



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

“EL CONTROL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ASESORA TÉCNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIÓN S.A., DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013.”

AUTORA: RUTH ELIZABETH GÓMEZ CHANGO

TUTORA: DRA. MG.. MYRIAM MANJARREZ

AMBATO - ECUADOR

2014

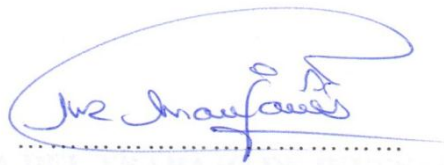
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Myriam Manjarrez, con C.I.# 1801885730 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el Tema **“EL CONTROL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ASESORA TÉCNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIÓN S.A., DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013”**, desarrollado por Ruth Elizabeth Gómez Chango , egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Plan de Investigación “Tesis” 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.

Ambato, Noviembre de 2014

EL TUTOR



.....
Dra. Myriam Manjarrez

C.I. 1801885730

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Ruth Elizabeth Gómez Chango, con C.I. # 18043173-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“EL CONTROL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ASESORA TÉCNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIÓN S.A., DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013”**, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Noviembre de 2014

AUTORA



.....
Srta. Ruth Elizabeth Gómez Chango

C.I. # 18043173-9

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritores docentes del Tribunal de Grado aprueba la presente Tesis de Grado, sobre el tema “**EL CONTROL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ASESORA TÉCNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIÓN S.A., DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013**” elaborado por la Srta. Ruth Elizabeth Gómez Chango, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad Y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre de 2014



Ecón. Diego Proaño

DIRECTOR DEL TRIBUNAL



Dra. María Augusta Albornoz
DOCENTE CALIFICADOR



Dra. Tatiana Valle
DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, está dedicado primeramente a Dios, que me ha dado la fortaleza suficiente para cumplir con este propósitos, sin su ayuda no lo hubiera logrado.

También dedico a mi madre y hermanos que día a día me muestran su apoyo incondicional, desde el inicio de mis estudios; hasta hoy que está culminando.

Y a todas las personas que confiaron en mí, y siempre estuvieron presentes con una palabra de aliento, para la finalizar este trabajo de investigación.

Con mucho cariño para ustedes.

Ruth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme alcanzar uno de mis sueños.

Un agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, y a todo su personal que ayudaron a mi formación académica.

Un agradecimiento a la Dra. Myriam Manjarrez, que desde el inicio me ofreció su ayuda incondicional para el desarrollo de este proyecto.

Agradezco a la gerencia de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., que me abrieron las puertas de la empresa para la realización de este trabajo de investigación.

Agradezco a mi familia por haber puesto su confianza en mí.

Ruth

ÍNDICE CONTENIDOS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁGS.
	Aprobación del tutor.....	ii
	Autoría del trabajo de investigación.....	iii
	Aprobación de Tribunal de Grado.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Agradecimiento.....	vi
	Índice de contenidos.....	vii
	Apéndice de tablas.....	x
	Apéndice de gráficos.....	xii
	Resumen ejecutivo.....	xv
	Introducción.....	xvi

CAPITULO I

CODIGO	CONTENIDO	PÁGS.
1	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1	Tema de la Investigación.....	1
1.2	Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1	Contextualización.....	1
1.2.2	Análisis Crítico.....	4
1.2.3	Prognosis.....	6
1.2.4	Formulación del Problema.....	6
1.2.5	Preguntas Directrices.....	6
1.2.6	Delimitación.....	7
1.3	Justificación.....	7
1.4	Objetivos.....	8
1.4.1	Objetivo General.....	8
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8

CAPITULO II

2	MARCO TEORICO.....	9
2.1	Antecedentes.....	9
2.2	Fundamentación Filosófica.....	11
2.3	Fundamentación Legal.....	12

2.3.1	Ley de Compañías	12
2.3.2	Constitución de la República del Ecuador.....	16
2.3.3	El ministerio de relaciones laborales Ecuador.....	17
2.3.4	Ley Orgánica del Consumidor Capítulo V	17
2.3.5	Ley de Seguridad Social Capítulo Dos.....	17
2.4	Categorías Fundamentales	18
2.4.1	Supra ordenación.....	18
2.4.2	Infra ordenación	25
2.5	Hipótesis	31
2.6	Señalamiento de las variables de la Hipótesis	31

CAPITULO III

3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1	Enfoque.....	32
3.2	Modalidad básica de la Investigación.....	32
3.3	Nivel o Tipo de Investigación	33
3.4	Población y Muestra	34
3.4.1	Población	34
3.4.2	Muestra	36
3.5	Recolección de Información	41
3.6	Procesamiento y Análisis	42

CAPITULO IV

4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1	Análisis de resultados	43
4.2	Análisis e interpretación de resultados	43
4.2.1	Tabulación de encuesta dirigida al personal, de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., (A.T.E.C.A.P.S.A).	43
4.2.2	Tabulación de encuesta dirigida a los clientes, de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., (A.T.E.C.A.P.S.A).....	71
4.2.3	Análisis de los Estados Financieros	80
4.3	Verificación de la Hipótesis	85
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis	85
4.3.2	Determinación de Niveles de Significancia.....	86

CAPITULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1	Conclusiones.....	90
5.2	Recomendaciones	91

CAPITULO VI

6	PROPUESTA.....	92
6.1	Datos Informativos	92
6.1.1	Título	92
6.1.2	Institución Ejecutora.....	92
6.1.3	Beneficiarios	92
6.1.4	Ubicación.....	92
6.1.5	Tiempo Estimado para la ejecución.....	93
6.1.6	Equipo Técnico responsable:.....	93
6.1.7	Costo.....	93
6.2	Antecedentes.....	94
6.3	Justificación	94
6.4	Objetivos.....	95
6.5	Análisis de Factibilidad	96
6.6	Fundamentación Científico Técnica	97
6.6.1	Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral	97
6.6.2	Cuadro de Mando Integral	98
6.6.3	Perspectivas de Cuadro de Mando Integral	99
6.6.4	Fase para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral	101
6.7	Metodología Modelo Operativo	112
6.7.1	Fase I - Valoración de la gestión de la Administración Actual	114
6.7.2	Fase II - Direccionamiento Estratégico	130
6.7.3	Fase III - Cuadro de Mando Integral	146
6.7.3.1	Mapa Estratégico	146
6.8	Administración de la Propuesta.....	155
6.9	Previsión de la Propuesta.....	155
	Bibliografía.....	156
	Anexos.....	160

ÁPENDICE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS	CONTENIDO	PÁGS.
Tabla 1	Nivel o Tipos de Investigación.....	33
Tabla 2	Población de Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A	34
Tabla 3	Población de Clientes	35
Tabla 4	Operacionalización de variable Independiente - Control de Gestión.....	37
Tabla 5	Operacionalización de variable Dependiente – Rentabilidad.....	39
Tabla 6	Recolección de Información.....	41
Tabla 7	Modelo de Gestión	44
Tabla 8	Plan Estratégico	45
Tabla 9	Plan Financiero	46
Tabla 10	Plan de Mercado	47
Tabla 11	Funciones del Personal	48
Tabla 12	Definición de Procesos	49
Tabla 13	Cumplimiento de Procesos	50
Tabla 14	Herramientas de Procesos.....	51
Tabla 15	Políticas y Lineamientos.....	52
Tabla 16	Metas y Objetivos.....	53
Tabla 17	Verificación de Metas y Objetivos	54
Tabla 18	Procesos de Gestión.....	55
Tabla 19	Comunicación Interna	56
Tabla 20	Solución de Problemas	57
Tabla 21	Toma de Decisiones	58
Tabla 22	Procesos de Control de Gestión.....	59
Tabla 23	Decisiones oportunas y viables	60
Tabla 24	Correctivas a Desviaciones.....	61
Tabla 25	Ejecución y Planificación	62
Tabla 26	Resultados de Cambios	63
Tabla 27	Actividad Principal.....	64
Tabla 28	Actividad más Rentable.....	65
Tabla 29	Actividad comercial y de servicios	66
Tabla 30	Control de Gastos	67

Tabla 31 Rentabilidad.....	68
Tabla 32 Plan de Inversiones a largo plazo	69
Tabla 33 Utilidad y Desarrollo	70
Tabla 34 Vinculación de los clientes con la empresa.....	71
Tabla 35 Bienes y Servicios	72
Tabla 36 Verificación de Procesos	73
Tabla 37 Entrega de Productos.....	74
Tabla 38 Solución de Problemas	75
Tabla 39 Satisfacción del Cliente	76
Tabla 40 Precios	77
Tabla 41 Recomendaciones de bienes y servicios a otras personas	78
Tabla 42 Publicidad.....	79
Tabla 43 Índices de Rentabilidad	84
Tabla 44 Frecuencia Observada	87
Tabla 45 Frecuencia Esperada.....	88
Tabla 46 Cálculo Matemático.....	88
Tabla 47 Costo.....	93
Tabla 48 Diagrama de procesos de aplicación de cascada	111
Tabla 49 Matriz del Modelo Operativo	113
Tabla 50 Matriz FODA	129
Tabla 51 Matriz Estratégica FODA.....	134
Tabla 52 Matriz de Clasificación de Procesos de Comercialización.....	137
Tabla 53 Matriz de Determinación de Procesos Claves	142
Tabla 54 Matriz de Procesos Clave	144
Tabla 55 Indicadores Financieros.....	147
Tabla 56 Indicadores de Clientes	149
Tabla 57 Indicadores de Procesos Internos	150
Tabla 58 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	150
Tabla 59 Perspectiva Financiera.....	151
Tabla 60 Perspectiva del Cliente	152
Tabla 61 Perspectiva de Procesos Internos.....	153
Tabla 62 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	154

GRÁFICOS	CONTENIDO	PÁGS.
Gráfico N° 1	Árbol de Problemas	5
Gráfico N° 2	Supra ordenación	18
Gráfico N° 3	Etapas para el Funcionamiento de una gestión efectiva	21
Gráfico N° 4	Constelación de Ideas (V. Independiente)	25
Gráfico N° 5	Constelación de Ideas (V. Independiente)	26
Gráfico N° 6	Indicadores según las Perspectivas CMI	27
Gráfico N° 7	Estructura para transformar estrategias en términos operativos	27
Gráfico N° 8	Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	28
Gráfico N° 9	Marco Estratégico para la acción.....	29
Gráfico N° 10	Nivel o Tipos de Investigación	33
Gráfico N° 11	Modelo de Gestión.....	44
Gráfico N° 12	Plan Estratégico	45
Gráfico N° 13	Plan Financiero	46
Gráfico N° 14	Plan de Mercado	47
Gráfico N° 15	Funciones del Persona	48
Gráfico N° 16	Definición de Procesos	49
Gráfico N° 17	Cumplimiento de Procesos	50
Gráfico N° 18	Herramientas de Procesos	51
Gráfico N° 19	Políticas y Lineamientos	52
Gráfico N° 20	Metas y Objetivos	53
Gráfico N° 21	Verificación de Metas y Objetivos	54
Gráfico N° 22	Procesos de Gestión	55
Gráfico N° 23	Comunicación Interna.....	56
Gráfico N° 24	Solución de Problemas.....	57
Gráfico N° 25	Toma de Decisiones	58
Gráfico N° 26	Procesos de Control de Gestión	59
Gráfico N° 27	Decisiones oportunas y viables.....	60
Gráfico N° 28	Correctivas a Desviaciones	61
Gráfico N° 29	Ejecución y Planificación	62
Gráfico N° 30	Resultados de Cambios	63
Gráfico N° 31	Actividad Principal	64

Gráfico N° 32 Actividad más Rentable	65
Gráfico N° 33 Actividad comercial y de servicios	66
Gráfico N° 34 Control de Gastos.....	67
Gráfico N° 35 Rentabilidad	68
Gráfico N° 36 Plan de Inversiones a largo plazo	69
Gráfico N° 37 Utilidad y Desarrollo	70
Gráfico N° 38 Vinculación de los clientes con la empresa	71
Gráfico N° 39 Bienes y Servicios.....	72
Gráfico N° 40 Verificación de Procesos	73
Gráfico N° 41 Entrega de Productos	74
Gráfico N° 42 Solución de Problemas.....	75
Gráfico N° 43 Satisfacción del Cliente	76
Gráfico N° 44 Precios.....	77
Gráfico N° 45 Recomendaciones de bienes y servicios a otras personas.....	78
Gráfico N° 46 Publicidad	79
Gráfico N° 47 Análisis Horizontal /Activo, Pasivo y Patrimonio.....	80
Gráfico N° 48 Análisis Horizontal Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto en Ventas ...	80
Gráfico N° 49 Composición del Activo Año 2012 -2013	81
Gráfico N° 50 Composición del Pasivo y Patrimonio por cuenta primer semestre del 2012-2013.....	82
Gráfico N° 51 Composición del Ingresos y Egresos por cuenta primer semestre del Año 2012 -2013.....	82
Gráfico N° 52 Chi-cuadrado.....	89
Gráfico N° 53 Ubicación de A.T.E.C.A.P.S.A.....	93
Gráfico N° 54 Perspectivas del cuadro de Mando Integral	99
Gráfico N° 55 Fases de la Perspectiva Financiera.....	100
Gráfico N° 56 Grupo de Indicadores de Clientes	100
Gráfico N° 57 Grupo de Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento...	101
Gráfico N° 58 Estrategias a Términos Operativos	102
Gráfico N° 60 Forma de Trabajo del CMI	104
Gráfico N° 61 Modelo de las Fuerzas de Porter.....	106
Gráfico N° 62 Modelo de la Cadena de valor de Porter.....	107
Gráfico N° 63 Estructura de un Mapa Estratégico	110

Gráfico N° 64 El organigrama estructural de la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A. se encuentra definido de la siguiente manera:	116
Gráfico N° 65 Diagrama de Procesos de Comercialización.....	122
Gráfico N° 66 Modelo de 5 Fuerzas de Michael Porter	126
Gráfico N° 67 Cadena de Valor.....	141
Gráfico N° 68 Mapa de Procesos	145
Gráfico N° 69 Mapa Estratégico	146

RESUMEN EJECUTIVO

La Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., es compañía ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato que maneja dos actividades empresariales, que son la de prestación de servicios y comercialización. Los servicios que ofrece la empresa son: Auditorías Externas, Asesorías Contables, tributarias, financieras y afines; los productos que comercializa y distribuye son equipos de cómputo, suministros de oficina y otros bienes similares.

La visión de la administración de la empresa es convertir a está en una de las principales consultorías y comercializadoras del centro del país, aunque han tenido muchas dificultades para lograr este objetivo, sean mantenidos estables.

En el transcurso del tiempo muchos investigadores han estudiado los movimientos internos y externos de las empresas en general, buscando conocer el ¿por qué? de los conflictos de las organizaciones para alcanzar el desarrollo deseado. Una de las respuestas que han concluido, es que no cuentan con un sistema adecuado de control para la conducción de las empresas; al identificar estos problemas, ellos proponen herramientas que ayuden a alinear las estrategias con la visión y así poder cumplirla.

Hoy en día estas herramientas las utilizan grandes empresas que han obtenido resultados favorables, que han innovado su forma de dirigir, gestionar y controlar. Con estos instrumentos han logrado que los productos y servicios que ofrecen al mercado, sean distinguidos ante la competencia.

Por esta razón se propone un sistema de control de gestión a la medida de la compañía, el cual se desarrollara objetivos, valores, estrategias vinculadas a cumplir con la visión, como es el Cuadro de Mando Integral. La característica principal de este modelo es el uso de perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estas ayudan a la toma de decisiones a corto y a largo plazo.

La finalidad de este proyecto es el desarrollo de la compañía, se centra en el control de gestión y su incidencia con la rentabilidad, los cuales revelan la importancia de un cambio en la forma de controlar y gestionar; promoviendo la eficiencia, eficacia y efectividad al contar con un modelo de gestión adecuado que facilite la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se refiere al tema El Control en los Procesos de Gestión y su incidencia en la rentabilidad en la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., el primer semestre del año 2013. La misma se dedica a la prestación de servicios de auditoría externa, consultoría, asesoría y comercialización de equipos de cómputo y afines.

La empresa se ha mantenido en el transcurso desde su constitución de manera estable aunque no se ha podido alcanzar los resultados deseados.

La característica principal de esta problemática es que desde sus inicios no se ha identificado una visión clara a dónde quiere llegar, y en consecuencia no van alcanzar los resultados anhelados.

Una de las causas de una que los resultados no sean los deseados, es que carecer de herramientas esenciales como: planificación estratégica, objetivos, establecimiento de controles en los procesos de gestión, entre otros. Esto provoca la inestabilidad, riesgo e incertidumbre al momento de la toma de decisiones y por consiguiente baja rentabilidad.

Por esta razón la investigación estará estructurada de la siguiente manera:

CAPITULO I. El Problema, hace referencia a la identificación del problema, realizar un análisis contextualizando de manera macro, meso y micro, la situación de la compañía, además justifica el motivo de la investigación e identifica los objetivos con los que se trabajaran.

CAPITULO II. Marco Teórico, se fundamenta en la teoría, respaldada en varios autores que expresan su criterio sobre el tema; asimismo identifica la hipótesis y por consiguiente se identifica las variables dependiente e independiente.

CAPITULO III. Metodología, se basa en identificar que tipo de modalidad de investigación que se utilizara, determinara la población y la muestra, y realizando la operacionalización de variable que ayudara a conocer la realidad de la investigación y determinar el procesos que tendrá la información.

CAPITULO IV. Análisis e interpretación de resultados, de los datos recolectados en la investigación de campo; utilizando como herramientas estadísticas; diagramas de pastel y tabulaciones. Además con los resultados se verifica la aceptación o rechazo de la hipótesis.

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones, realizando el estudio del tema planteado se procede a dar, según el criterio del investigador las correspondientes conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPITULO VI. Propuesta, está conformados datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, factibilidad, objetivos, fundamentación teórica de lo que se aplicara en el modelo operativo y administración y previsión de la propuesta.

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de la Investigación

“El control en los procesos de gestión y su incidencia en el rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., durante el primer semestre del 2013.”

1.2 Planteamiento del Problema

¿El Inaplicable control de procesos de gestión dificulta la rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., durante el primer semestre del 2013?

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

En la sociedad ecuatoriana ha podido observarse que en los últimos tiempos han surgido organizaciones, ya sean de lucro o sin fines de lucro, como empresas grandes, medianas y pequeñas. Esto grupos formales producen un vasto rango de productos y servicios que deberían estar más allá de las capacidades de las personas en forma individual. Por lo tanto, los procesos de gestión son cruciales para todo tipo de organización para cumplir sus objetivos y en la toma de decisiones. Pero para que el control de procesos de gestión sea exitoso, debe contar con sustento o una base de información que sirva para controlar el rumbo que llevan y encaminan para lograr los objetivos planeados.

Establecer controles sobre la gestión y los procesos que se realizan en una entidad, es de gran importancia, porque ayudan a su desarrollo.

Las empresas que han implantado algún modelo de gestión, que ha permitido el incremento de la rentabilidad, a través de toma de decisiones; dando como resultado el éxito; estas empresas en el Ecuador son: Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECCELL, Movistar, SKE& Consultores Ecuador S.A., etc. han priorizado en la implementación de sistemas que faciliten la toma de decisiones y aumentar la rentabilidad.

En la publicación de la Revista Ekos Negocios (2013), a empresas públicas que han adoptado un modelo de control de gestión en el Ecuador, tal es el caso de: Empresa

Eléctrica General del Sur (EERSSA), Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, Empresa Eléctrica Quito S.A, quienes lo utilizan como herramienta para guiar su gestión hacia los objetivos institucionales, además de que se constituye en un instrumento de evaluación de la gestión desempeñada por los directivos y el personal en general.

1.2.1.2 Contexto Meso

Tungurahua está ubicada en el centro del territorio ecuatoriano, limita con las provincias serranas de Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo y con las orientales de Napo, Pastaza y Morona Santiago, la provincia es reconocida como lugar atractivo para el sector empresarial.

En la provincia de Tungurahua existe un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de equipos de cómputo y afines, como también de asesoramiento tributario, contable y financiero, por tal razón al contar con controles adecuados, se está alerta a las exigencias y expectativas del mercado, asegurando el éxito en el cumplimiento de los procesos, pues ello conlleva la consecución de los objetivos corporativos.

Es necesario que los servicios que preste la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., tanto en el área de comercialización, como en la de asesoramiento empresarial sean de calidad ya que va hacer el punto clave para el control de procesos de gestión; considerando las características de flexibilidad, y sencillez que permitan a este tipo de empresas relacionarse interna y externamente en todos los niveles, abordando tanto la gestión, aspectos financieros, comerciales, organizacionales así como las contingencias que se podrían presentar en el día a día empresarial.

Un adecuado control de procesos de gestión conduce a las empresas a la consecución de niveles importantes de rentabilidad; la cual se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial.

1.2.1.3 Contexto Micro

La compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. (ATECAPSA), surge como una entidad privada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, constituida en el año 1997, cumpliendo con todos los requerimientos legales.

Según la constitución de la compañía el objeto social es: A) Importación, venta, comercialización de todo tipo de artículos concernientes a la línea blanca y de electrodomésticos B) Importación, venta, comercialización y distribuciones de todo tipo de equipos y suministros de oficina, computación y afines, C) Importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización de todo tipo de mercaderías que permita la ley, D) Auditorías Externas, asesorías contables, tributarias financieras y afines.

La compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. (ATECAPSA), considera que el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la empresa por ello oferta los productos y servicios con calidad, siendo su deseo permanecer en el mercado siendo competitiva y gozando de la fidelidad de sus clientes.

Con un control de gestión eficiente y efectivo la empresa podría convertirse en una de las principales Asesora del centro del país, promoviendo el desarrollo de sus clientes y de sí misma.

La importancia de ajustarse a nuevos cambios, es una opción que ayuda a las organizaciones, encaminarse hacia la excelencia. El no contar con una gestión adecuada, afecta directamente a la rentabilidad, ya que el desempeño de cada proceso no es medido eficientemente.

La Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., ha tenido que enfrentar el problema con los procesos de gestión, esto se debe a que carece de los mismos, si no se establece adecuadamente los procesos de gestión corre riesgo que el rendimiento económico disminuya. Por el cual necesita formular adecuadas procesos de gestión, lo que permitirá establecer nuevos procedimiento para su funcionamiento.

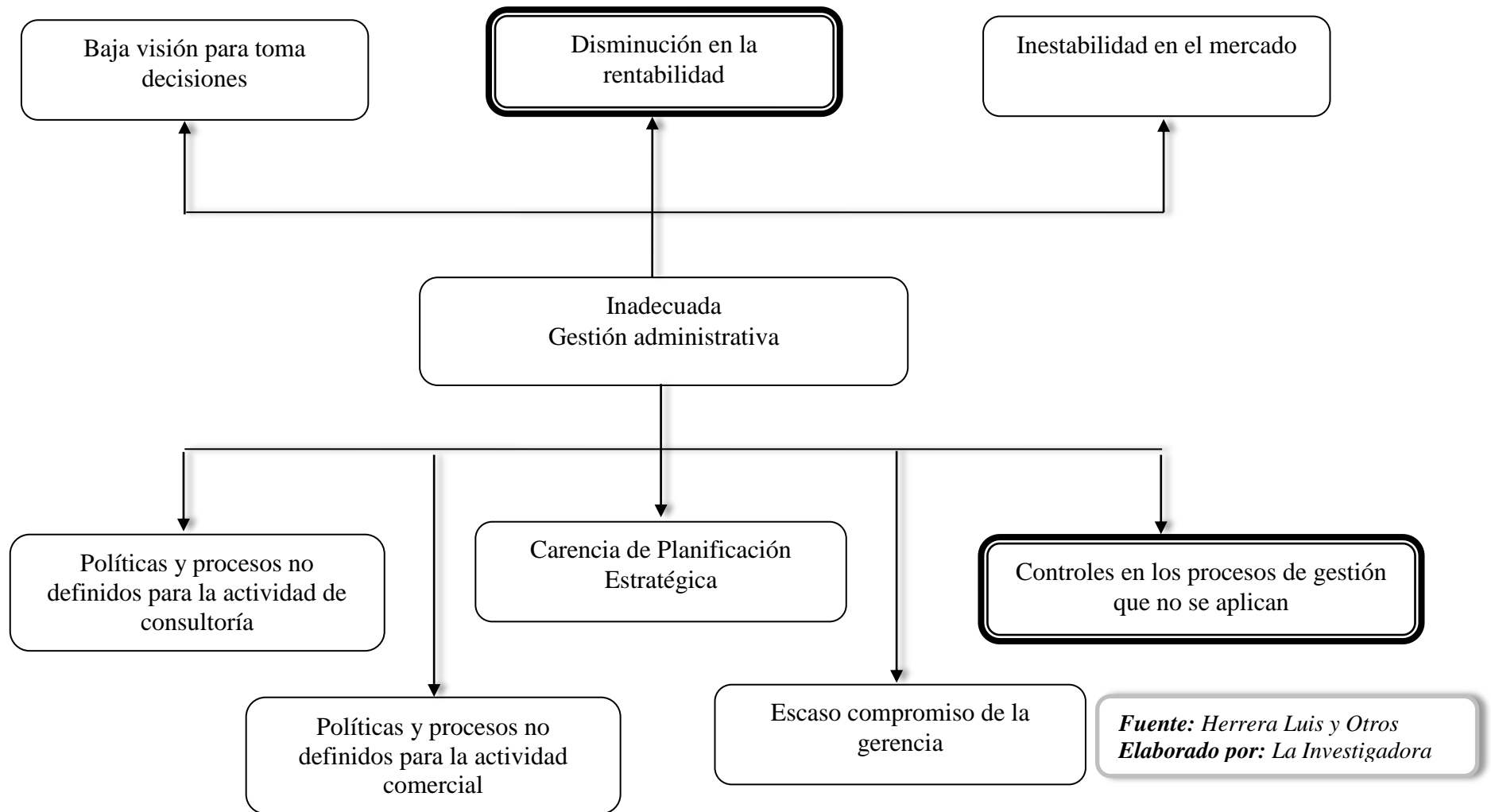
1.2.2 Análisis Crítico

Hoy en día las empresas tanto comerciales como de servicios, buscan modelo de gestión que contribuya a un buen desempeño de la gestión administrativa y al desarrollo de las organizaciones con el fin de obtener mayor rendimiento económico y al no satisfacer la necesidad de contar con información financiera y no financiera fidedigna, oportuna, clara, completa, comparable, medible y puntual, que proporciona un modelo de gestión, corre riesgo que la toma de decisiones no sean acertadas y existan efectos desastrosos.

La compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., al carecer de herramientas esenciales como: planificación estratégica, políticas externas e internas y procesos definidos; perjudica al desarrollo de la empresa y por ende a los propietarios, empleados y clientes. Por lo que no se puede identificar de manera clara el direccionamiento empresarial.

El tener una baja rentabilidad en la empresa se puede deber entre otras causas a que los controles de gestión no han sido aplicados o no sean los adecuados, por el cual, al no contar con un sistemas de control ajustado a sus necesidades de la empresa, se dificulta su crecimiento; en las actividades que se esté desempeñando.

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas



1.2.3 Prognosis

En la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., el adecuado control de gestión de la administración es de vital importancia para el desarrollo de la misma. Esto podría afectar directamente a la economía de la Empresa si se pasara desapercibido, lo que provocaría el decremento en su rendimiento, además de toma de decisiones equivocadas y otros inconvenientes como por ejemplo: inestabilidad organizacional, limitada demanda de productos y servicios, entre otros.

Al no controlar los factores mencionados los procesos resultaran ineficientes disminuyendo el control, ocasionando limitaciones para su desarrollo y trayendo consigo inestabilidad no solo de la organización si no también desplazamiento del mercado por falta requerimientos para la comercialización de los productos y servicios.

Además no se podrá detectar riesgos que podría estar corriendo debido al desconocimiento de realidad de la empresa, debido a esto perdería provocando pérdidas que a largo plazo suman una cifra significativa que incluso conduzcan a la extinción de la empresa.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Es la falta de control en los procesos de gestión lo que dificulta la obtención de niveles aceptables de rentabilidad, ocasionando una administración inadecuada en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., durante el primer semestre del 2013?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuáles son las limitaciones del actual sistema de control de gestión que imposibilitan una administración adecuada en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.?

¿Cómo se ha visto afectada la rentabilidad durante el primer semestre del año 2013 en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A?

¿Qué modelo de control de gestión ayudaría al mejoramiento de la rentabilidad de la de la empresa Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A?

1.2.6 Delimitación

El presente estudio se realizará en la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. (ATECAPSA), de la ciudad de Ambato, en el período comprendido del segundo semestre del año 2013 (enero-junio), en el campo de Contabilidad y Auditoría en el área de Auditoría de Gestión, aspecto control de Procesos de Gestión.

1.3 Justificación

La ejecución del presente proyecto estará direccionado a obtener mayor conocimiento en el control de gestión, de esta manera se cubrirá los vacíos que se han ido presentando durante las diferentes etapas de estudio, con el fin de obtener una idea más clara de los obstáculos que se han generado en la empresa y así contribuir al desarrollo del problema objeto de estudio.

Se considera que el presente proyecto será factible en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., debido a la existente necesidad de generar un sistema de control de gestión acorde a sus necesidades particulares, lo cual será de gran impacto en la optimización de sus recursos, fortaleciendo el sistema de control interno existente; servirá como guía para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa alcanzar las metas y objetivos propuestos; y sobre todo, cumplirá el rol de monitoreo ayudando así a determinar sobre la marcha las desviaciones que se presenten respecto al cumplimiento de los indicadores, permitiendo la búsqueda de soluciones oportunas.

El tema a investigar, dispone de bibliografía y cuenta con la colaboración de la empresa, y ella obteniendo beneficios que servirán para el desarrollo de la entidad y de esta manera hacer frente a todo lo que ocurre en el ambiente interno y externo, perfeccionando día a día e ir mejorando la gestión administrativa.

Esta investigación me enriquecerá en forma personal al autor y al profesional, pues hay el anhelo contribuir a solucionar de alguna manera los inconvenientes y dificultades que se presentan en la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el grado de influencia del control en los procesos de gestión sobre la rentabilidad en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., a fin de lograr una gestión administrativa adecuada.

1.4.2 Objetivos Específicos

Analizar el actual sistema de control de gestión a fin de establecer las limitaciones que afectan la adecuada gestión administrativa en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

Evaluar la rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. durante el primer semestre del año 2013, a fin de determinar su variación.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Debe indicarse que en la empresa Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., no se han efectuado trabajos de investigación referentes al tema que nos ocupa, sin embargo de la investigación bibliográfica realizada en el repositorio de tesis de grado de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se han escogido las que a continuación se mencionan, como ejemplos para dar la solución a la problemática que nos ocupa; esto es una gestión administrativa inadecuada ocasionada en la ausencia de controles en los procesos de gestión generando niveles de rentabilidad disminuidos; situación que se replica en muchas empresa de nuestro país:

Según SALAZAR R. Viviana, (2011). “Sistema de Control De Gestión y Su Incidencia en el Rendimiento Económico De La Agencia De Viajes Oceanictravel Cía. Ltda.”; en su tesis de obtención de Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Como objetivo General es: Estudiar el sistema de control de gestión como mecanismo de control que permita el desarrollo organizacional y obtener el rendimiento económico deseado. (Pág. 12)

En el estudio realizado concluye de la siguiente manera

- *La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión que le permita monitorear la dirección correcta del camino emprendido.*
- *El rendimiento económico en el último semestre del año 2010 no ha sido el esperado, por lo que la entidad refleja el incumplimiento de los objetivos trazados por la entidad para incrementar la rentabilidad. (Pág. 66)*

Objetivo de la Propuesta

Contribuir al progreso de la empresa mediante el Cuadro de Mando Integral como instrumento de control de gestión para potencializar el desarrollo empresarial. (Pág. 71)

La importancia de contar con un sistema de gestión, que permita gestionar, controlar y direccionar, recalca la incidencia en el rendimiento de en una empresa, ya que al implementar un modelo de gestión se podrá potencializar el rendimiento y desarrollo de la compañía.

Según NÚÑEZ CAMPAÑA David Alejandro, (2012). “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la gestión administrativa y financiera para la mejora de resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A”.

Como objetivo General es: Estudiar la incidencia del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Administrativa financiera y para mejorar resultados económicos de la GLOABSA S.A. (Pág. 7)

En el estudio realizado concluye de la siguiente manera:

- *En la empresa no existe un análisis de evaluación financiera, por lo cual no se conoce la realidad económica afectando así a la toma de decisiones.*
- *La empresa no cuenta con un cuadro de mando integral lo cual limita el manejo organizacional afectando al cliente y a la obtención de mejores resultados administrativos y económicos. (Pág. 75)*

El objetivo de la propuesta

Diseñar un cuadro de mando BSC para mejorar la gestión administrativa y económica de la empresa GLOBALSA de la ciudad de Ambato. (Pág. 79).

Un modelo de gestión que ayuda a mejorar la Gestión Administración, es el Cuadro de Mando Integral, que propone una mejora continua, desarrollando procesos a través perspectivas, incidiendo en los resultados finales.

Según JARAMILLO ALVARO Luis A. (2008). “El control de gestión empresarial y la situación económico – financiera en la empresa Cabaro Cía. Ltda., previo a la obtención del título de Magister en Costos y Gestión Financiera.

- *Como objetivo general es: Estudiar “The Balance Scorecard” o cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de control de gestión y evaluación de resultados y su aplicación e incidencia en la situación económico – financiera de la empresa” Cabaro Cía. Ltda.” (Pág. 8)*
- *En el estudio realizado concluye “convencida de que los retos de una economía globalizante exigían efectuar un proceso de cambio y contar con nuevas herramientas de la gestión empresarial, tendientes a elevar la su competitividad con base a un mejoramiento continuo de calidad y productividad. Sin embargo tal proceso no llego a culminar, especialmente en lo relacionado con la Planeación Estratégica”. (Pág. 130)*

Una herramienta de Control de Gestión que permita evaluar los resultados es el Cuadro de Mando Integral, que permite reestructurar los procesos, planificación estratégica, entre otros; alineando con estrategias y la visión de la entidad, incidiendo directamente en la situación económica de la empresa.

Según LÓPEZ TIGSE. Mercy del Pilar (2007). “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Rentabilidad de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A.”, previo a la obtención del título Magister en Gerencia Financiera Empresarial.

- *Como objetivo general es: Estudiar la incidencia de un Cuadro de Mando Integral en la rentabilidad financiera de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A. (Pág. 25)*
- *En el estudio realizado concluye que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de comunicación que permite difundir la estrategia de la empresa a todos los niveles jerárquicos, con el objetivo de que todos conozcan lo que deben hacer para alcanzar las metas fijadas. (Pág. 124)*

El objetivo general de la propuesta es

Construir un Cuadro de Mando Integral que permita conseguir la visión de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A. (Pág. 126)

Las investigaciones mencionadas anteriormente servirán como guía para implementar un modelo de sistema de gestión, analizando la problemática deficiente del manejo organizacional de las herramientas empresariales y conocidas sus causas se establece soluciones.

2.2 Fundamentación Filosófica

Según Herrera Luis y otros (2012),

La ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alternativas coherentes en investigación; una de ellas enfoque crítico-positivo. Crítico porque cuestiona los esquemas del molde de hacer investigación con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad línea. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino además plantea alternativas de solución construidas en el clima de sinergia y pro actividad.

Esta alternativa de investigación ayudará a la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., a generar transformaciones en el sistema de control, promoviendo su comprensión, conocimiento y compromiso siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, basado en la interpretación de los hechos.

Además esta perspectiva tiene como función, evaluar cómo se distribuye el poder en gestión participativo del personal, en decisiones que le afectan, delegando responsabilidad y compromiso a fin de autorregular su proceso. Construyendo y compartiendo criterios con

claridad en metas y recursos encaminados al progreso; en condiciones de valorar lo alcanzado, estimar que falta y como superarlo.

2.3 Fundamentación Legal

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país.

2.3.1 Ley de Compañías

De la Junta General

Art. 231.- *La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.*

Es de competencia de la junta general:

- 1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;*
- 2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;*
- 3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;*
- 4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;*
- 5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;*
- 6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;*
- 7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,*
- 8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.*

De la Administración y los agentes de la Compañía

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Art. 256.- Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

Art. 262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;
5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos; y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha

disminuido, a fin de que resuelva si se la pone a liquidación conforme a lo dispuesto en el Art. 198; y,

- 6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.*

Art. 271.- *Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.*

Art. 272.- *La acción de responsabilidad contra los administradores miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablado por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.*

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opusieren a ello accionistas que representen la décima parte del capital pagado, por lo menos.

El acuerdo de promover la acción o de transigir implica la destitución de los respectivos administradores.

De la Fiscalización

Art. 279.- *Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no solo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.*

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

- 1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;*
- 2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;*
- 3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;*
- 4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;*
- 5. Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;*
- 6. Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;*

7. *Asistir con voz informativa a las juntas generales;*
8. *Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;*
9. *Pedir informes a los administradores;*
10. *Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y,*
11. *Presentará la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.*

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.

Art. 287.- *Sin perjuicio de la designación de comisarios, las compañías pueden designar para su fiscalización y control consejos de vigilancia o de inspección, en cuyo caso se extenderán a estos las disposiciones que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidades de los comisarios, así como la forma de su designación, remoción, duración en sus funciones y remuneración.*

Art. 288.- *Los comisarios están obligados a informar oportunamente a la Superintendencia de Compañías sobre las observaciones que formularen y les fueren notificadas. La omisión o negligencia por parte de los comisarios será sancionada por la Superintendencia con multa de hasta doce salarios mínimos vitales generales.*

De los Balances

Art. 289.- *Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.*

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Art. 290.- *Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y*

control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

***Nota:** Expresamente cualquier norma que obligue a expresar el capital o la contabilidad de las personas en sucres o en unidades de valor constante. Dada por Art. 99-h) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.*

***Art. 293.-** Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.*

***Art. 294.-** El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.*

***Art. 300.-** Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.*

La Superintendencia de Compañías es una institución que regula a las empresas jurídicas, verificando la gestión de los administradores, accionistas o socios, cumpliendo con los derechos y obligaciones que tiene que cumplir.

2.3.2 Constitución de la República del Ecuador

***Art. 54.-** Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.*

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

***Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.*

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.3.3 El ministerio de relaciones laborales Ecuador

El Ministerio de relaciones laborales es una entidad que regula el cumplimiento de los empleadores con el trabajador debido a que están bajo la revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones puede ocasionar graves problemas en sus actividades, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves

2.3.4 Ley Orgánica del Consumidor Capítulo V

Art. 17.- Obligaciones del proveedor.-Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del bien o prestación.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

La ley del consumidor exige que a los clientes se les entregue productos o servicios de calidad, cumpliendo con todas las disposiciones que demanda el estado.

2.3.5 Ley de Seguridad Social Capítulo Dos

DE LOS ASEGURADOS OBLIGADOS

Art.9. Definiciones.

Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio:

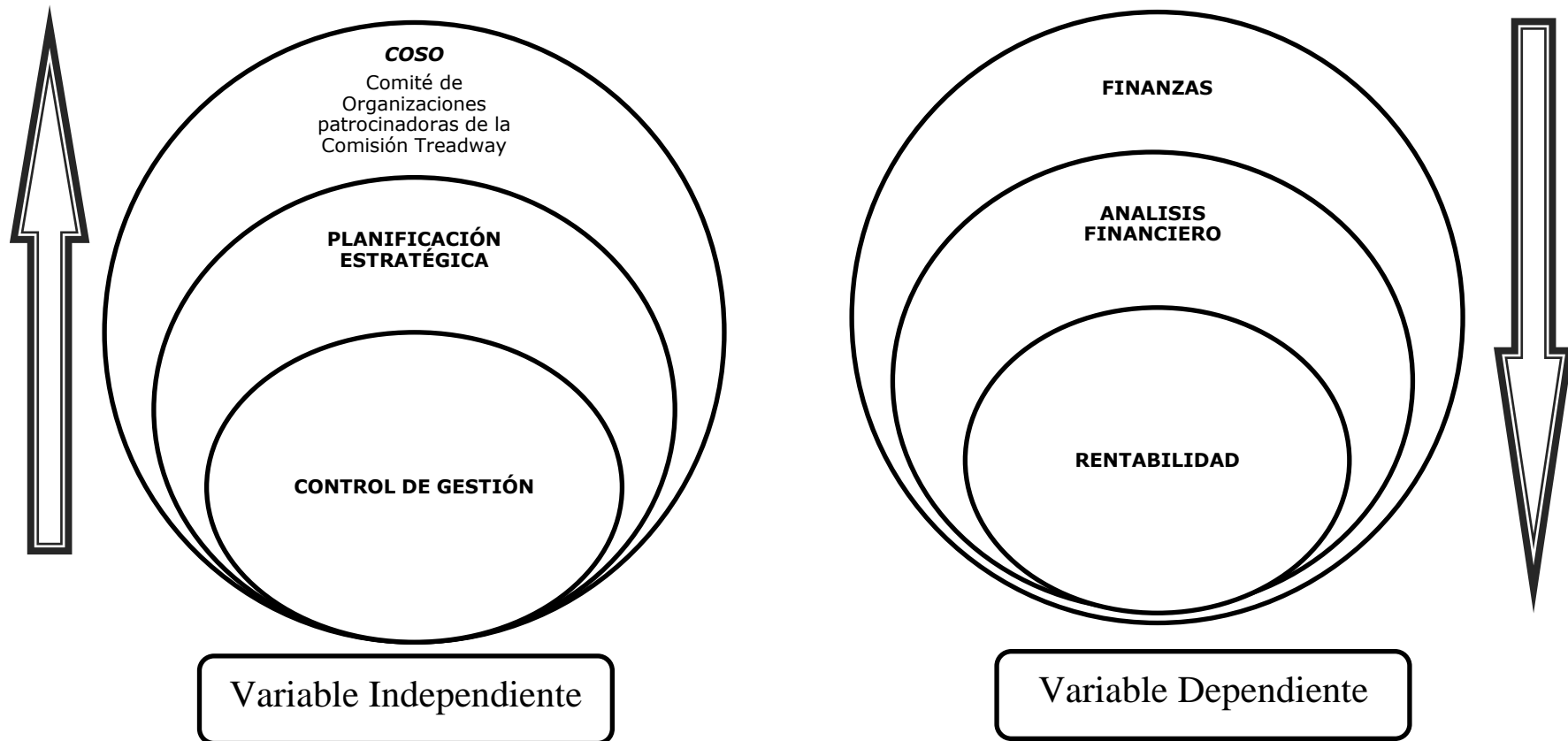
a. Es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento;

d. Es administrador o patrono de un negocio toda persona que emplea a otros para que ejecuten una obra o presten un servicio, por cuenta suya o de un tercero.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Supra ordinación

Gráfico N° 2 Supra ordinación



*Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora*

2.4.1.1 Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)

Según Mantilla S. (2009). Define a la organización Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

Como una organización del sector privado sin fines de lucro dedicada a orientar a las entidades para el establecimiento de operaciones de negocio más efectiva, eficiente y ética.

Esta organización ha visto la necesidad de las empresas de mejorar la manera de gestionar, por lo que propone un marco de gestión de riesgos, dirigido por la gerencia para establecer estrategias para toda la empresa. Estas ayudan a identificar posibles eventos positivos o negativos, fin de proporcionar que los objetivos sean razonable y se puedan alcanzar.

Este marco está integrado por los siguientes componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión
- En el marco de la gestión de riesgos incluye tres elementos más.;
- Ajustes de Objetivos
- Identificación de Conocimientos
- Respuesta del Riesgo.

2.4.1.2 Planificación Estratégica

Pinto Roberto. (2000), define:

Planificación estratégica como, un conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizada eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas

decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en corto mediano y largo plazo.

Aceves Ramos V.D. (2007), define a la Planificación Estratégica “Una transición, ordenada sistemática, y fundamentada entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro, a corto, mediano y largo plazo.”(p.6)

En síntesis la Planificación Estratégica es una herramienta sistemática que sirve para encaminar a la organización de manera óptima y tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, previniendo los efectos que puedan suscitarse en un lapso de tiempo.

Los objetivos de la Planificación Estratégica deben fundamentarse en la sobrevivencia, la permanencia en el negocio, maximizar utilidades y se la compañía líder.

Componentes de la Planificación Estratégica

Plan, es una guía a una situación específica.

Patrón, comportamiento y conducta ante una situación emergente.

Posición, segmento de mercado.

Perspectiva, percibir alguna situación desde una posición determinada. (pp. 6-10)

2.4.1.3 Control de Gestión

Anthonu R. N y, Govindarajan V. (2008) el proceso de control de gestión “Es la conducta que se manifiesta en las relaciones entre los gerentes, y entre estos y sus subordinados.” (p.239)

(ESTUPIÑAN & ESTUPIÑAN, 2006), también hace referencia sobre el control de gestión.

Es una forma de evaluar la gestión general, mediante al se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando la eficiencia de los recursos, eficacia de terceros y sí lograr la efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico. (Pág. 246)

Es una forma de evaluar las fases del proceso administrativo, en relación a lo planificado, identificando las desviaciones, para tomar oportunas medidas correctivas que aseguren la eficiencia de los recursos empresariales, así como la eficacia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Una forma de control de gestión, es verificar que las operaciones se efectúen, y si existe algún inconveniente en los procesos, tomar medidas correctivas; esto es la capacidad de tomar buenas decisiones.

Para lograr que el funcionamiento de la gestión sea efectiva, se debe fundamentar en las etapas siguientes: (Estupiñan Rodrigo y Otros. 2006. P.247)

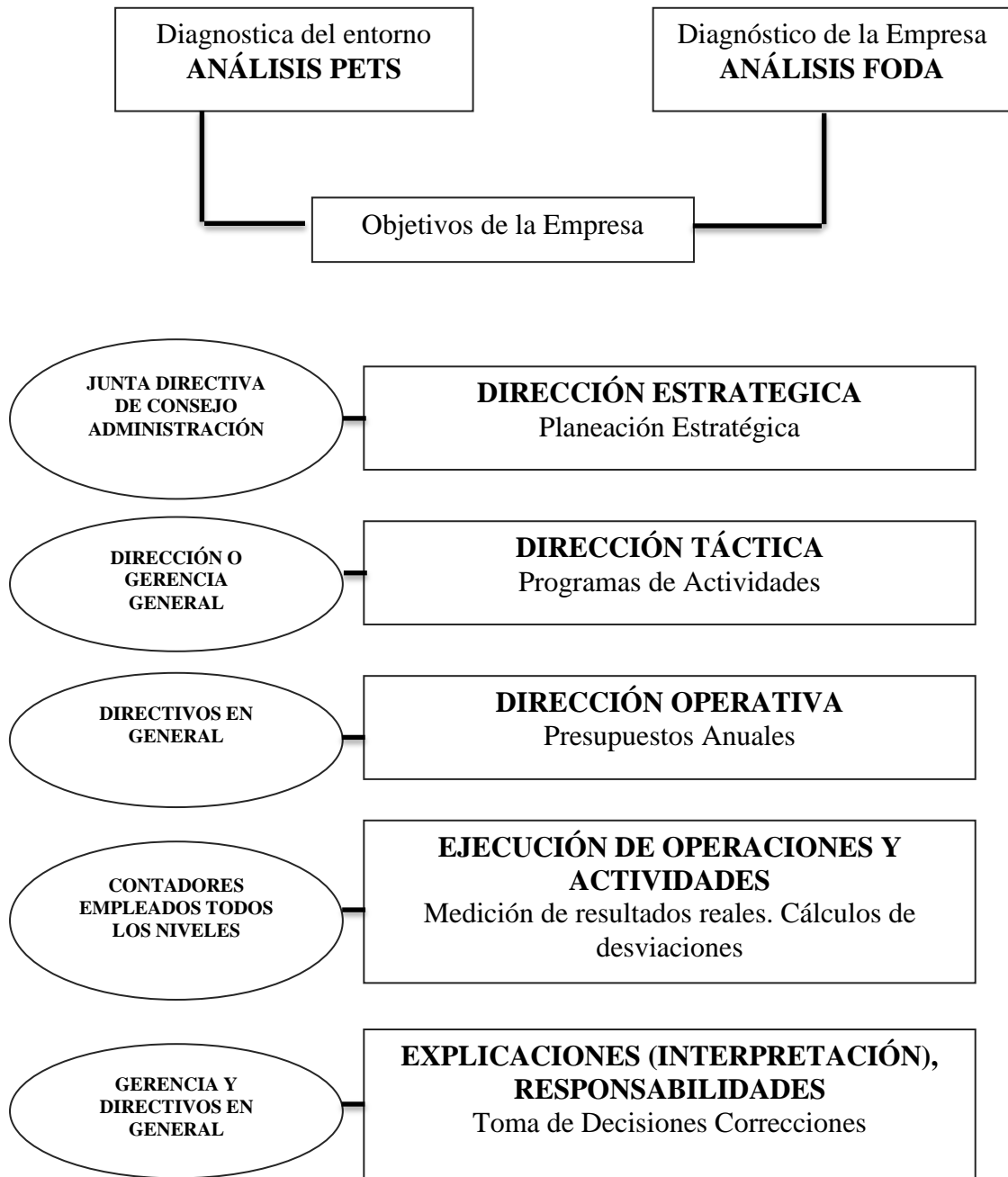
- Establecimiento de objetivos a corto y largo plazo
- Diseño de programas que midan los objetivos y riesgos
- Tener una estructura organizativa, que defina las funciones del personal y sus respectivas responsabilidades.
- Contar con herramientas que sirvan para medir, registrar y controlar los resultados generados.
- Cálculo de desviaciones
- Investigar los orígenes y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctas

Una de las características del control de gestión es que se cimenta en el pasado, presente y el futuro, para cumplir con los objetivos.

El mismo autor hace referencia a varios tipos de control de gestión:

- EVA (Economic Value Added)
- Balance Scorecard BSC
- El Sistema de Gestión Basado en Actividades (ABM)(ABC)²
- Sistema de Información Empresarial (SIE)

Gráfico N° 3 Etapas para el Funcionamiento de una gestión efectiva



*Fuente: Análisis Financiero y Gestión
Elaborado por: Estupiñan G. Rodrigo,
Estupiñan G. Orlando*

2.4.1.4 Finanzas

Según la publicación electrónica de (THOMSON, 2008) cita a. Simón Andrade, define el término finanzas de las siguientes maneras:

- 1) *"Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.",* y 2) *"Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"*

Barajas Ángel. (25-09-2008), dice que las "finanzas son el estudio de como asignar recursos escasos a través del tiempo."

Las finanzas son parte de la actividad económica el cual el dinero y capital, es la base de las relaciones entre las empresas. Esta busca la reducción de riesgos al tomar decisiones e incrementar la rentabilidad.

2.4.1.5 Análisis Financiero

Según Baena T. D. (2010) dice:

La preparación es un proceso al cual le corresponde la recopilación de los estados financiero básico y la información cualitativa relevante a nivel interno y externo de la empresa. El proceso de análisis, de deriva de la interpretación de los daos obtenidos en razones o indicadores financiero. La información, analizada y comparada en su conjunto, permitirá la toma de decisiones sobre la empresa en lo pertinente a su situación financiera, ya sea dada por sucedido en el pasado, en el presente o en las proyecciones que se pretenda alcanzar.

Según GIL Á. A. (2004). "Análisis Financiero es un complemento de la teoría de las finanzas, forma parte de un sistema o procesos de información, cuya misión es aportar datos que permite conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro."

Es decir es una herramienta ayuda a conocer la situación real de una entidad, analizando estados financieros, (datos cuantitativos) e información cualitativa. Esto permitirá tener una visión de lo que podría acontecer a futuro.

Características

Proceso de valoración critica

La base de la información es financiera

Las áreas de su estudio, es la rentabilidad, solvencia y liquidez

El análisis financiero es un ratio o indicador.

2.4.1.6 Rentabilidad

Según en la publicación de Eumed por ZAMOTA T.A, define a la rentabilidad como:

La relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Toledo M.A. y Otros (2012), definen:

La administración en la empresa es responsable de la utilización de los recursos que los accionistas le dan, pero el uso de estos implica la interrelación de muchos componentes que van desde la operación y combinación de los diferentes niveles de venta, de costos y gastos, de inversiones en activos y de diferentes niveles de financiamiento entre pasivos capital y origina que el entendimiento de lo que sucede en la empresa.

Es un beneficio que se obtiene mediante la gestión administrativa demostrando relación entre utilidades obtenidas y las inversiones realizadas en actividades comerciales y de servicios.

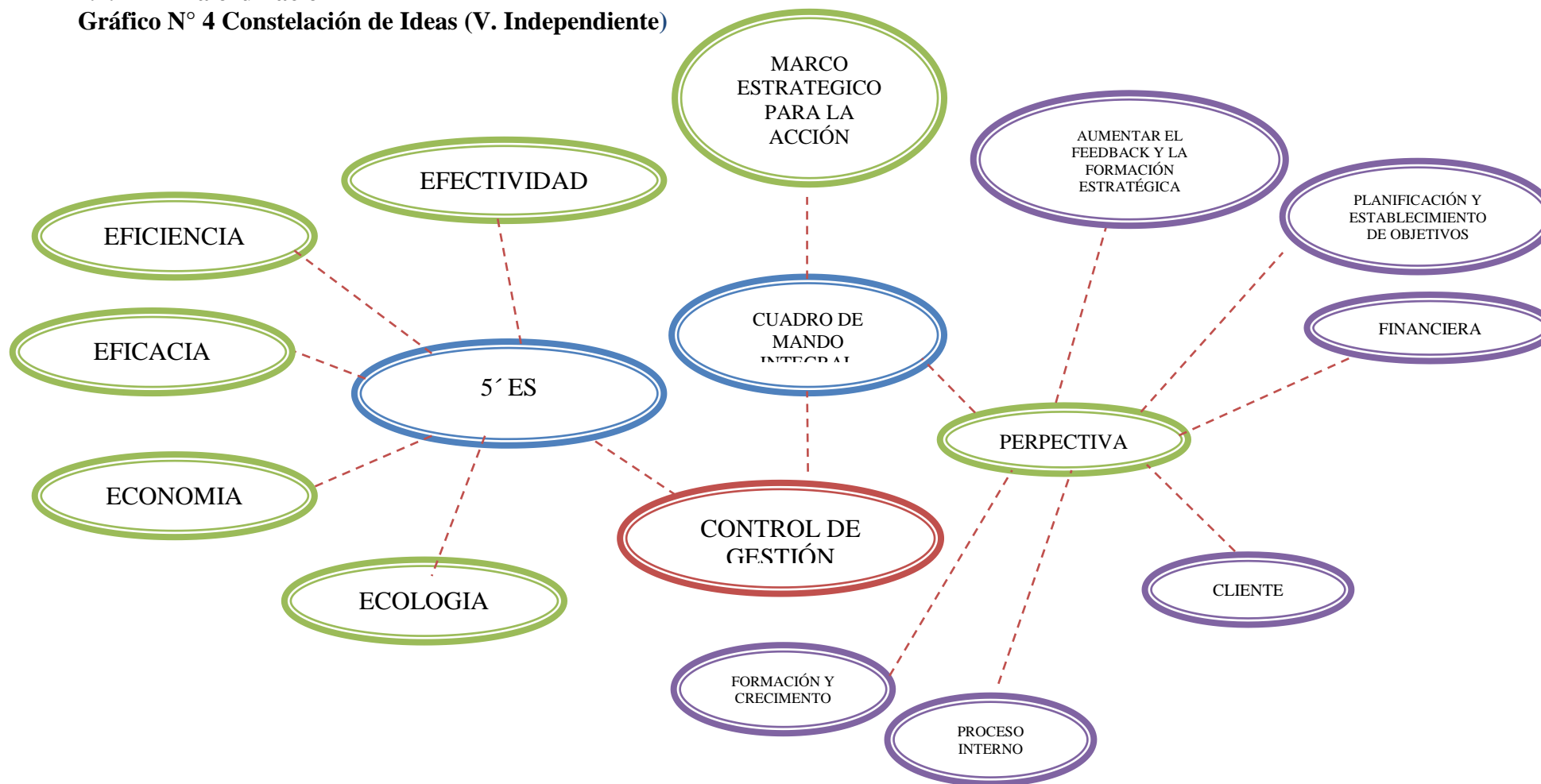
Es importante mencionar que hoy en día la rentabilidad es utilizada como un indicador, para evaluar la eficiencia de la rentabilidad y comparar los diferentes resultados de la empresa.

Fórmula general de la rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$

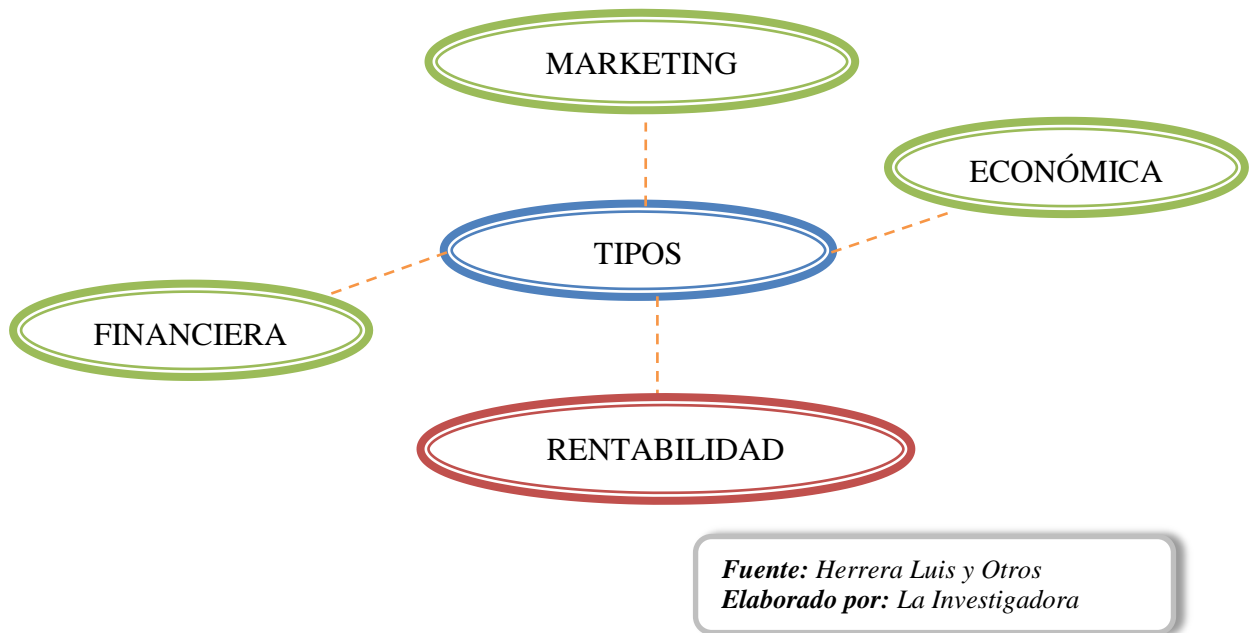
2.4.2 Infra ordenación

Gráfico N° 4 Constelación de Ideas (V. Independiente)



Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico N° 5 Constelación de Ideas (V. Independiente)

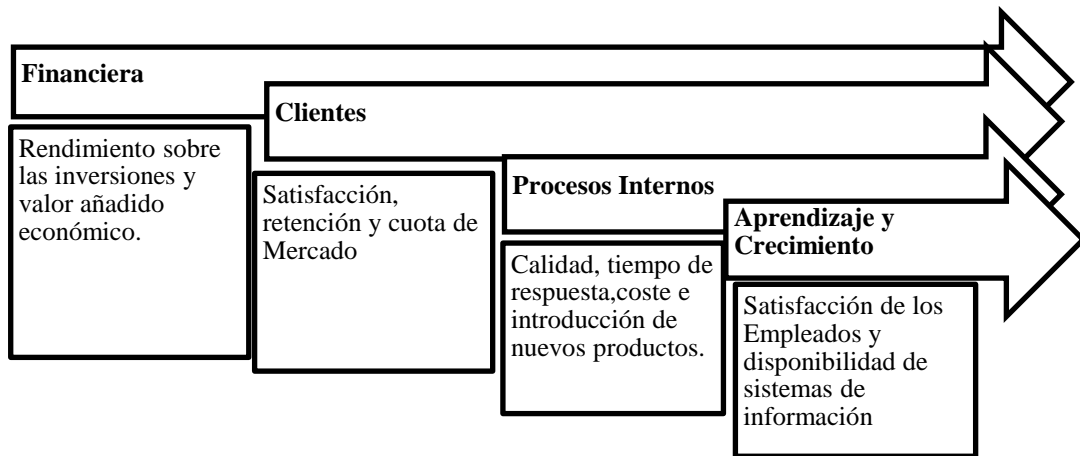


2.4.2.1 Cuadro de mando Integral (CMI)

Según Rampersad H.K. 2004, que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que utiliza la visión estratégica para hacerla operativa y esta se traduzca a acciones, para cumplir los objetivos. “abarca la misión, visión, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos medidas de actuación, metas y acciones de mejora continuas y control de procesos.” (p. 10)

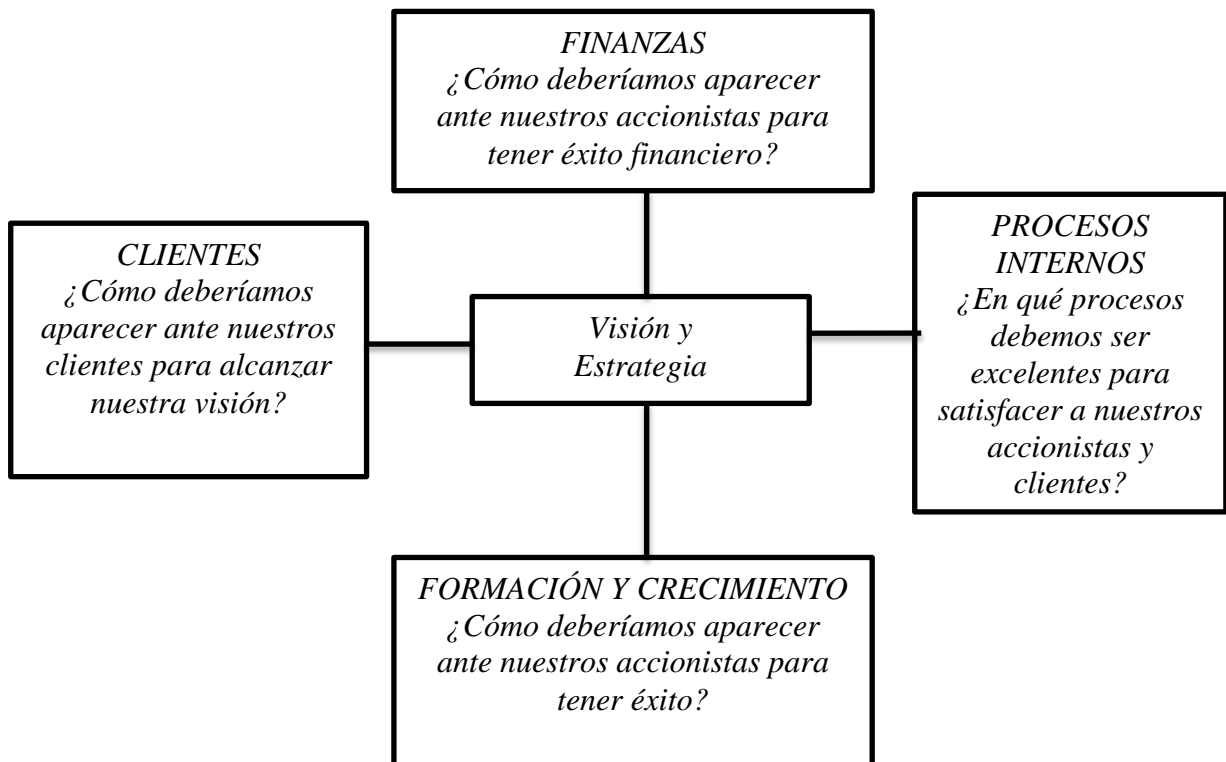
Según Kaplan R y D Norton (2002). El Cuadro de Mando Integral utiliza varias perspectivas, que a su vez se complementan con indicadores financieros y no financieros.

Gráfico N° 6 Indicadores según las Perspectivas CMI



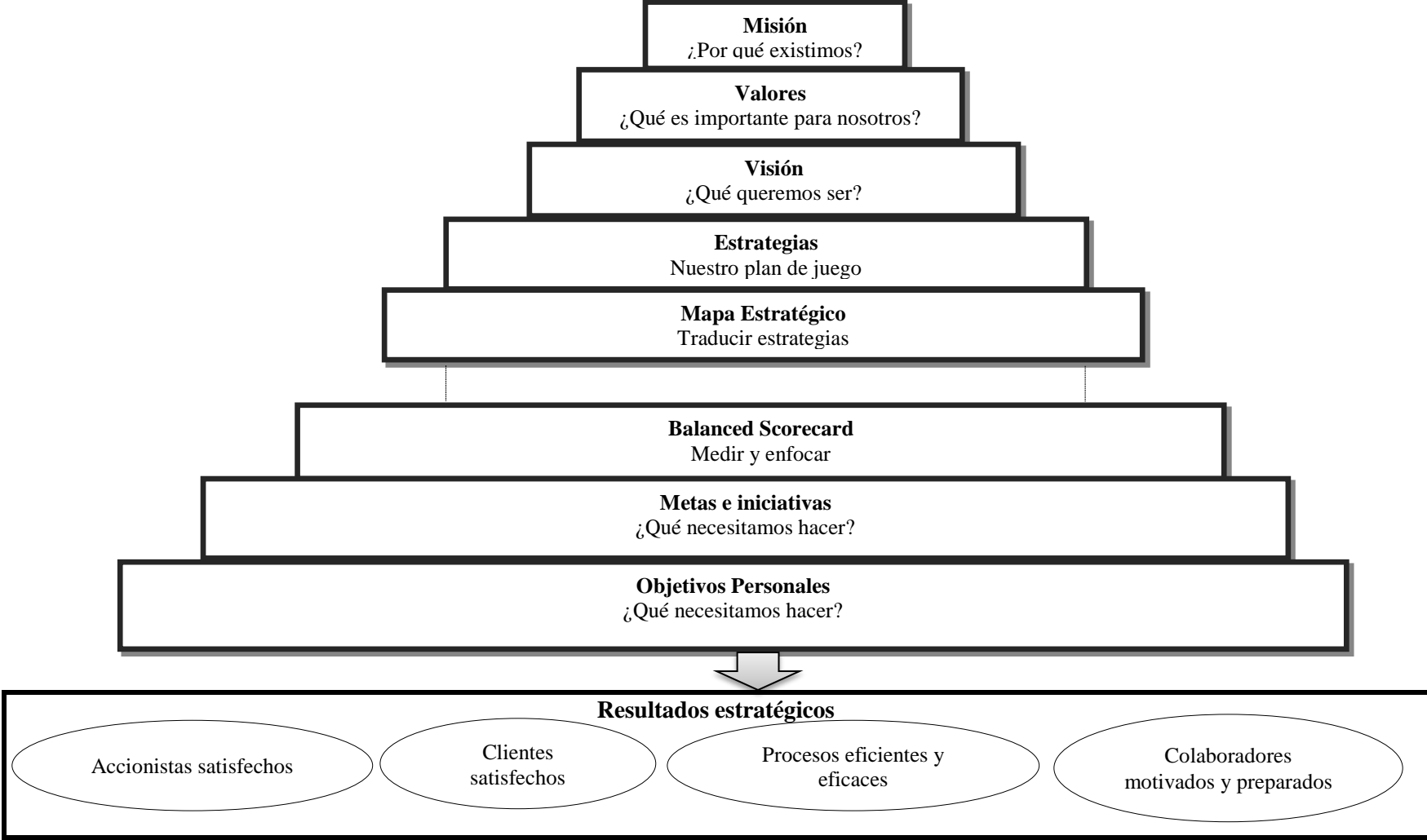
Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan R y Norton D.

Gráfico N° 7 Estructura para transformar estrategias en términos operativos



Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan R y Norton D.

Gráfico N° 8 Proceso continuo del Cuadro de Mando Integral

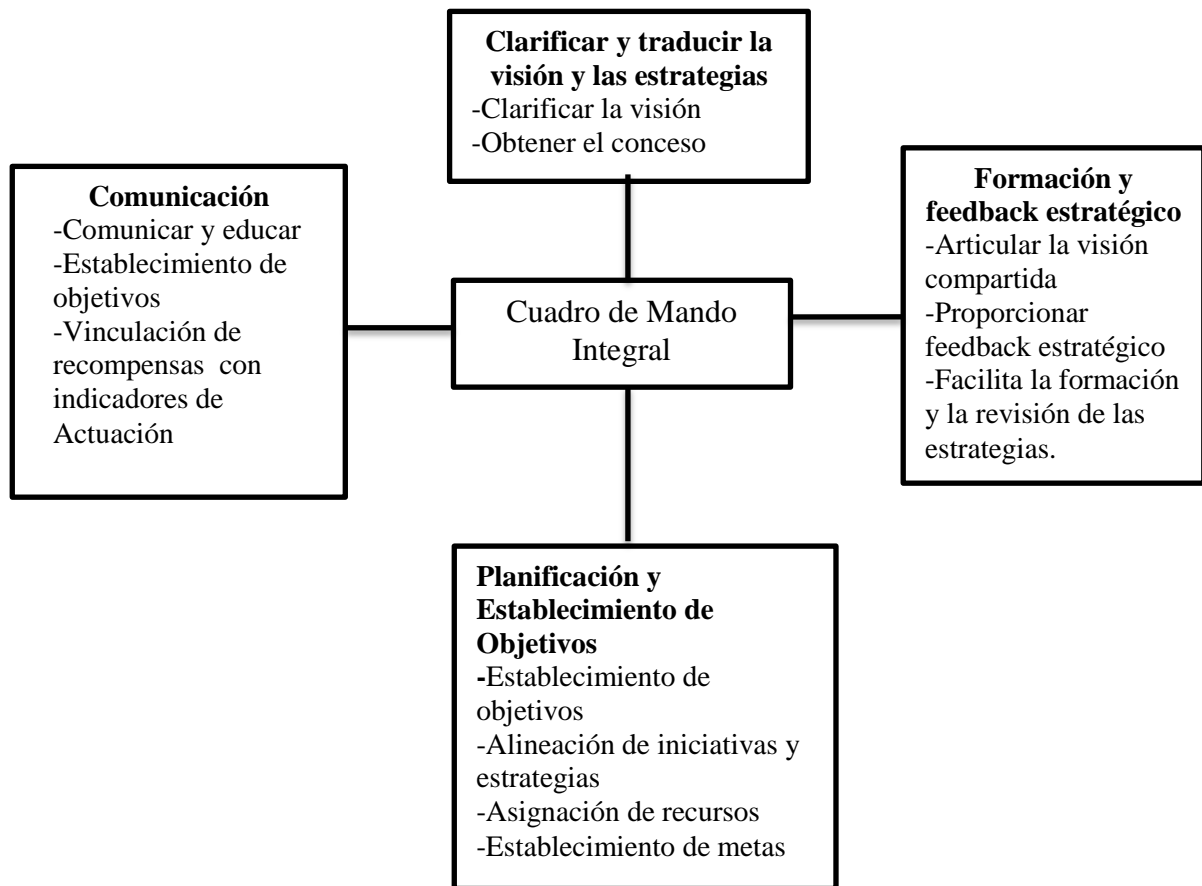


*Fuente: Mapa Estratégico
Elaborado por: Kaplan R y Norton D.*

Las herramientas indispensables según Kaplan y Norton para un proceso continuo para el Cuadro de Mando Integral son: la misión, valores, que son pilares que se mantiene a través del tiempo, la visión es como se presenta en el futuro, las estrategias representan el desarrollo y la evolución del tiempo cambiante en el entorno interno y externo.

Gráfico N° 9 Marco Estratégico para la acción

El Cuadro de Mando Integral es considerado más que un sistema operativo que utiliza indicadores financiero y no financieros, sino que es un instrumento que ayuda a las empresas a innovar mediante un *sistema de gestión estratégico*, y destaca los procesos importantes para alcanzar los resultados deseados.



Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan R y Norton D.

2.4.2.2 Las 5 Es

Maldonado M. (2011) la cinco es son eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética.

***Eficiencia.-** Consiste en lograr la utilización productiva de bienes materiales y recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoria integral).*

***Efectividad.-** Grado óptimo y racional con lo que se utilizan los recursos humanos, financieros tecnológicos, materiales y el tiempo (MKME).*

***Eficacia.-** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoria integral).*

***Economía.-** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren los bienes y servicios en cantidad y en calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoria integral).*

***Ética.-** es parte de la de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. (pp.23-24)*

La 5 Es, son herramientas que sirven para medir el comportamiento del talento humano al realizar cada acción en la empresa. Ejemplo:

La eficiencia en los empleados de la empresa en no desperdiciar material para la elaboración de algún producto.

La eficacia, realizar un producto al menor tiempo posible.

La Efectividad, mide que el producto tenga una buena calidad y sea elaborado en el menor tiempo posible.

La Economía, realizan un estudio de la materia prima que cumplan con características de calidad y costo bajos.

2.4.2.3 Rentabilidad

Existen diferentes tipos de rentabilidad, según Camacho M. y Rivero M. (2010.), se destaca el estudio de tres tipos de rentabilidad:

Rentabilidad Económica: Mide la gestión y la exploración de la administración, con respecto a la eficiencia operativa.

Rentabilidad Financiera: Mide el porcentaje que la empresa adeuda, para generar beneficios; este también es conocido como rentabilidad de los pasivos.

Rentabilidad del Accionista mide el porcentaje de dividendos en relación al beneficio neto.

2.5 Hipótesis

La Inaplicación del control en los procesos de gestión influye negativamente en rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

2.6 Señalamiento de las variables de la Hipótesis

- **Variable Independiente**

Control de procesos de Gestión

- **Variable Dependiente**

Rentabilidad

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

Complementando en la fundamentación filosófica con paradigma crítico propositivo se relaciona directamente con un enfoque cualitativo. Puesto que describe las cualidades y características de las variables que intervienen en el problema objeto de estudio contribuyendo a una toma de decisiones adecuadas y cuantitativas porque será tabulada la información para poder mediar los objetivos planteados.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

De Campo

Según HERRERA Luis y Otros, (2012) “La investigación de Campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se produce los acontecimientos.” (p.103)

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Es decir se realizará la investigación de campo ya que nos permite involucrarnos. Con la compañía Asesora Técnica Empresaria y Capacitaciones S.A., tomando en cuenta la observación directa del comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos de está investigando, permitiendo obtener la información primaria referente al problema objeto de estudio.

Documental / Bibliográfico

“Tiene como propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoque, teorías, conceptualizaciones y criterios diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (Fuentes primarias),o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundaria).” (HERRERA Luis y Otros. 2012, p.103)

Mediante esta investigación profundamos y ampliamos los diferentes conceptos, enfoques y criterios, referentes al tema del Control de Gestión y su incidencia en la rentabilidad, buscando en libros, internet, videos, tesis afines con el tema, leyes y reglamentos que

respaldan el análisis de esta investigación. Tomando en cuenta grandes determinaciones para poder ejecutar las decisiones en su máxima totalidad como apoyo de investigación.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

Tabla 1 Nivel o Tipos de Investigación

Nivel o Tipo de Investigación	Características	Objetivos
Exploratoria	Metodología más flexible	Desarrollar nuevos métodos
	De mayor amplitud y dispersión	Generar hipótesis
	Estudio poco estructurado	Reconocer variables de interés investigativo
		Sondear un problema poco investigado o desconocido en su contexto
Descriptiva	Permite predicciones rudimentarias	Comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras
	De medición precisa.	Clasificar elementos y estructuras, modelos de comportamiento, según ciertos criterios.
	Requiere conocimiento suficiente	Caracterizar una comunidad
	Mucha investigación de este nivel tiene interés de acción social	Distribuir datos variables considerados aisladamente

Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora

Investigación Exploratoria: Al realizar esta investigación dentro de la compañía, se exploró y se pudieron identificar posibles causas la cual llevo a la inadecuada gestión administrativa, afectando el desempeño y su entorno competitivo y así poder implementar adecuados sistema de control de gestión.

Investigación Descriptiva: En este nivel de Investigación, se busca especificar las propiedades y características concretas, realizando una comparación entre variables, y estructurando el comportamiento de cada una de ellas.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

“Población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características.” (HERRERA Luis y Otros. 2012, p. 107)

En esta investigación se trabajará sobre una población específica, que se encuentre relacionada con las áreas objeto de estudio, se refiere a un estudio utilizando con encuestas y por observación directa, que podrá aplicarse en forma directamente al personal de la compañía, a sus clientes y realizando análisis a los estados financiero.

Tabla 2 Población de Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A

CARGO	N°
Gerente	1
Personal de contabilidad	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores	2
TOTAL POBLACIÓN	5

Fuente: A.T.E.C.A.P.S.A.

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 3 Población de Clientes

ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIONES S.A. ATECAPSA	
CLIENTES	
AL 31 DE DICIEMBRE 2013	
N°	CLIENTES
1	Guido Darío Chicaiza
2	Mario López
3	Agrolimache
4	Rio Car
5	Cooperativa Santa Lucia
6	Agrolimache
7	Ambaseg
8	Antonio López
9	Celite
10	Cesar Cinchiguano
11	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Ambato
12	Corpturinter
13	Cristina Goyes
14	Dayana Aldaz
15	Elvira Yánez
16	Fernando Marchan
17	Gabriela Patricia Mojerón
18	Guadalupe S.A.
19	IESS Hospital Ambato
20	Incalcid
21	Jeaneth Paredes
22	José Luis Hernández
23	Juan Carlos Ceu
24	Juan Fernando Paucar
25	Lillian Pilla
26	Liliana Pozo Carrillo
27	Marco Vargas
28	Mauro Marchan
29	Mery Llerena
30	Orlando Balseca Basantes
31	Patricia Lalaleo
32	Paúlzabala
33	Planhofa
34	Prometin

35	Ramiro Pazmiño
36	Rosalquez S.A.
37	Salazar Fernanda
38	Sandra Bravo
39	Santiago Cueva
40	Unidad Oncológica Solca

*Fuente: A.T.E.C.A.P.S.A.
Elaborado por: La Investigadora*

3.4.2 Muestra

“Consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea representativo del colectivo en las características sometidas al estudio”. (HERRERA Luis y Otros. 2012, p. 107)

El tamaño de la población es pequeño, por lo tanto se trabajara con el 100% de la población.

