ventajas mediante la labor conjunta. (Rodríguez C. , 2008).</p> <p>Según González C. (2008) el desarrollo de los diferentes tipos de estructuras depende de varios factores como: los recursos, el tipo de mercado, los tipos de clientes, el tipo de productos, este tipo de grupos ayudan a incrementar la productividad y la competitividad por medio de alianzas entre productores y empresas independientes con la finalidad de obtener metas en común.</p>
Redes Verticales	<p>Procesos de relación entre clientes de grandes empresas y proveedores de pequeñas empresas o entre grandes productores y pequeños clientes, así como lo establecidos con institutos tecnológicos, universidades, empresas públicas o varios tipo de organizaciones. (Lajara, Garcia, & Molina, 2002).</p> <p>Se encuentran en posiciones diferentes y consecutivas de la cadena productiva por tanto cooperan y no compiten entre sí. (López, 1999).</p>
Redes Horizontales	<p>Se cree que es un conjunto de empresas que laboran en el mismo entorno, ofrecen el mismo producto compiten en el mismo mercado (López, 1999) .Existe discrepancia entre los miembros cuando son</p>

	competidores de bienes complementarios. (Lajara, Garcia, & Molina, 2002)
Alianzas de Clúster	Porter (1990), manifiesta que es la unión de organizaciones que consiste en la agrupación de productores, proveedores, comercializadores de similar línea en determinadas actividades productiva que ayudarán prósperamente en asuntos de competencia empresarial.
Consorticios	Este tipo de agrupación generalmente es formando por personas jurídicas pertenecientes a un mismo género que realizan actividad económica de manera mancomunada con intenciones de disciplinar la competencia y producción (Chavarro, 2004)
Acciones Colectivas	Iniciativa de grupo que tiene intereses comparativos con el propósito de tener un bien común.
Joint Aventure	Acuerdo realizado por un conjunto de empresas que realizan aportes de varias especies para lograr de forma colectiva un objetivo común. (Echarri, Penda, & Quinta de Sanz, 2002).Es también conocido como empresa de riesgo compartido, empresa con participación, empresa conjunta o conversión de riesgo, mediante la unificación, interacción y complementariedad de sus actos y recursos ,constituye una arma fundamental en el momento de toma de decisiones tanto nacionales como internacionales (Maguiña, 2008)

Fuente: Elaboración propia partir de IICA (2006) y López (2003).

2.2.18 Proceso de Constitución de Asociaciones de las EPS

Tabla 10 Proceso de Constitución de las Asociaciones

Requisitos	Características	Aspectos a considerar
✓ Solicitud de constitución	Documento legal y facultativo que se requiere con el fin de quedar constituida ante el organismo competente.	- Oficio dirigido al Superintendente de Economía Social y Solidaria.
✓ Reserva de denominación.	Las asociaciones EPS y cooperación en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar y fecha en la cual se está presentando la solicitud. - Nombres y Apellidos completos y número de cédula del solicitante. - Actividades específicas que va a desarrollar la organización. - Escoger: <ul style="list-style-type: none"> o Tipo organización o Actividad que van a realizar (Producción, Servicio, Consumo). - Determinar 3 posibles nombres. Se procede verificar información (denominación) con base a la SEPS y CIAS.
✓ Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores.	Una vez obtenida la denominación la organización convocará a una sesión general de socio para: <ul style="list-style-type: none"> a) Conocer, debatir y aprobar el estatuto social de la organización. b) Elegir los órganos directivos. c) Llenar y firmar el Formulario Único de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lugar y fecha de constitución. ✓ Expresión libre y voluntaria de constituir la organización. ✓ Denominación, domicilio y duración. ✓ Objetivo social. ✓ Monto del fondo o capital social inicial. ✓ Nombre de los fundadores.

	Constitución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nómina de la Directiva provisional. ✓ Firma.
✓ Lista de fundadores	Llenar el formato del modelo de solicitud de registro de entrada, remplazo o salida de asociados.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombres - Apellidos - Ocupación - Número de cédula - Aporte Inicial - Firma
✓ Estatuto social, en dos ejemplares.	Normas Internas que se acogen ante el organismo competente (IEPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades y principios: Adecuación de Estatutos, dominación, objetivo social. • De los Asociados: Obligaciones y derechos de los asociados. • Estructura Interna: junta general, junta directiva, junta de vigilancia, presidente, secretario y administrador. • Régimen Económico: capital social, contabilidad y balances. • De la transformación, disolución, fusión y liquidación.
✓ Certificado de depósito del aporte del capital social inicial	Monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede efectuar los depósitos en Banco Público, Banco Privado, o una Cooperativa de Ahorro y Crédito. - Los depósitos realizados deberán realizarse en una cuenta a nombre de la Organización. - La entidad financiera deberá certificar los depósitos realizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Economía Social y Solidaria, 2015).

2.2.19 Estructura de las Asociaciones de la EPS .

Tabla 11 Estructura de las Asociaciones

Estructura		Integrantes	Características	Obligaciones	
<p><u>Junta General</u> Máxima autoridad de la asociación está integrado por todo los asociados quienes tendrán a un solo voto.</p> <p>Obligaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobar reformas al estatuto social. - Fijar cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias. - Aprobar estados financieros y balances sociales. - Aprobar o rechazar informes de las juntas. - Aprobar el plan estratégico y 	<p>Junta Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente - Secretario - 3 vocales 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegido en votación secreta por la junta general. - Durarán 3 años en funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar rechazar solicitud de ingreso de los asociados. - Aprobar programas de capacitación, educación y bienestar social. - Presentar para aprobación, de estados financieros, balance social e informes. - Sancionar a los socios de acuerdo a normas establecidas. 	
		<u>Presidente</u>		<u>Secretario</u>	
		Atribuciones	Obligaciones	Funciones y Responsabilidades	
		<ul style="list-style-type: none"> - Presidirá las asociaciones y la junta general 2 años en sus funciones (reelegidos una sola vez) 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y presidir las juntas generales. - Firma documentos conjuntamente con el secretario (actas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de actas en las sesiones de la Junta General y Directiva. - Firmar conjuntamente con el presidente la documentación de las asociaciones. - Certificar y dar fé a la veracidad de los actos, resoluciones y documentos. - Cumplir las obligaciones relacionadas con recepción, conocimiento y despacho. - Custodiar y conversar ordenamiento de archivo. 	

<p>operativo con sus presupuestos.</p> <p>- Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de las asociaciones en junta general extraordinaria con voto de las dos terceras partes de los asociados.</p>	<p>Junta de Vigilancia</p>	<p>- Tres Vocales Principales y sus respectivos suplentes.</p>	<p>- Notificar las resoluciones</p> <p>- Controla actividades económicas.</p> <p>- Elegidos por votación secreta por la Junta General.</p> <p>- Durarán 4 años en sus funciones.</p>	<p>- Controlar los gastos económicos que realice la asociación.</p> <p>- Conocer los informes financieros, estados, balances sociales presentados por el administrador.</p> <p>- Presentar informe anual de labores.</p>
	<p>Administrador</p>	<p>- Administrador</p>	<p>- Será elegido por la Junta Directiva</p> <p>- Durarán 3 años en sus funciones.</p>	<p>- Representar legalmente a la administración.</p> <p>- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitida por la Junta General y Directiva.</p> <p>- Administrar la asociación ejecutando política, proyectos y presupuesto.</p> <p>- Presentar el informe administrativo, los estados financieros, balance social.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

2.2.20 La Asociatividad en el Ecuador

En el Ecuador la economía social y solidaria establece uno de los cambios que inspira la constitución del Ecuador vigente desde el año 2008, donde define a la economía social y solidaria como una nueva forma de coexistencia ciudadana en diversidad y armonía con el medio ambiente.

De esta manera la presente investigación se basa en un conjunto de leyes, normativas e instituciones que son encargadas de brindar apoyo y asesoramiento a las cooperativas, asociaciones socioeconómicas, sectores comunitarios, y demás unidades populares en el Ecuador que están orientadas a actividades financieras, productivas, comerciales, de abastecimiento y consumo. (Coba & Díaz, 2014).

Es así que los artículos 283-311 y 319 de la Constitución de la República del Ecuador menciona:

Art.283. “El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin. Está conformada por organizaciones públicas, privadas, mixtas, y de carácter popular y solidario (sectores, cooperativistas, asociativos y comunitarios)”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Art.311. “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Art.319. “Reconoce diversas formas de organizaciones como las comunidades, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

De igual manera para dar cumplimiento, a uno de sus principios implantados, por la ley, en la búsqueda del buen vivir y el bienestar común, que establece los objetivos 2 y 8 del Plan Nacional de Buen Vivir.

Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión, y la equidad social y territorial, en la diversidad.” (Asamblea Ciudadana, 2013).

Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible.” (Asamblea Ciudadana, 2013).

Por tal razón mediante Decreto Ejecutivo se crea en el 2009 el Instituto de Economía Popular y Solidaria adscrito por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Organismo que ayuda y motiva a los ciudadanos a emprender procesos de desarrollo productivos bajo consentimiento de la ley de la Economía Popular y Solidaria el cual se crea el 10 de abril del 2011 (IEPS). Dicha ley promueve la asociatividad como una de las formas de organización de la economía social y solidaria en el que el artículo 18 de la presente ley define a las asociaciones como:

Artículo 18: “El conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autos abastecer de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

El Instituto de Economía Social y Solidaria motiva a realizar emprendimientos a los actores de la Economía Social y Solidaria ayudándoles de esta manera a mejorar sus condiciones de vida de los miembros y de sus familiares es así que ha desarrollado varios proyectos de emprendimiento como: “La Buenas Manufactura”, “El Buen Alimento”, y “El Buen Servicio”.

En el cuadro de a continuación indicamos las principales características, beneficios e inversiones, que el estado ha presupuestado en la creación de programas destinados al desarrollo humano y a la sociedad. Para formar parte de los programas las personas deben asociarse y crear negocios que les permitan ofrecer bienes y servicios.

2.2.21 Programas de Gobierno Impulsadas por la EPS

Tabla 12 Programas De Gobierno Impulsados por EPS

Programa	Proyecto	Objetivo	Bienes y servicios que ofrecen	Participantes	Beneficiados	Monto Asignado
La buena Manufactura	Hilando el Desarrollo	Elaboración y fabricación de uniformes escolares a los niños de las escuelas rurales de todo el país garantizando la realización de procesos productivos con eficiencia, calidad y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> - Kits escolares. - Pupitres 	Artesanos micros y pequeños productores	5.499 artesanos micro y pequeños productores	\$133,083 millones
El buen alimento	Hombro a Hombro	Aumentar sus ingresos proveniente de la actividad económica en base a emprendimiento	Leche, cacao ,caña de azúcar, papa, quinua, fréjol, maíz, hortalizas, mora, artesanías textiles	Propietarios de tierras rurales de las provincias de: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo ,Cañar y Bolívar	2000 familias beneficiadas	\$ 1.406.003,16
El buen Servicio	Articulación de circuitos Económico	Busca mejorar la calidad de vida de la población	Alimentos agropecuarios perecibles,	Personas interesadas en ámbitos	11.592 personas capacitadas	\$ 1.258.960,81

	Solidarios para el fortalecimiento de los actores de la (EPS)	mediante la inclusión económica y social a través de la oferta de bienes y servicios con altos niveles de calidad, eficiencia y responsabilidad social.	agroecológicos, madera (muebles), metal mecánica (equipos y máquinas), servicio de limpieza, preparación de alimentos, mensajería	económicos	en temas técnicos, administrativos u organizativos	
El Buen turismo	Socio Vulcanizador	Implementar una red de asistencia vehicular, fortalecer circuitos turísticos en las zonas urbanas y rurales	Servicio de transporte de: moto taxi, catering, y otros servicios	Sitios turísticos del país	43 talleres construidos. 57 beneficiarios en anfitrión de turismo	\$ 2.043.990,26

Fuente: A partir del (IEPS 2015; Jácome,2014).

2.2.22 Programa Hilando el Desarrollo

El programa Hilando el Desarrollo se realiza desde el año 2007, por iniciativas del gobierno de Rafael Correa con el deseo de mejorar las políticas económicas sociales en el país, a través de programas, proyectos y actividades destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas de la economía popular y solidaria. (IEPS, 2013).

Uno de los principales objetivos del programa Hilando el Desarrollo es la elaboración y fabricación de uniformes escolares gratuitos, a los estudiantes de educación inicial y educación básica del sector urbano y rural, que ejercen sus estudios en instituciones educativas públicas, fiscomisionales y del milenio. (IEPS, 09 de Julio de 2014).

Hilando el Desarrollo se crea con la finalidad de eliminar barreras que impidan el ingreso a las instituciones educativas, y dar cumplimiento a lo establecido en el Plan Nacional de Buen Vivir y en el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador que establece:

Constitución de la República del Ecuador

Art 26: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

La elaboración de los kits (uniformes escolares) se inició con el proceso de compras públicas bajo la modalidad de menor cuantía lo que dio como resultado que ganen empresarios que tienen mayor experiencia en el mercado, ofertando su productos a menor costo (IEPS, 2013). A partir del 2011 se tomó como iniciativa realizar por medio de Ferias Inclusivas, para obtener una contratación directa con los actores de la economía popular y solidaria (Artesanos micro pequeños

productores), convirtiéndose en proveedores del Estado. (IEPS, 16 de Abril de 2015).

En un análisis efectuado al proyecto Hilando el Desarrollo realizado por los miembros del Instituto de Economía Popular y Solidaria, se ha definido que el 40% de los artesanos son madres-amas de casas que reciben el bono de Desarrollo Humano y que accedieron al crédito otorgado por el gobierno por un valor de hasta \$ 1.200 para la adquisición de máquinas de coser con el fin de crear microempresas, constituyendo una fuente de yacimiento de empleo y mejorando las condiciones de vida de los participantes. (Andes, 22 de Julio de 2013).

Hasta el año 2014 los kits de uniformes a confeccionarse incluían para Educación Inicial: 2 calentadores y 2 camisetas de cuello redondo, y para Educación General Básica: un pantalón o una falda de gabardina, un calentador, una camiseta de cuello redondo y una camiseta con cuello polo (MIES, 03 de Febrero de 2014). A partir del año 2015 el Ministerio de Educación manifestó que existen variaciones en los tipos de prendas estos constarán de tres camisetas de cuello redondo, un buzo calentador con el distintivo Marca País y dos pantalones de calentador (IEPS, 29 de Mayo de 2015). Para elaboración de los kits se emplea materia prima nacional.

El gobierno ha invertido al 2015 en la región Sierra una cantidad de \$ 21.243.475,00 en la confección y fabricación de kits escolares beneficiado a 1299 artesanos; de igual manera en la elaboración de pupitres escolares una cantidad de \$ 21.023.856,30 beneficiando a 342 actores que son parte del programa.

Tabla 13. Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo

ZONA	Hilando el Desarrollo		Pupitres	
	Actores	Monto	Actores	Monto
Zona 1	168	\$ 2.310.000,00	66	\$ 4.384.890,21
Zona 2	133	\$ 1.828.750,00	29	\$2.813.225,84
Zona 3	417	\$ 5.733.750,00	69	\$2.604,766,68
Zona 4	0	-	0	-
Zona 5	26	\$ 357.225,00	20	\$ 956.664,88
Zona 6	238	\$3.272.500,00	50	\$4. 658.945,81
Zona 7	205	\$ 2.818.750,00	17	\$ 866.294,50
Zona 8	0	-	0	-
Zona 9	358	\$4.922.500,00	91	\$4.739.068,38
Totales	1299	\$21.243.475,00	342	\$ 21.023.856,30

Fuente: A partir del (IESP 2015; MInisterio de Educación, 2015)

De igual manera en las provincias de: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua denominadas la Zona 3 se ha confeccionado 737.169 uniformes escolares con una inversión total de \$ 17.582.305,76

Tabla 14 Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo en la Zona 3

Provincia	Valores								
	No. Act	No. Unifo	Total Inversión 2011-2012	Total Inversión 2012-2013	Total Inversión 2013-2014	Total Inversión 2014-2015	Total Inversión 2015-2016	Total Inversión 2011-2016	
Cotopaxi	145	238.405	\$961.454,08	\$1.219.403,64	\$ 191.563,82	\$1.291.068,17	\$ 393.682,45	\$ 4.057.172,20	
Chimborazo	126	20.034	\$947.658,57	\$1.114.713,18	\$1.334.726,67	\$1.403.084,31	\$ 111.234,00	\$4.911.416,70	
Pastaza	34	112.435	\$637.654,82	\$ 742.021,19	\$ 802.121,64	\$ 629.086,67	-	\$2.810.883,80	
Tungurahua	112	185.988	\$975.784,89	\$1.046.961,47	\$1.220.224,01	\$1.406.733,36	\$1.153.129,32	\$5.802.833,10	
Total									\$17.582.305,76

Fuente: A partir de IEPS (2013)

La producción manufacturera- industrial de Tungurahua es la más desarrollada de la región y muy importante para el país. El desarrollo artesanal de manufacturas genera empleo en la provincia siendo la tercera actividad económica después de la industria de cuero y fabricación de carrocerías. (Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad, 2010).