Operacionalización de Variables

Tabla 4 Operacionalización de variable Independiente - Control de Gestión

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es una forma de evaluar las fases del proceso administrativo, en relación a lo planificado, identificando las desviaciones, para tomar oportunas medidas correctivas que aseguren la eficiencia de los recursos empresariales, así como la eficacia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos corporativos.</p>	<p>Proceso Administrativo</p>	<p>Planeación</p> <p>Organización</p>	<p>¿Existen un Planificación Estratégico? ¿Existen Metas definidas? ¿La empresa dispone un de Plan Financiero? ¿Cuentan con un Plan de Mercado?</p> <p>¿La empresa tiene definidas formalmente las funciones del personal? ¿Las actividades de servicio y comercialización se encuentran separadas? ¿Cuenta con diagramas de procesos que definan sus principales actividades? ¿Cuenta con procedimientos definidos para el área comercial? ¿Cuenta con procedimientos definidos para el área de prestación de servicios? ¿Cuenta la compañía con modelo de gestión? ¿Cuenta con políticas definidas?</p> <p>¿La gerencia motiva a sus subordinados al cumplimiento de los objetivos corporativos?</p>	<p>Encuesta al Personal</p>

		Dirección Control	<p>¿Cómo se considera el nivel de comunicación interno?</p> <p>¿La gerencia considera propuestas del personal para la solución de problemas?</p> <p>¿La gerencia verifica que los procesos se cumplan eficazmente, eficientemente y con efectividad?</p> <p>¿Se definen indicadores de cumplimiento con respecto a los objetivos?</p> <p>¿Los clientes se encuentran satisfechos con los procesos de comercialización?</p>	Encuesta al Personal
	Toma de decisiones Establecimiento de desviaciones	Definición de problemas Análisis del problema Definición de Alternativas Elección de la mejor alternativa Favorables Desfavorable	<p>¿Para la toma de decisiones se considera que sean eficientes, eficaces y efectivos?</p> <p>¿Considera usted las decisiones que la compañía toma son oportunas y viable?</p> <p>¿Se sigue el proceso formal para la toma de decisiones?</p> <p>¿Se confronta lo ejecutado con lo planificado?</p> <p>¿Existen medidas correctivas sobre las desviaciones?</p> <p>¿Existen reacciones ante los cambios?</p>	Encuesta a Clientes

Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 5 Operacionalización de variable Dependiente – Rentabilidad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Referencia
<p>RENTABILIDAD</p> <p>Es un beneficio que se obtiene mediante la gestión administrativa demostrando relación entre utilidades obtenidas y las inversiones realizadas en actividades comerciales y de servicios</p>	Beneficios	<p>Margen de Utilidad</p> <p>Ingresos</p> <p>Gastos</p>	<p>¿Cuál ha sido la evolución del margen de rentabilidad obtenido por la empresa Asesora... durante el primer semestre del año 2013?</p> <p>¿Se realiza una planificación para la obtención de los ingresos?</p> <p>¿Se identifican de forma separada los ingresos provenientes de la actividad de servicios de aquellos generados por la actividad comercial?</p> <p>¿Cuál es la proporción de los ingresos de servicios frente a los ingresos generados de la actividad comercial?</p> <p>¿Los gastos son debidamente controlados?</p> <p>¿Existen políticas definidas con gastos?</p> <p>¿Cuál es la proporción de los gastos no operacionales con respecto a los operacionales?</p>	<p>Encuesta Personal al</p> <p>Estados Financieros Mensuales(Observación Directa)</p>

	Inversiones	A corto plazo A largo plazo	<p>¿Se destina parte de las utilidades para el crecimiento de la empresa?</p> <p>¿Cuál es la evolución de la participación del activo a corto plazo respecto al activo total?</p> <p>¿Cuál es la evolución de la participación del activo a largo plazo respecto al activo total?</p> <p>¿La empresa cuenta con un plan de inversión mayor a un año?</p>	Estados Financieros Mensuales(Observación Directa)
	Actividades Comerciales y prestación de Servicios	Margen de Comercialización	<p>¿Cuál es el margen obtenido en la comercialización durante el primer semestre 2013?</p> <p>¿Cuál es el margen obtenido en la prestación de servicios durante el primer semestre 2013?</p>	Estados Financieros Mensuales(Observación Directa)

Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora

3.5 Recolección de Información

“La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan de procesamiento de información.” (HERRERA Luis y Otros. 2012, p.124)

Tabla 6 Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Implementar un sistema de control en los procesos de gestión para incrementar la rentabilidad de la compañía.
¿A qué personas o sujetos?	Gerencia, personal administrativo y clientes
¿Sobre qué aspectos?	El control de gestión y la disminución en la rentabilidad
¿Quién?	Ruth Gómez
¿Cuándo?	En el primer semestre comprendido de Enero a Junio del 2013
¿Lugar de recolección de la información?	La empresa se encuentra ubicada en centro de la ciudad de Ambato, en las calles Sucre y Guayaquil.
¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada encuestado
¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuestas y cuestionarios.
¿Con qué?	Con los recursos instrumentos, cuestionarios, encuestas.
¿En qué situación?	En las instalaciones de la Empresa, Lugar mencionado anteriormente,

*Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora*

3.6 Procesamiento y Análisis

Una vez culminada la recolección de la información, la encuesta al personal, a los clientes, y análisis de los estados financieros; es importancia procesar y analizar la información, para analizar si cumplen con directrices que permitan conocer a fondo el problema.

El análisis de los resultados y su respectiva interpretación, se los realizará fundamentadas en los resultados obtenidos del trabajo de campo con respecto al problema de investigación, los objetivos, la hipótesis y el marco teórico.

La verificación de la hipótesis se sustentará con asesoría de especialistas estadísticos.

De acuerdo con los resultados se establecerá conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Para la realización de este estudio se aplicaron encuestas al personal y a los clientes del área de comercialización y de prestación de servicios de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. Con ello se pretende realizar un análisis al sistema de control existente en la empresa a fin de determinar los puntos críticos que afectan a la rentabilidad.

Por otro lado se hará un análisis a la información financiera generada durante primer semestre del año 2012 y el primer semestre del año 2013, a fin de determinar la conducta de la rentabilidad en el periodo mencionado. El motivo de elección de los dos primeros semestres de año, se debe a que los primeros semestres del año son los más rentables.

Al concluir este análisis se pretende demostrar la incidencia del control en los procesos de gestión sobre la rentabilidad.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Tabulación de encuesta dirigida al personal, de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., (A.T.E.C.A.P.S.A).

Preguntas

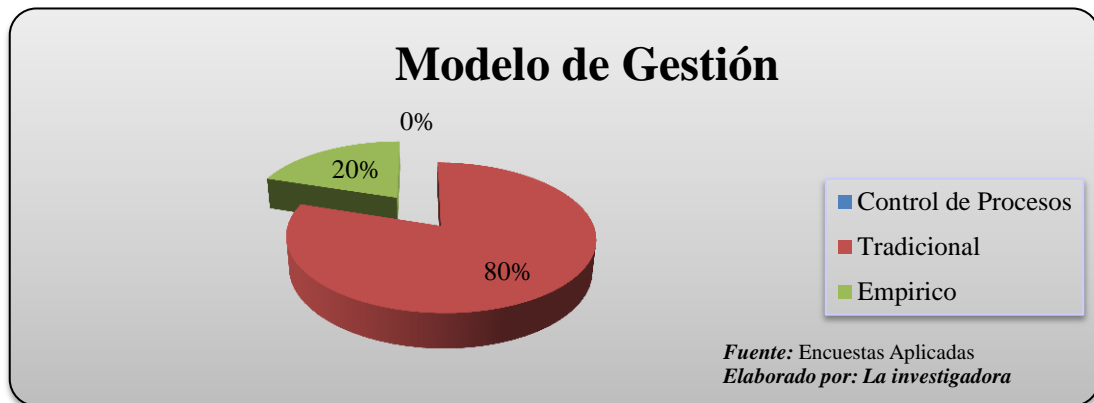
1. ¿Cuál considera Ud., que es el modelo de gestión utilizado por la empresa?

Tabla 7 Modelo de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control de Procesos	0	0,00%
Tradicional	4	80,00%
Empírico	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 10 Modelo de Gestión



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran, 4 contestaron que el modelo que utilizan es el tradicional que representa el 80%, 1 persona contestó que no utilizan ningún modelo de gestión que representa el 20%, mientras 0% que utiliza el modelo de gestión por procesos.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que el modelo de gestión utilizado en la compañía es el tradicional mientras que mínima parte piensa que no utilizan ningún modelo de gestión.

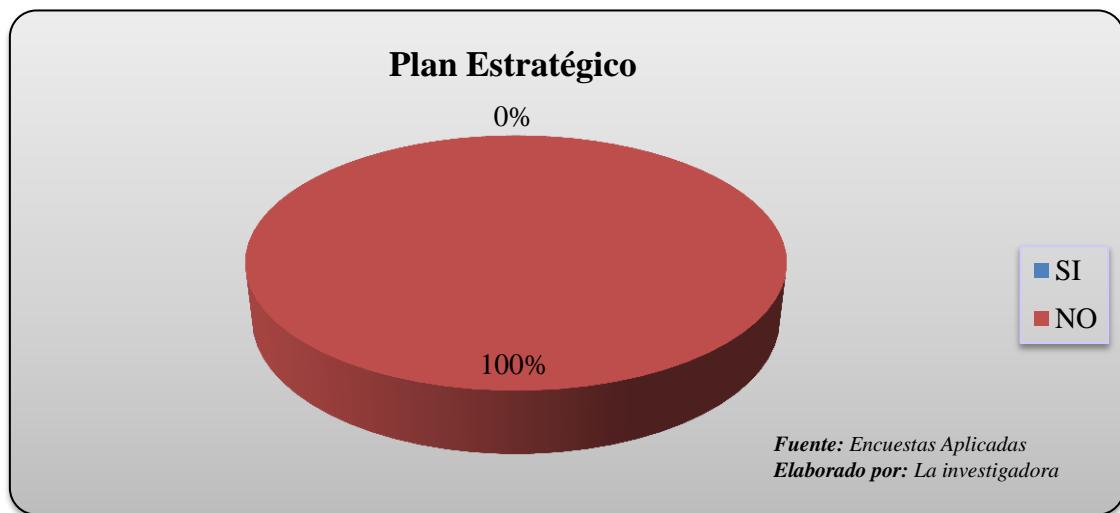
2. ¿Existe un plan estratégico?

Tabla 8 Plan Estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 11 Plan Estratégico



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran contestaron que no cuentan con un plan estratégico que representa el 100%.

Interpretación

Todos los encuestados en la compañía concuerdan que no cuenta con un plan estratégico.

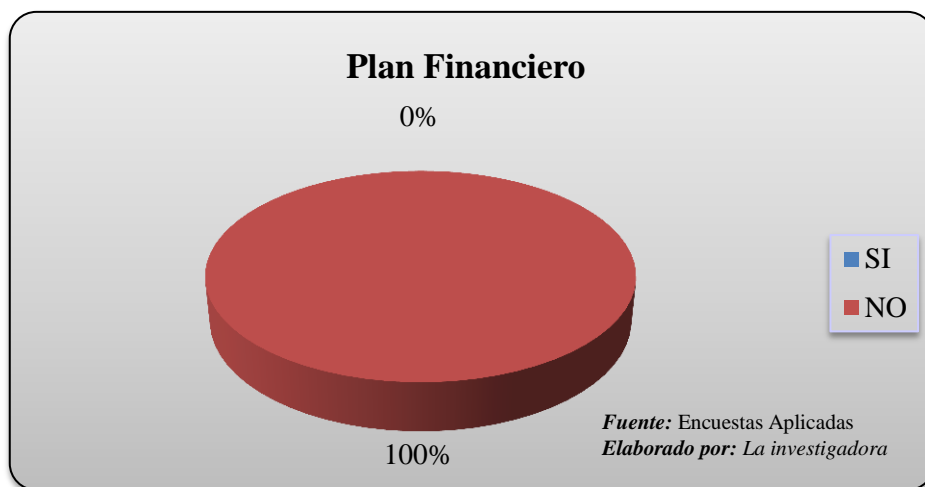
3. ¿Existe un plan financiero?

Tabla 9 Plan Financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 12 Plan Financiero



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran contestaron que no cuentan con un plan financiero que representa el 100%.

Interpretación

Todos los encuestados en la compañía concuerdan que no cuenta con un plan financiero.

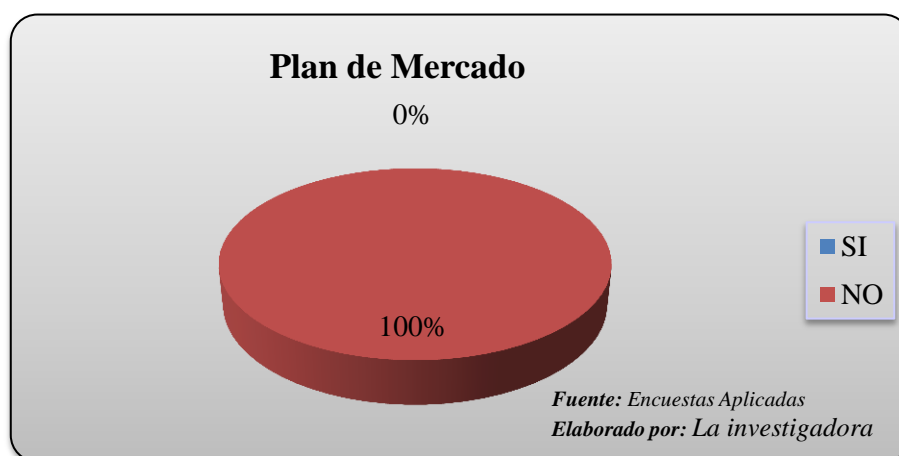
4. ¿Cuenta con un plan de mercado?

Tabla 10 Plan de Mercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 13 Plan de Mercado



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran contestaron que no cuentan con un plan de Mercado que representa el 100%.

Interpretación

Todos los encuestados en la compañía concuerdan que no cuenta con un plan de mercado.

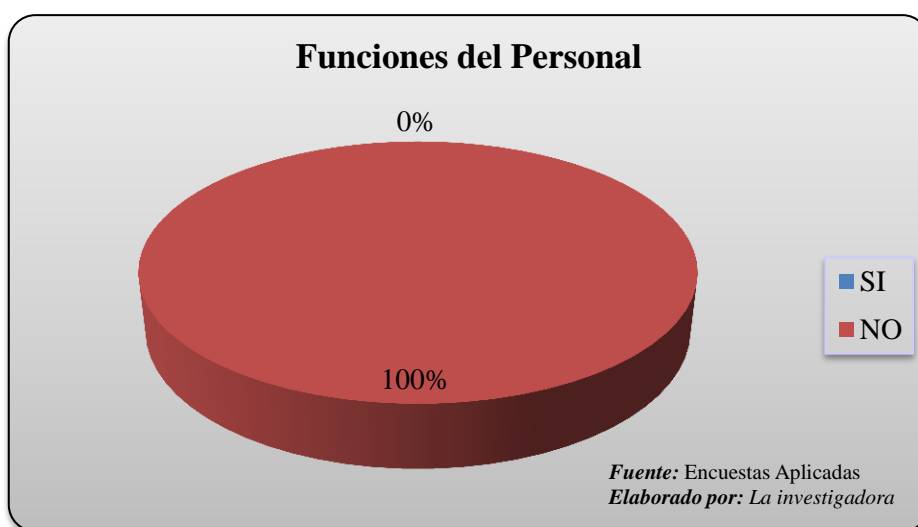
5. La compañía tiene definidas formalmente las funciones de su personal.

Tabla 11 Funciones del Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 14 Funciones del Persona



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran contestaron que no tienen definidas las funciones del personal y representan el 100%.

Interpretación

Todos los encuestados concuerdan que no cuentan funciones formalmente definidas para el personal.

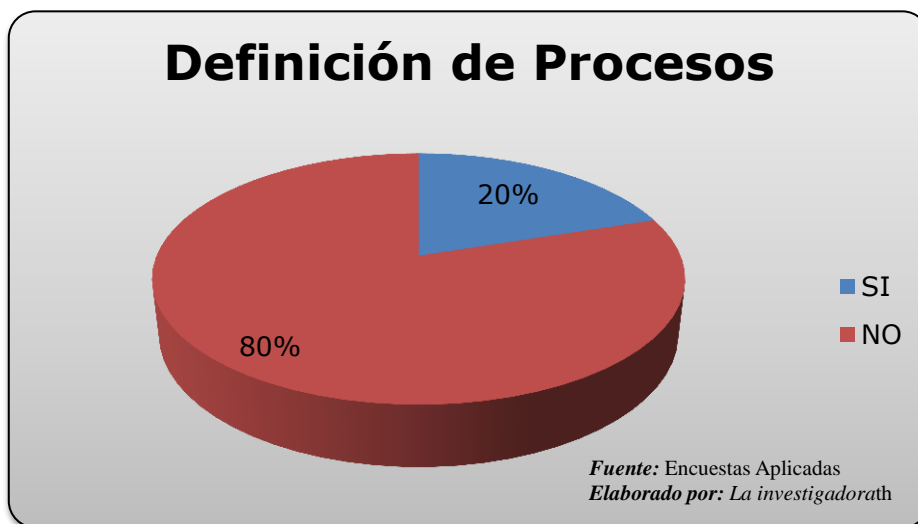
6. ¿La compañía tiene definidos formalmente los procesos para cada una de sus áreas?

Tabla 12 Definición de Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20,00%
NO	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 15 Definición de Procesos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran 4 respondieron que no tienen formalmente definidos los procesos en cada área y representa el 80%, mientras que 1 respondió lo contrario y representa 20%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan no cuentan con procesos formalmente mientras que mínima parte asume que la tiene.

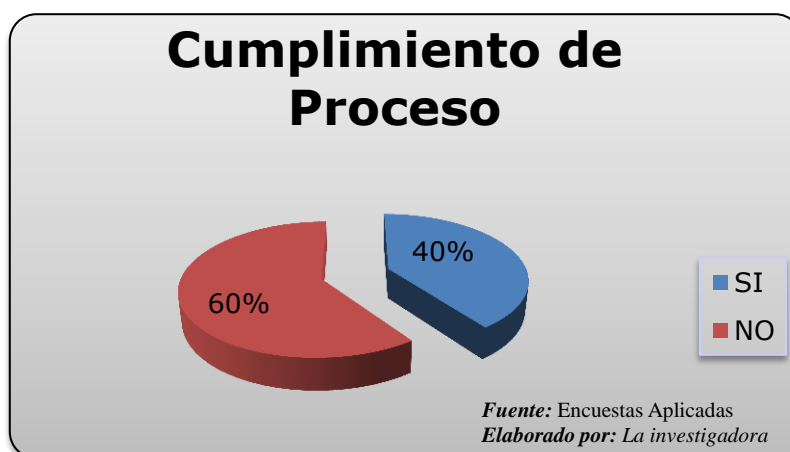
7. ¿Existe quién controle el cumplimiento de los procesos?

Tabla 13 Cumplimiento de Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 16 Cumplimiento de Procesos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 respondieron que cumplen con los procesos y representan un 40%, mientras que 3 respondieron lo contrario y representa el 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados consideran que no hay control en el cumplimiento de los procesos mientras que la minoría considera que existe control en los procesos.

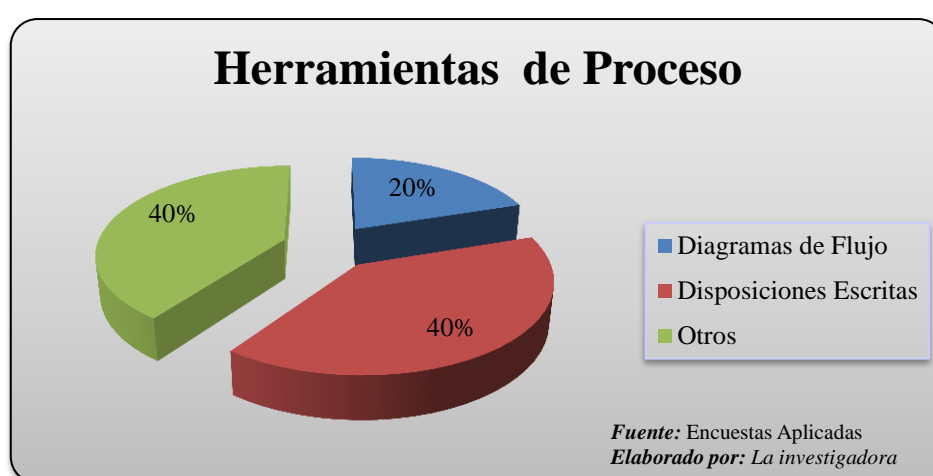
8. ¿Qué herramientas se utilizan para definir los procesos?

Tabla 14 Herramientas de Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diagramas de Flujo	1	20,00%
Disposiciones Escritas	2	40,00%
Otros	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 17 Herramientas de Procesos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 respondieron que usan la disposiciones escritas, representa un 40%, 2 opinan que usan como herramienta de proceso las instrucciones verbales dadas por la gerencia y representan un 40% y 20% contestaron que usan como herramienta para definir los proceso diagramas de flujo descriptivas.

Interpretación

Debido al número de encuestados podemos decir que existe opinión dividida sobre la herramienta utilizada para la definición de procesos entre forma verbal y por disposiciones escritas, mientras que un mínimo menciona los diagramas de flujo.

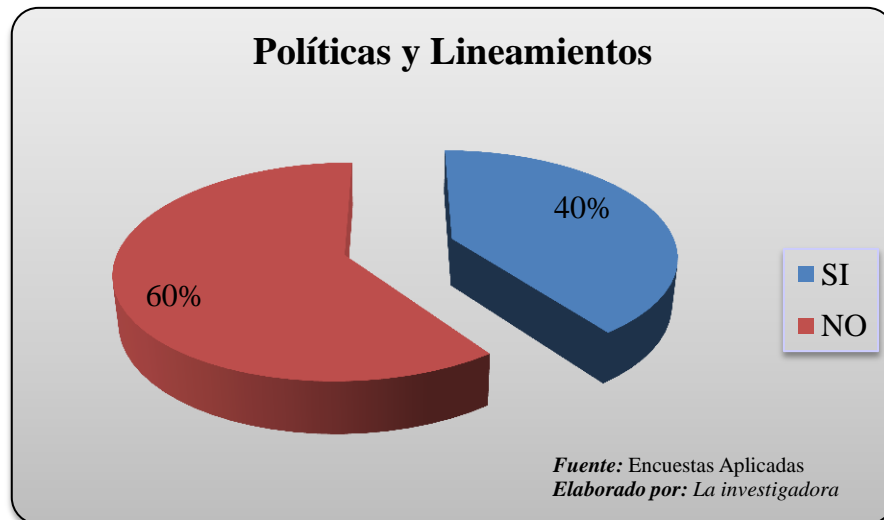
9. ¿La compañía cuenta políticas o lineamientos definidos para las diferentes áreas?

Tabla 15 Políticas y Lineamientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 18 Políticas y Lineamientos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 3 respondieron que no cuentan con políticas y lineamientos definidos y representan un 60%, mientras que 2 persona respondió lo contrario y representa el 40%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados mencionan que no cuentan políticas ni lineamiento en las diferentes áreas mientras que otra parte menciona que cuenta con políticas y lineamientos.

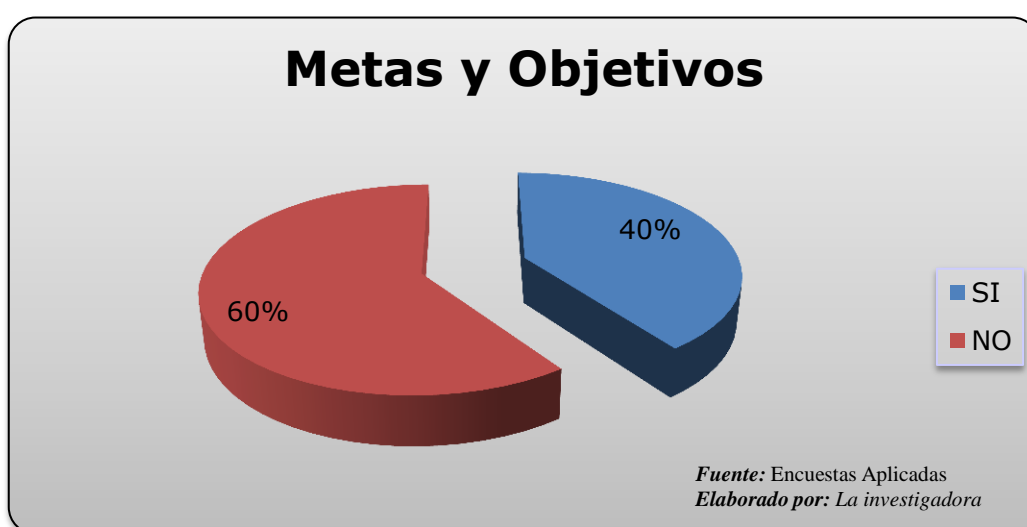
10. ¿Conoce usted los objetivos y metas trazados para las diferentes áreas?

Tabla 16 Metas y Objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 19 Metas y Objetivos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 respondieron que conocen objetivos y metas de sus áreas representan un 40%, mientras que 3 respondieron lo contrario y representa el 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados no conocen las metas y objetivos de sus áreas mientras que otra mencionan que si conocen.

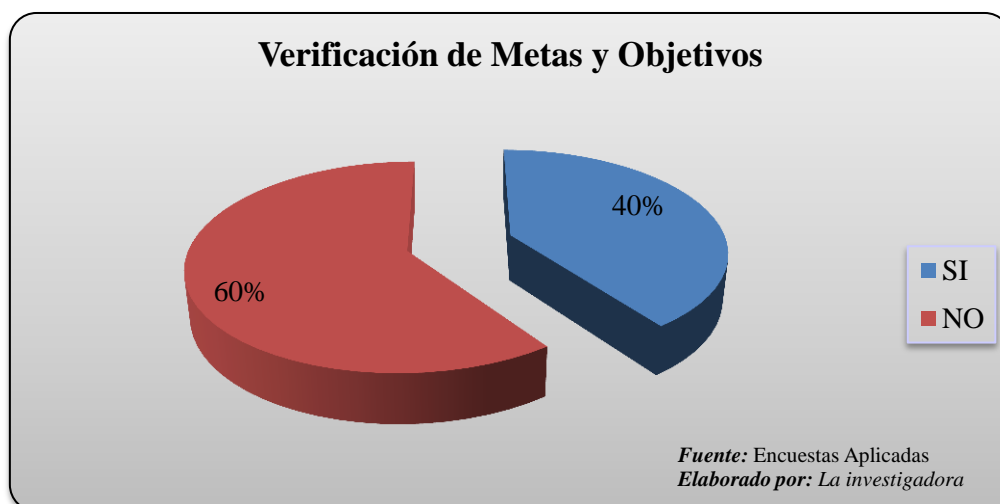
11. ¿Se verifica el cumplimiento de objetivos y metas trazadas para las diferentes áreas?

Tabla 17 Verificación de Metas y Objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 20 Verificación de Metas y Objetivos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 respondieron que se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas, lo cual representa un 40%, mientras que 3 respondieron lo contrario y representa el 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados consideran que no se verifica el cumplimiento de las metas y objetivos mientras que la otra parte menciona lo contrario.

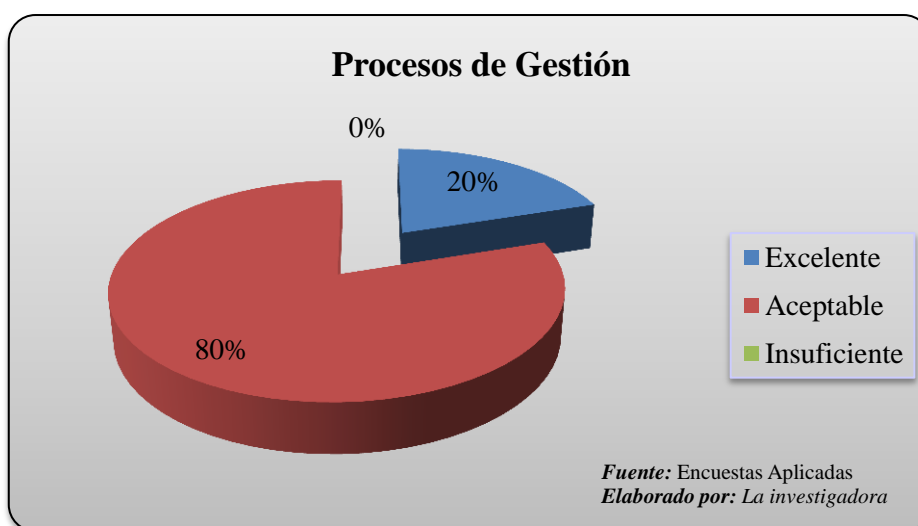
12. ¿Considera Ud. que el control en los procesos de gestión alcanzado en el primer semestre del 2013 es?

Tabla 18 Procesos de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20,00%
Aceptable	4	80,00%
Insuficiente	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 21 Procesos de Gestión



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 4 de ellas, que representan el 80%, calificaron al cumplimiento de los objetivos como aceptable; mientras que el 20% restante lo calificaron de excelente.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan los objetivos se cumple aceptablemente, mientras que lo demás mencionan que es aceptable el cumplimiento de las objetivos.

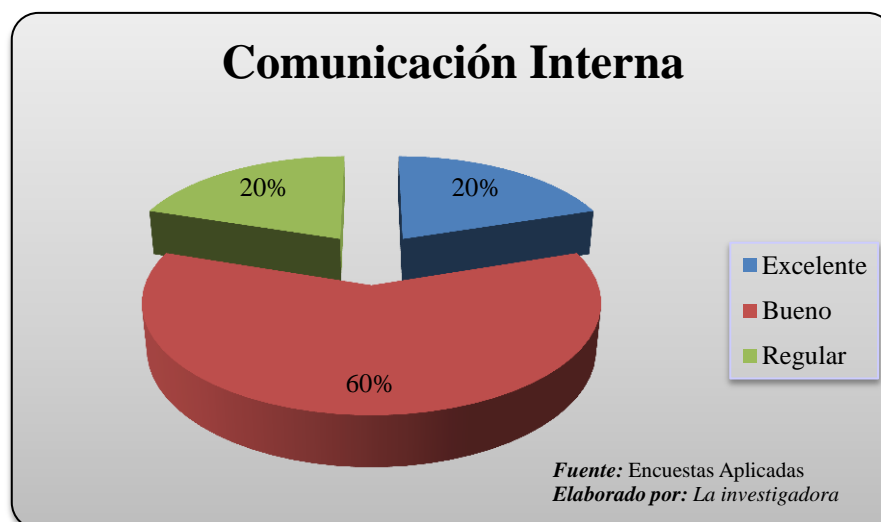
13. ¿Cómo considera Ud., el nivel de comunicación interno?

Tabla 19 Comunicación Interna

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20,00%
Bueno	3	60,00%
Regular	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 22 Comunicación Interna



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 3 de ellas, que representan el 60%, calificaron la comunicación interna como bueno; 1 persona calificó la comunicación interna como excelente y representa un 20%, restante lo calificaron de regular y representa un 20%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados consideran que la comunicación interna es buena, otra parte considera que es excelente y otra parte dice que es aceptable.

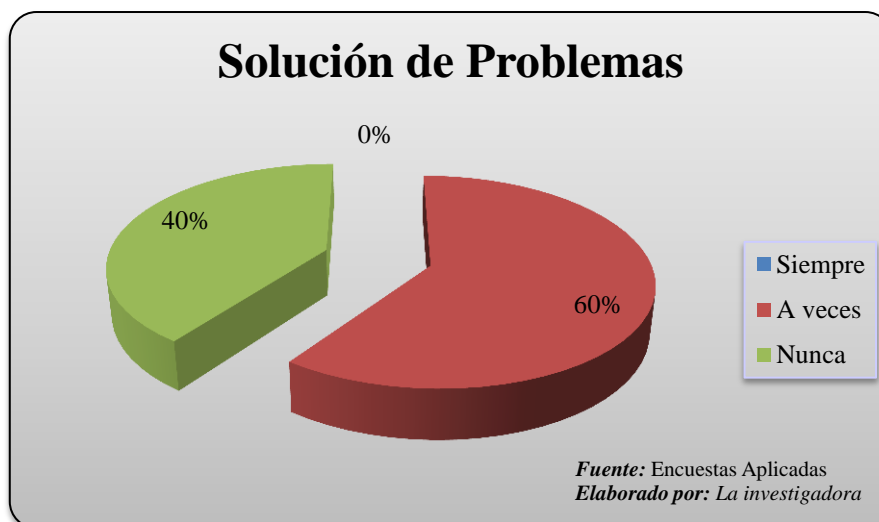
14. ¿Se consideran las propuestas del personal como aporte a la solución de problemas empresariales?

Tabla 20 Solución de Problemas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,00%
A veces	3	60,00%
Nunca	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico N° 23 Solución de Problemas



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 3 de ellas, que representan el 60%, consideran que a veces las propuestas son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa; mientras que el 40% restante se manifestó en forma negativa.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados expresan que a veces se toma en cuenta su opinión para la solución de problemas, ya que la mayoría tiene que ver con cuestiones internas.

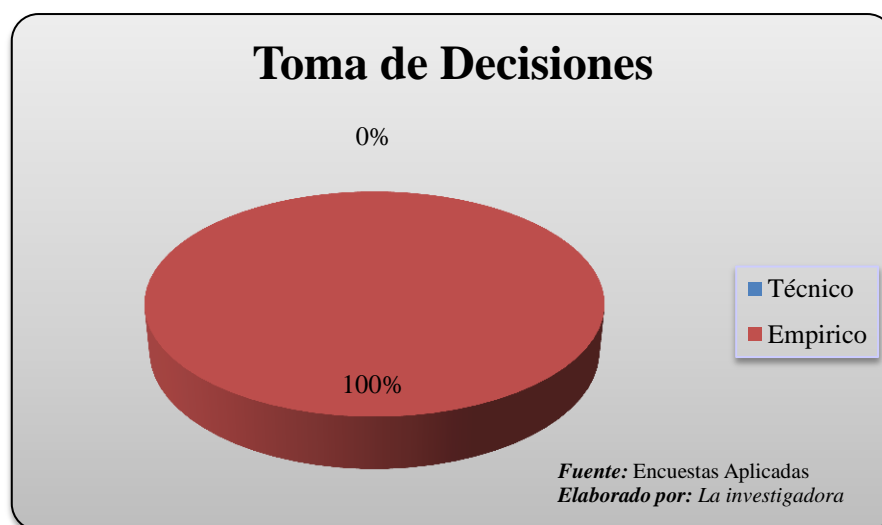
15. ¿Cómo podría calificar al proceso adoptado para la toma de decisiones?

Tabla 21 Toma de Decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Técnico	0	0,00%
Empírico	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 24 Toma de Decisiones



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran que representan el 100%, calificaron al proceso de la toma de decisiones como de tipo empírico.

Interpretación

Todos los encuestados dan a conocer que el proceso de toma de decisiones de la empresa es de tipo empírico.

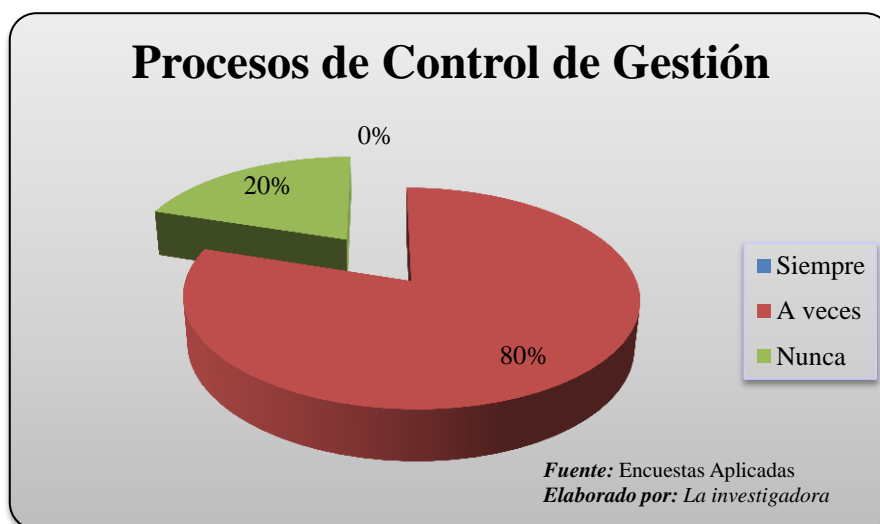
16. ¿La gerencia verifica que los procesos se cumplan de manera eficaz, eficiente y efectiva?

Tabla 22 Procesos de Control de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,00%
A veces	4	80,00%
Nunca	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 25 Procesos de Control de Gestión



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, todas piensan la gerencia no verifica los procesos con eficacia, eficiencia y efectividad representan un 100%.

Interpretación

Todos los encuestados mencionan que la gerencia no verifica los procesos con eficacia, eficiencia y efectividad los procesos.

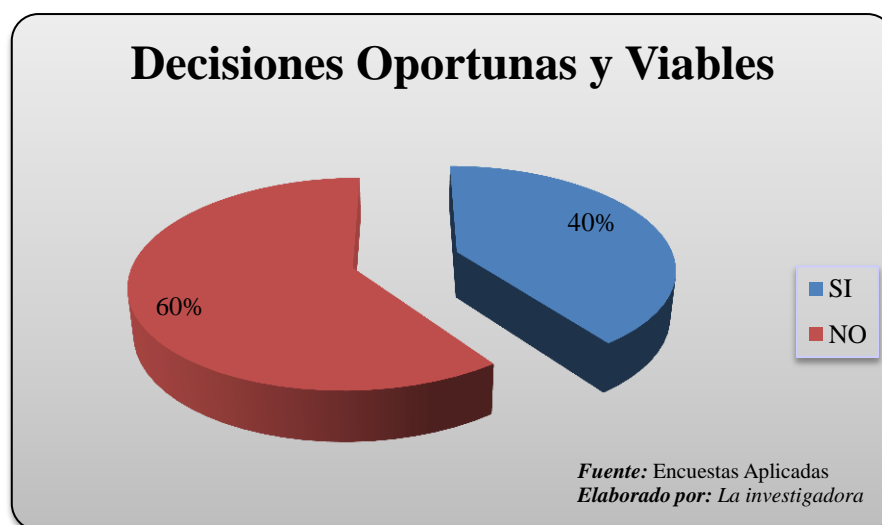
17. ¿Considera que las decisiones tomadas en la compañía son oportunas y viables?

Tabla 23 Decisiones oportunas y viables

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 26 Decisiones oportunas y viables



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 de ellas piensan que las decisiones son oportunas y viables representan un 40%, mientras que 3 mencionaron lo contrario y representan un 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que las decisiones tomadas no son muy viables y oportunas, mientras que lo demás menciona lo contrario.

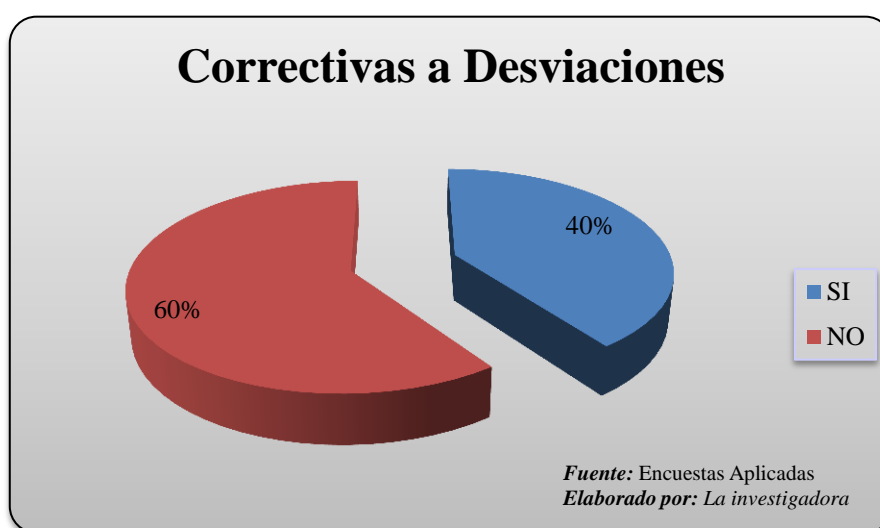
18. ¿Cuándo se detectan desviaciones se toman medidas correctivas de manera inmediata?

Tabla 24 Correctivas a Desviaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 27 Correctivas a Desviaciones



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 de ellas piensan que existen medidas correctivas que representa un 40%, mientras que 3 mencionaron lo contrario y representan un 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados mencionan que no existen medidas correctivas sobre las desviaciones y la otra parte opina lo contrario.

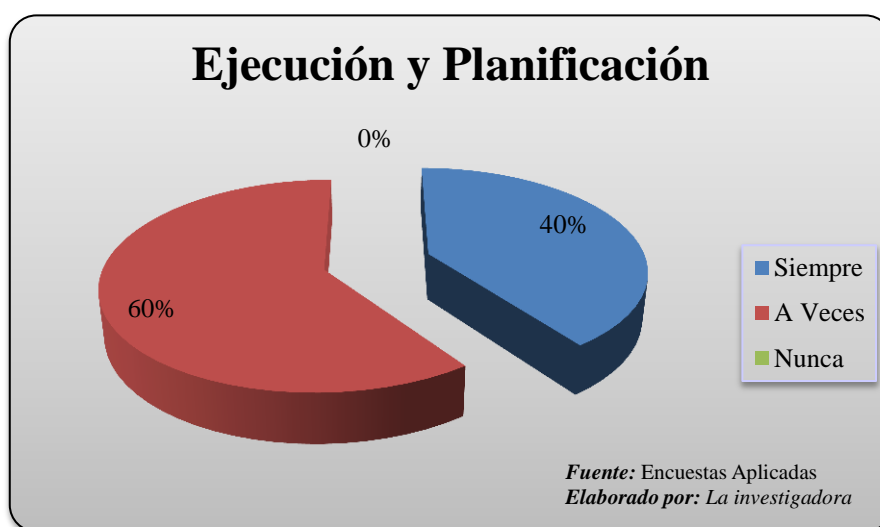
19. ¿Se confronta lo ejecutado con lo planificado?

Tabla 25 Ejecución y Planificación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	40,00%
A Veces	3	60,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 28 Ejecución y Planificación



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 de ellas opinan que siempre se confronta lo ejecutado con lo planificado y representa un 40%, mientras que mencionaron que a veces se confronta lo ejecutado con lo planificado y representan un 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados piensan que veces se confronta lo ejecutado con lo planificados.

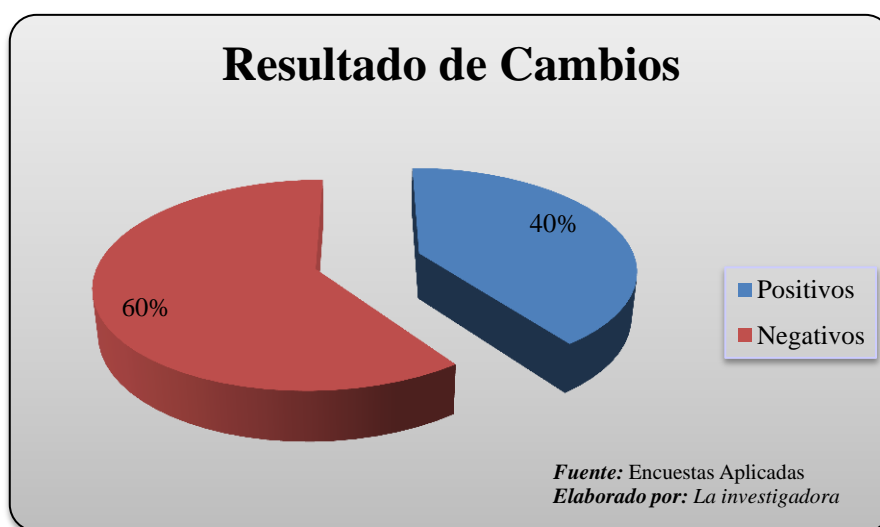
20. ¿Cuándo se implementan cambios que tipo de resultados se obtienen?

Tabla 26 Resultados de Cambios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Positivos	2	40,00%
Negativos	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 29 Resultados de Cambios



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 2 de ellas piensan que cuando se implementan cambios, estos son positivos y representan un 40%, mientras que 3 menciono lo contrarios y representa un 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que implementar cambios afecta a la empresa de forma negativa, mientras la minoría menciona lo contrario.

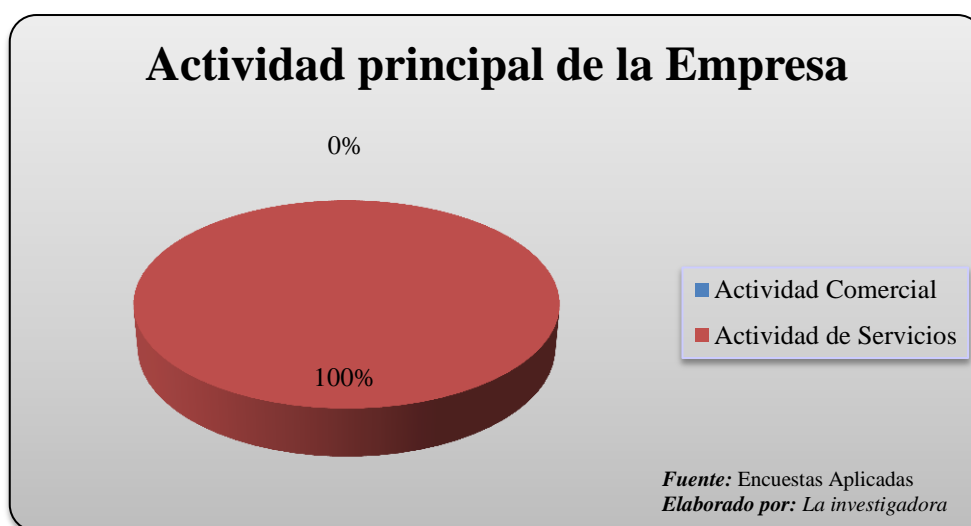
21. ¿Cuál considera que es la actividad principal de la empresa?

Tabla 27 Actividad Principal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actividad Comercial	0	0,00%
Actividad de Servicios	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 30 Actividad Principal



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran que representan el 100%, respondieron que la actividad principal es la de servicios mientras que 0%, respondieron que la actividad principal es la comercial.

Interpretación

Todos los encuestados reconocen que la actividad principal de la compañía es la de servicios en consecuencia ninguno reconoce lo contrario.

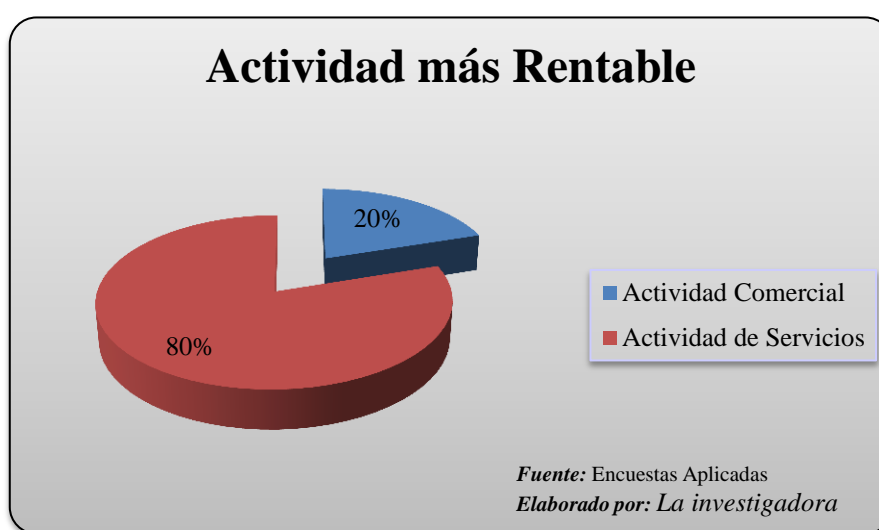
22. ¿Qué actividad considera que es la más rentable? ¿Por qué?

Tabla 28 Actividad más Rentable

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actividad Comercial	1	20,00%
Actividad de Servicios	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 31 Actividad más Rentable



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 4 de ellas indican que la actividad más rentable que representan el 80%, mientras que el 1 de ellas indica lo contrario y representa el 20%.

Interpretación.

La mayor parte de los encuestados indicaron que la actividad más rentable de la compañía es la de servicios debido a los servicios que brindan son de gran responsabilidad y por lo que influye en el precio.

23. ¿Se identifican de forma separada los rubros para la determinación de resultados tanto de la actividad comercial como de servicios?

Tabla 29 Actividad comercial y de servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20,00%
NO	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

GRÁFICO N° 32 Actividad comercial y de servicios



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 4 de ellas menciona que los rubros para determinar los resultados no son separados y representan un 80%, mientras que 1 mencionó lo contrarios y representa un 20%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que los rubros para determinar los resultados no se presentan por separado, mientras la minoría menciona lo contrario.

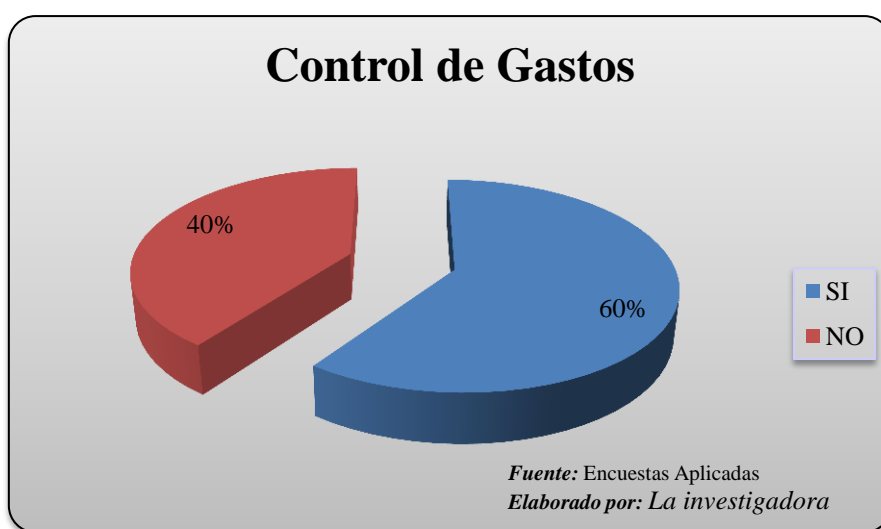
24. ¿Existe algún mecanismo para controlar los niveles de gastos?

Tabla 30 Control de Gastos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60,00%
NO	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 33 Control de Gastos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 3 de ellas menciona los gastos son controlados y representan un 60%, mientras que el 40% mencionó lo contrario.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que los gastos son controlados debidamente, mientras la minoría menciona lo contrario.

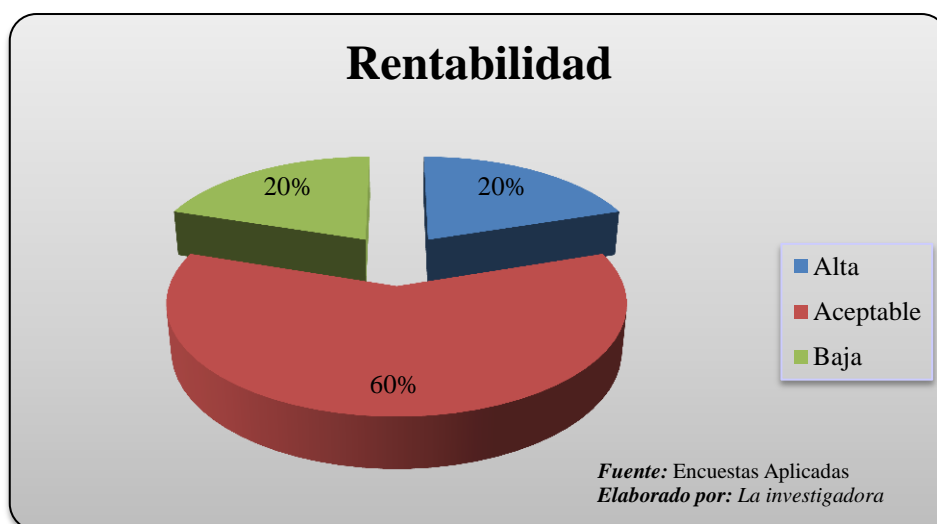
25. ¿Cómo considera usted la rentabilidad obtenida por la empresa en el período 2013 fue?

Tabla 31 Rentabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	1	20,00%
Aceptable	3	60,00%
Baja	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 34 Rentabilidad



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 1 de ellas menciona que la rentabilidad es alta; representa 20%, 3 de ellas menciona que la rentabilidad es aceptable y representan un 60% y la otra parte menciona que es baja; representa 20% .

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que la rentabilidad se encuentra entre los niveles aceptable.

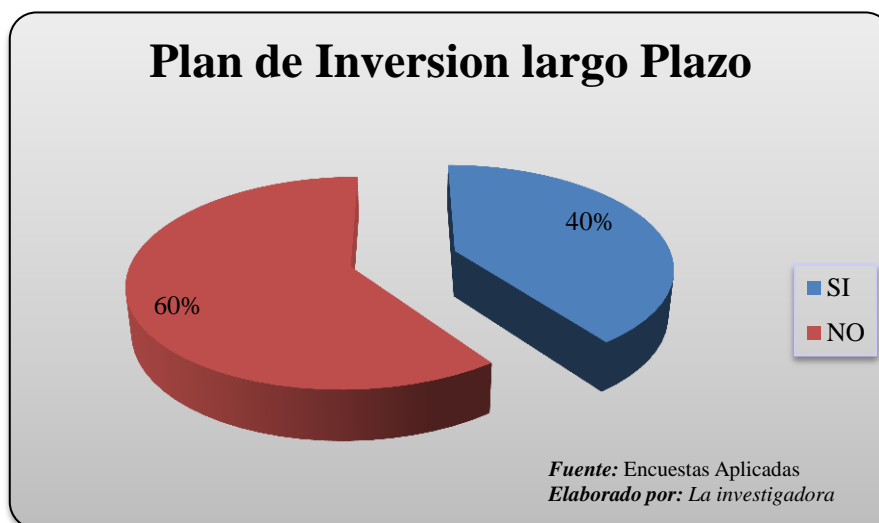
26. ¿La empresa cuenta con un plan de inversión mayor a un año?

Tabla 32 Plan de Inversiones a largo plazo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 35 Plan de Inversiones a largo plazo



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de las 5 personas que laboran, 3 de ellas menciona el margen de utilidad es aceptable y representan un 60%, el 40% menciona que es aceptable y el 0% es insuficiente.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados concuerdan que el margen de utilidad se encuentra entre los niveles aceptable y excelente.

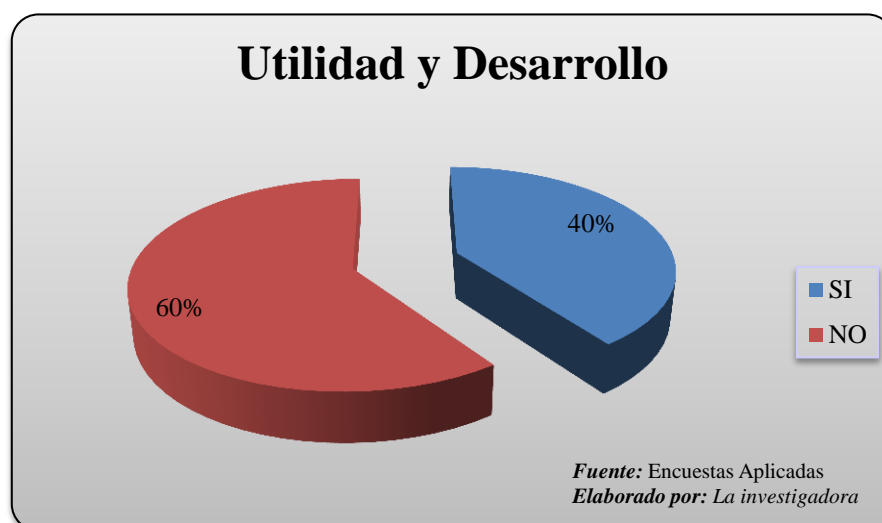
27. ¿Con las utilidades obtenidas, se buscan nuevas formas de crecimiento?

Tabla 33 Utilidad y Desarrollo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas Personal
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 36 Utilidad y Desarrollo



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., las 5 personas que laboran, 2 de ellas opinan que las utilidades obtenidas buscan formas de crecimiento, representan el 40%, mientras que 3 respondieron lo contrario y representa un 60%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados consideran que las utilidades obtenidas un buscan un crecimiento continuo para la empresa mientras que la minoría se expresa de forma contraria.

4.2.2 Tabulación de encuesta dirigida a los clientes, de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., (A.T.E.C.A.P.S.A).

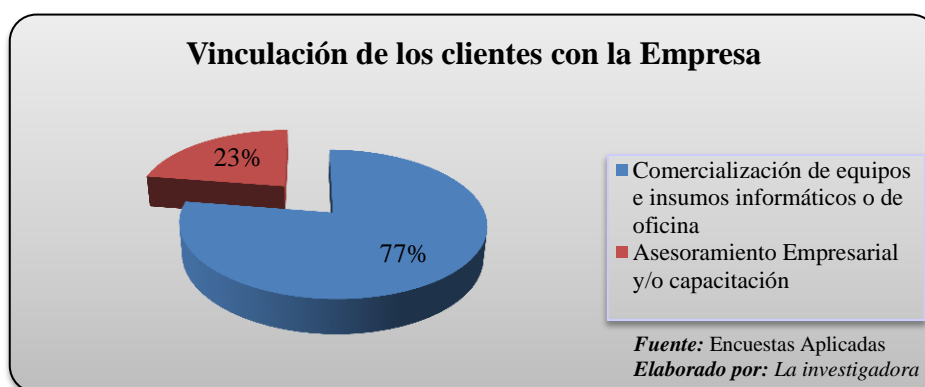
1. ¿Cuál de las siguientes actividades le permitió vincularse con la Compañía?

Tabla 34 Vinculación de los clientes con la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercialización de equipos e insumos informáticos o de oficina	31	77,50%
Asesoramiento Empresarial y/o capacitación	9	22,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 37 Vinculación de los clientes con la empresa



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 31 se vinculan con el área de comercialización de equipos e insumos informáticos o de oficina que representan el 77.50% mientras 9 clientes del área de Asesoramiento Empresarial y/o Capacitación representa el 22.50%

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía son del área de Comercialización de equipos e insumos informáticos o de oficina y la minoría representa a los clientes del área de Asesoramiento Empresarial y/o capacitación.

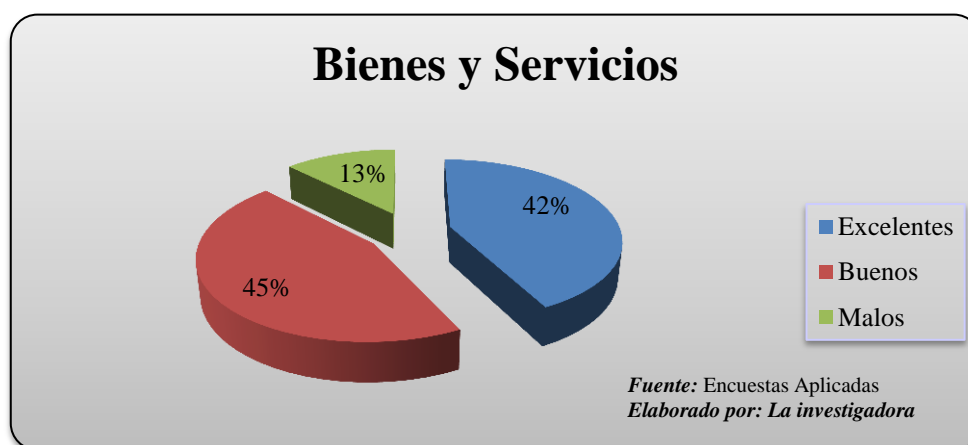
2. ¿Considera Ud., que los bienes o servicios que brinda la compañía son?

Tabla 35 Bienes y Servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	17	42,50%
Buenos	18	45,00%
Malos	5	12,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 38 Bienes y Servicios



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 17 consideran que los bienes y servicios brindados por la compañía son excelente, representan el 42.50%, 18 clientes consideran que son buenos, representan 45.00%, mientras 5 cliente considera que son malos y representa 12.50%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que los bienes y servicios que brinda la compañía son buenos y mientras que otros piensan que son excelente y una minoría piensan que son malos.

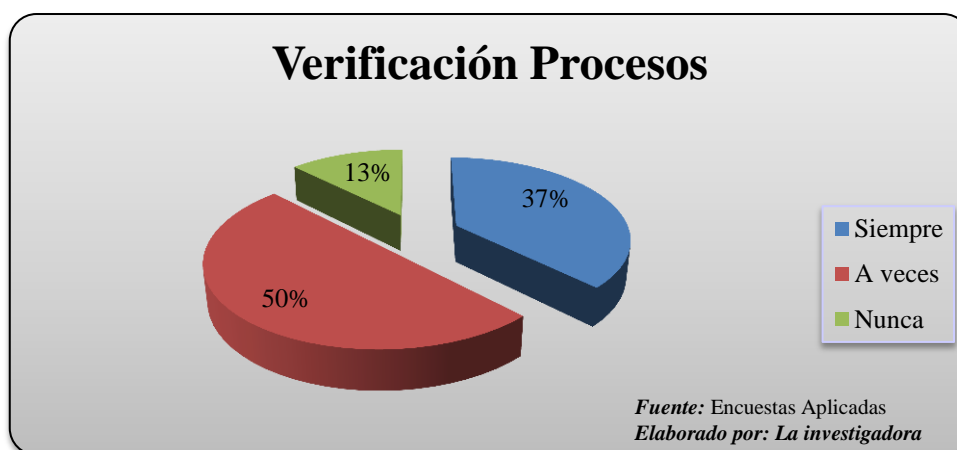
3. ¿Considera usted que la compañía verifica que los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes?

Tabla 36 Verificación de Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	37,50%
A veces	20	50,00%
Nunca	5	12,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 39 Verificación de Procesos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 15 consideran que la compañía siempre verifica los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes, representan el 37.50%, 20 clientes consideran que son a veces, representan 50.00%, mientras 5 cliente considera que son malos y representa 12.50%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran la compañía a veces verifica los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes, una parte mayor a la minoría menciona que siempre se verifica y la minoría que nunca se verifica los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes

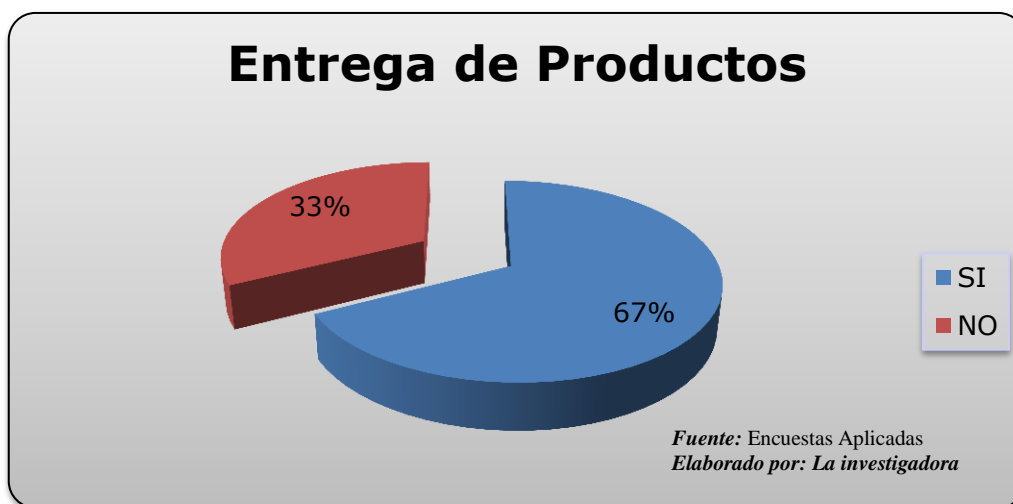
4. ¿Los productos son entregados de una forma rápida y oportuna?

Tabla 37 Entrega de Productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	67,50%
NO	13	32,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 40 Entrega de Productos



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 27 consideran que los productos entregados son de manera rápida y oportuna, representan el 67.50% y 13 clientes mencionan lo contrario, representan 32.50%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que los productos son entregados de manera rápida y oportuna mientras que la minoría piensa lo contrario.

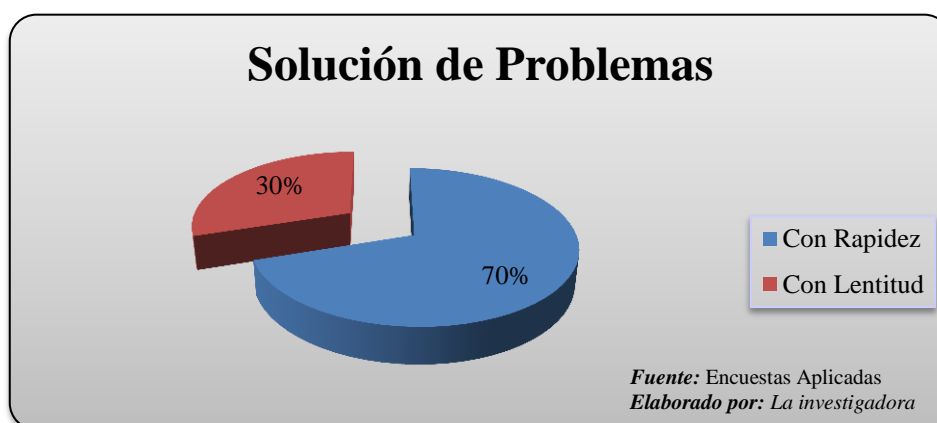
5. ¿De qué forma la Compañía soluciona cualquier problema o dificultad que ocurra?

Tabla 38 Solución de Problemas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con Rapidez	28	70,00%
Con Lentitud	12	30,00%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 41 Solución de Problemas



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 28 consideran que los problemas o dificultades que presenta la empresa son solucionados de manera rápida, representan el 70.00% y 12 clientes mencionan que solucionan con lentitud, representan 30.00%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que solucionan los problemas o dificultades de forma rápida mientras que existe una minoría que piensa lo contrario.

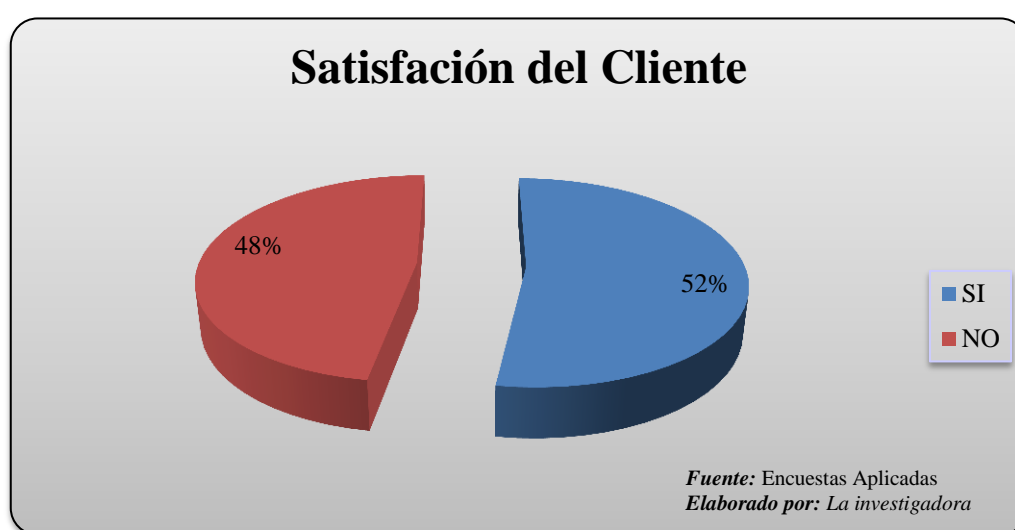
6. ¿La compañía satisface adecuadamente sus requerimientos e inquietudes?

Tabla 39 Satisfacción del Cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	52,50%
NO	19	47,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 42 Satisfacción del Cliente



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 29 consideran que la empresa satisface adecuadamente sus requerimientos e inquietudes, representan el 72.50% y 11 clientes mencionan que solucionan con lentitud, representan 27.50%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que satisfacen sus requerimientos e inquietudes mientras que existe una minoría que piensa lo contrario.

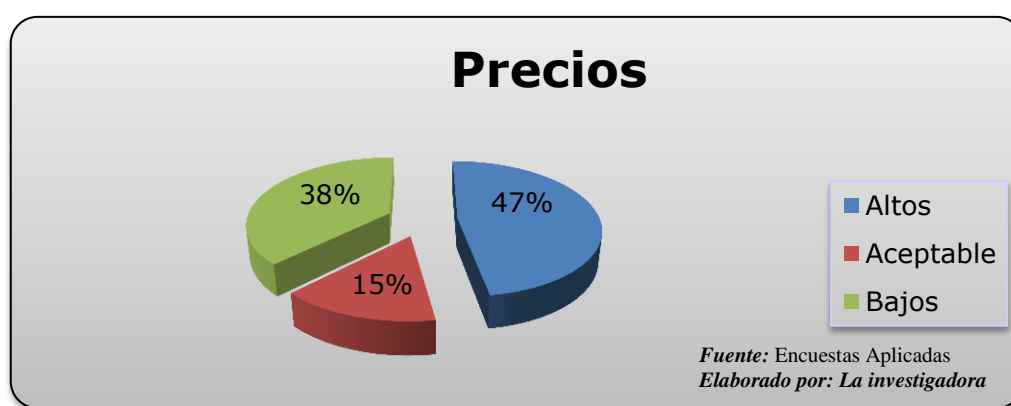
7. ¿Cómo considera los precios de los bienes o servicios ofrecidos?

Tabla 40 Precios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	19	47,50%
Aceptable	6	15,00%
Bajos	15	37,50%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 43 Precios



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 19 consideran que los precios de los bienes y servicios que ofrecen son altos, representan el 47.50%, 6 encuestados consideran que los precios son aceptables, representan el 15.00% mientras que 15 encuestados consideran que los precios son bajos y representan el 37.50%

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que los precios se encuentran son altos mientras que otra parte menciona que los precios son bajos y una pequeña parte piensa lo aceptables.

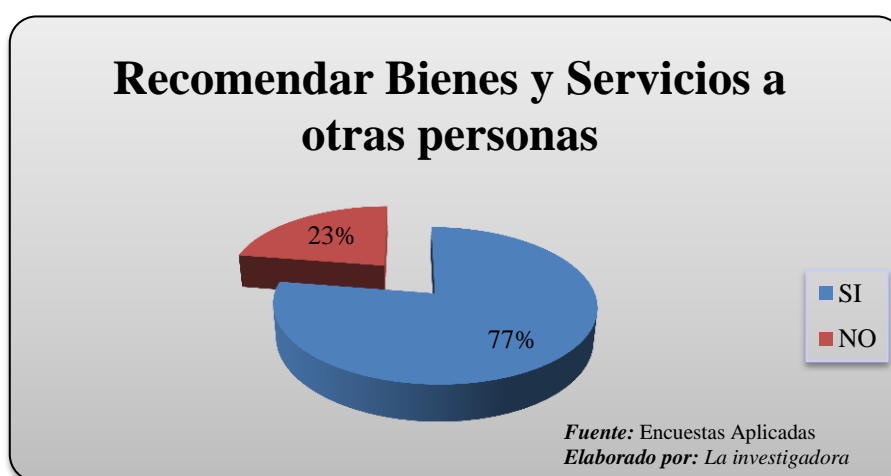
8. ¿Recomendaría a Ud., los bienes o servicios proporcionados por la empresa?

Tabla 41 Recomendaciones de bienes y servicios a otras personas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	77,50%
NO	9	22,50%
TOTAL	40	100,00%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico N° 44 Recomendaciones de bienes y servicios a otras personas



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, 31 respondieron que recomendarían los bienes y servicios que proporciona la empresa, representan el 77.50%, 9 encuestados respondieron que no la recomendarían y representan el 22.50%.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados de la compañía consideran que recomendarían los bienes y servicios mientras que una pequeña parte piensa lo contrario.

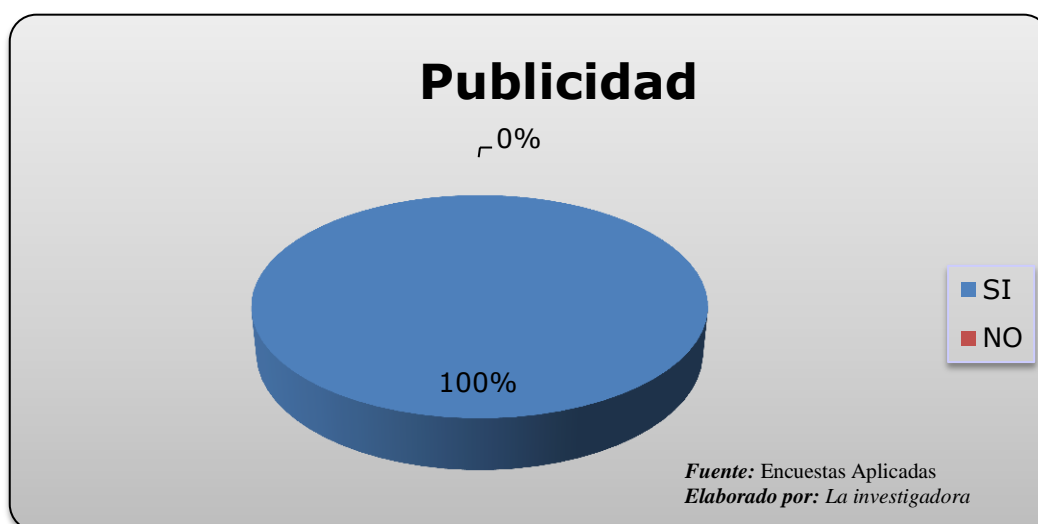
9. ¿Considera necesaria la publicidad de los bienes y servicios que ofrece la compañía? ¿Por qué?

Tabla 42 Publicidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 45 Publicidad



Análisis

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., de los 40 clientes encuestados, todos respondieron que es necesaria la publicidad, representan el 100%,

Interpretación

Todos los encuestados de la compañía consideran que es necesaria la publicidad ninguno opino lo contrario.

4.2.3 Análisis de los Estados Financieros

Gráfico N° 46 Análisis Horizontal /Activo, Pasivo y Patrimonio

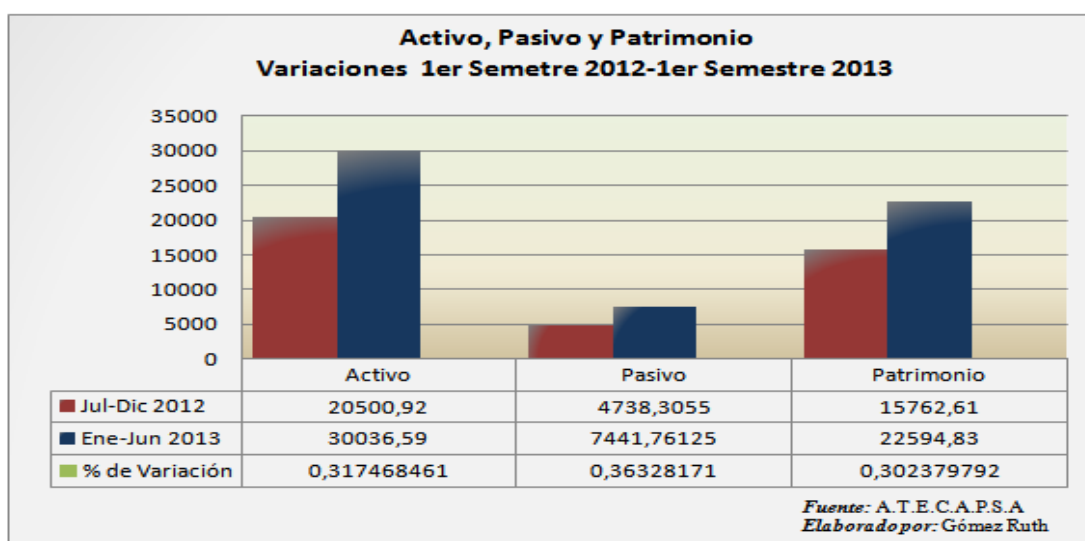
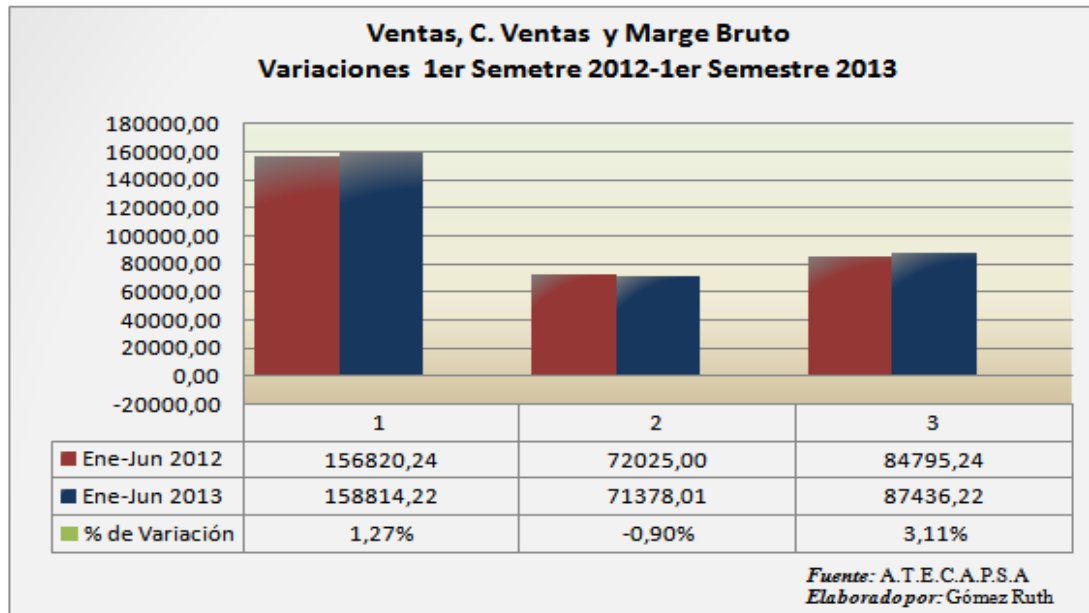


Gráfico N° 47 Análisis Horizontal Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto en Ventas



Análisis

La Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., cuenta con porcentajes significativos en el análisis horizontal ubicando como punto de comparación el año 2013 a la del 2012.