De esta manera la provincia de Tungurahua el Programa Hilando el Desarrollo ha beneficiado a 117 actores de la economía social y solidaria con la elaboración y fabricación de 185.988 uniformes para los niños y jóvenes de la zona urbana y rural de la provincia con una inversión del 2011 al 2015 de \$ 2.810.883,80.

Los artesanos del Programa Hilando el Desarrollo reciben capacitaciones con el fin de mejorar el desempeño de calidad, productividad, competitividad (IEPS, 20 de Agosto de 2014). Así como también socializan temáticas sobre los beneficios que ofrece la asociatividad, promoviendo a los participantes a que realicen contratos asociativos ayudando a obtener mayores ingresos de producción y mayor estabilidad económica y social. (El Ciudadano, 19 de Mayo de 2015).

En Quito ya se desarrolló un foro denominado Hilamos Juntos con una participación de 180 artesanos, para que puedan conocer las ventajas que con lleva el trabajar en equipo. De igual manera se están dictando cursos en varias provincias del país. (IESP, 30 de Junio del 2015).

2.3 Preguntas Directrices y/o hipótesis

2.3.1 Hipótesis

El tipo de información que dispone una asociación influye en el control de gestión

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1. Modalidad, enfoque y nivel de investigación.

3.1.1. Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo ya que el diseño de investigación involucra el uso de la estadística para comprobar hipótesis relacionales entre las variables de estudio. Como lo mencionan Samperi, Hernandez, Collado, & Baptista (2010), este enfoque es secuencial y probatorio, lo que sugiere que cada etapa preceda a la siguiente y no eludir sus pasos ya que exige un orden riguroso. De igual manera Gómez respecto a este enfoque de investigación sugiere que “parte de una idea que se va acotándose de una vez delimitada, se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”.

Por lo antes mencionado la presente investigación dispone de una planificada secuencia de pasos, que nos permiten analizar las conjeturas, contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente confiando en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en la población objeto de estudio.

3.1.2. Modalidad básica de la investigación

Existen diferentes criterios en cuanto a los tipos de investigación, aquí se debe asumir aquella que permita la ubicación de la metodología seleccionada en cualquiera de las tipologías propuestas.

- **Observacional**

Trata de estudios donde el investigador no manipula deliberadamente las variables, es decir solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizar .Los estudios observacionales o también conocidos como no experimentales no generan contextos, sino que observan los ya existentes que no

han sido voluntariamente provocados por el investigador ya que las variables ocurren independientemente y no existe la posibilidad de manipularlas. (Samperi, Hernandez, Collado, & Baptista, 2010).

Con esta modalidad de investigación en el presente estudio los sujetos a ser investigados de acuerdo a la población corresponden a 136 actores de la economía social y solidaria que conforma el Programa Hilando el Desarrollo de la Provincia de Tungurahua durante los últimos 3 años. Para lo cual se pretende identificar la frecuencia de la información contable que requieren las asociaciones para obtener un adecuado control de gestión. Así como también establecer las principales ventajas que nos da el sistema de control de gestión como un mecanismo esencial para la correcta toma de decisiones. De igual manera analizar la asociatividad como una estrategia de cooperación y la complejidad que se tiene al trabajar en grupo.

- **Prospectivo**

En su publicación el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, (2009) alude que en la metodología prospectiva trata de construir múltiples historias, denominadas escenarios, que describen distintos modelos verosímiles sobre el futuro mismas que no se conciben extrapolando datos del pasado sino mediante un proceso interactivo que combinan análisis con percepción. Es decir, ser capaces de pensar que también lo imposible es una posibilidad y aceptar que la única estabilidad está en aceptar la incertidumbre.

En la presente investigación se realizará encuestas con el propósito de obtener información de los miembros que conforman el programa Hilando el Desarrollo de la Provincia de Tungurahua y de esta manera poder enmarcar posibles escenarios de acción a futuro que permitan al IEPS intervenir y fortalecer a los grupos asociados con herramientas de control de gestión y finanzas básicas.

- **Trasversal**

Samperi, Hernandez, Collado, & Baptista (2010) manifiestan que este tipo de investigación recolecta datos en un solo momento (en un tiempo único) con el

mero propósito de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Este tipo de investigación permitirá estimar la magnitud y distribución de las variables objeto de estudio en la unidad investigada admitiendo conocer a todos los talleres del programa Hilando el Desarrollo con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuanto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando lo adquirieron.

La ejecución de este tipo de investigación se efectuó mediante un cuestionario de encuesta aplicado a los 136 talleres (asociados, en procesos de asociación y no asociados) del programa Hilando el Desarrollo en los últimos 3 años, las mismas que se aplicaron del 8 al 18 de enero del 2016.

- **Analítico**

La investigación correlacional denominada en la presente como analítica es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Este tipo de investigación implica la manipulación de variables específicas pero no directamente sino mediante un procedimiento de selección.

Se aplica este nivel de investigación para detectar las relaciones que existe entre las variables involucradas, que en nuestro caso es el tipo de información que dispone una asociación influye en el control de gestión.

En la presente investigación se efectuará un análisis entre las variables antes mencionadas con el propósito de determinar las posibles relaciones entre ellas y que permitan llegar a conclusiones sobre el correcto control de gestión en las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo.

3.1.3. Nivel o Tipo de Investigación

Los estudios relacionales se distinguen porque evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esa naturaleza en una única investigación. (Samperi, Hernandez, Collado, & Baptista, 2010). Se empleará un nivel de investigación relacional en la investigación para determinar

cómo se relaciona la frecuencia de información con el control de gestión en las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo.

3.2 Población, muestra y unidad de investigación

Para la presente investigación se ha considerado como unidad de investigación a los integrantes del Programa Hilando el Desarrollo que han participado en los últimos 3 años en la provincia de Tungurahua. Para los cual el IEPS nos facilitó un marco muestral de 136 actores o talleres individuales, que en algunos casos se encontraban asociados, en otros casos en proceso de asociación y por ultimo talleres que no han decidido asociarse.

Debido a que la población se encontraba en la provincia de Tungurahua, se decidió aplicar las encuestas a todos los actores por su accesibilidad y no se requería de mucho tiempo en recolectar los datos. Por esta razón no se decidió seleccionar una muestra para la presente investigación. Sin embargo al aplicar las encuestas se tuvieron algunos inconvenientes como: direcciones equivocadas, los encuestados no contestaban el teléfono, o ya no residían en el lugar que el IEPS tenía registrado. Teniendo al final un índice de respuesta del 86% que equivalen a 117 encuestas válidas.

3.3. Operacionalización de Variables

3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Asociatividad

Tabla 15. Operacionalización Variable Independiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
"Se entiende a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer	Características del asociado	Aquellos aspectos y cualidades importantes de los miembros de la asociación.	Número de trabajadores asalariados	Número de trabajadores asalariados en su taller	Numérica	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Monto de activos del taller	Activos de su taller	Numérica	
			Monto de la utilidad en el año determinado	Utilidad del Ejercicio de su taller	Numérica	
			Monto de ventas anuales	Ventas anuales de su taller	Numérica	
			Porcentaje de incremento en las ventas	Porcentaje de incremento en ventas luego de asociarse	Numérica Porcentual	
			Número de familiares que trabajen	Número de familiares que trabajan en su taller	Numérica	

necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital."	Ventajas de la asociación	Beneficios y condiciones favorables que determinados sujetos obtienen de una organización por las diversas actividades desempeñadas.	Nivel de importancia de compartir recursos	Compartir recursos	Politécnica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Nivel de importancia de compartir conocimientos	Compartir conocimientos	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia del acceso a financiamiento	Acceso a financiamiento	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia del acceso a tecnologías	Mejor acceso a tecnologías	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia del poder de negociación con los proveedores	Mayor poder de negociación con los proveedores de materiales	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia del acceso a contratos con el sector público	Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia del acceso a contratos con el sector privado	Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas	Politécnica Ordinal	
			Nivel de importancia de la infraestructura	Mejor infraestructura		
Nivel de importancia del acceso al	Mejor acceso al mercado	Politécnica Ordinal				

			mercado			
			Nivel de importancia de los ingresos	Mejora en el nivel de ingresos	Politómica Ordinal	
			Nivel de importancia de las fuentes de empleo	Generación de nuevos empleos	Politómica Ordinal	
			Frecuencia de fuentes de empleo	¿Considera que la asociatividad mejorará las fuentes de empleo (familiares, personas cercanas, personas recomendadas o personas con necesidades especiales)?	Politómica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción personal	¿Considera que la asociatividad mejorará las condiciones de vida de sus miembros?	Politómica Ordinal	
			Frecuencia de trabajo equitativo	¿Considera que la asociatividad ha generado trabajo de manera equitativa para todos sus miembros?	Politómica Ordinal	