Lo que representa el Activo, pasivo y patrimonio de la compañía del 2012 al 2013, se observa un crecimiento, que según su variación representa un 31.75% en el activo, un 36.33% en el patrimonio y un 30.24% en el patrimonio

En el Estado de Pérdidas y Ganancias, observamos que en las ventas se ha incrementado un 1.23%, en el costo de ventas se ha disminuido -0.90% y los gastos se ha incrementado en un 3.11%.

Es decir que del año 2012 en las ventas surgió un incremento no muy significativo, en cambio en el costo de ventas se disminuyó y los gastos tienen una conducta de crecimiento.

Análisis Vertical

Gráfico N° 48 Composición del Activo Año 2012 -2013

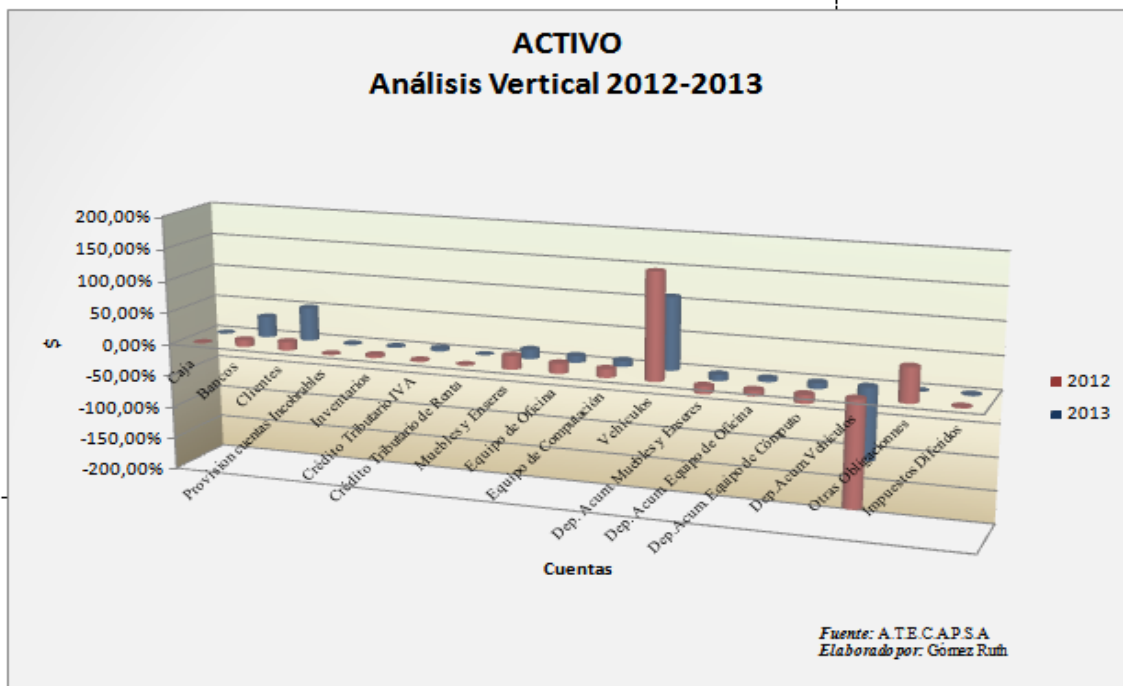


Gráfico N° 49 Composición del Pasivo y Patrimonio por cuenta primer semestre del 2012-2013

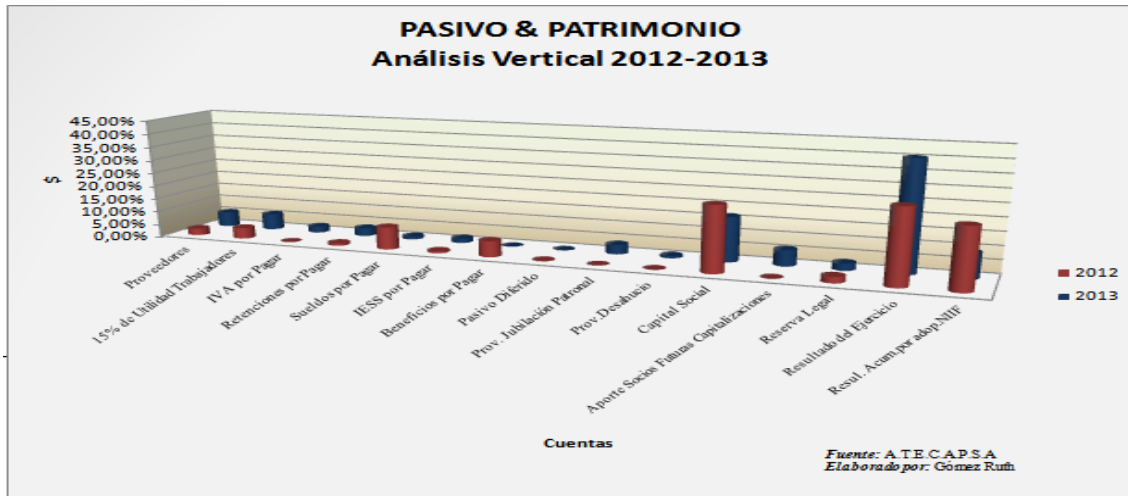
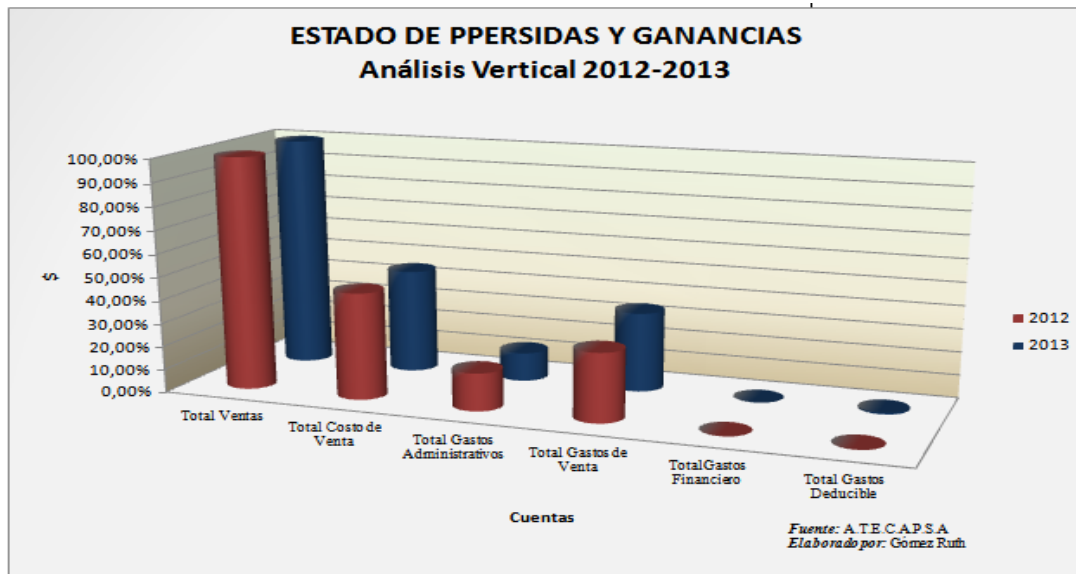


Gráfico N° 50 Composición del Ingresos y Egresos por cuenta primer semestre del Año 2012 -2013



Análisis

La Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., cuenta con porcentajes significativos en el análisis vertical del año 2012 ubicando como punto de comparación el total de activos, como: bancos con un 10.67%, clientes con un 13.48%, otras obligaciones con un 52.16%, además el total de pasivo representa un 23.11% y patrimonio representa un 76.28%.

En el Estado de Resultados se utilizó como punto de comparación el total de los porcentajes más representativos fueron los gastos de administración con un 16.24%, los gastos de venta con un 29.54%. En total de los gastos representas un 45.78%, tomando en cuenta que es el resultado antes de los impuestos.

La Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., cuenta con porcentajes significativos en el análisis vertical del año 2013 ubicando como punto de comparación el total de activos, como: bancos con un 32.02%, clientes con un 51.66%, además el total de pasivo representa un 24.78% y patrimonio representa un 75.22%.

En el Estado de Resultados se observó, los porcentajes representativos fueron los gastos de administrativos con un 12.41%, los gastos de ventas que representa un 34.29%, y el total de los gastos representas un 47.39% sobre el total de ventas y la utilidad representa en un 7.66%.

Además en los dos años encontramos que los activos fijos se encuentran depreciados en su totalidad y que se encuentran obsoletos.

Tabla 43 Índices de Rentabilidad (Anexo 3)

ÍNDICE	FÓRMULA	2013	2012
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$(\text{Margen de Utilidad Bruta}/\text{Ventas Neta}) * 100$	54,60	54,29
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$(\text{Margen de Utilidad Operativa}/\text{Ventas Neta}) * 100$	11,02	9,02
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas Neta}) * 100$	4,30	5,08
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Activo Total}) * 100$	23,74	33,91
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Patrimonio}) * 100$	34,50	45,74
GASTOS	$(\text{Total Gastos}/\text{Ventas Neta}) * 100$	47,39%	45,78%

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Interpretación:

La Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., presenta un margen de utilidad bruta en el año 2013 de 54.60%, en el año 2012 de un 54.29, este resultado indica que las ventas netas durante los periodos indicados, generaron 54.60 y 54.29 en sus años respectivos. Es decir, que por cada \$1.00 de las ventas netas en el periodo señalado la utilidad bruta correspondió \$0.5460 y 0.5429 respectivamente.

La Compañía presenta un margen de utilidad operacional 2013 de 9.02%, en el año 2012 de 11.02%, lo que indica que las ventas netas duran el año 2013 y 2012, generaron 9.02% y 11.02% respectivamente; en otras palabras por cada \$1.00 de las ventas netas en los periodos señalados, la utilidad operacional fue de \$0.11 y \$0.09 respectivamente.

La Compañía presenta un margen de utilidad neta para el año 2013 de 5.08%, en el año 2012 de 4.30%, lo que refleja que las ventas netas durante los periodos generados son 5.08% y 4.30% de la utilidad neta. En otras palabras, por cada \$1.00 de las ventas netas de los periodos señalados son de 0.051 y \$ 0.043 respectivamente.

La Compañía presenta un rendimiento del activo total para el año 2013 de 33.91%, en el año 2012 de 23.74%, esto significa que la utilidad neta con relación al activo total, fue de

33.91% y 23.74% respectivamente; es decir, que por cada \$1.00 invertido en el activo total, genero \$0.34 y \$0.23 en dichos periodos.

La Compañía, en el Patrimonio 2013 de 45.74%, en el año 2012 es de 34.50%; es decir, que el Patrimonio para el año 2013 y 2012. De otra parte, analizaremos que por cada \$1.00 invertido en el Patrimonio, se generó en sus respectivos periodos \$0.46 y \$0.36 de la utilidad neta.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Realizado el análisis respectivo sobre la situación de la compañía, se obtuvo los resultados los cuales, determinan los procesos de gestión de la empresa en la actualidad y para la verificación de la hipótesis se utilizara un método estadístico del Ji-Cuadrado (X^2).

Según Zavala Aguilar, Roberto (2011), “La prueba de Ji Cuadrado se relaciona esencialmente con la distribución entre frecuencias esperadas y frecuencias obtenidas” (Pag.96). Es decir que nos permite determinar los valores observados y esperados, partiendo de la hipótesis y las variables como en este caso de los procesos de control de gestión y rentabilidad de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A.

4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

Simbología

X^2 = Ji Cuadrado

H_0 = Hipótesis Nula

H_a = Hipótesis Alternativa

f = Filas

c = Columnas

gl = Grados de Libertad

f_e = Frecuencia Esperada

f_o = Frecuencia Observada

H₀ .- La Inaplicación del control en los procesos de gestión **si** influye negativamente en la rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A,

H_a .- La Inaplicación del control en los procesos de gestión **no** influye negativamente en la rentabilidad de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

4.3.2 Determinación de Niveles de Significancia

Para esta investigación trabajaremos con un nivel de confianza habitual de 0.95 que equivalente a 1.96 en la curva normal, con un margen de error de 5%.

Grados de Libertad

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (4-1)(3-1)$$

$$gl = 6$$

Siendo el grado de Libertad 2, tenemos un valor según la tabla Estadística (Anexo 4) es de 12.59.

Fórmula Chi-Cuadrado

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{N}$$

Tabla de Frecuencias

Empleados

16. ¿La gerencia verifica que los procesos se cumplan eficazmente, eficientemente y con efectividad?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,00%
A veces	4	80,00%
Nunca	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

25. ¿Cómo considera usted la rentabilidad obtenida por la empresa en el período 2013 fue?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	1	20,00%
Aceptable	3	60,00%
Baja	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Cientes

3. ¿Considera usted que la compañía verifica que los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	37,50%
A veces	20	50,00%
Nunca	5	12,50%
TOTAL	40	100,00%

7. ¿Cómo considera los precios de los bienes o servicios ofrecidos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	19	47,50%
Aceptable	6	15,00%
Bajos	15	37,50%
TOTAL	40	100,00%

Tabla 44 Frecuencia Observada

ENCUESTADOS	Variables	Siempre / Altos (a)	A veces / Aceptables	Nunca / Bajos (a)	TOTAL
EMPLEADOS	Procesos de Control de Gestión	0	4	1	5
	Rentabilidad	1	3	1	5
CLIENTES	Procesos de Control de Gestión	4	25	11	40
	Rentabilidad	19	6	15	40
TOTAL		24	38	28	90

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 45 Frecuencia Esperada

$$fe = \frac{f - c}{N}$$

ENCUESTADOS	VARIABLES	Siempre / Excelentes	A veces / Aceptables	Nunca / Regular	TOTAL
EMPLEADOS	Procesos de Control de Gestión	1,33	2,11	1,56	5
	Rentabilidad	1,33	2,11	1,56	5
CLIENTES	Procesos de Control de Gestión	10,67	16,89	12,44	40
	Rentabilidad	10,67	16,89	12,44	40
TOTAL		24	38	28	90

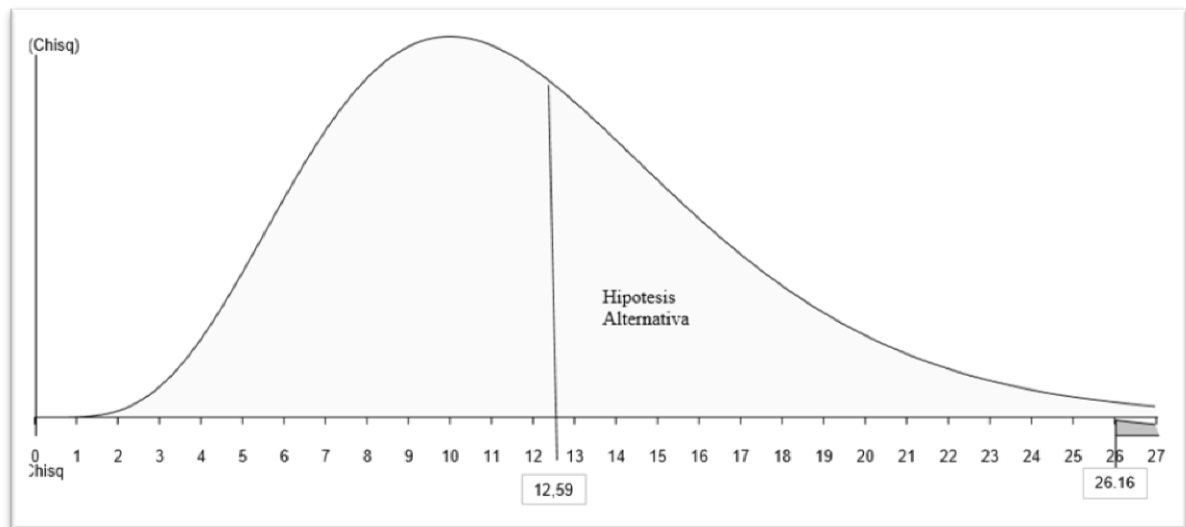
*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Tabla 46 Cálculo Matemático

Variable	<i>f</i> Observada	<i>f</i> Esperada	<i>fe-fo</i>	$(fe-fo)^2$	$(fe-fo)^2/fe$
Procesos de Control de Gestión	0,00	1,33	-1,33	1,78	1,33
Procesos de Control de Gestión	4,00	2,11	1,89	3,57	1,69
Procesos de Control de Gestión	1,00	1,56	-0,56	0,31	0,20
Rentabilidad	1,00	1,33	-0,33	0,11	0,08
Rentabilidad	3,00	2,11	0,89	0,79	0,37
Rentabilidad	1,00	1,56	-0,56	0,31	0,20
Procesos de Control de Gestión	4,00	10,67	-6,67	44,44	4,17
Procesos de Control de Gestión	25,00	16,89	8,11	65,79	3,90
Procesos de Control de Gestión	11,00	12,44	-1,44	2,09	0,17
Rentabilidad	19,00	10,67	8,33	69,44	6,51
Rentabilidad	6,00	16,89	-10,89	118,57	7,02
Rentabilidad	15,00	12,44	2,56	6,53	0,52
TOTAL	90,00	90,00	-0,33	313,73	26,16

*Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 51 Chi-cuadrado



Decisión y Conclusión

Con el resultado obtenido, el nivel de confianza 95% y un margen de error del 5%; además 1 grado de libertad (gl) y con un valor en la tabla de distribución Chi-Cuadrado es $X^2 = 12.59$ se tiene:

$X^2_o = 12.59 < X^2_c = 26.16$ por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base al análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas dirigidas a los empleados y clientes, también a estudio realizado a los estados financieros y por medio de la observación directa en la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., se puede llegar a las siguientes conclusiones.

- La empresa cuenta con dos actividades (prestación de servicios y comercialización), a pesar de esto, no cuenta con un modelo de gestión adecuado, para su buen funcionamiento; esto se refleja de acuerdo a la información obtenida en el capítulo IV en la ausencia de herramientas como: planificación estratégica, planes financiero, planes de mercado, además no tienen definidos procesos, ni funciones del personal, entre otros.

Los efectos de esta realidad es que no se puede establecer controles para prevenir situaciones de riesgos, permitiendo pérdida de oportunidades para su desarrollo, dificultando la aplicación de procedimientos de mejora y dificultando una buena toma de decisiones.

- La información obtenida en el primer semestre del año 2013 en comparación con el primer semestre del 2012, indica que la utilidad bruta se ha incrementado en 0.31%, la utilidad operativa ha aumentado en un 2% de un año al otro; a diferencia de la utilidad neta, la cual ha disminuido en un 0.78%, es decir que no existe un control sobre los gastos, porque estos se han incrementado en 1.58%. Además el Activo total se ha disminuido en 10.17%, así mismo con el patrimonio en 11.24%.

Los datos antes mencionados se derivan de la carencia de un sistema de control y de gestión, por los cuales se reflejan inestabilidad en los resultados.

- El método de control de gestión, que la compañía ha estado aplicando no es el adecuado, debido a que se maneja de manera tradicional y empírica en un 100%.

El no tener un punto de partida claro como la visión y misión de manera general y para las dos áreas, obstaculiza el desarrollo de la compañía y hace que la misma no pueda detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para resolver conflictos.

5.2 Recomendaciones

- La empresa al operar dos actividades, debe tener en cuenta la importancia de manejar de forma separada los resultados, para visualizar lo que ocurre en cada una de ellas, permitiendo obtener nuevas oportunidades, ser competitivo en el mercado, sin olvidarse que tienen un objetivo en común que es crecer.

Para evitar futuras dificultades es recomendable implementar un modelo de gestión que se enfoque en alinear las actividades con las estrategias y la visión para que puedan ser alcanzadas. Esto permitirá tener un enfoque claro de la dirección de la compañía, por lo que se puede establecer una planificación estratégica, definir procesos, funciones, entre otros. Los mismos deben estar basados en un método técnico para mejorar la productividad de la empresa y consecuentemente el incremento de la rentabilidad.

- Para valorar los resultados que refleja la compañía es recomendable manejar indicadores financieros que permitan conocer el incremento o el decremento de los mismos; y así poder optimizar la rentabilidad a través de tomar decisiones, corrigiendo desviaciones, si se presentan por medio de medidas correctivas.
- Un modelo de gestión muy efectivo para la empresa es el Cuadro de Mando Integral, ya que es una herramienta que no solamente se basa en lo que conforma la compañía internamente, sino en todo su entorno. Se caracteriza por utilizar perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Además alinea estas perspectivas con la visión y estrategias para cumplirlas.

CAPITULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1 Título

Modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión administrativa en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

6.1.2 Institución Ejecutora

Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

6.1.3 Beneficiarios

- Accionistas
- Administración de la Compañía
- Personal del área de comercialización y de servicios
- Clientes

6.1.4 Ubicación

- País Ecuador
- Provincia de Tungurahua
- Cantón Ambato
- Parroquia La Matriz
- Calle Sucre y Guayaquil.

Gráfico N° 52 Ubicación de A.T.E.C.A.P.S.A



Fuente: Propia
Elaborado por: La Investigadora

6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de 30 días es decir del periodo comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de Julio del 2014.

6.1.6 Equipo Técnico responsable:

El equipo responsable se conforma está conformado por la investigadora Ruth Gómez, tutora Dra. Mg. Myriam Manjarrez. Y para direccionamiento la gerencia y personal del área de comercial y del área de servicio.

6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es: \$ 1.360.00 dólares Americanos.

Tabla 47 Costo

DETALLE	COSTOS
Honorarios	\$ 400,00
Computadora	\$ 850,00
Impresiones	\$ 50,00
Copias	\$ 20,00
Otros Materiales	\$ 30,00
Transporte	\$ 10,00
TOTAL	\$ 1.360,00

Fuente: Propia
Elaborado por: La Investigadora

6.2 Antecedentes

De acuerdo al análisis realizado a la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., en el Capítulo IV de la presente investigación, se demostró que la falta de control en los procesos de gestión ocasiona que en la empresa existan dificultades en las actividades que realizan, debido a que no se evalúa el comportamiento y desempeño de la compañía lo cual influye directamente en su desarrollo eficaz, eficiente y efectivo, tanto interna como y externamente.

Al analizar lo antes mencionado no es conveniente seguir con un método de control empírico el cual no toma medidas preventivas para su desarrollo, ya que no es suficiente el conocimiento adquirido por la experiencia sino combinarlo con una técnica adecuada de control que permita establecer estrategias, objetivos y procesos según las necesidades de la empresa que permita tomar decisiones acertadas.

Al no contar con procesos adecuados es un factor que influye directamente en el crecimiento de la compañía, debido a que ya que los procesos utilizados no miden la situación real e impide un buen control y la opción de realizar correctivos de manera oportuna al detectar el problema.

Las áreas en las que se desempeña la empresa son las de comercialización y servicios, y al no manejar de forma separada cada actividad evita conocer la situación real de las mismas e impide la prevención de acontecimientos de riesgo, así como la adopción de medidas correctivas al momento de un problema; esto afecta indudablemente a su rentabilidad e influye de forma negativa en el presente y en un futuro de la compañía.

6.3 Justificación

De las áreas mencionadas anteriormente, según el criterio de los directivos de la empresa la más vulnerable es la de comercialización, por esta razón se propone la utilización una herramienta formal como es el Cuadro de Mando Integral, la cual servirá de guía a la gestión empresarial para el manejo y control de manera efectiva, eficiente y eficaz en cada proceso que la empresa desarrolla, enfrentando obstáculos que día a día, que se presenten a través de la adopción de medidas correctivas que promuevan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además esta iniciativa permitirá el cumplimiento oportuno con

las obligaciones que tenemos con el sector público como: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y otras en que la empresa se desenvuelva.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permitirá a la empresa obtener beneficios, debido a que en su aplicación se visualiza el desarrollo de la entidad en base a perspectivas, permite enfrentar circunstancias que ocurren interna y externamente, teniendo como objetivo mejorar día a día la gestión administrativa.

El uso de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es optimiza cada acción que desempeña la empresa como son:

- La perspectiva del Cliente ayudara a la compañía a adquirir, mantener y establecer buenas relaciones con los clientes.
- La perspectiva financiera ayudara a establecer estrategias de crecimiento y a la productividad.
- La perspectiva de procesos internos utiliza como herramienta la cadena de valor, para identificar los procesos críticos internos
- La perspectiva de desarrollo y crecimiento enfocara a la compañía al crecimiento a largo plazo.

El aplicar este modelo de control es de gran importancia y causara un impacto positivo sobre todo en la rentabilidad; debido a que todas las perspectivas anteriormente mencionadas, dependen de la perspectiva financiera y la de clientes.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Contribuir con el diseño de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

Objetivos Específicos

- Valorar sobre la gestión administrativa actual de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

- Recolectar información necesaria para el desarrollo de misión, visión, procesos estratégicos, objetivos y estrategias para la dirección de la Compañía.
- Proponer un Mapa Estratégico que vincule cada una de las estrategias.
- Identificar indicadores de acuerdo con las necesidades de la Compañía.
- Realizar el seguimiento y medición sobre las metas planteadas.

6.5 Análisis de Factibilidad

El interés demostrado en la presente propuesta por parte de los ejecutivos de la empresa Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. da indicios de que en un futuro cercano podría ser acogida y factible de realizar en la misma.

Factibilidad Tecnológica

Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A., está en condiciones de implantar cualquier modelo de gestión ya que cuenta con herramientas tecnológicas; y esto a su vez le permite que el control pueda actuar de manera efectiva, eficaz y eficiente en caso de encontrar inconvenientes en los procesos internos y externos.

Factibilidad Organizacional

Debido a la necesidad de un mejoramiento y a que la empresa maneja dos actividades del cual se beneficia es necesario implementar procesos y controles para su correcto funcionamiento para cada una de ellas, eliminando procesos que no se ajustan a sus requerimientos, con el fin de mejorar su desempeño.

Factibilidad Económica

Este proyecto será posible ya que se cuenta con la colaboración del Gerente y además el pone a disposición los recursos financieros necesarios para establecer un sistema de control de procesos de gestión adecuado que beneficie al crecimiento de la empresa.

6.6 Fundamentación Científico Técnica

6.6.1 Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral

El no contar con un sistema de control de gestión adecuado es uno de los problemas que han venido enfrentando las empresas a lo largo del tiempo, porque la mayoría de entidades se manejan simplemente por criterio de la gerencia, más no utilizando indicadores definidos de una manera técnica que permitan determinar controles que contribuyan a su crecimiento.

Ratificando lo antes mencionado, Amat J. M. (2003) dice. “Desde hace años se ha insistido de la necesidad de disponer de sistemas más formalizados de gestión que faciliten la dirección y la coordinación de las diferentes unidades y de las actividades que realizan en la empresa”. (p.21)

Manejar un sistema de control de gestión de manera formal y técnica es una de las principales necesidades de una empresa, porque ayuda a la administración a tomar decisiones, a direccionarse, coordinar y mantener un control adecuado en cada actividad que realiza, tratando de evitar posibles obstáculos para su desarrollo.

Una de las ventajas que ofrece un sistema de control de gestión es la prevención de situación de riesgo que pueda enfrentar la empresa, a través de buenas estrategias.

Días David (18-09-2011), menciona que el control de gestión “Es una herramienta administrativa que muestra que la gestión, la estrategia y las buenas ideas no siempre logran materializarse si no hay un buen control de gestión que este direccionando a las estrategias para que logren cumplir su objetivo.”

Es decir que no es suficiente tener procesos, estrategias, objetivos, etc., si no que estos sean adecuados y puedan ser cumplidos. El operar un sistema de control de gestión facilita a la administración controlar de manera efectiva, eficiente y eficazmente, además y definir estrategias a la medida según la empresa lo requiera.

En la misma entrevista David Días sugiere utilizar un instrumento de control de gestión el cual es muy práctico en las empresa, como es el Cuadro de Mando Integral, el mismo que fue desarrollado por los Estadounidenses Robert S. Kaplan y David P. Norton en el cual proponen que de una manera sencilla pueda evaluar y aplicar estrategias para cumplir los objetivos empresariales.

6.6.2 Cuadro de Mando Integral

Citando a Días David, menciona tres pasos para el diseño de un cuadro de mando integral que son:

- 1° Traducción las estrategias a una parte operativa, contestándose estas preguntas “que voy hacer si no como lo hago”, esto muestran la importancia de lo que se tiene y adonde lo puedo llevar a obtener un mejor valor.
- 2° El Cuadro de Mando Integral se basa en la comunicación y estas estrategias deben ser entendibles para todo el equipo de trabajo; y
- 3° Todos en la empresa deben comprometerse a cumplir las estrategias y a ser evaluados para verificar su evolución.

Desde la creación de esta línea administrativa en las empresas han obtenido mejoras y buenos resultados en la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Según Göran Nils, Johan Carl, Roy Jon y Roy Jofre. (2004).

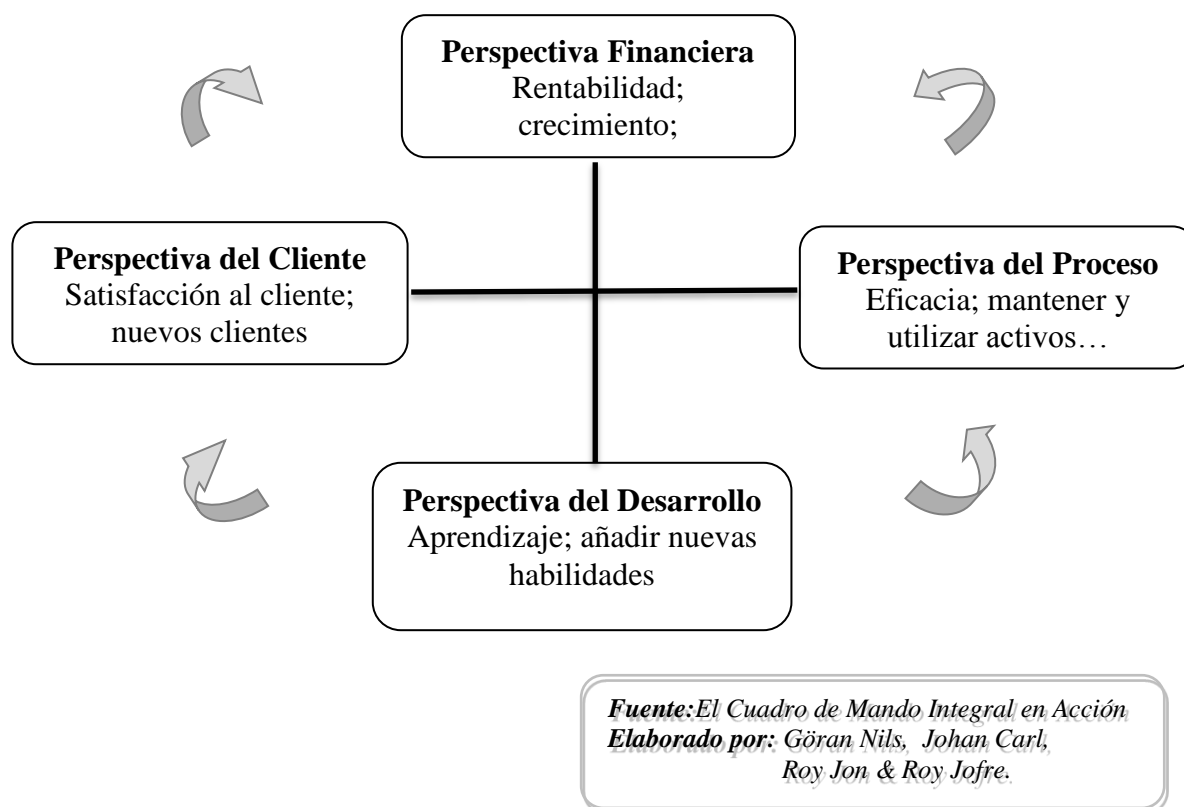
El cuadro de mando integral describe las actividades empresariales desde cuatro perspectivas usando un pequeño número de medidas en cada una de ellas. La descripción se puede referir a las actividades actuales de la empresa o a sus objetivos en el próximo periodo. (p.21)

(...) Introducir el Cuadro de Mando Integral significa diseñar un sistema de control de gestión a medida. Los cuadros de mando se usan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de una empresa, controlando resultados en las dimensiones incluidas en el cuadro de mando y llevando a cabo las acciones necesarias para cumplir estrategias acordadas.(pp. 21,26)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de soporte para el control de gestión, que permite identificar, establecer y alinear actividades, con respecto a la visión y estrategias de la empresa; controlando los resultados a través de las perspectivas con las que opera, para cumplir con las estrategias plateadas. Con la información obtenida con este método de control se podrá tomar decisiones adecuadas a corto y a largo plazo.

Una manera de entender el cuadro de mando integral en forma sencilla se expresa en el Gráfico N° 53, el cual enfoca las perspectivas y las medidas de cada una.

Gráfico N° 53 Perspectivas del cuadro de Mando Integral



Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002). Dicen que “El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todo el sistema de información” (p.21)

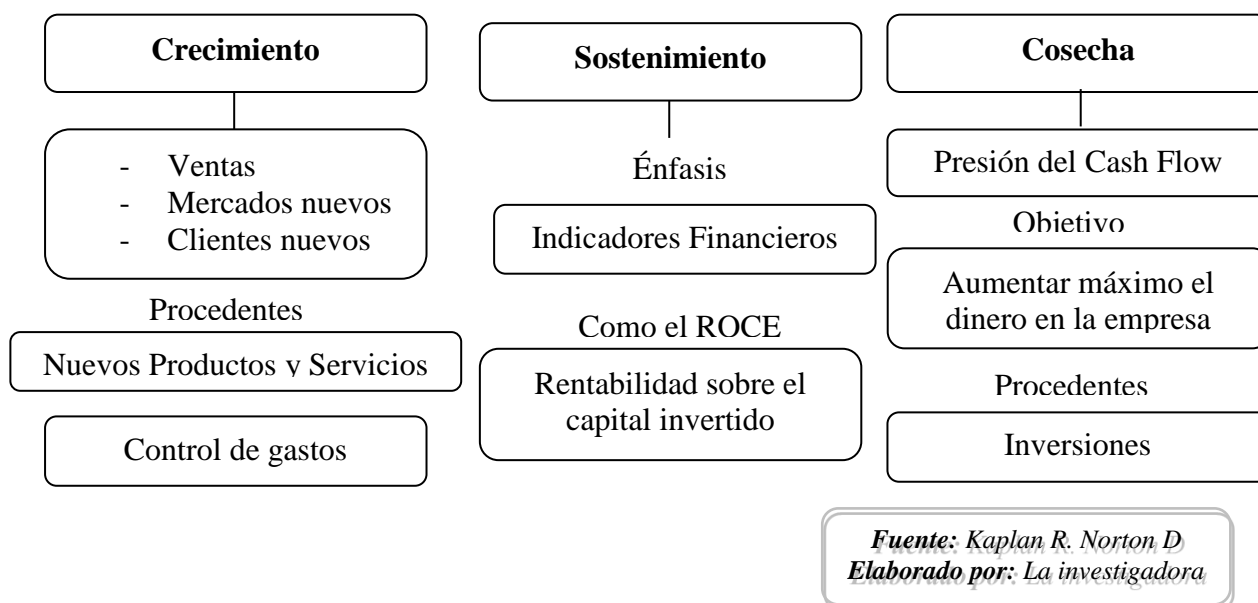
La comunicación es uno de los fines del Cuadro de Mando Integral, por el cual es necesario que todos los empleados de la empresa conozcan las estrategias para llegar a cumplir los objetivos deseados, a través de esta se podrá evaluar cada actividad, por medio de indicadores de acuerdo al enfoque de esta herramienta, que facilitara una mejor toma de decisiones.

6.6.3 Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera sirve como objetivos u medidas finales con respecto a las demás estrategias. Según el concepto de Scali Jorge O. y Tapia Gustavo (2011); se divide en tres fases:

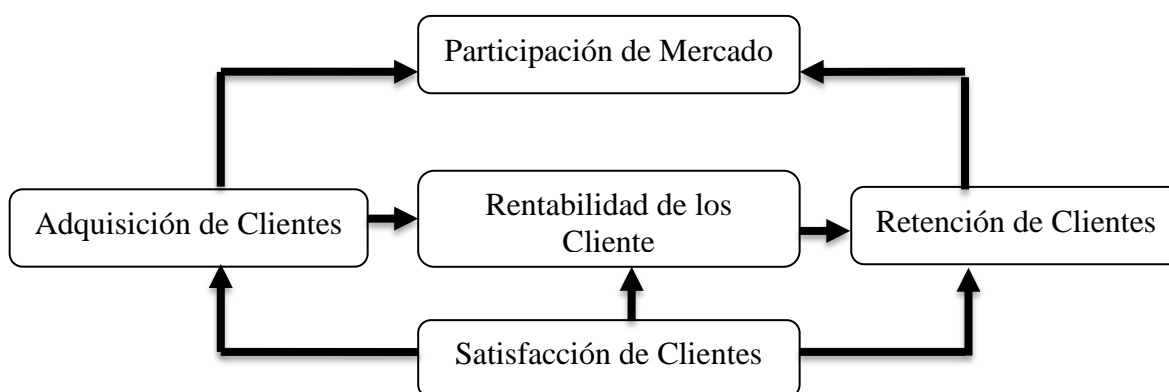
Gráfico N° 54 Fases de la Perspectiva Financiera



Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se identifican segmentos del cliente y de mercado, permitiendo que desarrollen indicadores que cubran a los clientes.