			Frecuencia de equidad de beneficios	¿Considera usted justa la distribución de los beneficios obtenidos en la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de poder de negociación	¿Considera que la asociatividad ha permitido mejorar el poder de negociación con los proveedores?	Politémica Ordinal	
	Barreras de la asociación	Inconvenientes originados por malas gestiones administrativas.	Frecuencia de inconvenientes en los productos	Con que frecuencia se presentan en la asociación problemas por desperdicio, demoras, productos con falla	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo

Fuente: Investigador

3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Control de Gestión

Tabla 16. Operacionalización Variable Dependiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse que las actividades estén ejecutadas correctamente con la finalidad de conseguir los objetivos y metas	Control Financiero	Análisis y evaluación de los resultados reales de una organización, permite comparar los objetivos, planes y programas institucionales a corto, mediano y largo plazo.	Frecuencia en la oportunidad de la información	¿Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Frecuencia de control de recursos	¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción del control	¿Cómo calificaría Ud. el control administrativo y financiero de la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción de beneficios	Se encuentra satisfecho con los ingresos-beneficios	Politémica Ordinal	

				generados en la asociación?		
			Grado de satisfacción del control contable	¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción de beneficios	Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?	Politémica Ordinal	
		Actividad económica que aporta valor agregado por	Grado de satisfacción del proceso de producción	¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de reducción de costos	¿Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción de fabricación	¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción en la calidad de	¿Cómo estimaría la calidad de los bienes	Politémica Ordinal	

	Producción	creación y suministro de bienes y servicios.	fabricación	confeccionados por la asociación?		Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de producción y mercadeo asociativo	¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?	Politómica Ordinal	
			Grado de satisfacción en la calidad de materia prima adquirida	¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?	Politómica Ordinal	
			Grado de satisfacción de productividad	¿Cómo calificaría la productividad alcanzada con la asociación?	Politómica Ordinal	
	Comercialización	Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de un determinado	Grado de satisfacción en la elección de proveedores	¿Cómo calificaría la selección de proveedores por parte de la asociación?	Politómica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de las estrategias de	¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización	Politómica Ordinal	

		producto o servicio.	comercialización asociativos	utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)		
			Grado de satisfacción en la entrega de pedidos	¿Cómo calificaría la entrega de los pedidos a los clientes de la asociación?	Politécnica Ordinal	
	Medidas de Fomento	Acción administrativa que gestiona ayudas directamente destinadas a ampliar la	Frecuencia de desarrollo económico por compras públicas	¿Considera usted que las compras públicas ayudan al desarrollo económico de las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?	Politécnica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
		esfera de derechos de los miembros a quienes se dirigen.	Frecuencia de herramienta como desarrollo económico	¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el	Politécnica Ordinal	

				Desarrollo?		
			Frecuencia del asesoramiento IEPS	¿Ud. recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de participación en el proceso de compras públicas	¿Cree usted que la participación de la asociación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva?	Politémica Ordinal	
	Estructura organizativa	Forma de gestionar una organización, identificando y clasificando diversas actividades para la	Frecuencia de la participación democrática	¿En la asociación, se garantiza la equidad y democracia en cada uno de sus miembros?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de la estructura directiva	Cómo calificaría la estructura directiva de la asociación?	Politémica Ordinal	

		consecución de objetivos.	Frecuencia de rendición de cuentas	¿Cada qué tiempo los directivos dan informes sobre las actividades de la asociación?	Politémica Ordinal
			Frecuencia de la administración de recursos y la democracia	¿Cree usted que la estructura de un gobierno corporativo en la asociación ayudará a la adecuada administración de recursos y a la democracia dentro de la asociación?	Politémica Ordinal
			Grado de satisfacción de la estructura asociativa	¿Cree que el espacio que usa para desarrollar su actividad es el más adecuado?	Politémica Ordinal
			Grado de comunicación interna	¿Cómo calificaría la comunicación de los dirigentes a los miembros de la asociación?	Politémica Ordinal
			Grado de satisfacción de la distribución	¿Cómo calificaría la asignación de actividades a los	Politémica Ordinal

			de trabajo	miembros de la asociación?		
			Frecuencia de legislación sancionatoria	Existen normativas o reglamentos que sancionen las conductas o comportamientos contrarios a los fines de la asociación?	Política Ordinal	

Fuente: Investigador

3.4 Descripción de tallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

De acuerdo al problema de investigación y a la hipótesis planteada se utilizó información de fuentes primarias que se recolectó a través de encuestas aplicadas a los integrantes del Programa Hilando el Desarrollo. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante los días 8 al 18 de enero del 2016. Para contactarse con los propietarios de los talleres se contó con información proporcionada por el IEPS como dirección, número telefónico y email.

El tiempo estimado de cada encuesta fue en promedio de 7 a 10 minutos. Se aplicó el cuestionario de forma personal a los propietarios de los talleres de forma auto administrado y en los casos que ameritaba realizar alguna aclaración se lo hacía por parte del encuestador.

Una vez recolectada la información se procedió a codificar cada encuesta con un número para ingresarlo al paquete estadístico SPSS (Statistical Software for Social Science) versión PASW Statistics 18.0 para Windows. Con la ayuda del software se pudo obtener tablas de frecuencias y gráficos con descripción estadística. Y al mismo tiempo se permitió realizar el cruce de las variables de estudio para analizar su asociación mediante las pruebas estadísticas de correlación de Spearman.

A su vez mostramos que la encuesta dispone de un coeficiente de fiabilidad de 0.919 de Alfa de Cronbach. Lo que nos permite confiar en los resultados arrojados por el cuestionario utilizado.

Tabla 17. Estadísticas de Fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,919	44

Fuente: Investigador

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Principales Resultados

A continuación presentamos los principales resultados de la investigación:

Pregunta 1: Forma de Asociación

Gráfica 1. Formas de Asociación



Fuente: Investigador

De las encuestas efectuadas a los miembros del Programa Hilando el Desarrollo se puede constatar en el gráfico N^o 1, que el 50% de los participantes de este programa, han permanecido como talleres personales. Esto se debe a que los propietarios no creen en la factibilidad de asociarse debido a que no han requerido estrategias empresariales a lo largo de su actividad económica. Además estas personas no confían en un plan asociativo, por cuanto lo perciben como algo innecesario para sus negocios. Es por esta razón que para Rodríguez, Vásquez, & Mejía de León (2014) uno de los factores más relevantes que consideran los propietarios de los negocios en México, para no asociarse es la falta de confianza.

Sin embargo existe un número muy considerable de talleres que ya se encuentran asociados y otros que están en proceso. De estos últimos el 80% creen que el mayor beneficio de ser parte de una asociación es la posibilidad de abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales como se muestra en la tabla N^a18

Tabla 18 Mayor beneficio de la Asociatividad

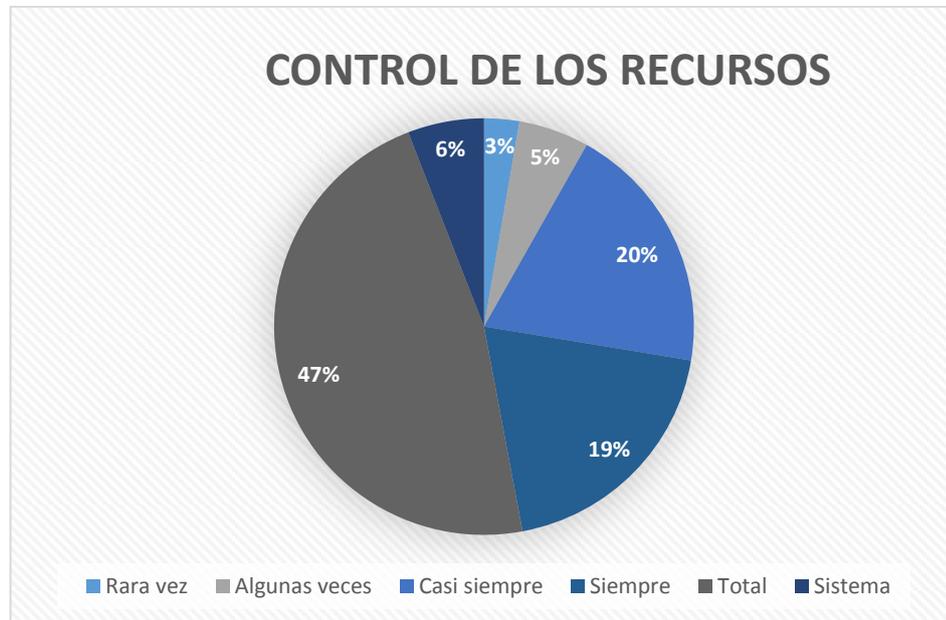
Pregunta	Ítems	Forma de Asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
Mejor Acceso al mercado	Nada Importante	0	0	3	3
	Poco Importante	0	3	3	6
	Importante	7	3	15	25
	Muy Importante	11	16	18	45
	Extremadamente Importante	8	9	20	37
Total		26	31	59	116

Fuente: Investigador

En este mismo sentido, los negocios en los países de Argentina, Colombia, Alemania e Italia requieren asociarse, debido a que no poseen una estructura financiera adecuada, provocando que no puedan internacionalizarse en la comercialización de sus productos a nivel global. (Lozano, 2010).

Pregunta N°2 ¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de recursos?

Gráfica 2. Control de los Recursos



Fuente: Investigador

Conforme a los resultados obtenidos en el gráfico N°2 se puede verificar que en un menor porcentaje (15%) los dueños de los negocios aun no disponen de un adecuado instrumento de control de sus recursos. Esto se debe a que existe complejidad al usar e interpretar la información proveniente de algunas herramientas contables. Pero si bien es cierto, los propietarios tienen claro la necesidad de definir estrategias que les permitan conocer la realidad de sus organizaciones y del entorno competitivo en el cual estas se desenvuelven. En cuanto a los demás participantes del programa Hilando el Desarrollo se puede constatar que en un 75% los dirigentes ya disponen de herramientas de control de gestión. Por tanto los administradores se permiten disponer de información significativa. Que les ayuda a gestionar, evaluar e implementar una correcta toma de decisiones, ajustadas a los objetivos organizacionales.

En esta misma línea Amat (2003) indica que el control de gestión, es un mecanismo esencial y fundamental que toda organización debe implementar por cuanto le

permite a la gerencia verificar, fiscalizar y evaluar todas las actividades que se realizan dentro de una organización.

Pregunta N°3 ¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación?

Tabla 19 Control Contable

Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Malo	5	4,3	5,0	5,0
Regular	8	6,8	7,9	12,9
Bueno	20	17,1	19,8	32,7
Muy Bueno	39	33,3	38,6	71,3
Excelente	29	24,8	28,7	100,0
Total	101	86,3	100,0	
Sistema	16	13,7		
Total	117	100,0		

Fuente: Investigador

Las respuestas dadas por los propietarios de los negocios pertenecientes al programa Hilando el Desarrollo, obtenidos de la tabla Nª 19 nos deja conocer que más de la mitad (58%) de los integrantes de dicho programa, consideran a la contabilidad que se lleva dentro de sus organizaciones como una herramienta fundamental. Debido a que les proporciona una base histórica confiable de los sucesos ocurridos y que serán de suma importancia para la futura toma de decisiones. Además se puede apreciar un comportamiento similar en menos de un tercio de los participantes del programa Hilando el Desarrollo (28%), dado que estos consideran a la contabilidad como algo bueno, para el mejor funcionamiento de las instituciones a su cargo. Sin embargo, el 14% de los gerentes propietarios de los talleres artesanales, presumen que la contabilidad es algo innecesario para el manejo y control de sus empresas. Ya que al poseer estos negocios por un largo tiempo creen que la experiencia es suficiente para un manejo adecuado de los mismo. Estas personas consideran que la contabilidad más bien es únicamente un requisito obligatorio que se debe presentar ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) o cualquier institución financiera al momento de solicitar crédito.

En este sentido Albanese & Boland, (2004) indican que los propietarios de las empresas familiares creen que los estados financieros son inadecuados, utilizados únicamente para cumplir como fines legales y fiscales.

Pregunta N°4 ¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?

Tabla 20 Compras Públicas en las Asociaciones

Pregunta	Ítems	Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?	Nunca	0	1	1	2
	Rara vez	0	1	5	6
	Algunas veces	1	5	4	10
	Casi siempre	3	9	18	30
	Siempre	22	13	29	64
Total		26	29	57	112

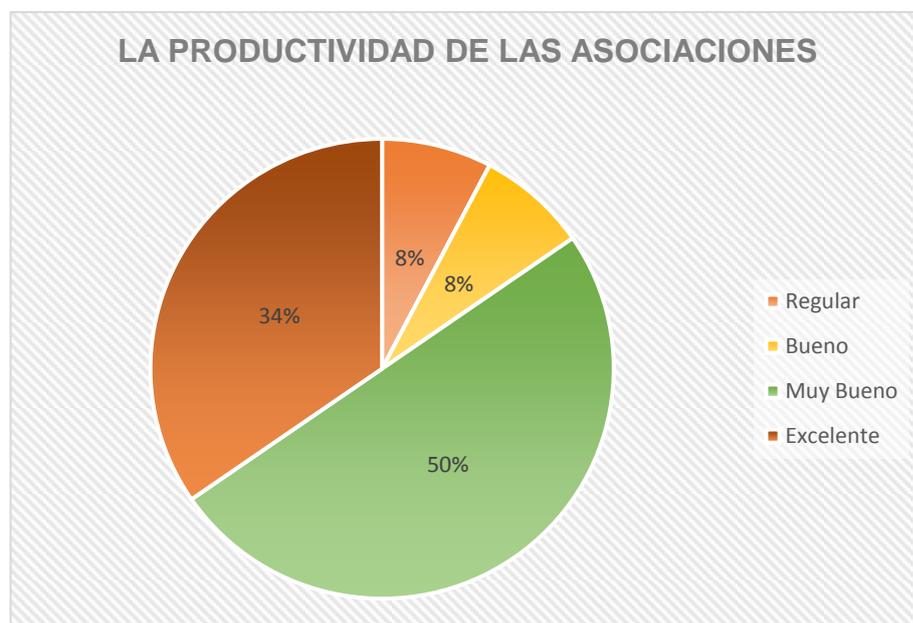
Fuente: Investigador

En este análisis se puede constatar en la tabla N°20, que en las tres formas de asociación (Asociados, en proceso de asociación y talleres personales). Consideran que las compras públicas han sido una herramientas que han impulsado el desarrollo económico de los participantes ya que el 84% de los encuestados han obtenido beneficios al realizar concesiones con el estado formando así ser parte de los proveedores del gobierno. De esta manera han podido incrementar la producción y comercialización de sus productos, por ende mejorando las condiciones de vida de cada uno de los actores de la Economía Social y Solidaria. Por otro lado, se observa que el 16% de los gerentes no han accedido a ser parte de las Compras Públicas debido a que no poseen los suficientes conocimientos técnicos-básicos que les permitan manejar el portal.

En el artículo Análisis de la Participación de los usuarios y usuarias del bono de desarrollo humano en el programa Hilando el Desarrollo (IEPS, 2013) indican que la fabricación de los kits (uniformes escolares) se inició con el proceso de compras públicas bajo la modalidad de menor cuantía lo que dio como resultado que ganen empresarios que tienen menor experiencia en el mercado, ofertando su productos a menor costo

Pregunta N°5 ¿Cómo calificaría la productividad alcanzada con la asociación?

Gráfica 3. La productividad en las Asociaciones



Fuente: Investigador

Conforme a los resultados obtenidos en el gráfico N°3 se puede observar que el 85% los participantes que se encuentran ya asociados, han obtenidos beneficios económicos, financieros y sociales por lo que han incrementado su productividad. Esto se debe a que los propietarios han comercializado sus productos en nuevas plazas de trabajo, tanto públicas como privadas. Dando como resultado la incrementación de sus ventas, permitiéndoles una estabilidad comercial para mejorar las condiciones de vida de cada uno de los participantes. En este sentido. (Velásquez, 2004) indica que las Pymes han implementado estrategias de cooperación entre empresarios, proveedores, inversionistas y amigos que tengan los mismos objetivos colectivos. Con el propósito de mitigar los efectos de la

globalización económica y aumentar la productividad de sus bienes. Pero sin embargo se observa que los dirigentes de las asociaciones, en un porcentaje mínimo (15%) no consideran que han mejorado su productividad por falta de voluntad para trabajar en conjunto.

Pregunta N°6. ¿Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?

Tabla 21 Beneficios del Programa Hilando el Desarrollo

Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	2,6	2,8	2,8
Rara vez	8	6,8	7,3	10,1
Algunas veces	15	12,8	13,8	23,9
Casi siempre	44	37,6	40,4	64,2
Siempre	39	33,3	35,8	100,0
Total	109	93,2	100,0	
Sistema	8	6,8		
Total	117	100,0		

Fuente: Investigador

Las respuestas dadas por los participantes del programa Hilando el Desarrollo a esta pregunta han llevado a considerar que dicho programa ha obtenido un margen de utilidad aceptable en un 71%. Por motivo que han ayudado a los artesanos del sector textil, a promover la inclusión economía y movilidad mediante el desarrollo de habilidades y destrezas de la economía popular y solidaria. Los propietarios indicaron que mediante estos proyectos emprendidos por el gobierno han podido obtener mayor estabilidad económica.