Gráfico N° 55 Grupo de Indicadores de Clientes



*El Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan R. Norton D*

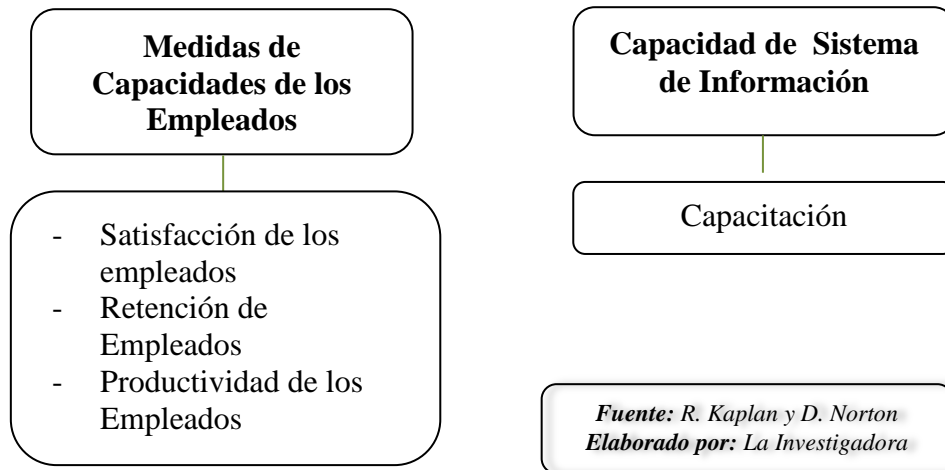
Perspectiva procesos Internos

Identifican5 las necesidades de los accionistas y clientes, procedemos a diseñar indicadores en base a la mejora de los procesos operativos existentes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se relaciona con la capacidad de los empleados y las capacidades del manejo del sistema de información. Como se mencionó anteriormente esta perspectiva se relaciona con las anteriores perspectivas para buscar su mejora.

Gráfico N° 56 Grupo de Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

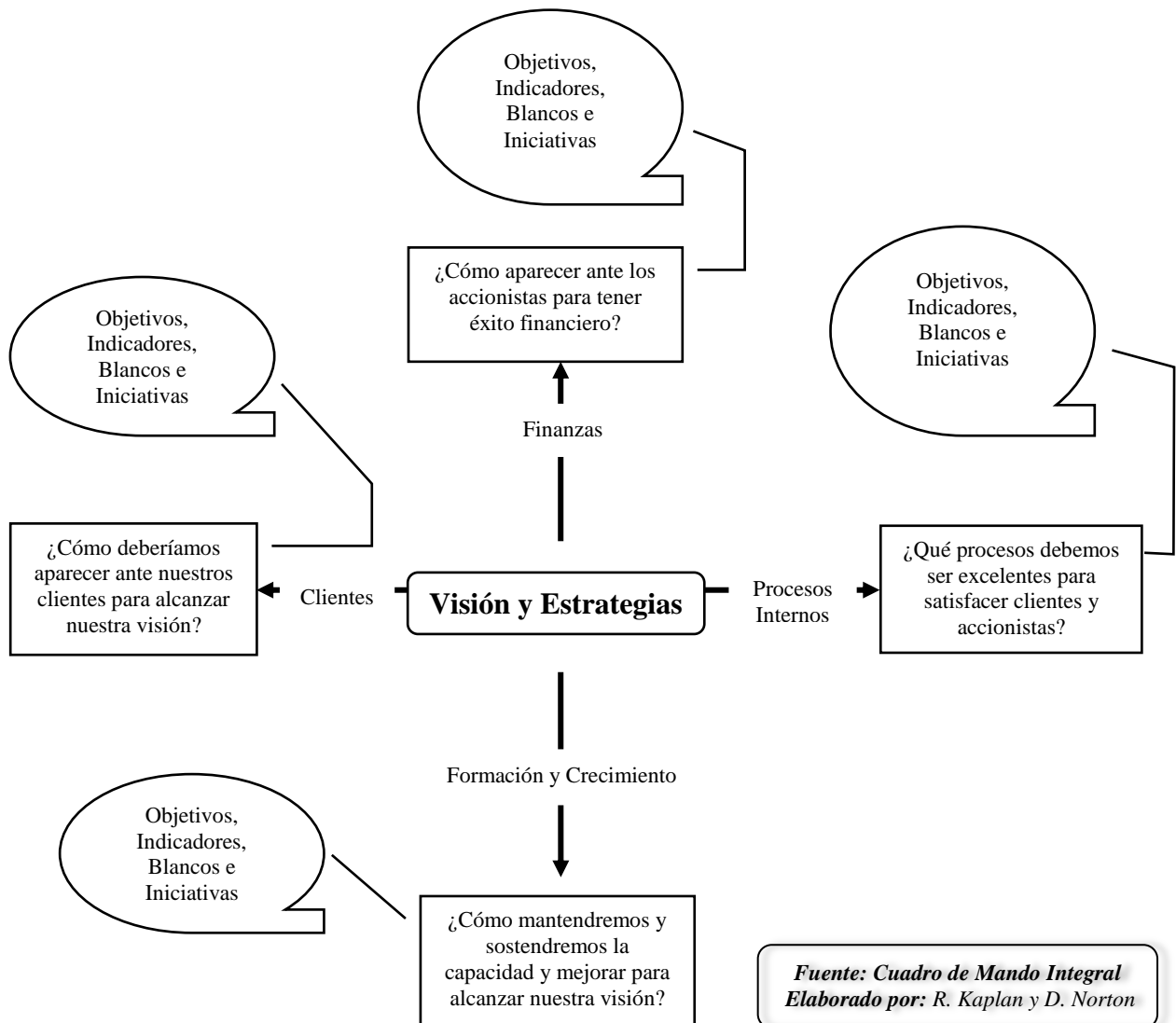


6.6.4 Fase para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral

6.6.4.1 Traducción de Estrategias

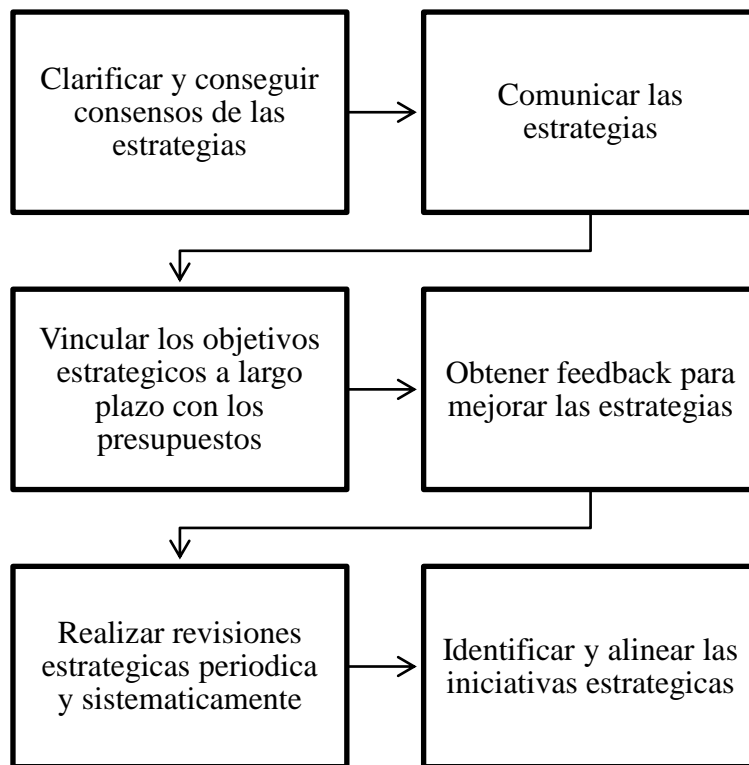
Para la realización de este sistema, primero debemos traducir las estrategias de manera operativa para su mejor comprensión. Robert S. Kaplan y David P. Norton, proporcionan una estructura para transformar las estrategias en términos operativos.

Gráfico N° 57 Estrategias a Términos Operativos



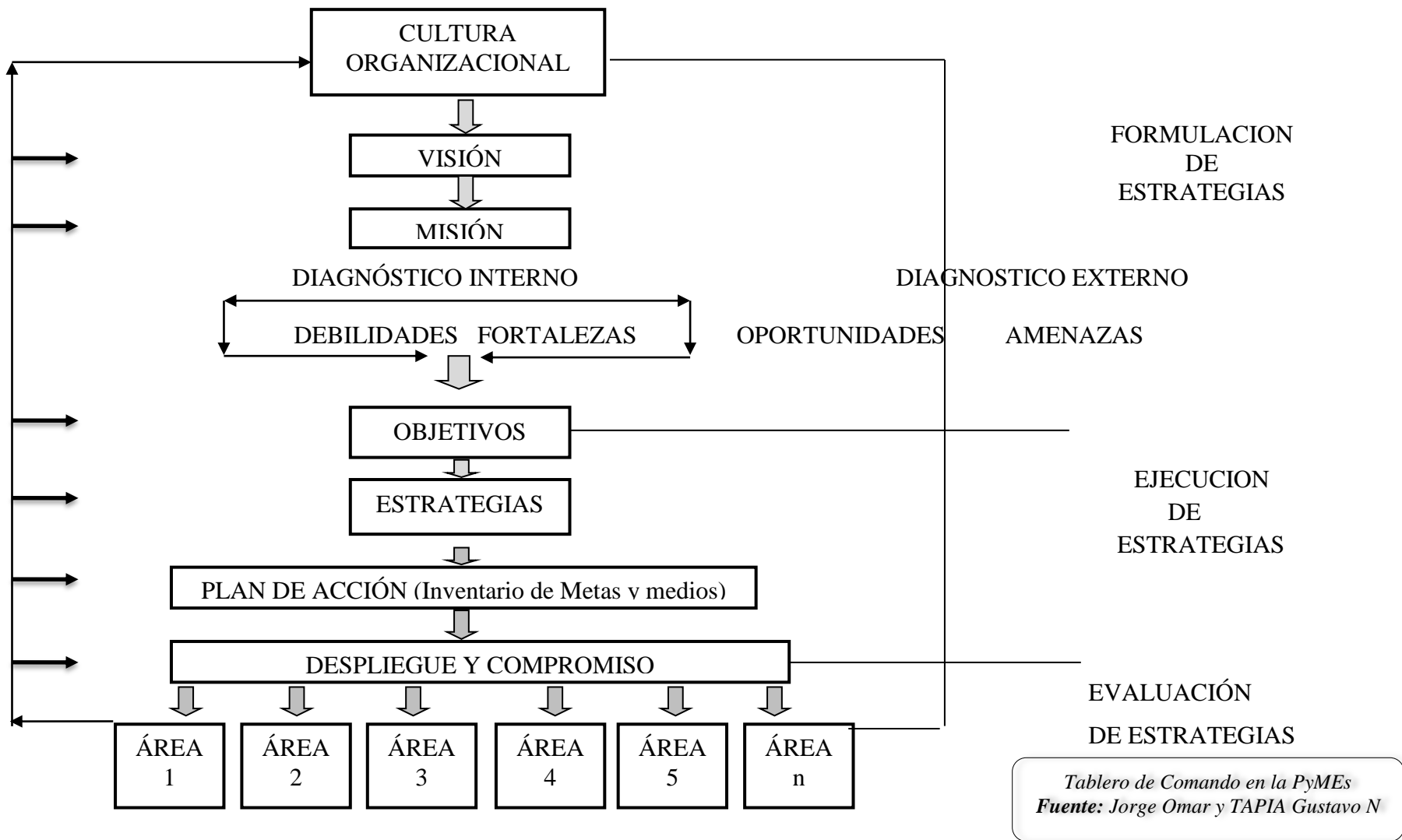
Al utilizar la empresa este enfoque debe estructurar un plan de acción para *llevar a cabo procesos de gestión decisivos*. Con este enfoque permite incorporar capacidades que podrá detectar errores y corregirlos a tiempo, para evitar cualquier perjuicio a la entidad.

GRÁFICO N° 58 Enfoque del plan de Acción



*Fuente: Jorge Omar y TAPIA Gustavo N.
Elaborado por: La Investigadora*

Gráfico N° 59 Forma de Trabajo del CMI



La interpretación del Gráfico N° 59 indica, visualizar de manera clara a donde queremos llegar y a definir estrategias basados en los aspectos internos y externos de la organización, de manera que estos puedan ser cumplidos y después identificaran objetivos y ejecutar las estrategias planteadas, con el compromiso del personal de la empresa y finalmente aplicar en cada área de trabajo.

Este paso será el principal pilar para determinar el éxito de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

6.6.4.2 Lineamientos Estratégicos

Según Francés Antonio (2006).

Los lineamientos estratégicos son parte fundamental que plasma los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas.

(...) En las últimas décadas ha llevado a la adaptación de la misión, misión y valores como lineamientos a largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea imprimir la empresa. Como se mencionó anteriormente, se debe tener claro la información, con que contamos y hacia donde se quiere llegar.

También se puede añadir los fines que son los objetivos permanentes de la empresa, que representa su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. (pp.36-37)

La importancia de contar con lineamiento estratégicos es esencial para el progreso de las empresas, que es inicio para identificar donde queremos llegar por medio de la misión visión y valores. Además con estos lineamientos se podrá determinar objetivos y realizar acciones para poder cumplirlos.

Análisis Interno y Externo

“Cada empresa debería seguir una estrategia Línea única, basada en su interpretación de la situación interna y externa”. (Göran Nils y otros, 2004)

Conocer la situación interna y externa de la empresa es imprescindible, ya que ayudan a realizar estrategias a nivel interno, como son fortalezas debilidades y externamente oportunidades y amenazas que ayudan a enfrentar y discernir los distintos escenarios que se presenten sean conocidos o no conocidos

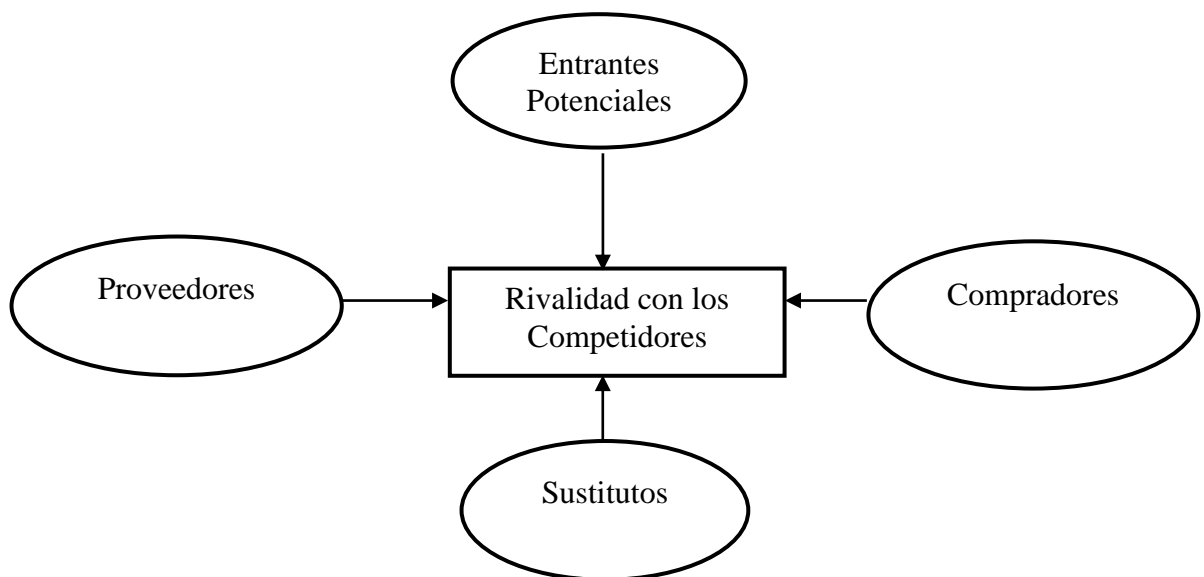
Análisis Externo

Realizar un análisis del entorno en el que nos desenvolvemos es de gran importancia. (...) “Un estudio de tendencias nacionales para identificar cambios a largo plazo en un país determinado. Estas tendencias nos proporcionan pistas en relación con la futura evolución del entorno de la empresa.” (Francés Antonio, p. 67, 2006)

El futuro puede ser incierto sobre todo en el aspecto externo, porque los escenarios son cambiantes, por esta razón en el análisis de entorno se puede incluir el de aspecto económico, tecnológico, social, político, físico, y ambiental, etc.

Una de las herramientas más utilizadas en el área de las competencias son las cinco fuerzas de Porter; estas realizan un análisis competitivo a nivel externo y obtener beneficios a competir; También ayuda a obtener oportunidades y enfrentar futuras amenazas. Además permite obtener una buena posición en el mercado.

GRÁFICO N° 60 Modelo de las Fuerzas de Porter



Estrategias y Planes para la elaboración CMI
Fuente: Michael Porter

Análisis Interno

“El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades desde la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas”. (Francés Antonio, p.143 2006)

El análisis FODA, según Lerman y Kirchner A– Barcena Sergio, (2012) “Es un modelo de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja.” (p. 57)

El determinar las fortalezas ayudara a desarrollar nuevas formas de desarrollo mientras que las debilidades nos permitirán mejorar y convertir en nuestras oportunidades.

Antonio Francés sugiere utilizar la cadena de valor que presenta Michel Porter que presenta las actividades de manera sistemática ayudando a determinar las fortalezas y debilidades. Además se relaciona con la matriz FODA.

GRÁFICO N° 61 Modelo de la Cadena de valor de Porter



Estrategias y Planes para la elaboración CMI
Fuente: Michael Porter

Una vez realizado el análisis interno y externo se puede resumir por medio de una matriz FODA y la cadena de valor donde se considera de una óptica general la situación de la empresa y el resultado será enriquecedor al momento de aplicar las perspectivas.

Identificar Factores claves de éxito

“Los factores críticos de éxito constituyen las capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en niveles de rentabilidad.” (p. 168). (Antonio Francés. pp.168 2006).

Relación Causa Efecto

Para realizar el cuadro de mando integral es importante realizar la relación causa-efecto. Según Paul R. Niven

Los impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a un mejor resultado en la perspectiva financiera. En el caso de los cliente nos proporciona su fidelidad (perspectiva de Clientes), en la formación de los empleados en iniciativas de nuevos desarrollo, puede eventualmente rebajas el periodo cíclico (Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento). (p.47)

Para una mejor comprensión ejemplificaremos: Al capacitar a los empleados, los procesos se realizaran de manera rápida y oportuna, por consecuencia los clientes se sentirán conformes y se ganara su fidelidad, ocasionando que requieran más de nuestros productos y se generara más ingresos.

Existen cuadros, matrices, diagramas, etc., que relacionan las perspectivas; El diagrama del mapa estratégico es una herramienta veraz que ayudad a verificar la relación con las diferentes perspectivas.

6.6.4.3 Mapa Estratégico

Citando a Kaplan y Norton (2002), que para identificar de una mejor forma al cuadro mando integral es más fácil “dibujar en un mapa estratégico identificando las cuatro perspectivas y de esta manera visualizar los objetivos estratégicos”. (Göran Nils y otros, p. 35, 2004)

Kaplan y Norton (2002), señalan sobre el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard,

Proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos y creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles en términos financieros tradicionales (...).En la perspectiva del cliente se realiza propuestas de valor para los clientes (...).La perspectivas financieras y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas contienen indicadores de resultados” Para el análisis de esta perspectiva procesos internos se debe identificar la forma para atraer y mantener su fidelidad los clientes.

(...)La perspectiva de procesos internos identifican los pocos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre las estrategias.

(...)La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son importantes para la empresa

Al realizar un mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral se puede relacionar las perspectivas.

Como es la perspectiva de financiamiento, que es utilizada por la mayoría de las empresas, por lo que se le toma como una perspectiva tradicional. Los indicadores de rentabilidad, miden los resultados económicos de la empresa. Además la importancia de esta perspectiva es que se relación con las demás perspectivas como de menciono anteriormente.

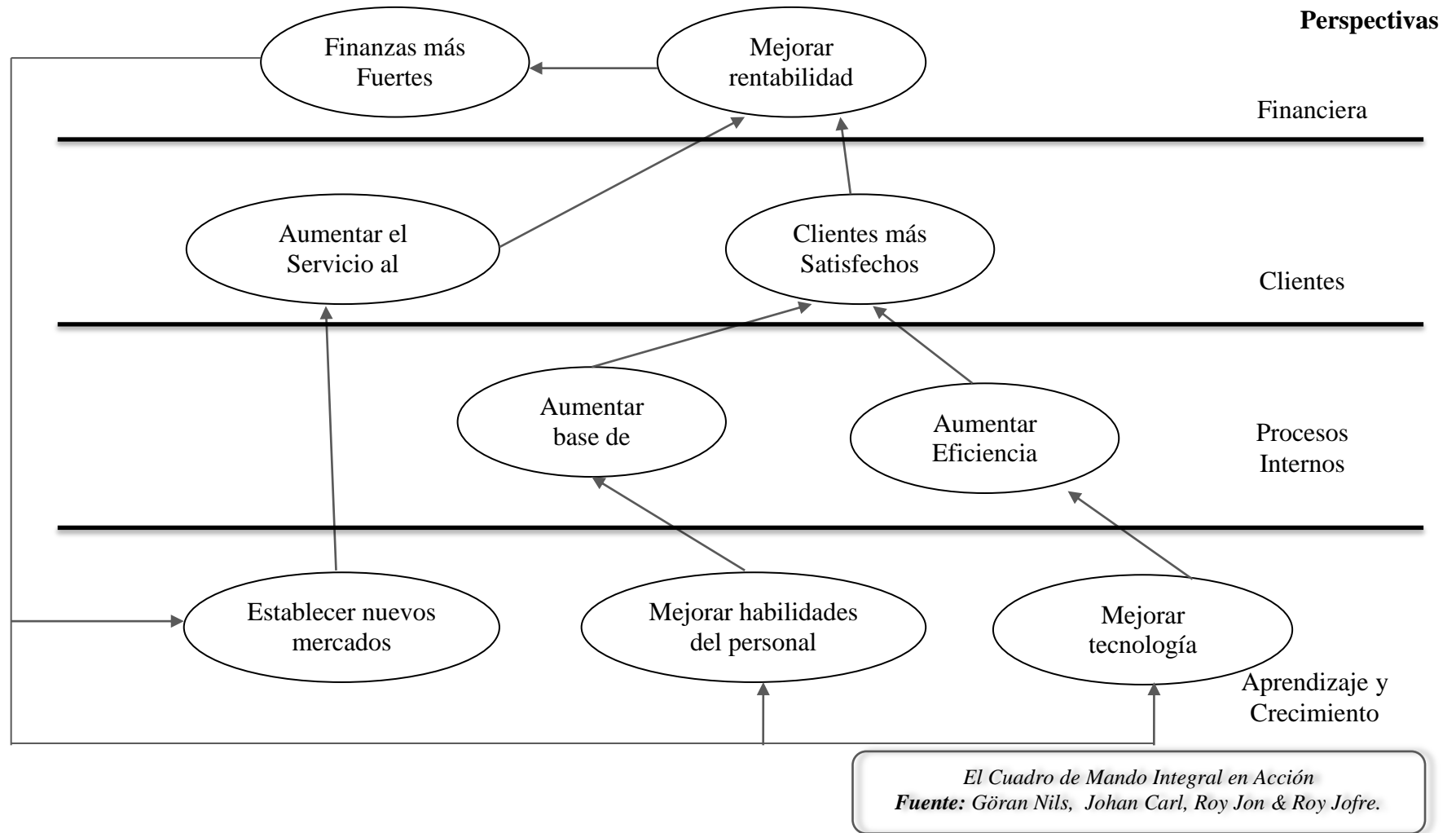
La perspectiva de Clientes indica que a través de medidos que proporcionan la calidad que ofrecen en los productos, en la forma eficiente de presentarse, cumpliendo con la clientela y entregando un valor agregado de entregar los productos, se generara cambios en la forma en que los clientes palpen y observen, sobre todo en la innovación con nuevos productos y localidad de nuestro servicio, ampliando así nuestro mercado.

La perspectiva de procesos internos que es el mejoramiento de desempeño con los clientes, innovación, reestructuración de proceso para el desarrollo de productos o servicios.

En esta última perspectiva de desarrollo y crecimiento se examina a estructura de la empresa actual y buscar una mejora para el futuro.

El principal objetivo es vincular las cuatro perspectivas entre sí, en relación de causa y efecto y formar el mapa estratégico

Gráfico N° 62 Estructura de un Mapa Estratégico



6.6.4.4 Aplicación del Cuadro de Mando Integral

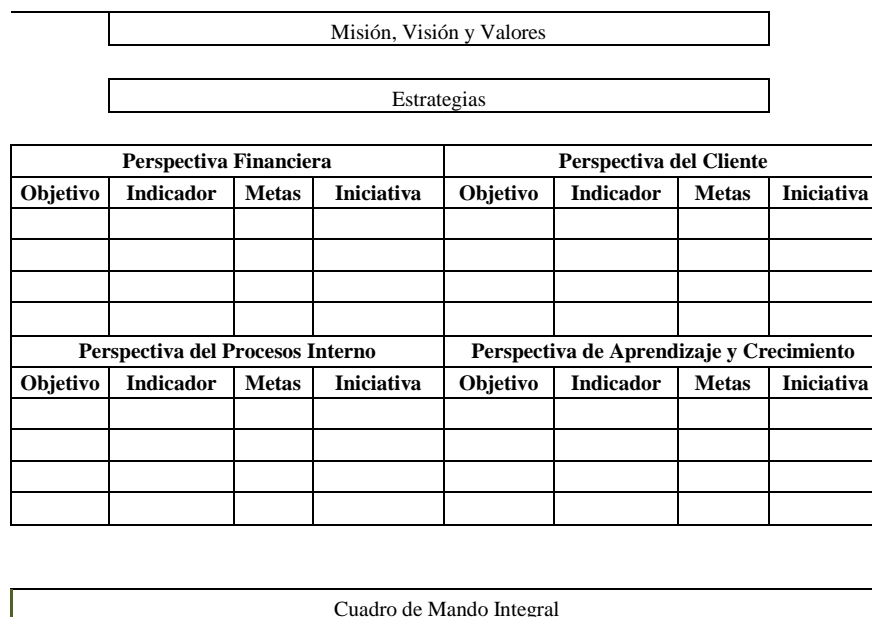
Existen diferentes modos de aplicación del cuadro de mando integral, en este caso se aplicara el modo cascada.

Según Paul R. Niven. (2004)

La aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral proporciona el modo de hacer realidad esta expresión creativa de los empleados permitiendo desarrollar objetivos e indicadores relacionando con las metas generales de la empresa Para que esta aplicación tenga éxito, cada una de las personas de la empresa debe tener clara comprensión de los objetivos e indicadores que conforman el cuadro de mando integral. (pp. 263)

Al aplicar los procesos de cascada obtendremos las medidas para controlar las actividades necesarias y realizar distintas gestiones que realice la empresa para el desarrollo

Tabla 48 Diagrama de procesos de aplicación de cascada



EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul

6.7 Metodología Modelo Operativo

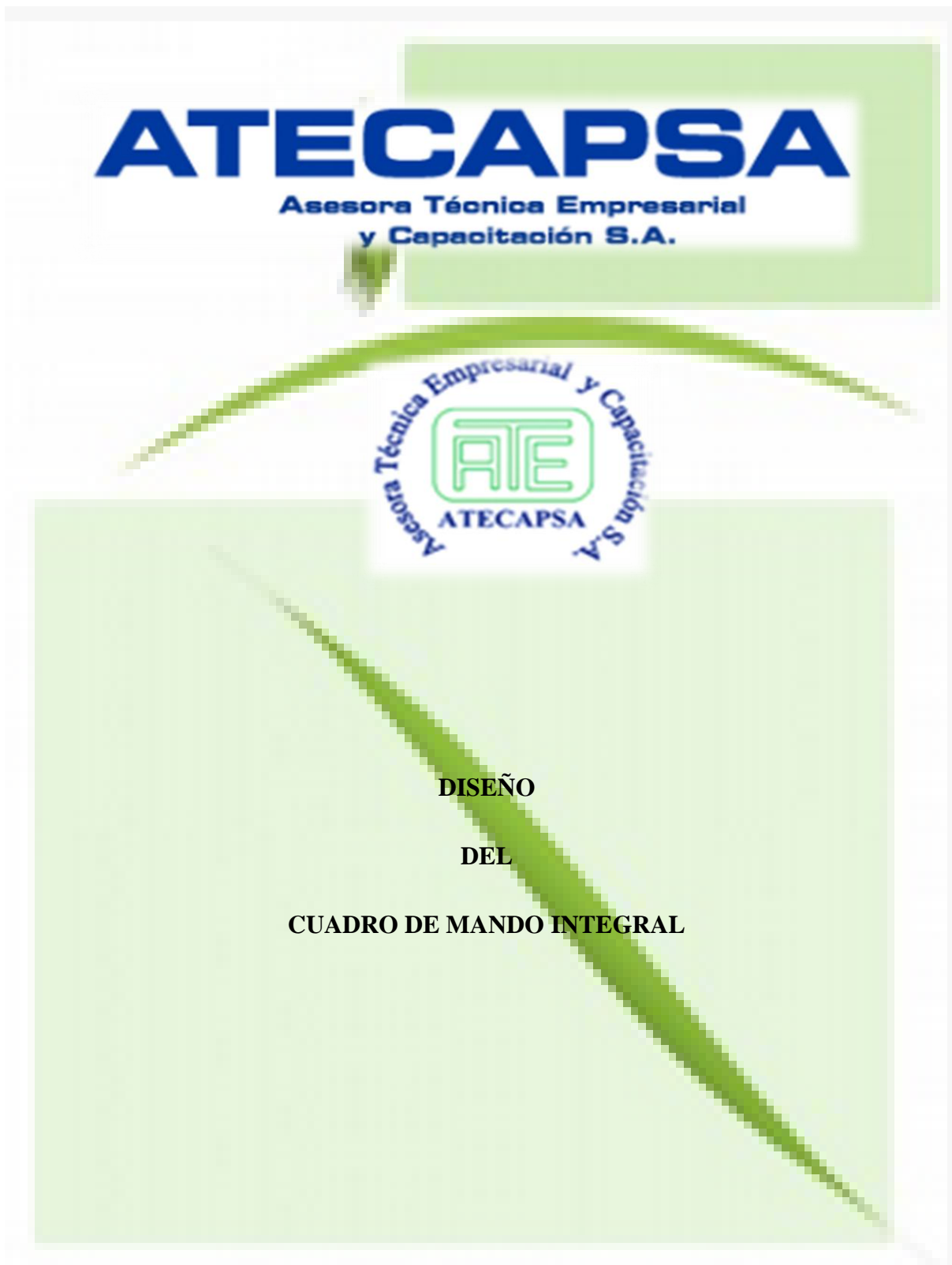


Tabla 49 Matriz del Modelo Operativo

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	
Fase 1 Valoración de la gestión de la Administración Actual	Etapa 1		Del 1 al 4 de Julio, 2014	
	Definición de la Situación Actual de la Empresa	Descripción de la Empresa		
		Identificación de la zona de trabajo		
		Característica de la Administración		
		Procesos de Comercialización		
		Análisis Interno y Externo		
Procesos Estratégicos				
Fase2 Direccionamiento Estratégico	Etapa 1		Del 7 al 15 de Julio, 2014	
	Diagnostico Estratégico	Descripción diagnostico Estratégico		
		Misión, visión y valores		
	Etapa 2			
	Diseño de Objetivos y Estrategias	Matriz Estratégica FODA Objetivos y Estrategias		
	Etapa 3	Procesos Estratégicos	Análisis de Procesos	Del 17 al 25 de Julio, 2014
			Identificación procesos primarios y de Apoyo	
			Procesos Clave	
Mapa de Procesos				
Fase 3 Cuadro de Mando Integral	Etapa 1		26 al 31 de Julio	
	Plan de Acción	Mapa Estratégico		
		Indicadores y Metas		
Fase 4 Final	Etapa 1		Cuarto trimestre del 2014	
	Evaluación y Monitoreo	Descripción de evaluación y Monitoreo		

*Fuente: Propia
Elaborado por: La investigadora*

6.7.1 Fase I - Valoración de la gestión de la Administración Actual

En esta fase se realizara un análisis general de la empresa, lo cual permitirá identificar como se encuentra estructurada actualmente; describiendo cada una funciones y procesos que realizan. Esta información, servirá de base para establecer un diagnóstico estratégico, y de esta manera identificar los ítems, previos al desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

6.7.1.1 Situación de la Compañía

Hoy en día las empresas pequeñas y medianas están evolucionando gradualmente, debido al apoyo que han tenido del gobierno. En el Ecuador también se han implementado medidas para su control, buscando su mejor funcionamiento por medio de leyes, acuerdos, reglamentos, etc., que obligan a las empresas a contar con un buen sistema de control de gestión para el cumplimiento de todas sus obligaciones y sobre todo en su crecimiento.

Cada entidad va en búsqueda de oportunidades de mejoramiento, en todos los aspectos en que se desarrolla la empresa, principalmente en el control y la gestión de la administración, este es donde se fundamenta el progreso de las empresas.

La Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. es una persona jurídica que se desempeña en dos actividades como son asesoría, consultoría, capacitación y comercialización de equipos y suministros de oficina, computación y afines de las cuales se beneficia, surge la necesidad de contar procesos y controles adecuados para el funcionamiento de cada uno de ellas.

La principal dificultades que la empresa ha tenido que enfrentar, es no contar con un sistema de control de gestión; que no ha permitido visualizar la situación real de cada una de las áreas en las que se desempeña; basándose en el cumplimiento de la visión, objetivos y metas que se desean alcanzar. Tampoco se han estudiado los cambios que ha tenido en el mercado para lograr ser más competitivos frente a nuestros rivales.

Considerando las circunstancias en la que se desenvuelve se puede percibir susceptibilidad de la empresa a los cambios, ya que debe estar preparada para enfrentar distintos escenarios para conservarse en el mercado.

Para el área de prestación de servicio y comercialización de equipos y suministros de oficina, computación y afines, tiene grandes oportunidades de crecimiento debido a que el

mercado es muy amplio; no solo en la ciudad sino en el centro del país y con las herramientas idóneas se puede obtener grandes beneficios.

Por los puntos mencionados anteriormente la empresa se ve en la necesidad de adoptar ciertas medidas para su mejora.

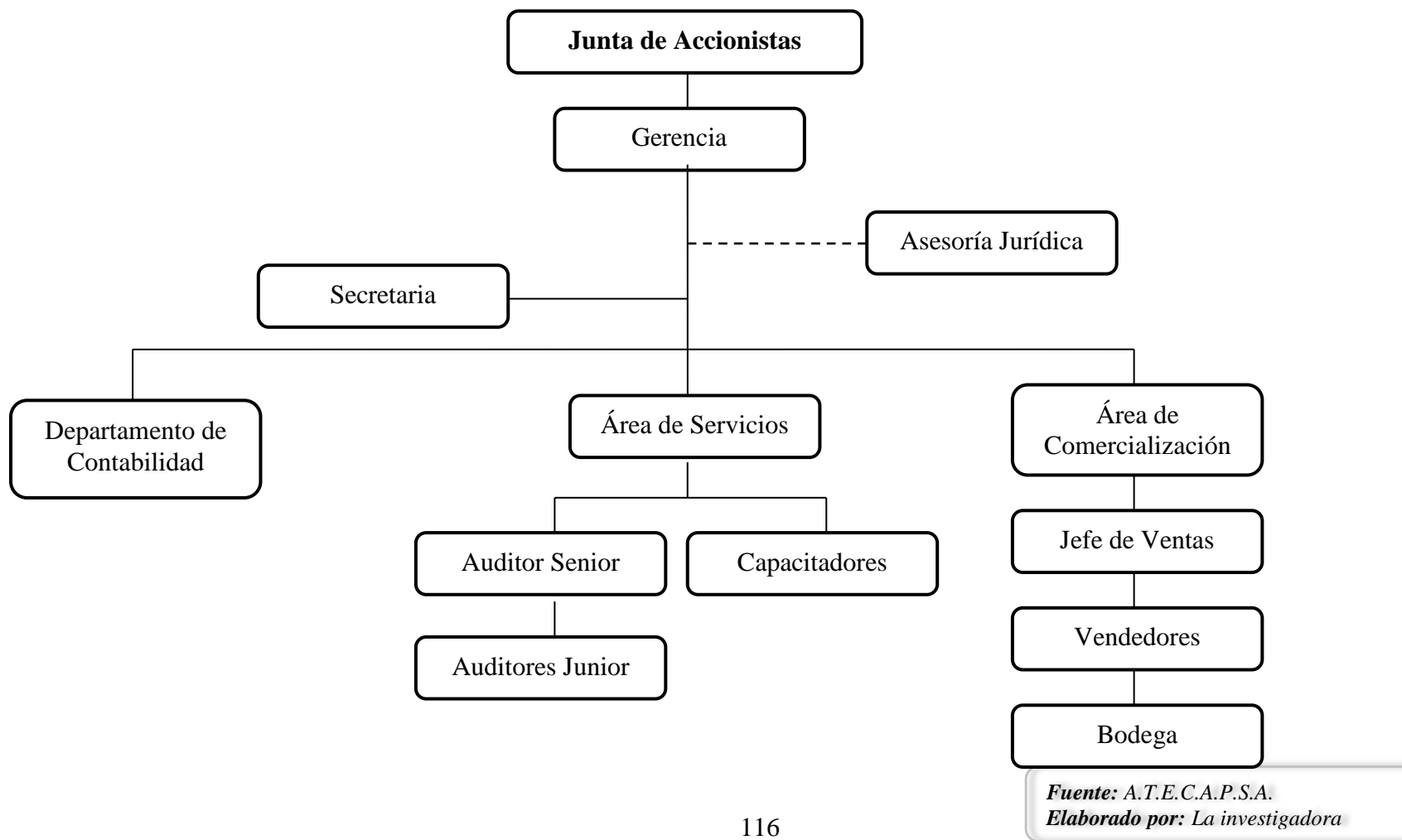
A continuación se describirá el objeto social de la compañía que consta en la constitución de la misma:

Objeto Social

A) Importación, venta, comercialización de todo tipo de artículos concernientes a la línea blanca y de electrodomésticos B) Importación, venta, comercialización y distribuciones de todo tipo de equipos y suministros de oficina, computación y afines, C) Importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización de todo tipo de mercaderías que permita la ley, D) Auditorías Externas, asesorías contables, tributarias financieras y afines.

6.7.1.2 Identificación de zonas de trabajo

Gráfico N° 63 El organigrama estructural de la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A. se encuentra definido de la siguiente manera:



Descripción del Organigrama

Esta herramienta describe las responsabilidades de cada función de las dos actividades que la empresa ejecuta.

Junta de Accionistas

Según la documentación de la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A., está conformada por cuatro socios, los cuales poseen acciones repartidas de manera equitativa para cada uno de ellos. Además es responsabilidad de los mismos tomar de decisiones para que la empresa tenga una buena marcha y evalúa a la gerencia la administración de la empresa.

Gerencia

La gerencia es segundo cargo ejecutivo de la compañía y es la persona que planea, organiza, dirige, controla cada proceso que realiza la empresa. Además es la persona encargada de realizar gestiones para el desarrollo de la compañía y mostrar resultados a la junta de accionistas.

Secretaria

Realiza informes, actas, cartas y se encarga de los trámites con respecto a la necesidad de la compañía, recibe y entrega información relacionadas con las actividades que realiza la compañía, además es la responsable del archivo general.

Asesoría Jurídica

Está conformada por un abogado el cual asesora, soluciona, interpreta y responde preguntas con relación a la empresa en asuntos de carácter legales. Además procura el cumplimiento de los acuerdos, leyes, etc., para el funcionamiento de la empresa.

Departamento de Contabilidad

Esta dirección se encarga de recopilar, revisar, analizar, verifica de manera sistemática de una forma correcta la documentación concerniente al movimiento financiero de la compañía; además es la delegada de transmitir por medio de informes la situación contable de la empresa de manera oportuna.