En este sentido el Instituto de Economía Social y solidaria (2015), indica que en la provincia de Tungurahua se ha generado una inversión de \$17.582.305,76 en la elaboración y fabricación de uniformes escolares, beneficiando a 117 miembros del

programa mencionado. A su vez existe un 22% de los participantes que consideran que estos proyectos no han obtenido una utilidad satisfactoria debido a que no existe una equidad al momento de contratar.

Pregunta N^a ¿Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción

Tabla 22 Reducción de los costos de producción

¿Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	4,3	4,5	4,5
Rara vez	12	10,3	10,8	15,3
Algunas veces	32	27,4	28,8	44,1
Casi siempre	22	18,8	19,8	64,0
Siempre	40	34,2	36,0	100,0
Total	111	94,9	100,0	
Sistema	6	5,1		
Total	117	100,0		

De los resultados obtenidos se puede observar en la tabla N°22 que el 52% de los miembros del programa Hilando el Desarrollo han reducido sus costos de producción. Dado que al implementar una asociación con más miembros que desempeñan similares actividades, obtienen ciertos beneficios, como por ejemplo mayor peso en las negociaciones tanto con los proveedores como con los contratistas. Mayor ahorro en cuanto a la compra de materia prima y mayor acceso a créditos. Además, consideran que la asociación es una estrategia muy adecuada para afrontar el entorno competitivo y dinámico en el cual actualmente se manejan los negocios.

Sin embargo, menos de la mitad de participantes (44%) considera que la asociatividad no ha llenado las expectativas en cuanto a la reducción de costes en sus materias primas. Esto se puede dilucidar, debido a que los acuerdos realizados con los proveedores no se lograron una negociación en la cual ambas partes salgan satisfechas

Comprobación de Hipótesis

Tabla 23. Cuadro de Correlación de Serman

		Forma de Asociación	¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?
¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,066 ,506 104	1,000 . 104
Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,137 ,140 117	,222* ,023 104
¿Cómo calificaría usted el control administrativo y financiero de la asociación?	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,189 ,065 96	,354** ,000 96
¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,221* ,026 101	,349** ,000 99

Fuente: Investigador

Hipótesis

El tipo de información que dispone una asociación influye en el control de gestión

Para verificar la hipótesis se han procedido a relacionar las preguntas

- ¿Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación?
- ¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?

Y se utilizó la correlación de Spearman debido a que las dos variables de estudio son de tipo ordinal y sin distribución normal. Y cuando se cumple la condición de disponer de variables numéricas y sin normalidad, se debe aplicar test de tipo no-paramétrico.

Al obtener los resultados en el software podemos decir que quienes consideran que la información financiera es oportuna para el éxito de una asociación, está correlacionado a con aquellos que consideran que disponen de adecuadas herramientas para el control de gestión de sus recursos con un coeficiente de Spearman del 22.2 y un nivel de error del 0.02%. De esta forma se ha comprobado la hipótesis de investigación en la cual el disponer de oportuna información y sobre todo de tipo financiera permitirá a las asociaciones tener un adecuado control y éxito en sus actividades.

Y para confirmar esta hipótesis también se analizó de acuerdo a la forma de asociación, y al control contable que llevan dentro de las organizaciones .Y podemos concluir que aquellos talleres que están asociados perciben un mejor control contable con respecto a los talleres que no están asociados, al obtener un nivel de significancia del 0.026% y una correlación de 22.3.

4.2 Limitaciones del Estudio

El presente tema de investigación se lo realizara en la provincia de Tungurahua, en todos los cantones de la mencionada provincia, además este tema de investigación se

limitó a no analizar ninguna documentación de información financiera contable de las asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo.

La investigación analiza que herramientas de información contable utilizan las asociaciones pero no acepta ni discute el tipo de registro que se ajusta cada uno de estas instituciones.

El tiempo pronosticado de investigación fue de siete meses iniciados desde el mes de Junio del 2015 hasta Enero del 2016.

4.3 Conclusiones

- Cualquier tipo de asociación del programa Hilando el Desarrollo (Asociación, en proceso de asociación o talleres personales), el control de gestión es fundamental, para obtener una correcta administración, este permite a los propietarios o presidentes de cada una de las organizaciones obtener un control óptimo de las actividades, evaluar el desempeño de su empleados, medir su rentabilidad, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados por los altos directivos.
- El control de gestión permite a todas las organizaciones, tener una visión integradora, con la que pueden tomar decisiones más acertadas y basándose en datos fiables y de esta forma ejecutar estrategias que permitan afrontar ciertos cambios inherentes en el medio en el cual se desenvuelven.
- El control de gestión tiene mayor importancia en firmas multinacionales donde su estructura organizacional está bien desarrollada, su capital es grande, pero sin embargo para los participantes del Programa Hilando el Desarrollo que recién inician su actividad económica requieren herramientas de gestión menos sofisticadas.
- La mayoría de los talleres textiles del Programa Hilando el Desarrollo son familiares. Estas se manejan bajo un esquema de estructura familiar, en gran parte estos negocios no disponen de un adecuado control de gestión debido a

varias complejidades. Una de la más importantes son los modelos mentales y la cultura organizacional.

- El enfoque de la asociatividad para los talleres del Programa Hilando el Desarrollo está tomando fuerza actualmente, ya que además de ser un mecanismo de cooperación e integración es un medio a través del cual las personas pueden acceder a nuevos emprendimientos.
- La asociatividad en el Ecuador está tomando auge a través de los diferentes programas que impulsa el gobierno como es el programa Hilando el Desarrollo, mediante el cual se ha visto que muchos asociados han incursionado en las compras públicas con el estado, así generando nuevos campos de trabajo mejorado la calidad de los productos ofertados y la calidad de vida de los asociados.
- La asociatividad nace y se concibe por la necesidad de competir en mercados frente a otras firmas con mayor experticia, al momento de satisfacer a los consumidores, así también, porque el mundo sufre cambios a pasos agigantados y por tal razón necesitan de mecanismos que permitan afrontar los desafíos que se presenten.

4.4 Recomendaciones (Propuesta)

Una vez analizado los resultados obtenidos de las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo se concluyó que las asociaciones disponen de controles de los recursos financieros pero de herramientas tradicionales y empíricas, como llevar el manejo de sus ingresos y gastos en cuadernos. Por tanto al tener este tipo de control de sus recursos, no obtienen la suficiente información tanto para la toma de decisiones como para el control de los mismos.

Propuesta

En vista de esta falencia se propone analizar e identificar de un conjunto de herramientas de control de gestión la herramienta que más se acople a las

necesidades de las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo y aplicarlos a un software computarizado.

Objetivo

Obtener un control más interno, óptimo y detallado de todas las actividades realizadas en las organizaciones, obteniendo información más oportuna a y adecuada para la toma de decisiones, mediante la cual permita alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Beneficios de la implementación de herramientas de control

- Guiar la gestión al cumplimiento de los objetivos.
- Controlar los recursos de las asociaciones.
- Evaluar procesos y actividades de las asociaciones.
- Evaluar comportamiento y actuación de las personas en los diferentes cargos designados.
- Analizar problemas.
- Visualizar problemas complejos.
- Mejorar la efectividad gerencial.

Planteamiento de la Propuesta

La siguiente propuesta surge de la necesidad de utilizar herramientas de gestión con objeto de adaptar las capacidades, habilidades y procedimiento de los participantes del programa Hilando el Desarrollo.

Cabe mencionar que de un grupo amplio de herramientas de control de gestión se considera que los instrumentos de evaluación que más se acoplan a las necesidades de los participante son: presupuestos, flujo de caja, control de impuestos y estados financieros en sistemas computarizados.

• Presupuesto

Mediante el presupuesto las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo podrán obtener una mayor planificación y control de las actividades realizadas

dentro de la misma, así como también podrán tener una proyección de los posibles ingresos y gastos generados en un periodo determinado

- **Flujo de Caja**

Mediante el flujo de caja las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo podrán obtener un control más interno de los ingresos y gastos del efectivo por cada día, así como también evaluar la capacidad de los talleres para cumplir con obligaciones, conocer la posición financiera de los talleres y obtener una gestión interna más adecuada.

- **Control de Impuestos**

Las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo podrán generar un registro e informe en cuanto al Impuesto al Valor Agregado cuanto ha sido cancelado y cuanto ha sido retenido, para poder saber si al final de un periodo de declaración han obtenido un crédito tributario o IVA por pagar.

- **Estados Financieros**

Mediante la generación de estados financieros las asociaciones podrán conocer los resultados obtenidos en un periodo económico determinado como puede ser: mensual, semestral y anual.