Área de Servicios

Auditor Senior

El Auditor Senior tiene que cumplir con las siguientes actividades con la empresa que requirió sus servicios, planificación del trabajo, evaluar los riesgos, elaboración de programas, supervisar a los auditores junior, revisar los informes y papeles de trabajo, y realizar el contacto con los clientes.

Auditores Junior

Las actividades a realizar de los auditores junior ejecutar los programas estipulados por el auditor senior, elaborar papeles de trabajo, realizar informes de control interno e investigar, inspeccionar, etc., lo que ocurre en la empresa auditada.

Capacitadores

Los capacitadores tiene la obligación de que la instrucción que imparten sea actualizada y verídica capacitando a los miembros sin duda se manifiesta la importancia de la formación.

Área de Comercialización

Jefe de Ventas

Es la persona encargada realizar las comisiones de los vendedores, estudia la situación del mercado, busca nuevas alternativas de trabajo, realiza reuniones con los vendedores para analizar precios y comprueba el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio que les ofrecen, revisa la documentación que respalda el destino del dinero por las ventas cobradas, verifica que los vendedores cumplan con las metas trazadas

Vendedores

Son los encargados de realizar pedidos y estar pendientes que sus pedidos sean entregados de manera oportuna, además hacen llegar a los clientes la documentación legal correspondiente a lo requerido por los mismos, y realizan los cobros de las ventas a crédito y realiza los depósitos de las mismas.

Bodega

El encargado de bodega, receipta, almacena y envía la mercadería y revisa que esta se encuentre en buen estado. Además es el responsable de la mercadería que se encuentre en su poder.

6.7.1.3 Características de la Administración

Dirección

La compañía está compuesta por dos áreas, la de comercialización que es dirigida por el jefe de ventas, mientras que la de prestación de servicios por el gerente general. Esta situación trae complicaciones a la empresa debido a que no existe un responsable que mida el crecimiento en conjunto de las dos áreas y enfrentarlas por lo que causa dificultades al momento de la toma de decisiones.

Control

El control de la empresa es totalmente empírico, porque no tienen políticas ni procedimientos formalmente establecidos; su control está basado en la experiencia de la gerencia, el no contar con una herramienta técnica origina grandes dificultades, ya que no cuentan con un instrumento que ayude a la toma de decisiones y medir los cambios presentes y los que se están aproximando.

Liderazgo

En la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A., el liderazgo se encuentra dividido; en el área de servicios lo maneja el gerente general mientras que en el área de comercialización el jefe de ventas.

Motivación

En el área de comercialización se motiva a los vendedores agregando un porcentaje más, si supera su promedio de ventas, mientras que en el área de prestación de servicios no cuenta con un modo de motivación.

Comunicación

Por la misma razón antes ya mencionado, entre las dos áreas no siguen un objetivo en común y su efecto la comunicación es deficiente.

6.7.1.4 Procesos de Comercialización

Los principales procesos que se consideran para el área de comercialización de la compañía en la venta de equipos y suministros de oficina, computación y afines son:

- Compras
- Ventas
- Cobros

Compras

Es el inicio para la comercialización, ya que se realiza una búsqueda de proveedores que cumplan las expectativas con la calidad de los productos y sobre todo los precios que sean favorables para obtener utilidades razonables.

Ventas

Este proceso es el más importante ya que se pone en marcha el propósito de la comercialización, que es la venta de los productos a los clientes.

Cobros

La Compañía aun que no tiene políticas formales, se maneja con ventas a crédito a determinados clientes y al tiempo acordado entre el vendedor y el cliente se procede al cobro.

6.7.1.5 Procesos de Prestación de Servicios

Para el área de Prestación de Servicios de Auditoría Externa, asesoría y capacitación, se realizan los siguientes procesos:

- Preparación Científica
- Ventas
- Trabajo Práctico
- Cobros

Preparación Científica

Las personas encargadas de realizar auditorías externas, capacitar y asesorar; tiene la obligación de capacitarse sobre los temas económicos, contables, tributarios, entre otros y obtener certificaciones de las mismas. Después se procede a la escoger y contratar al personal respectivo, para los trabajos requeridos.

Ventas

Este proceso inicia con el contacto a los clientes, sea de forma directa o por medio de concursos; se procede hacer acuerdos y a firmar el contrato, según el tipo de servicio que el cliente va a requerir.

Trabajo Práctico

Auditoria Externa se procede realizar una visita preliminar, planificación específica del trabajo a elaborar, ejecutar lo planeado, realizar informes sobre los resultados de la investigación y como valor añadido se procede a realizar el seguimiento del trabajo realizado.

Asesoramiento y Capacitación se procede a realizar una visita preliminar, conociendo las debilidades en que se encuentra el cliente; a continuación se procede a elaborar un plan específico del asesoramiento o capacitación a ejecutar y finalmente se asesora o capacita.

Después del trabajo terminado se procede al cobro respectivo.

A continuación se describirá los procesos que realizan por medio de flujo gramas, en las dos áreas que se maneja:

Gráfico N° 64 Diagrama de Procesos de Prestación de Servicios (Auditorías Externas, Asesoramiento y Capacitación)

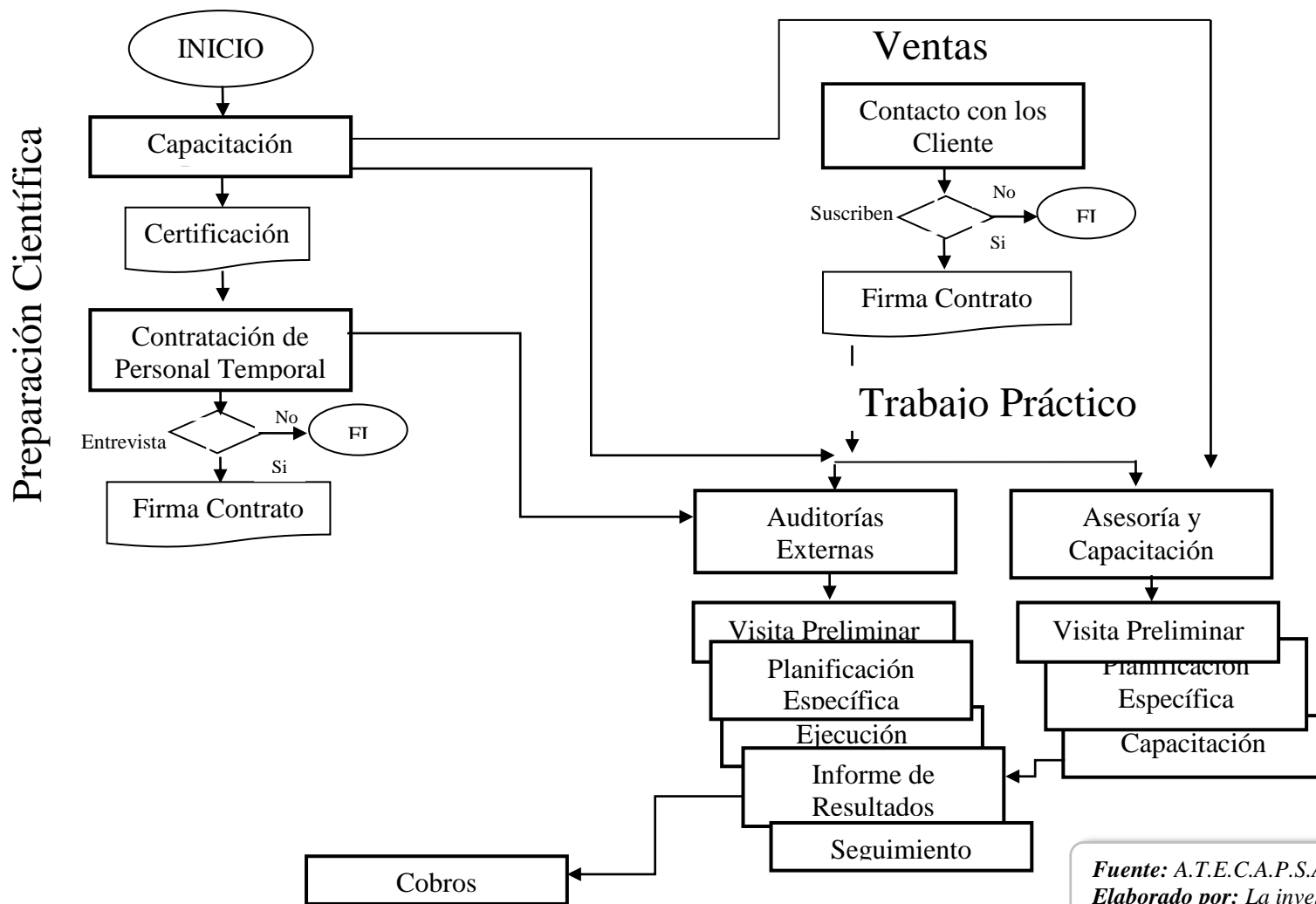
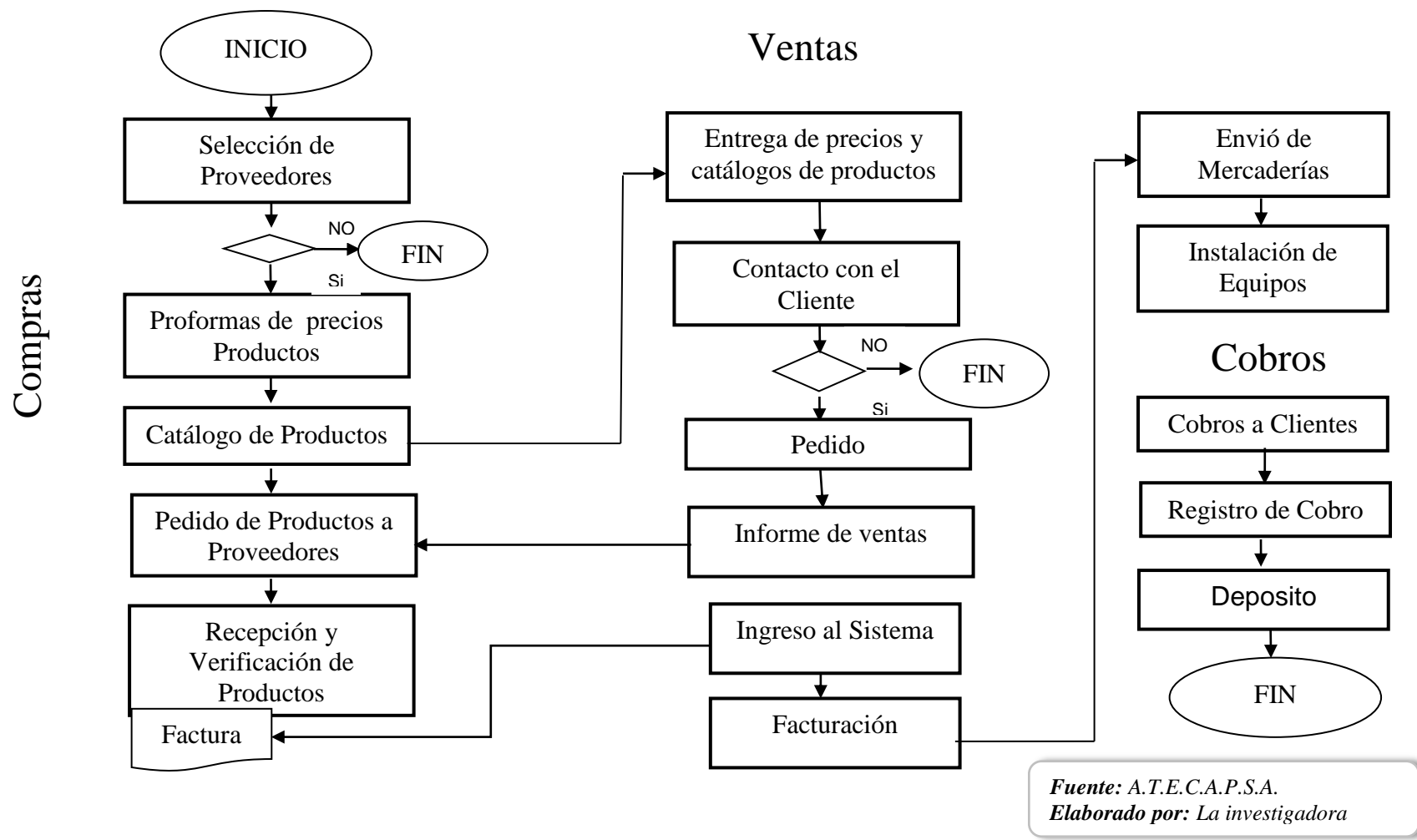


Gráfico N° 65 Diagrama de Procesos de Comercialización de productos



6.7.1.6 Análisis Interno y Externo

Político

El entorno político en el Ecuador para el área de comercialización, ha traído grandes inconvenientes a las empresas que se dedican a las importaciones. Debido a que el país es catalogado como consumista de productos extranjeros; por lo que el gobierno ha tomado medida al respecto y ha colocado barreras para las importaciones, como son políticas aduaneras y aplicación de nuevos aranceles; sobre todo en los productos que comercializa esta compañía; como son: computadoras, impresoras, copiadoras, etc.

Para el área de prestación de servicios de auditoría externa, asesoramiento y capacitación; el gobierno ha implementado nuevos sistemas de control que obligan a todas las empresa, a que evalúen su desempeño y actualizarse en las nuevas leyes implementadas por el gobierno.

Económico

El entorno económico del país, según los estudios realizados por el Banco Central del Ecuador, el país se ubica entre las 5 mejores economías de América del Sur, debido a que su promedio de crecimiento se encuentra en 3.7%. Esto trae gran expectativa para mantenerse en el mercado.

Social

Las oportunidades para las empresas que se dedican a la comercialización de productos como son equipos de cómputo y afines, sin lugar a duda son bastante lucrativos debido a que estos productos, se han vuelto una necesidad para el desarrollo de actividades de las organizaciones y consumidores. Por lo que es necesario adquirir productos actualizados, para ofrecer a nuestros clientes.

Debido a los cambios que ha tenido el país, existen empresarios que quieren invertir en las empresas ecuatorianas; y son necesarios los informes de auditoría realizados. Además las mismas necesitan asesoramiento y capacitación sobre las formas de administración de los inversionistas extranjeros.

Competitivo

En el área de prestación de servicios los competidores más fuertes en la provincia de Tungurahua son: Solfin grupo consultor, Avcont asesoría contable tributaria, Financiero Express CPA, G y S consultores.

Según los estudios realizado por Michael Porter, definió cinco fuerzas competitivas el cual se puede diseñar estrategias con respecto a la competencia en el mercado. Para que selección se pueda utilizar para establecer misión y objetivos alcanzables para la entidad.

Rivalidad con la Competencia: En la comercialización de equipos de cómputo y afines, existen variedad de competencia por lo que se ha adoptado promociones y ofreciendo las mejores marcas que cumplan con los estándares de calidad que necesite el cliente. Además las políticas gubernamentales, ocasiona que los competidores salgan del mercado.

Nuevos Entrantes: La ventaja de la empresa sobre los nuevos entrantes es que cuenta con equipos con tecnología de punta, que permitirá realizar los procesos con efectividad, eficiencia y eficacia. Además ya tiene establecido sus canales de distribución. Dificultad que tendrán los nuevos entrantes es la adquisición de productos.

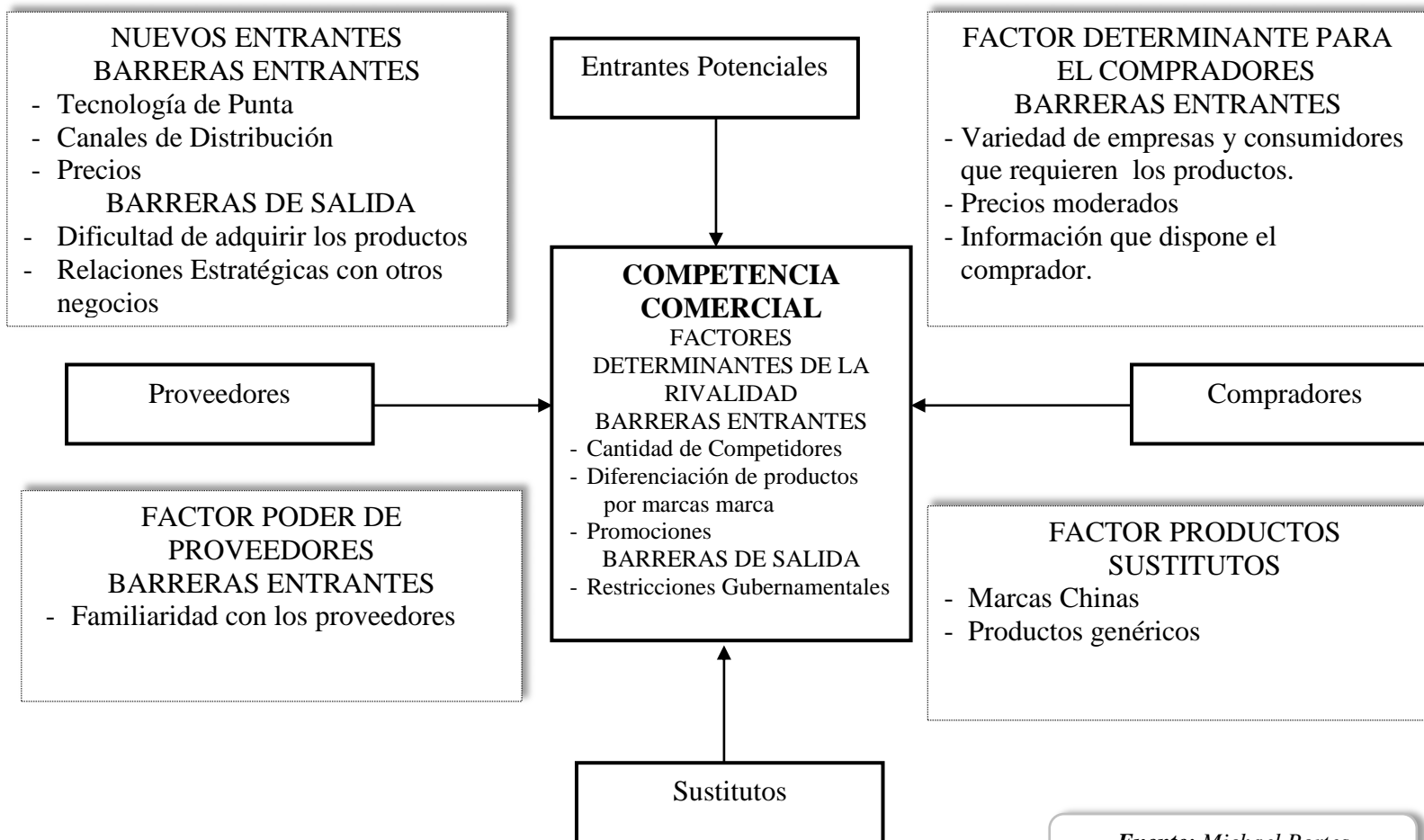
Compradores: Las empresas y consumidores son los compradores, por lo que se ofrece precios moderados, además los compradores ya conocen la calidad de productos que se le entrega.

Proveedores: La familiaridad que cuenta la empresa con los proveedores, facilita la adquisición de los productos.

Sustitutos: En la actualidad al mercado han entrado competidores que ofrecen los mismos productos, pero con marcas chinas y bajos precios; o productos genérico como son las tablets, entre otros.

En el Gráfico N° 66 se puede visualizar de una manera efectiva las herramientas con las que la empresa cuenta para enfrentar la rivalidad con la competencia, nuevos entrantes, proveedores, compradores y productos sustitutos.

Gráfico N° 66 Modelo de 5 Fuerzas de Michael Porter



*Fuente: Michael Portes
Elaborado por: La investigadora*

Análisis FODA

Para realizar este análisis es importante en la empresa identifique las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. Esta actividad se realizó contando con la participación de los directivos y personal administrativo de la empresa; así como con la información obtenida en la investigación realizada en el Capítulo IV, de lo cual se ha concluido lo siguiente:

Fortalezas

- La compañía cuenta con una infraestructura propia, en un lugar comercial importante de la ciudad de Ambato.
- A lo largo del tiempo la empresa ha ido desarrollando una imagen que permite que sus clientes le guarden fidelidad.
- Los procesos de prestación de servicios, esta pre-establecidos por las Normas Internacionales de Auditoría.
- La empresa cuenta con instrumentos tecnológicos, que ayudaran al cumplimiento procesos de las áreas de prestación de servicios y comercialización.
- Los conocimientos técnicos y la experiencia de la gerencia.

Debilidades

- No cuenta con una imagen pre-establecida para el área de comercialización.
- No cuenta con el diseño de un sistema de control que facilite la consecución de los objetivos.
- Los procesos de comercialización están definidos en forma empírica y no se encuentran integrados.
- Empleados no capacitados.

- No cuentan con una unidad de medida que verifique el cumplimiento de las metas
- No se diferencia los rubros del área de comercialización.

Oportunidades

- La tecnología de la información como una plataforma para promocionar y comercializar sus productos y servicios.
- Debido a que la empresa maneja dos actividades económicas, aprovecharía el contacto con las empresas a las cuales presta sus servicios para ofrecer los artículos de la línea comercial.
- Clientes Permanentes
- Introducción a nuevos mercados

Amenazas

- Existen varios competidores ubicadas en la zona centro que se dedican a la comercialización de equipos y suministros de oficina.
- La política aduanera y arancelaria afecta a la importación de los productos que la empresa comercializa, incrementando sus costos.

Tabla 50 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F 01. Localidad Estratégica.</p> <p>F 02. Antigüedad en el Mercado.</p> <p>F 03. Excelente Tecnología.</p> <p>F 04. Experiencia técnica profesional de los miembros de la compañía.</p>	<p>D 01. No cuenta con un sistema de control adecuado que integre los procesos.</p> <p>D 02. Empleados no capacitados.</p> <p>D 03. Falta de unidades de medida.</p> <p>D 04. No cuenta con una imagen propia.</p> <p>D 05. No se diferencia los rubros del área de comercialización</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<p>O 01. Plataformas tecnológicas</p> <p>Aumentar el nivel de ventas.</p> <p>O 02. Alianzas estratégicas.</p> <p>O 03. Clientes Permanentes</p> <p>O 04. Introducción a nuevo mercados.</p>	<p>A 01. Competencia posicionada.</p> <p>A 02. Dificultad de adquirir los equipos de cómputo.</p> <p>A 03. Aumento de impuestos a los productos importados.</p> <p>A 04. Abandono de clientes</p>

Fuente: A.T.E.C.A.P.SA
Elaborado por: La investigadora

6.7.2 Fase II - Direccionamiento Estratégico

6.7.2.1 Etapa I Diagnostico Estratégico

Para proporcionar un diagnostico efectivo, se realizó un análisis exhaustivo junto con la gerencia y el personal que laboran en el área de comercialización de la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A., para examinar la situación real de la empresa, interna y externamente, para lo cual se propuso reuniones para cumplir con este propósito.

Como ya se indicó el propósito de las reuniones servirá para establecer misión, visión y estudiar, planteando objetivos estratégicos basándose en las perspectivas que utiliza el Cuadro de Mando Integral, para alcanzar a cumplir lo propuesto.

Establecer de manera formal las funciones y procesos que se efectúan en cada operación que realicen, se definirá nuevas estrategias para el desarrollo de trabajo.

Al desarrollar los procesos con base a la estrategia se estimulara la innovación y el progreso de la empresa a través de un nuevo sistema de control alcanzar sus metas y objetivos.

Misión, Visión y Valores

Para poder establecer misión, visión, valores estratégicos se trabajó con el gerente general y el personal de la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

Tomando como referencia que la misión y visión del área de servicios ya se encontraba establecido, se procedió a diseñar la misión y visión general de la empresa, así como la definición de los valores institucionales que se proponen a continuación:

Misión General (Propuesta)

Misión

"Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A. ATECAPSA., es una empresa que brinda los mejores servicios en Consultoría, Auditoría y Capacitaciones, así como en la Comercialización y distribución de Equipos, suministros y afines, que ofrece con excelente calidad y precios competitivos; siempre encaminada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes."

Visión General (Propuesta)

Visión

"Posicionarnos como una compañía líder en el mercado de la Consultoría, Auditoría y Capacitaciones, así como en la distribución de Equipos, suministros y afines en las zona centro del país y posteriormente a nivel nacional entregando siempre la calidad en lo que hacemos."

Valores (Propuestos)

La Compañía Asesora Técnica Empresaria y Capacitaciones S.A., cuenta con los siguientes valores empresariales:

Responsabilidad

La Compañía trabaja de forma responsable y cumplida en todas las actividades que realiza.

Disciplina

Es uno de los más importantes ya que tiene como esencia cumplir con lo trazado, respetando los recursos para lograr el éxito en cada proceso.

Equipo

La compañía trabaja en equipo sumando esfuerzos para cumplir nuestros objetivos.

Calidad

La empresa al proporcionar el servicio de Asesoría, capacitación así como en la comercialización de sus productos se asegura que estos tengan calidad para la satisfacción de sus clientes.

Integridad

Este valor muestra la fortaleza y la estabilidad de cada miembro que trabajan en la compañía. Es decir que la compañía se encamine a la práctica de los más altos estándares

6.7.2.2 Etapa II – Diseño Objetivos y Estrategias

Definición Objetivo

Los objetivos se diseñaron junto a la gerencia, los mismos están enfocados en las cuatro perspectivas que utiliza el Cuadro de Mando Integral.

Objetivos estratégicos Perspectiva Financiera

- Aumentar la Rentabilidad
- Incrementar Ingresos
- Disminuir los gastos

Objetivos estratégicos Perspectiva del Cliente

- Atraer y retener clientes
- Mejorar la imagen

Objetivos estratégicos Perspectiva de Procesos Internos

- Optimizar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de comercialización de productos y prestación de servicios.
- Cumplir las obligaciones con los organismos de control.
- Aprovechar el conocimiento tecnológico.

Objetivos estratégicos Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento

- Incentivar propuestas de los empleados.
- Fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad, en las actividades del personal.

Para identificar las estrategias, se combinara fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 51 Matriz Estratégica FODA

	<p>FORTALEZAS (FO)</p> <p>Max/Max</p>	<p>DEBILIDADES (DO)</p> <p>Min/Max</p>
<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>F 01. Aprovechar la localidad estratégica, para aumentar el nivel de ventas.</p> <p>F 02. Utilizar la tecnología, para tener clientes permanentes.</p> <p>F 03. Investigar nuevos mercados.</p>	<p>D 01. Diseñar un sistema de control para promover el desarrollo de la empresa.</p> <p>D 02. Establecer unidades de medida, para prevenir dificultades en el futuro.</p> <p>D 03. Mejorar la imagen para superar a la competencia posicionada.</p>
	<p>OPORTUNIDADES (FA)</p> <p>Max/Min</p>	<p>AMENAZAS (DA)</p> <p>Min/Min</p>
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>O 01. Informar a los clientes sobre los beneficios de adquirir nuestros productos.</p> <p>O 02. Utilizar la tecnología para adquirir productos.</p> <p>O 03. Utilizar métodos técnicos, para enfrentar a la competencia.</p>	<p>A 01. Determinar perspectivas para prevenir dificultades de a futuro.</p> <p>A 02. Capacitar a los empleados</p> <p>A 03. Establecer Imagen para prevenir el abandono de clientes.</p>

Fuente: A.T.E.C.A.P.SA
Elaborado por: La investigadora

Respuestas Estratégicas

Estrategias Ofensivas

- Aprovechar la localidad estratégica, para aumentar el nivel de ventas.
- Utilizar la tecnología, para tener clientes permanentes.
- Investigar nuevos mercados.

Estrategias Reactivas

- Diseñar un sistema de control para promover el desarrollo de la empresa.
- Establecer unidades de medida, para prevenir dificultades en el futuro.
- Mejorar la imagen para superar a la competencia posicionada.

Estrategias Adaptativas

- Informar a los clientes sobre los beneficios de adquirir nuestros productos.
- Utilizar la tecnología para adquirir productos.
- Utilizar métodos técnicos, para enfrentar a la competencia.

Estrategias Defensivas

- Determinar perspectivas para prevenir dificultades de a futuro.
- Capacitar a los empleados
- Establecer Imagen para prevenir el abandono de clientes.

6.7.2.3 Etapa III - Procesos Estratégicos

En el área de prestación de servicios de auditoría externa los procesos se encuentran pre-establecidos por las Normas Internacionales de Auditoría; por esta causa no se definirán dichos procesos.

Para el área de comercialización se presenta el siguiente análisis, para definir los procesos idóneos para su buen funcionamiento.

6.7.2.3.1 Análisis de Procesos

El área de Comercialización de la Compañía Técnica Empresarial y Capacitación S.A., para cumplir con su actividad misional debe realizar las actividades que se mencionan a continuación, las cuales van desde el análisis de los proveedores, hasta el cierre de la venta con los clientes y el depósito correspondiente:

- Análisis de Proveedores
- Contacto con el Proveedor
- Proformas de productos y precios (Proveedores)
- Selección de Proveedores
- Recepción de catálogo de productos proveedores
- Análisis de Precios de Venta al Público
- Entrega de catálogos y lista de precios a los vendedores
- Contacto con los clientes
- Pedidos de los Clientes
- Realizar informe de ventas
- Contabilidad/Sistema compra
- Pedido de los productos a los proveedores
- Recepción de Mercadería
- Verificación de Mercaderías
- Almacenamiento

- Pago a Proveedores
- Contabilidad/Sistema ventas
- Facturación
- Salida de Mercaderías
- Instalación de Equipos
- Cobros a los clientes
- Registro de cobros
- Depósitos

Tabla 52 Matriz de Clasificación de Procesos de Comercialización

PROCESOS	Ad m.	Vta.	Comp .	Cont .	Bodeg a
Análisis de Proveedores	1	0	1	0	0
Contacto con el Proveedor	1	0	1	0	0
Proformas de productos y precios (Proveedores)	0	0	1	0	0
Selección de Proveedores	1	0	1	0	0
Recepción de catálogo de productos (Proveedores)	0	0	1	0	0
Análisis de Precios de Venta al Publico	1	1	0	0	0
Entrega de catálogos y lista de precios a	0	1	0	0	0
Contacto con los clientes	0	1	0	0	0
Pedidos de los Clientes	0	1	0	0	0
Realizar informe de ventas	0	1	0	0	0
Contabilidad/Sistema compra	0	0	0	1	0
Pedido de los productos a los proveedores	0	0	1	0	0
Recepción de Mercadería	0	0	1	0	1
Verificación de Mercaderías	0	0	0	0	1
Almacenamiento	0	0	0	0	1
Pago a Proveedores	1	0	0	1	0
Contabilidad/Sistema ventas	0	0	0	1	0
Facturación	0	0	0	1	0
Salida de Mercaderías	0	1	0	0	1
Instalación de Equipos	0	1	0	0	0
Cobro	0	1	0	0	0
Registro de Cobros	0	0	0	1	0
Deposito	0	0	0	1	0

*Fuente: A.T.E.C.A.P.SA
Elaborado: Investigadora*

El resultado de la matriz de procesos de Comercialización (Tabla N°...), se obtuvo la siguiente información:

Administración

- Análisis de Proveedores
- Contacto con Proveedores
- Selección de Proveedores
- Análisis de Precios de Venta al Público
- Pago a los Proveedores

Ventas

- Análisis de Precios de Venta al Público
- Entrega de catálogos y lista de precios a los vendedores
- Contacto con los clientes
- Pedidos de los Clientes
- Realizar informe de Ventas
- Pedido a los Proveedores
- Salida de Mercadería
- Instalación de Equipo
- Cobros
- Depósitos

Compras

- Análisis de Proveedores
- Contacto con proveedores
- Proformas de productos y precios (Proveedores)
- Selección de Proveedores
- Recepción de catálogo de productos (Proveedores)
- Pedidos de productos a los proveedores
- Recepción de Mercadería

Contabilidad

- Contabilidad/Sistema compra
- Contabilidad/Sistema ventas
- Registro de Cobros
- Facturación
- Pago a Proveedores

Bodega

- Recepción de Mercaderías
- Verificación de Mercadería
- Almacenamiento
- Salida de Mercadería

6.7.2.3.2 Clasificación de Procesos

Para elaborar el mapa de procesos de la Compañía Asesoría Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., se seleccionara los procesos más importantes para el desarrollo del mapa de procesos. Existen varios tipos de procesos: a) claves b) estratégicos y c) de apoyo.

Claves o Gobernantes

En estos procesos intervienen varias áreas funcionalidades que afectan a la toma de decisiones.

Básicos o Estratégicos

Son procesos operativos establecidos por la alta dirección y se crean un valor agregados para el cliente o usuario.

Soporte o de Apoyo

Son aquellos procesos que son necesarios para el cumplimiento de los procesos claves y estratégicos.

Para realizar la selección de procesos se utilizara herramientas como la cadena de valor y cálculo de la regla de PARETO.

Cadena de Valor.- En la compañía es necesario poseer con una herramienta que permita clasificar las actividades primarias en relación a lo que la empresa va a ofrecer en el servicio o en la comercialización; desde su inicio hasta su entrega.

La cadena de valor es una herramienta muy eficaz por la razón que permitirá generadoras de valor agregado a las actividades que realiza la empresa.

Regla de Pareto.- Aplicando la regla de Pareto, se observara al aplicar el 20.00%, de los procesos, dependen del cumplimiento del 80%, de los demás procesos. Y de esta manera obtendremos los procesos claves.

Gráfico N° 67 Cadena de Valor

Actividades de Apoyo

APOYO ADMINISTRATIVO		
Análisis de Proveedores, contacto con el proveedor, selección de Proveedores, análisis de productos y precio, Análisis de precios de venta al público.		
APOYO CONTABLE		
Contabilidad/Sistema compra, contabilidad/Sistema ventas, Registro de Cobros, facturación, deposito, pago a Proveedores		
VENTAS	COMPRAS	BODEGA
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Precios de Venta al Público - Impresión de catálogos y lista de precios de la Compañía - Contacto con los clientes - Pedidos de los Clientes - Realizar informe de Ventas - Pedido a los Proveedores - Envío de Mercadería - Instalación de Equipo - Cobros 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Proveedores - Selección de Proveedores - Análisis de productos y precio - Recepción de catálogo de productos - Pedidos de productos a los proveedores - Recepción de Mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de Mercaderías - Verificación de Mercadería - Almacenamiento - Salida de Mercadería

MÁRGENES

Actividades Primarias

*Fuente: Michael Porter
Elaborado: Investigadora*

Tabla 53 Matriz de Determinación de Procesos Claves

1. Aumentar la Rentabilidad 2. Incrementar Ingresos 3. Disminuir los costos y gastos 4. - Atraer y retener de clientes 5.- Mejorar la Imagen 6. Optimizar las eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de comercialización de productos. 7. Cumplir las obligaciones con los organismos de control. 8. Aprovechar el conocimiento tecnológico 9. Incentivar la eficiencia, eficacia y efectividad, en las actividades del personal 10. Incentivar propuestas de los empleados	OBJETIVO ESTRATEGICOS										Impacto Procesos	Impacto Clientes	Alto = 10		
													Medio = 5		
	PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I.P	I.C	TOTAL	
	VENTAS														
	Análisis de Precios de Venta al Público	5	5	10	1	1	1	1	1	1	1	27	5	135	
	Entrega de catálogos y lista de precios a los vendedores	1	1	1	5	5	10	1	5	1	1	31	5	155	
	Contacto con los clientes	1	1	1	10	10	5	1	10	1	1	41	10	410	
	Pedidos de los Clientes	5	5	1	1	1	5	1	5	1	1	26	10	260	
	Realizar informe de Ventas	1	1	10	1	1	5	1	1	1	1	23	5	115	
Pedido a los Proveedores	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	18	1	18		
Salida de Mercadería	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	5	70		
Instalación de Equipo	5	5	1	10	5	1	1	10	1	1	40	10	400		
Cobros	5	10	5	1	1	5	1	1	1	1	31	10	310		
COMPRAS															
Análisis de Proveedores	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	19	1	19		

Contacto con Proveedores	1	1	1	1	1	10	1	5	1	1	23	1	23
Proformas de productos y precios	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	18	1	18
Selección de Proveedores	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	22	1	22
Recepción de catálogo de productos	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	14
Pedidos de productos a los proveedores	1	1	1	1	1	10	1	5	1	1	23	1	23
Recepción de Mercadería	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	14
BODEGA													
Recepción de Mercaderías	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	14
Verificación de Mercadería	1	1	10	1	1	10	1	1	1	1	28	10	280
Almacenamiento	1	1	5	1	1	10	1	1	1	1	23	1	23
Salida de Mercadería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	10
ADMINISTRACIÓN													0
Estudio de Proveedores	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	19	1	19
Contacto con Proveedores	1	1	1	1	1	10	1	5	1	1	23	1	23
Selección de Proveedores	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	22	1	22
Análisis de Precio de Venta al Publico	5	5	10	1	1	1	1	1	1	1	27	5	135
Pago a Proveedores	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	18	1	18
CONTABILIDAD													
Contabilidad/Sistema compra	1	1	1	1	1	5	10	1	1	1	23	1	23
Contabilidad/Sistema ventas	1	1	1	1	1	5	10	10	1	1	32	1	32
Facturación	1	1	1	5	5	5	10	10	1	1	40	5	200
Pago a Proveedores	5	5	10	1	1	1	1	1	1	1	27	5	135
Depósito	1	1	1	1	1	5	10	1	1	1	23	1	23

*Fuente: Propia
Elaborado: Investigadora*

Para el establecimiento de los procesos clave, se aplicara la regla de PARETO.

20% del Número de Procesos

20% de 21 Procesos = 4

Según el análisis los procesos claves son los cuatro, de más alto puntaje.