Tabla 24. Matriz de Propuesta

OBJETIVO	Identificar las herramientas de gestión adecuadas a una asociación para controlar los recursos					
META	Analizar los tipos de herramientas de gestión como presupuestos, control de costos, de ingresos, egresos, impuestos, flujo de caja, y estados financieros para aplicarlo en un software computarizado					
ESTRATEGIA	Evaluar la efectividad de las herramientas de gestión a través indicadores que permitan monitorear los recursos financieros de la asociación					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar el tipo de herramientas que se debería aplicar en la asociación	7	01/03/2016	08/03/2016	Presidente o propietario de la asociación	Computador	0,00
Sociabilizar a los asociados las herramientas seleccionadas	1	09/03/2016	10/03/2016	, Gerente Propietario	Computador	0,00
Cotizar un software que permita aplicar las herramientas de gestión a utilizar	7	11/03/2016	18/03/2016	Contador	Computador	0,00
Capacitación del manejo del software al administrador y presidente de la asociación y contador	3	19/03/2016	21/03/2016	Gerente Propietario, Encargado del Área Contable	Computador	0,00
Evaluación del sistema de control de gestión.	30	01/12/2016	31/12/2016	Encargado del Área Contable	Computador	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigado

Indicador de Herramientas de Control De Gestión

Herramienta de gestión	Meta	Indicador	Responsable
Presupuesto	Elaborar un presupuesto maestro, que englobe todas las actividades económicas de cada una de las asociaciones para un adecuado control de ingresos y gastos.	Cumplir con el 90% del presupuesto establecido por las asociaciones.	Presidente de la Asociación, Administrador.
Flujo de Caja	Elaborar e interpretar un flujo de caja para la actividad económica en donde se refleje los ingresos y egresos de la actividad económica.	Controlar las entradas y salidas de dinero en un 95%.	Administrador
Estados Financieros	Desarrollar e interpretar en un los estados financieros que se ajusten a los requerimientos por parte de los organismos de control.	Cumplir en un 100% con todos los estados financieros e interpretar los mismos para la mejor toma de decisiones.	Administrador

Fuente: Investigador

Bibliografía

- Albanese, D., & Boland, L. (2004). PyMes: Algunas herramientas para diagnosticar su problemática. *Escr. Contab.*, 49-62.
- Amat, J. (2003). *Control de Gestión una perspectiva de dirección. Sexta Edición.* España-Barcelona: Gestion 2000.
- Amat, J. (2013). *Unaperspectiva del control de gestión menos financiera y más cuantitativamente.* Barcelona: Profit.
- Andes. (22 de Julio de 2013). Economía. *Hilando el Desarrollo un proyecto que genera trabajo para artesanos de la economía popular y solidaria en Ecuador*, pág. 08.
- Anthony, R., & Govindaranja, V. (2004). *Sistemas de Control de Gestión.* España: McGrawHill.
- Arnoletto, E. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales.* Argentina: Triunfar.
- Asamblea Ciudadana. (08-09 de Mayo de 2013). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.* Obtenido de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Asamblea Nacional.* Obtenido de Asamblea Nacional: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Ballvé, A., & Amat, J. (2006). Los Cuadros de Mando como sistemas Interactivos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión*, 59-82.
- Barney, J. (1991). " Firms Resource and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 99-120.
- Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2013). Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de la empresa Pymes. Los consorcios de exportación en Argentina. @*Revista*, 57-73.
- Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿ Bloquea o estimula la innovación? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 177-194.
- Boned, J., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y Control de Gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 103-127.

- Casilda, R. (2003). Nuevas Finanzas para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas y Latinoamericanas. *ICE Brasil*, 141-150.
- Castañeda, L. (2013). Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las Pymes. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana* , 31-40.
- Chacín, L. (2010). Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista de Formación Gerencial*, 296-324.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 29-45.
- Chavarro, P. (2004). *Los consorcios en Colombia*. Bogotá.
- Coba, E., & Díaz, J. (2014). El crédito de desarrollo humano asociativo en la economía social y solidaria de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista de Análisis Estadístico*, 33-47.
- Dávila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting Organizations and Society*, 223-248.
- Díaz, F. (2009). Investigación empírica en Contabilidad de Gestión, estrategia para el estudio de los costos de calidad en las organizaciones. *Revista Venezolana de Análisis de Conyuntura*, 1-18.
- Donoso, P. (1998). "Sistemas Integrados de Control de Gestión". *Revista Administración y Economía UC Primavera*, 1-25.
- Duarte, F. (2006). *Administración estratégica de costos como base para la obtención de ventaja competitivas*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Echarri, A., Penda, Á., & Quinta de Sanz, A. (2002). *Join Venture*. Madrid: FC.
- El Ciudadano. (19 de Mayo de 2015). Noticias. *Artesanos de "Hilando el desarrollo" recibieron un homenaje del Presidente Correa*, pág. 10.
- Escobar, T., & Cortijo, V. (2012). *Fundamentos de Contabilidad de Gestión*. Madrid: PearsonEducación.
- Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuad. Contab.*, 347-365.

- Fernandes, T. (2005). La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 125-141.
- Ferreira, L. d., & Serrasqueiro II, Z. M. (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *Revista Contabilidade & Finança*, 87-96.
- Fuentes, E. (2008). *Control de Gestión Herramientas para aportar valor*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Fuster, B., Martínez, C., & Pardón, G. (2009). Las estrategias de competitividad de la industria de calzado ante la globalización. *Revista de Estudios Regionales*, 71-96.
- García, P. L., Marín, H. S., & Martínez, F. J. (2006). La Contabilidad de Costos y la Rentabilidad en la PYME. *Contaduría y Administración*, 40-57.
- Gómez, J., González, M., & Valeiras, E. (2012). Análisis de las prácticas de control de gestión en enoturismo: Un estudio empírico en establecimientos hoteleros en el sur de Galicia (España). *Revista de Contabilidade de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 32-49.
- González, C. (2008). Redes Empresariales: Integración por Innovación o por conocimiento. *Revista Forum Doctoral*, 22-37.
- González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usadas por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali-Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 131-154.
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos Financieros con Excel. Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Colombia: ECOE.
- Heredia, L. (2010). El cambio de los sistemas de control de gestión: Estudio de casos múltiples en Pymes. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 1-8.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *The Academy of Management Review*, 450-460.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and non-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 193-211.
- IEPS. (2013). *Análisis de la Participación de los usuarios y usuarias del bono de desarrollo humano en el programa Hilando el Desarrollo*. Quito: IEPS.

- IEPS. (20 de Agosto de 2014). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/ieps-impulsa-el-saber-hacer-para-capacitar-a-los-actores-del-programa-hilando-el-desarrollo/>
- IEPS. (09 de Julio de 2014). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-fomenta-el-acceso-a-la-educacion-y-la-inclusion-economica-y-social/>
- IEPS. (30 de Junio de 2015). *Instituto de Economía Popular Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/foro-hilando-juntos-acogio-en-quito-a-los-artesanos-textiles-de-la-eps/>
- IEPS. (16 de Abril de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-contribuye-a-la-universalizacion-escolar-en-el-pais/>
- IEPS. (29 de Mayo de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-ciclo-sierra-2015-2016-priorizara-el-trabajo-asociativo/>
- IEPS. (2015). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: [Http://www.economiasolidaria.gob.ec/](http://www.economiasolidaria.gob.ec/)
- Iglesias, J. (1994). Contabilidad de Costes versus la Contabilidad de Gestión. *Elementos de la Contabilidad de Gestión Ediciones AECA*, 1-24.
- Ismail, N., & King, M. (2005). Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 241-259.
- Jácome, V. (2014). *Introducción a la Economía Social y Solidaria*. Quito: IAEN.
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 56-81.
- Kaplan, R., & Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating into action*. Florida: A Landmark Achievement.
- Lajara, M., Garcia, L., & Molina, A. (2002). Las alianzas estrategicas: Una herramienta al alcance de las pequeñaas firmas industriales. *Investigación Europeas de Dirección de las Empresas.*, 149-168.

- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2003). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Rosario: Instituto de Investigaciones Económicas y Escuela de Economía.
- Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). Aproximación a la relación control de gestión- contabilidad administrativa. *La salle Gest. Soc.*, 143-156.
- Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). Aproximación a la relación control de gestión- Contabilidad administrativa. *La salle Gest.Soc.*, 143-156.
- López, C. (1999). Districtos Industriales: Experiencias de acción conjunta en cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. *Espacios*, 1-20.
- López, C. (2003). *Redes Empresariales experiencias en la Región Andina*. Perú: Cooperazione Italia.
- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Relaciones internacionales, estrategia y seguridad.*, 161-191 .
- Maguiña, R. (2008). Join Aventure: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industria Dats*, 73-78.
- MIES. (03 de Febrero de 2014). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de Ministerio de Inclusión Económica y Social: <http://www.inclusion.gob.ec/socializacion-del-ieps-en-programa-hilando-el-desarrollo-facilita-participacion-de-artesanos-en-la-confeccion-de-uniformes-escolares/>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina. (2009). *Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina*. Obtenido de Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina: http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno4-1-2010-1.htm
- Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad. (16 de Septiembre de 2010). *Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad*. Obtenido de Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad: http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva%5B1%5D.pdf

- Ministerio de Educación. (2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/uniformes-escolares/>
- Mira, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Madrid-España: Creative Commons.
- Morillo, M. (2004). Indicadores no financieros en la Contabilidad de Gestión: Herramienta de Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*, 70-84.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Accid.
- Murcia, H. (1985). *Administración de Empresas Asociativas de Productividad Agropecuaria*. San José, Costa Rica: IICA.
- Nava, R., & Narvelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14-48.
- Ochoa, D., & Montoya, A. (2010). ConsorcioMicrobianos: Una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias. *Rev.fac.cienc.eco.*, 55-74.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: Esic.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño . *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 61-77.
- Portal, M. (2011). La información contable y su influencia en la toma de decisiones para la gestión empresarial. *Revista Académica de Economía*, 1-15.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage. *Harward Business*, 74-91.
- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de Información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad . *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 1-13.
- Prieto, B., Santidrian, A., & Aguiar, P. (2006). *Contabilidad de Costes y Gestión*. Madrid: Delta .
- Prieto, B., Santidrian, A., & Aguilar, P. (2006). *Contabilidad de Costes y Gestión* . Madrid: Delta Publicaciones.
- Puerto, E. M. (2006). ¿ Es la Contabilidad Administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas ? *Contaduría y Administración*, 1-23.
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de

- investigación. *Academia.Revista Latinoamericana de Escuelas de Administración*, 1-20.
- Rodrigues, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (1989). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 90-128.
- Rodríguez, B., Vásquez, R., & Mejía de Leon, Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva en la mipyme: caso industria metal mecánica del sureste de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 91-104.
- Rodríguez, C. (2008). *Alianzas productivas colaborar para competir*. Bogota: Legis S.A.
- Rojo, M. (2001). Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. *Boletín ICE*, 19-30.
- Romero, E. (2002). La asociatividad empresarial entre las Pymes. *El Salvador: FUNDAPYME*.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Revista de Capítulo SELA*.
- Rueda, G., & Arias, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10-27.
- Sacasas, M., & López. (2014). Estudios de modelo de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Revista II*, 312-321.
- Salgado, J. (2010). Aproximación general para el análisis de tendencias en contabilidad de gestión en Iberoamérica. *Cuad. Contab.*, 21-37.
- Salvador, L. (1998). La Contabilidad de Gestión como herramienta para la toma de decisiones . *Revista de Relaciones Laborales*, 85-95.
- Samperi, Hernandez, Collado, F., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, A., & Giraldo, N. (2008). Las necesidades de la pymes-pequeñas y medianas empresas-y el sistemema de información contable financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 421-464.
- Sánchez, A., & Giraldo, N. (2008). las necesidades de las pymes- pequeñas y medianas empresas- y el sistema de información contable financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 421-464.

- Sánchez, S., & Ávila, G. (2008). Las necesidades de las pymes pequeñas y medianas empresas y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 444-460.
- Simeray, P. (1977). *Principios y Aplicaciones del Control de Gestión*. España-Bilbao: DEUSTO.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS.
- Superintendencia de Economía Social y Solidaria. (05 de 2015). *Superintendencia de Economía Social y Solidaria*. Obtenido de Nuevo Procedimiento Manual de Constitución de Organizaciones EPS: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/138268/Manual+de+usuario/4b72aabf-a32a-493c-8817-b80363442de7>
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares visión Lationamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: PEARSON.
- Uc, H., J., L., García Pérez, d. L., Domingo, & Bastida, A. J. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación. Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 135-152.
- Valverde, L. (2011). El uso de técnicas de Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones de las Pymes de la gran área metropolitana de Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 155-166.
- Velázquez, V., & Rosales, R. (2011). Competencia y Cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial. *Economía Sociedad y Territorio*, 609-644.
- Vencher, S. (2004). *Plan de Gestión*. Barcelona-España: Marcombo Boixareu.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMES en la estructura empresarial Peruana*. Perú: SASE.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



**ENCUESTA A REALIZARSE A LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA HILANDO EL
DESARROLLO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Objetivo: Diagnosticar la percepción de los miembros del programa Hilando el Desarrollo sobre las ventajas y desventajas de la asociatividad

1. Señale con una X las siguientes preguntas

Forma de participación:

- Asociado
- En proceso de asociación
- Taller personal

• **DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN (en caso de estar asociado)**

- Nombre de la asociación:
- Fecha de comienzo de la asociación:.....
- DESCRIPCIÓN DE SU TALLER (Para asociados y no asociados)
- Número de trabajadores asalariados en su taller:
- Activos de su taller:
- Utilidad del Ejercicio de su taller:
- Ventas anuales de su taller:
- Porcentaje de incremento en ventas luego de asociarse:
- Número de familiares que trabajan en su taller.....

2014		2015	

• **CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO**

***Género:**

- Hombre
- Mujer

***Edad:**

- Menos de 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- De 51 a 60
- Mayor de 60

***Estado Civil**

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

Nivel de formación

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

***Capacidad Especial**

- Si
- No
- ¿Cuál?:

• **¿Dónde comercialización sus productos?**

Mercado Interno (Ecuador)

Mercado Externo

• **Señale la modalidad de producción**

Bajo pedido

Por lotes

Continua

2. Señale con una X las siguientes preguntas, considerando la frecuencia establecida.

Preguntas	5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Rara vez	1. Nunca
1. ¿Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación?					
2. ¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?					
3. ¿Usted recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?					
4. ¿En la asociación, se garantiza la equidad y democracia en cada uno de sus miembros?					
5. ¿Considera usted que las compras públicas ayudan al desarrollo económico de las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?					
6. ¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?					
7. ¿Cree usted que la estructura de un gobierno corporativo en la asociación					

ayudará a la adecuada administración de recursos y a la democracia dentro de la asociación?					
8. ¿Se encuentra satisfecho con los ingresos-beneficios generados en la asociación?					
9. Considera que la asociatividad mejorará las fuentes de empleo (familiares, personas cercanas, personas recomendadas o personas con necesidades especiales)					
10. ¿Considera que la asociatividad mejorará las condiciones de vida de sus miembros?					
11. ¿Considera que la asociatividad ha generado trabajo de manera equitativa para todos sus miembros?					
12. ¿Considera usted justa la distribución de los beneficios obtenidos en la asociación?					
13. ¿Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción?					
14. ¿Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?					
15. ¿Considera que la asociatividad ha permitido mejorar el poder de negociación con los proveedores?					
16. ¿Existen normativas o reglamentos que sancionen las conductas o comportamientos contrarios a los fines de la asociación?					
17. ¿Cree usted que la participación de la asociación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva?					

18. Con que frecuencia se presentan en la asociación problemas por desperdicio, demoras o productos con falla					
19. ¿Cada qué tiempo los directivos dan informes sobre las actividades de la asociación?					

3. Señale con una X las siguientes preguntas, considerando la frecuencia establecida.

Preguntas	5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
1. ¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?					
2. ¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?					
3. ¿Cree que el espacio que usa para desarrollar su actividad es el más adecuado?					
4. ¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)?					
5. ¿Cómo calificaría la estructura directiva de la asociación?					
6. ¿Cómo calificaría usted el control administrativo y financiero de la asociación?					

7. ¿Cómo estimaría la calidad de los bienes confeccionados por la asociación?					
8. ¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?					
9. ¿Cómo calificaría la comunicación de los dirigentes a los miembros de la asociación?					
10. ¿Cómo calificaría la asignación de actividades a los miembros de la asociación?					
11. ¿Cómo calificaría la productividad alcanzada con la asociación?					
12. ¿Cómo calificaría la entrega de los pedidos a los clientes de la asociación?					
13. ¿Cómo calificaría la selección de proveedores por parte de la asociación?					
14. ¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación?					

4. Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Importante 3	Muy Importante 4	Extremadamente Importante 5
Compartir recursos					
Compartir conocimientos					
Acceso a financiamiento					

Mejor acceso a tecnologías					
Mayor poder de negociación con los proveedores de materiales					
Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas					
Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas					
Mejor infraestructura					
Mejor acceso al mercado					
Mejora en el nivel de ingresos					
Generación de nuevos empleos					