Tabla 54 Matriz de Procesos Clave

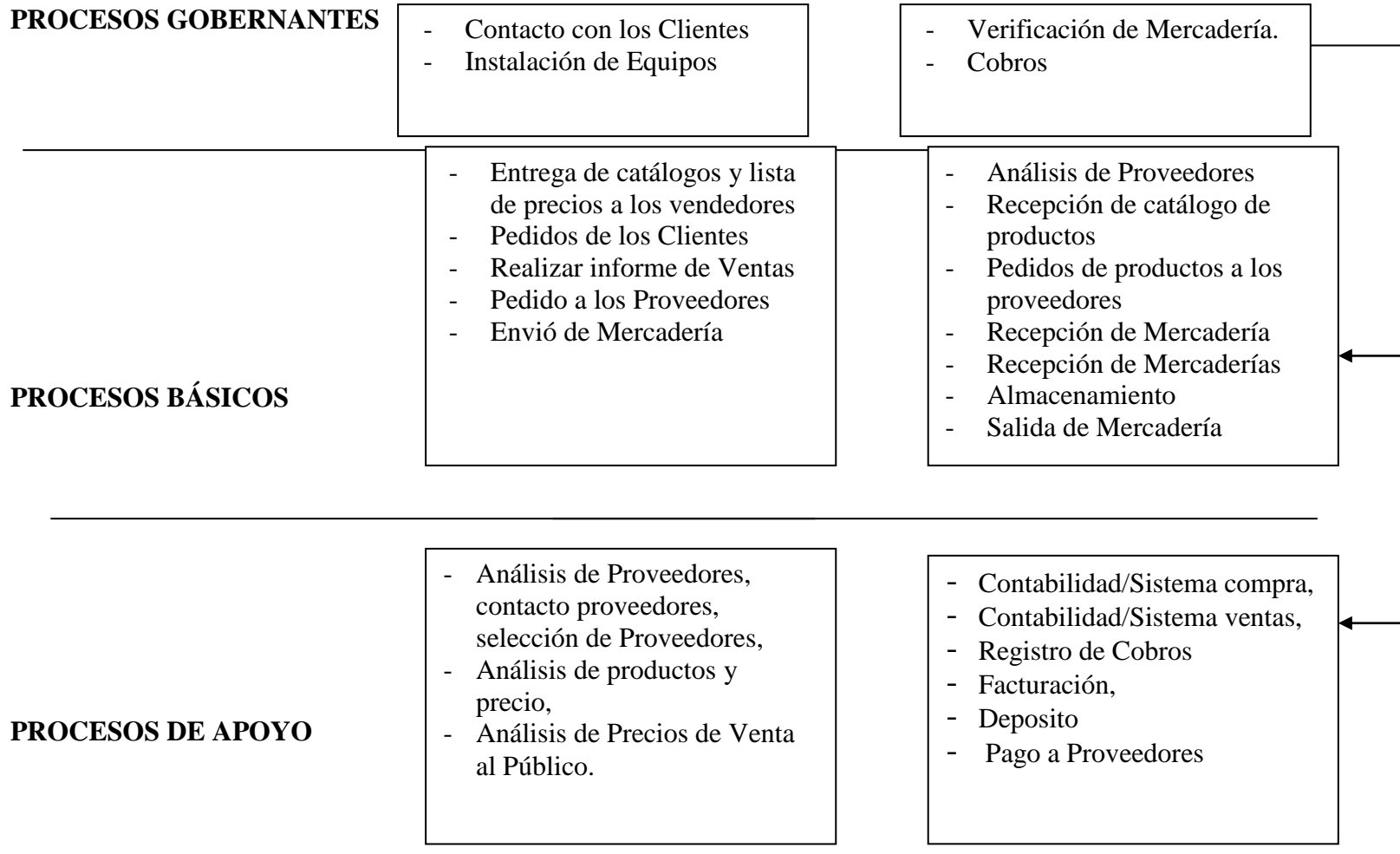
PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I. P	I. C	TOTAL
Contacto con los clientes	1	1	1	10	10	5	1	10	1	1	41	10	410
Instalación de Equipo	5	5	1	10	5	1	1	10	1	1	40	10	400
Cobros	5	10	5	1	1	5	1	1	1	1	31	10	310
Verificación de Mercadería	1	1	10	1	1	10	1	1	1	1	28	10	280

Fuente: Propia
Elaborado: Investigadora

Según la regla de Pareto, de los 21 procesos que realiza la empresa; 4 procesos gobernantes, para cumplir con los objetivos estratégicos.

Es decir, que al cumplir estos cuatro procesos, que representa el 20%; se efectivizaran el 80%, de los demás procesos.

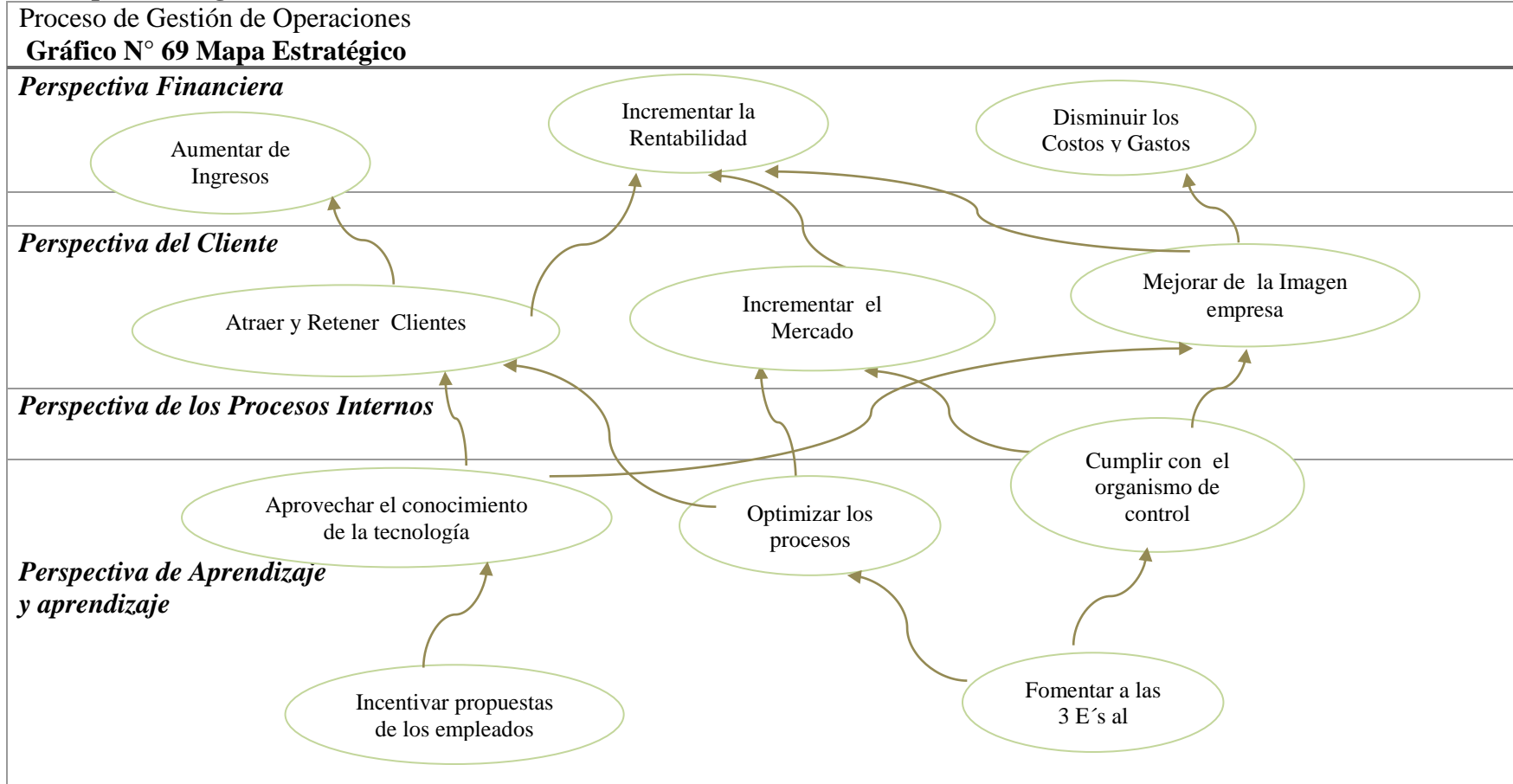
Gráfico N° 68 Mapa de Procesos



*Fuente: Propia.
Elaborado: La investigadora*

6.7.3 Fase III - Cuadro de Mando Integral

6.7.3.1 Mapa Estratégico



Fuente: A.T.E.C.A.P.S.A.
Elaborado: Investigadora

6.7.3.1 Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Con el fin de demostrar el funcionamiento de los indicadores financieros, se tomaron datos de los estados financieros (anexo 3),.

En lo que respecta a los indicadores diseñados de acuerdo a las perspectivas de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, no ha sido posible ejemplificarlos con datos reales, pues se generan apenas en esta propuesta sin que anteriormente haya existido una base de datos para poder calcularlos.

Tabla 55 Indicadores Financieros

Indicador	Formula	Interpretación	Tiempo
Rentabilidad del Activo	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Activos Totales})$ $(158814,22/28761,59) = 5,52\%$	La rentabilidad del activo total es de un 5,52 por ciento, es decir lo que le ofrece a los socios por haber invertido.	Semestral
Rentabilidad del Patrimonio	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Patrimonio})$ $(6827,49/19789,03) = 34\%$	La rentabilidad del patrimonio es de un 0,34 por ciento, es decir lo que le ofrece a los socios por haber invertido.	Semestral
Rentabilidad Neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas}) * (\text{Ventas}/\text{Act. Totales})$ $(6827,49/158814,22) * (158814,22/28761,59) = 0,24$	La capacidad del activo para producir utilidades es de 0,24; sin tomar en cuenta de la forma que se haya financiado.	Semestral
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Utilidad Bruta}/\text{Ventas})$ $(86711,22/158814,22)$	El margen de utilidad bruta obtenida en el primer trimestre del 2013, es de 54,60%.	Semestral

Margen Operacional	(Utilidad Operacional/Ventas) (12542,40/158814,22) = 8%	La rentabilidad operacional descontando los costos y gastos administrativos y de ventas; es de un 8%,	Semestral
Margen de Utilidad Neta	(Utilidad Neta/Ventas) (6827,49/158814,22) = 4,30%	El margen de utilidad neta obtenida en el primer trimestre del 2013, es de 4,30%.	Semestral
Tasa de Crecimiento	(Ingresos Actuales- Ingresos Anteriores /Ingresos Anteriores) (158814,22-156820,24/156820,24)	La variación del crecimiento es de 1,27%, en el primer trimestre del 2012 y 2013.	Semestral
Impacto de Gastos Administrativo s y ventas	(Gastos Administrativos y Ventas/Ventas) (74168,82/158814,22) = 46,70%	El impacto de los gastos de administración y ventas es de un 46.70%	Semestral

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 56 Indicadores de Clientes

Indicador	Formula	Interpretación	Tiempo
Clientes Potenciales	(Clientes Servicio-Clientes de Servicios y de Comercialización/Total de Clientes)	Indica el porcentaje de cliente potenciales, que la compañía podría atraer con relación a los Clientes del área de servicios	Bimestral
Fidelidad del Cliente	(Clientes Permanentes \geq 2 Ventas/Total de Clientes)	Indica el porcentaje de clientes que permanentemente adquieren los productos que ofrece la compañía	Bimestral
Satisfacción del Cliente	(Total de Reclamos de Clientes/Total de Cliente)	Indica el porcentaje de clientes que no están satisfechos, con los productos o el servicio que se ofrece.	Bimestral
Clientes de Publicidad	(Clientes provenientes de publicidad/Total de Cliente)	Indica el porcentaje de clientes, que fueron atraídos por publicidad	Bimestral
Publicidad y propaganda	(Gastos Publicidad y Promociones/Total Ventas)	Muestra el porcentaje de invertido con respecto a las ventas netas, en publicidad y promociones de la compañía	Bimestral

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 57 Indicadores de Procesos Internos

Indicador	Formula	Interpretación	Tiempo
Entrega oportuna de Productos	(N° de Pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos)	Mide el porcentaje de pedidos entregados a tiempo.	Mensual
Procesos Efectivizados	(N° de Procesos cumplidos/Total de Procesos)	Indica el porcentaje de procesos que son cumplidos, esto ayudara a eliminar procesos que sean innecesarios	Mensual
Notificaciones del SRI	(Total Notificaciones-Notificaciones Sancionatorias/Total Notificaciones)	Estas notificaciones se emiten por medio de oficios o resoluciones, de manera electrónicas o físicos. Además se tomara en cuenta las notificaciones de cumplimiento y sancionatoria.	Mensual
Notificaciones de la Superintendencia Compañías			
Notificaciones Municipales			
Notificaciones MRL			
Notificaciones de IESS			
Servicios Electrónico	N° de Servicios brindados en forma electrónica/Total de servicios Brindados)	Mide el porcentaje de servicios electrónicos que brindan a los clientes.	Mensual

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 58 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Formula	Interpretación	Tiempo
Capacitaciones	(N° Capacitaciones / Total de Empleado)	Indica el porcentaje del personal capacitado en la compañía	Semestral
Satisfacción del Personal	(Empleados Satisfechos/Total de Empleados)	Indica el porcentaje de empleados satisfechos de la compañía.	Semestral
Propuestas Ejecutadas	(N° Propuestas Aplicadas / Propuestas Entregadas)	Indica el porcentaje de propuestas presentadas por los empleados aplicadas en la compañía	Semestral

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

6.7.3.2 Plan de Acción del Cuadro de Mando Integral

Tabla 59 Perspectiva Financiera

PROCESO 1.- PERSPECTIVA FINANCIERA					
RESPONSABLE: Departamento de Contabilidad					
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa	
	Incrementar el nivel de Rentabilidad	Rendimiento del Activo Total	Mejorar el rendimiento del activo 3%	* Evaluación del cumplimiento decrecimiento. * Programas de proyectos de optimización	
		Rendimiento del Patrimonio	Mejorar el rendimiento del patrimonio 3%		
Financiera		Margen de Utilidad Bruta	Aumentar la productos, de otras marcas en un 0,25%		Mejorar la Utilidad 3%
		Margen de Utilidad Operativa			
		Margen de Utilidad Neta			
		Rentabilidad Neta del Activo	Mejorar el rendimiento de la utilidad y del activo		
	Aumentar de los Ingresos	Tasa de Crecimiento	Mejorar los ingresos en un 10%	* Multiplicidad de nuevos ingresos	
	Impacto de Gastos Administrativos y ventas	Impacto de Gastos Administrativos y ventas	Disminuir los gastos en 0,15%	*Definición gastos específicamente para el área de comercialización. * Identificación de costos y gastos unitarios	

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 60 Perspectiva del Cliente

PROCESO 2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
RESPONSABLE: Departamento de Ventas				
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Cliente	Atraer y retener clientes	Cientes Potenciales	Alcanzar el 100% de clientes del área de servicios.	* Programas de promociones
		Fidelidad de los Clientes	Alcanzar que un 30% de clientes que compraron una vez, vuelva a comprar.	* Promover la compras de otros productos afines a los de computación que ofrece la compañía
		Satisfacción de Clientes	Solucionar el 100% de quejas efectuadas por los clientes.	* Visitar a los Cliente, para verificar la calidad del servicio que ofrecen los empleados
	Mejorar la imagen de la compañía	Publicidad y Propaganda	Mejorar en un 50%, la imagen de la empresa	* Diseñar un logotipo que identifique al área de comercialización * Enviar Publicidad por medio de redes sociales, páginas, web, etc.
		Cientes de Publicidad		* Enviar e-mail, a los clientes indicando nuestros productos.

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 61 Perspectiva de Procesos Internos

PROCESO 3.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
RESPONSABLE: Administración y Contabilidad				
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Procesos Internos	Optimizar las eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de comercialización de productos.	Entrega oportuna de Productos	Alcanzar el 100%, de pedidos entregados a tiempo.	* Realizar simulacros sobre las rutas de entrega de productos y evitar tiempos muertos.
		Procesos Efectivizados	Alcanzar el 100%, de procesos efectivizados para la comercialización de los productos	* Realizar visitas sorpresa a los vendedores, para verificar el cumplimiento de los procesos.
	Cumplir las obligaciones con los organismos de control.	Notificaciones de Instituciones Controladoras del Estado	Cumplir con el 100%, de Obligaciones Controladoras.	* Pago de Impuestos a tiempo * Pago a tiempo las obligaciones con los trabajadores. * Atender a los llamados de las Instituciones Controladoras
	Aprovechar el conocimiento tecnológico.	Servicios Electrónico	Cumplir con el 100%.	* Capacitar sobre las actualizaciones de software y hardware.

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 62 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PROCESO 4.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
RESPONSABLE: Administración y Contabilidad				
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Aprendizaje y Desarrollo	Incentivar propuestas de los empleados.	Capacitaciones	Alcanzar mínimo 2 capacitaciones anuales.	* Presentación de propuestas de los Empleados.
		Cambios e Innovación	Alcanzar mínimo 1 propuesta de innovación de los empleados.	* Reconocimiento económico en las propuestas que den resultado.
	Fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad, en las actividades del personal.	Procesos Integrados	Cumplir con el 100%, de procesos integrados.	* Programas de trabajo en equipo
		Desempeño del personal	Alcanzar el 50%, mejoramiento en el desempeño del personal	* Ambiente de trabajo adecuado * Sistema de evaluación a los empleados.

EL CMI paso a paso
Fuente: R. Niven. Paul
Elaborado por: La Investigadora

6.8 Administración de la Propuesta

Según las empresas que han implementado este método de control, no solo dependerá lo que realice la gerencia y el jefe de ventas; sino del compromiso y el esfuerzo de cada empleado para llegar al éxito deseado.

6.9 Previsión de la Propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	DESARROLLO
¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia busca obtener un resultados positivo para el crecimiento de la Compañía Asesora Técnica Empresaria y Capacitación S.A.
¿Por qué evaluar?	Para identificar las falencias y corregir las mismas de manera oportuna.
¿Para qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de los objetivos y determinar el impacto de este modelo de gestión.
¿Qué evaluar?	Evaluar los indicadores planteados
	Verificar el cumplimiento de las metas
	Verificar si los procesos ayudan al cumplimiento de los objetivos
	Verificar el cumplimiento de los objetivos
¿Quiénes evalúan?	Las personas encargadas de evaluar son: - El gerente - La contadora - Jefe de Ventas
¿Cuándo evaluar?	Se evaluara trimestralmente y en las fechas según las frecuencias determinadas para el cumplimiento de las metas.
¿Cómo evaluar?	Se procederá a evaluar en el periodo determinado, por medio de fórmulas matemáticas que reflejaran el resultado
¿Con qué evaluar?	Se evaluara a través de herramientas, como son: cuestionarios, contacto con los clientes, observaciones la ejecución de los procesos.

*Fuente: Herrera Luis y Otros
Elaborado por: La Investigadora*

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- MANTILLA B. Samuel Alberto. (2005), *Control Interno-Informe COSO*. (Pág. 14) (4ta. Ed.). Universidad Autónoma de Bucaramanga-Facultad de Contaduría Pública. Colombia: Ecoe Ediciones.0
- ANTHONU Robert, GOVINDARAJAN Vinjay, (2008) *Sistema de Control de Gestión*. México. (Duodécima Edición). (Pág.329)
- ESTUPIÑAN Rodrigo, ESTUPIÑAN Orlando, (2006) . *Análisis Financiero y de Gestión*. (Pág. 246-255). Colombia: Ecoedicion.
- PINTO VILLATORO R. (2000), *Planificación Estratégica de la Capacitación Empresarial*. México. (pp. 67-68).
- BAENA TORO Diego (2010) . *Análisis Financiero Enfoques y proyecciones*. Bogotá (1ra Edición) .Ecoediciones. (pp. 4-5)
- TOLEDO CASTELLANOS Miguel A. (Coord.).(2012). *Análisis de Estados Financieros*. México D.F. Ed. Mc Graw Hill. (p. 164)
- CAMACHO MIÑANO María del Mar, RIVERO MENENDEZ María José. (2010). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Madrid. PEARSON EDUCACIÓN. (pp. 360-361).
- MALDONADO E.Milton. (2011) . *Auditoría de Gestión*. Quito. Grupo (4ta Edición).(pp. 23, 24)
- ACEVES RAMOS Víctor Daniel (2007). *Dirección Estratégica*. México D.F. Ed. Mc Graw Hill. (pp. 6-10)
- RAMBERSAD Hubert K. (2004). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo*. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. (pp. 19-27)
- GÖRAN O.N., CARL J.P., ROY Jan., y ROY Joffre. (2004). *El Cuadro de Mando Integral en Acción (pp.31-36)* España: Ediciones Deusto.
- SCALI J.O. y TAPIA G.N. (2011). *Tablero de Comando en las Pymes*.(p.29) Buenos Aires: Alfaomega grupo editor.
- KAPLAN Robert S., y NORTON David P. (2002), *El Cuadro de Mando Integral* (pp. 22-140). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

LERMA Y KIRCHNER Alejandro E. – BARCENA Sergio J. (2012), *Planiación estrategias por areas funcionales* (p. 57). México D.F.: Ed. Alfaomega.

FRANCÉS Antonio (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral* .(pp.36-168) Naucalpan de Juarez: Ed. Person Educación

NIVEN Paúl R. (2003). *Estrategias El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso* .(pp.47) Barcelona: Ed. J.W y S

INTERNET

AMAT Joan M. (2003). *Control de Gestión - Una perspectiva de dirección* (6ta Edición p.21). Libro electrónico: Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=xlNdMKjSX0gC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

THOMSON Ivan, (2008). Promonegocios.net-Definicion de Finanzas, [En línea] Ecuador, Recuperado el 25 de Noviembre 2013, Disponible en: <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>

BARAJAS Ángel (25-09-2008). Slideshare. *Conceptos Básicos de Finanzas*. , [En línea] Ecuador, Recuperados el 13 de Agosto 2014, Disponible en: <http://es.slideshare.net/AngelBarajas/conceptos-bsicos-de-finanzas-presentation>

Gil ALVAREZ A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. (3era Ed.)[En línea] Ecuador, Recuperados el 13 de Agosto 2014, Disponible en: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>

DÍAS David. (18-09-2011). [Archivo de video]. Recuperado de <https://sites.google.com/site/stigestionydesarrollo/recuperacion/recuperacion-gestion/tema-5---gestion/6>

REVISTA EKOS NEGOCIOS, (2012), Rankin empresarial , [En línea] Ecuador, Recuperado el 01 de Noviembre 2013, Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx> ; <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticulos.aspx?idcat=129>

LEYES

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008), Asamblea Nacional, Ciudad Alfaro Montecristi-Ecuador.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL. (2001), Suplemento del Registro Oficial 465, 30 XI 2001.Quito-Ecuador.

LEY DE COMPAÑIAS. , Codificación No. 000. RO/ 312 (5 de noviembre de 1999). Congreso Nacional. Ecuador.

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2010), Tribuna del Consumidor-Registro oficial N°S-116. Quito-Ecuador.

TESIS

JARAMILLO ALVARO Luis A. (2008). “El control de gestión empresarial y la situación económico – financiera en la empresa Cabaro Cía. Ltda.”. Tesis para optar el grado Magister en Costos y Gestión Financiera. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

NÚÑEZ CAMPAÑA David, (2012). “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la gestión administrativa y financiera para la mejora de resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A”. Tesis para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

LÓPEZ T. Pilar (2007). “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Rentabilidad de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A.”. Tesis para optar el grado Magister en Gerencia Financiera Empresarial. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

ORTÍZ VILLACÍS Edwin Fabián. (2011). “El Control de Gestión en los Departamentos de Ventas y Bodega y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda.”. Tesis para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

SALAZAR R. Viviana, (2011). “Sistema De Control De Gestión Y Su Incidencia En El Rendimiento Económico De La Agencia De Viajes Oceanictravel Cia. Ltda.”. Tesis para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida al Personal, que labora en la Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A.,

OBJETIVO: Analizar el actual sistema de control de gestión a fin de establecer sus limitaciones en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

INSTRUCTIVO:

- Lea y conteste con la veracidad posible
- Marque con una (x), lo que considere verdadero

1. ¿Cuál considera Ud., que es el modelo de gestión utilizado por la empresa?

- Control de gestión por Procesos ()
- Tradicional ()
- Empírico ()

2. ¿Existe un plan estratégico?

- SI ()
- NO ()

3. ¿Existe un plan financiero?

- SI ()
- NO ()

4. ¿Cuenta con un plan de mercado?

- SI ()
- NO ()

5. La compañía tiene definidas formalmente las funciones de su personal.

- SI ()
- NO ()

6. ¿La compañía tiene definidos formalmente los procesos para cada una de sus áreas?

- SI ()
- NO ()

7. ¿Existe quién controle el cumplimiento de los procesos?

- SI ()

NO ()

8. ¿Qué herramientas se utilizan para definir los procesos?

Diagramas de Flujo ()

Disposiciones Escritas ()

Otros ()

Otros

(Mencione)

9. ¿La compañía cuenta políticas o lineamientos definidos para las diferentes áreas?

SI ()

NO ()

10. ¿Conoce usted los objetivos y metas trazados para las diferentes áreas?

SI ()

NO ()

11. ¿Se verifica el cumplimiento de objetivos y metas trazadas para las diferentes áreas?

SI ()

NO ()

12. ¿Considera Ud. que el control en los procesos de gestión alcanzado en el primer semestre del 2013 es?

Excelente ()

Aceptable ()

Insuficiente ()

13. ¿Cómo considera Ud., el nivel de comunicación interno?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

14. ¿Se consideran las propuestas del personal como aporte a la solución de problemas empresariales?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

15. ¿Cómo podría calificar al proceso adoptado para la toma de decisiones?

Técnico ()

Empírico ()

16. ¿La gerencia verifica que los procesos se cumplan de manera eficaz, eficiente y efectiva?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

17. ¿Considera que las decisiones tomadas en la compañía son oportunas y viables?

SI ()

NO ()

18. ¿Cuándo se detectan desviaciones se toman medidas correctivas de manera inmediata?

SI ()

NO ()

19. ¿Se confronta lo ejecutado con lo planificado?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

20. ¿Cuándo se implementan cambios que tipo de resultados se obtienen?

Positivos ()

Negativos ()

21. ¿Cuál considera que es la actividad principal de la empresa?

Actividad Comercial ()

Actividad de Servicios ()

22. ¿Qué actividad considera que es la más rentable? ¿Por qué?

Actividad Comercial ()

Actividad de Servicios ()

¿Por qué?.....

23. ¿Se identifican de forma separada los rubros para la determinación de resultados tanto de la actividad comercial como de servicios?

SI ()

NO ()

24. ¿Existe algún mecanismo para controlar los niveles de gastos?

SI ()

NO ()

¿Cuál?

25. ¿Cómo considera usted la rentabilidad obtenida por la empresa en el período 2013 fue?

Alta ()

Aceptable ()

Baja ()

26. ¿La empresa cuenta con un plan de inversión mayor a un año?

SI ()

NO ()

27. Con las utilidades obtenidas, se busca nuevas formas de crecimiento (Si o No y ¿Por qué?)

SI ()

NO ()

¿Por qué?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a los clientes, de la Compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitaciones S.A., (A.T.E.C.A.P.S.A).

OBJETIVO Analizar el actual sistema de control de gestión a fin de establecer sus limitaciones en la compañía Asesora Técnica Empresarial y Capacitación S.A.

INSTRUCTIVO:

- Lea y conteste con la veracidad posible
- Marque con una (x), lo que considere verdadero

10. ¿Cuál de las siguientes actividades le permitió vincularse con la Compañía?

- Comercialización de equipos e insumos informáticos o de oficina ()
Asesoramiento Empresarial y/o capacitación ()

11. ¿Considera Ud. Que los bienes o servicios que brinda la compañía son?

- Excelentes ()
Buenos ()
Malos ()
¿Por qué?
.....

12. ¿Considera usted que la compañía verifica que los procesos con eficiencia, eficacia y efectividad para el bienestar de los clientes?

- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

13. ¿Los productos son entregados de una forma rápida y oportuna?

- SI ()
NO ()

14. ¿De qué forma la Compañía soluciona cualquier problema o dificultad que ocurra?

- Con rapidez ()
Con lentitud ()

15. ¿La compañía satisface adecuadamente sus requerimientos e inquietudes?

- SI ()
NO ()

16. ¿Con respecto a la competencia considera que los precios de los bienes o servicios son?

Altos ()

Normales ()

Bajos ()

17. ¿Recomendaría a Ud., los bienes o servicios proporcionados por la empresa?

SI ()

NO ()

18. ¿Considera necesaria la publicidad de los bienes y servicios que ofrece la compañía? ¿Por qué?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

ESTADOS FINANCIETOS

ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIONES S.A. ATECAPSA						
BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2013						
ACTIVO						
CORRIENTE	2012	ANALISIS VERTICAL	2013	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
Caja	100,00	0,49%	100,00	0,35%	0,00	0,00%
Bancos	2487,01	10,67%	8616,23	29,96%	6129,22	246,45%
Clientes	3763,20	13,48%	14517,11	50,47%	10753,91	285,77%
Provisión cuentas Incobrables	-257,57	-1,26%	-406,12	-1,41%	-148,55	57,67%
Inventarios	913,50	4,46%	1250,00	4,35%	336,50	36,84%
Crédito Tributario IVA	420,64	2,05%	1316,58	4,58%	895,94	212,99%
Crédito Tributario de Renta	194,52	0,95%	0,00	0,00%	-194,52	100,00%
NO CORRIENTE						
Muebles y Enseres	4289,38	20,92%	4289,38	14,91%	0,00	0,00%
Equipo de Oficina	3107,10	15,16%	3107,10	10,80%	0,00	0,00%
Equipo de Computación	2670,00	13,02%	2670,00	9,28%	0,00	0,00%
Vehículos	33133,93	161,62%	33133,93	115,20%	0,00	0,00%
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-2430,66	-11,86%	-2859,60	-9,94%	-428,94	17,65%
Dep. Acum. Equipo de Oficina	-1760,69	-8,59%	-1449,98	-5,04%	310,71	-17,65%
Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-2670,00	-13,02%	-2670,00	-9,28%	0,00	0,00%
Dep. Acum. Vehículos	-33133,93	-161,62%	-33133,93	-115,20%	0,00	0,00%
Otras Obligaciones	12366,94	52,16%	0,00	0,00%	-12366,94	100,00%
OTROS ACTIVOS						
Impuestos Diferidos	280,89	1,37%	280,89	0,98%	0,00	0,00%
TOTAL DE ACTIVOS	23474,26	100%	28761,59	100,00%	5287,33	22,52%
PASIVO						
CORRIENTE						
Proveedores	524,63	2,56%	1688,85	5,62%	1164,22	221,91%
15% de Utilidad						
Trabajadores	2000,79	4,15%	1716,31	6,08%	-284,48	-14,22%
IVA por Pagar	0,00	0,00%	737,95	2,46%	737,95	100,00%
Retenciones por Pagar	530,25	0,96%	960,91	3,11%	430,66	81,22%
Sueldos por Pagar	1306,99	8,44%	1340,00	1,13%	33,01	2,53%
IESS por Pagar	436,55	0,79%	531,93	1,77%	95,38	21,85%
Beneficios por Pagar	1237,43	6,04%	524,72	0,04%	-712,71	-57,60%

OTROS PASIVOS						
Pasivo Diferido	37,40	0,18%	37,40	0,12%	0,00	0,00%
Prov. Jubilación Patronal	0,00	0,00%	1177,04	3,59%	1177,04	0,00%
Prov. Desahucio	0,00	0,00%	257,45	0,86%	257,45	0,00%
TOTAL PASIVO	6074,04	23,11%	8972,56	24,78%	2898,52	47,72%
PATRIMONIO						
Capital Social	5000,00	24,39%	5000,00	16,65%	0,00	0,00%
Aporte Socios Futuras Capitalizaciones	0,00	0,00%	3404,87	5,98%	3404,87	100,00%
Reserva Legal	520,00	2,30%	806,68	2,69%	286,68	55,13%
Resultado del Ejercicio	7959,14	27,66%	6827,49	40,51%	-1131,65	-14,22%
Resul. Acum.por adop. NIIF	3921,08	22,54%	3750,00	9,41%	-171,08	-4,36%
TOTAL PATRIMONIO	17400,22	76,89%	19789,03	75,22%	2388,81	13,73%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	23474,26	100,00%	28761,59	100,00%	5287,34	22,52%

ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACIONES S.A. ATECAPSA						
ESTADO DE RESULTADOS						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2013						
INGRESOS OPERACIONALES	2012		2013	A.VERTICAL	A.HORIZONTAL	
Ventas 12%	129705,24	82,71%	131690,19	82,92%	1984,95	1,53%
Ventas 0%	27115,00	17,29%	27124,03	17,08%	9,03	0,03%
TOTAL DE VENTAS	156820,24	100,00%	158814,22	100,00%	1993,98	1,27%
COSTO DE VENTAS						
Inv.Inicial	525,00	0,33%	913,50	0,58%	388,50	74,00%
Compras	72077,00	44,80%	72439,51	44,04%	-310,49	-0,44%
(-) Inv.Final	913,50	0,58%	1250,00	0,79%	336,50	36,84%
Total Costo de Venta	71688,50	45,71%	72103,01	45,40%	414,51	0,58%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	85131,74	54,29%	86711,22	54,60%	1579,48	1,86%
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos						
Gastos Sueldo	7600,00	4,85%	6512,52	4,10%	-1087,48	-14,31%
Gastos IESS	650,00	0,41%	791,27	0,50%	141,27	21,73%
Beneficios Sociales	1689,50	1,08%	1507,35	0,95%	-182,16	-10,78%
Gastos Depreciaciones	369,83	0,24%	369,83	0,23%	0,00	0,00%

Superintendencia	25,00	0,02%	18,68	0,01%	-6,32	-25,28%
Impuesto Municipio	450,00	0,29%	60,12	0,04%	-389,88	-86,64%
Matriculas	120,00	0,08%	120,00	0,08%	0,00	0,00%
Combustible	1091,96	0,70%	886,86	0,56%	-205,10	-18,78%
Gastos Sevicios Básicos	1305,20	0,83%	819,92	0,52%	-485,28	-37,18%
Mantenimiento Vehículo	1132,32	0,72%	2625,42	1,65%	1493,10	131,86%
Uniformes Empleados	400,00	0,26%	2230,92	1,40%	1830,92	457,73%
Honorarios	229,90	0,15%	255,00	0,16%	25,10	10,92%
Otros gastos administrativos	6500,00	4,14%	3250,00	2,05%	-3250,00	-50,00%
Gastos de Gestión	989,03	0,63%	257,45	0,16%	-731,59	-73,97%
Gastos de Viaje	2911,89	1,86%	0,00	0,00%	-2911,89	-100,00%
Total Gastos Administrativos	25464,63	16,24%	19705,32	12,41%	-5759,31	-22,62%
Gastos de Venta						
Gastos Sueldo	6800,00	4,34%	6571,32	4,14%	-228,69	-3,36%
Gastos IESS	547,12	0,35%	798,42	0,50%	251,30	45,93%
Beneficios Sociales	1154,55	0,74%	1729,16	1,09%	574,61	49,77%
Publicidad	7862,15	5,01%	32678,65	20,58%	24816,50	315,65%
Fletes	8011,61	5,11%	5772,16	3,63%	-2239,45	-27,95%
Alimentación	5985,57	3,82%	1833,65	1,15%	-4151,93	-69,37%
Seguros	144,00	0,09%	23,30	0,01%	-120,70	-83,82%
Cuentas Incobrables	45,10	0,03%	148,55	0,09%	103,45	229,38%
Deterioro de Cartera	1200,00	0,77%	0,00	0,00%	-1200,00	-100,00%
Gastos de Adecuación Oficina	1302,35	0,83%	0,00	0,00%	-1302,35	-100,00%
Agasajo Navideño	1692,03	1,08%	1588,90	1,00%	-103,13	-6,10%
Suministros y Materiales	547,94	0,35%	356,51	0,22%	-191,43	-34,94%
Otros Gastos de Venta	9495,10	6,05%	1500,00	0,94%	-7995,10	-84,20%
Gastos de Imprenta y Periódico	250,00	0,16%	204,68	0,13%	-45,32	-18,13%
Atención empleados y clientes	589,00	0,38%	458,21	0,29%	-130,79	-22,21%
Bonos Navideños	700,00	0,45%	800,00	0,50%	100,00	14,29%
Total Gastos de Venta	46326,52	29,54%	54463,50	34,29%	8136,98	17,56%
Gastos Financieros						
Gastos Bancarios	2,00	0,00%	1,79	0,00%	-0,21	-10,50%
Estados de Cuenta	0,00	0,00%	52,50	0,03%	52,50	0,00%
Total Gastos Financiero	2,00	0,00%	54,29	0,03%	52,29	2614,50%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	71793,15	45,78%	74223,11	46,74%	2429,96	3,38%
Gastos no Deducibles						
Superintendencia	0,00	0,00%	24,00	0,02%	24,00	0,00%
Gastos Jubilación Patronal	0,00	0,00%	1007,04	0,63%	1007,04	0,00%
Multas Vehiculares	0,00	0,00%	15,00	0,01%	15,00	0,00%
Retenciones Asumidas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total Gastos Deducible	0,00	0,00%	1046,04	0,66%	1046,04	0,00%

	71793,15	45,78%	75269,14	47,39%	3475,99	4,84%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13338,59	8,51%	11442,08	7,20%	-1896,52	-14,22%
ANT. PARTICIPACION TRAB						
15% PARTICIPACIÓN	2000,79	1,28%	1716,31	1,08%	-284,48	-14,22%
TRABAJADORES	11337,80	7,23%	9725,76	6,12%	-1612,04	-14,22%
IMPUESTOS	2494,32	1,59%	2139,67	1,35%	-354,65	-14,22%
	8843,49	5,64%	7586,10	4,78%	-1257,39	-14,22%
RESERVAS	884,35	0,56%	758,61	0,48%	-125,74	-14,22%
UTILIDAD NETA	7959,14	5,08%	6827,49	4,30%	-1131,65	-14,22%

Anexo 4

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CHI-CUADRADO

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (a)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5.02	6.63	7.88
2	4.61	5,99	7,38	9.21	10.6
3	6.25	7,81	9.35	11,34	12.84
4	7.78	9.49	11.14	13,28	14.86
5	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	10.64	12,59	14.45	16.81	18.55
7	12.02	14.07	16.01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17.53	20.09	21.95
9	14.68	16.92	19.02	21.67	23,59
10	15.99	18,31	20.48	23,21	25.19

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890152437001
RAZON SOCIAL: ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACION S.A.
ATECAPSA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: CAMPAÑA IZURIETA FERNANDO VINICIO
CONTADOR: GOMEZ BERMEO GABRIELA ISABEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/05/1997 FEC. CONSTITUCION: 27/05/1997
FEC. INSCRIPCION: 27/05/1997 FECHA DE ACTUALIZACION: 28/04/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES Y EQUIPO DE OFICINA Y COMPUTACION

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Cella: GUAYAQUIL Número: 03-04
Intersección: SUCRE Edificio: ORTIZ Oficina: 1 Referencia ubicación: DIAGONAL AL PALACIO DE JUSTICIA
Teléfono Trabajo: 032829314 Teléfono Trabajo: 032829952 Fax: 032829314 Email: ats@andinet.net

DEBERACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MRECALDE Lugar de emisión: AMBATO AV. MANUELITA Fecha y hora: 28/04/2010

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890152437001

RAZON SOCIAL: ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACION S.A.
ATECAPSA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 27/05/1997

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. CIERRE:

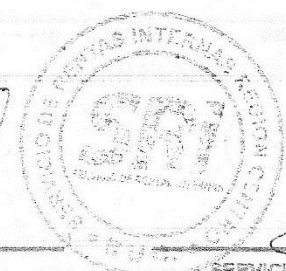
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

- VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES Y EQUIPO DE OFICINA Y COMPUTACION
- ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD
- ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA AUDITORIA
- ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL ASESORAMIENTO FISCAL
- ENSEÑANZA PRIMARIA GENERAL DE PRIMER NIVEL
- ENSEÑANZA GENERAL DE NIVEL SECUNDARIO ELEMENTAL

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: GUAYAQUIL Número: 03-04 Intersección:
SUCRE Referencia: DIAGONAL AL PALACIO DE JUSTICIA Edificio: ORTIZ Oficina: 1 Teléfono Trabajo: 032829314
Teléfono Trabajo: 032829352 Fax: 032829314 Email: ata@andina.net



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MRECALDE

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 28/04/2010