



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

**“TRABAJO ESTRUCTURADO DE MANERA  
INDEPENDIENTE”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERA  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

---

**TEMA: “El control de gestión estratégico y la  
rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A.,  
de la ciudad de Ambato”**

---

**AUTOR: Viviana Maricela Calderón Jiménez**

**TUTOR: Dra. Tatiana Alexandra Valle.**

**Ambato-Ecuador**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo Dra. Tatiana Valle A., en mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema **“EL CONTROL ESTRATÉGICO Y LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA AMBANDINE S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por la alumna **VIVIANA MARICELA CALDERÓN JIMÉNEZ**, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnico como científicos y corresponden a las Normas Establecidas en el Reglamento de Graduación Pregrado, Modalidad Trabajo Estructurado de manera individual de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de los proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

Ambato, 21 de Diciembre del 2015



---

Dra. Tatiana Valle A.  
**TUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato 25 de enero del 2016

LA AUTORA



Calderón Jiménez Viviana Maricela

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Viviana Maricela Calderón Jiménez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



---

Sra. Viviana Maricela Calderón Jiménez


C.I. 2100577341

AUTOR

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal Calificador de grado, una vez revisado, aprueba el Trabajo Estructurado de Manera Independiente: **“El control de gestión estratégico y la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A., de la ciudad de Ambato”**, de la estudiante **CALDERÓN JIMENEZ VIVIANA MARICELA**, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 25 de Enero del 2016



Dr. Guido Tobar  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Rafael Medina  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar a Dios por darme la capacidad y la sabiduría de llevar a cabo este proyecto, por escuchar mis plegarias iluminándome cada día de mi vida profesional.*

*A mis padres que han sido mi pilar fundamental para cada día avanzar, con su amor y enseñanzas han sembrado los valores necesarios para mi formación.*

*A mi esposo Francisco y mi hijo Francis por ser la fuente de inspiración y su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.*

*Finalmente a todos mis familiares y amigos que estuvieron allí con su apoyo moral incentivándome cada día para llegar a cumplir mi gran objetivo.*

**Viviana C.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Mis más sinceros agradecimientos a mis maestros quienes formaron parte de mi trayectoria estudiantil, ellos que compartieron sus conocimientos enriqueciendo los míos, a todos quienes formaron parte de esta investigación.*

*A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, a Tutora de tesis, Dra. Tatiana Valle, por su esfuerzo y tiempo quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.*

**Viviana C.**

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<u>PORTADA.....</u>	<u>II</u>
<u>APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN .....</u>	<u>II</u>
<u>DERECHOS DE AUTOR .....</u>	<u>III</u>
<u>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</u>	<u>IV</u>
<u>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</u>	<u>V</u>
<u>DEDICATORIA .....</u>	<u>VI</u>
<u>AGRADECIMIENTO .....</u>	<u>VII</u>
<u>INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....</u>	<u>VIII</u>
<u>INDICE DE TABLAS .....</u>	<u>XIII</u>
<u>INDICE DE GRAFICOS .....</u>	<u>XIV</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>XVI</u>
<u>EXECUTIVE SUMMARY .....</u>	<u>XVII</u>
<u>INTRODUCCIÓN .....</u>	<u>1</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>3</u>
<u>1. EL PROBLEMA .....</u>	<u>3</u>
<b>1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>



1.2.1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1.1	CONTEXTO MACRO .....	3
1.2.1.2	CONTEXTO MESO .....	7
1.2.1.3	CONTEXTO MICRO .....	9
1.2.2	ANÁLISIS CRÍTICO .....	11
1.2.2.1	ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	11
1.2.2.2	RELACIÓN CAUSA – EFECTO .....	12
1.2.3	PROGNOSIS .....	12
1.2.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2.5	PREGUNTAS DIRECTRICES .....	13
1.2.6	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.6.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	14
1.2.6.2	DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	14
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
 <u>CAPÍTULO II.....</u>		 <u>17</u>
 <u>2. MARCO TEÒRICO.....</u>		 <u>17</u>
<b>2.1</b>	<b>ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>FUNDAMENTACIONES .....</b>	<b>19</b>
2.2.1	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	19
2.2.2	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	19
<b>2.3</b>	<b>CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>41</b>
2.3.1	SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL.....	41
<b>2.4</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL VARIABLES.....</b>	<b>44</b>
2.4.1	MARCO CONCEPTUAL VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO .....	44
2.4.1.1	CONTABILIDAD DE GESTIÓN.....	44

2.4.1.2 CONTROL DE GESTIÓN .....	46
2.4.2 CONCEPTUALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD .....	62
2.4.2.1 BENEFICIO ECONÓMICO.....	62
2.4.2.2. RENTABILIDAD .....	63
2.4.2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	66
<b>2.5 HIPÓTESIS .....</b>	<b>69</b>
2.5.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	69
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>70</u>
<b><u>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b><u>70</u></b>
<b>3.1 ENFOQUE .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>71</b>
3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	72
3.2.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL .....	73
<b>3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>73</b>
3.3.1 INVESTIGACIÓN ASOCIACIÓN DE VARIABLES (CORRELACIONAL) .....	73
3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	74
3.3.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	75
<b>3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>76</b>
3.4.1 POBLACIÓN .....	76
3.3.2 MUESTRA.....	78
<b>3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>83</b>
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO .....	85
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	86
<b>3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>87</b>
3.6.1. ENCUESTA .....	88
3.6.2. ENTREVISTA.....	88
<b>3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....</b>	<b>89</b>
3.7.1 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	89
3.7.2 PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	90

<u>CAPITULO IV.....</u>	<u>92</u>
<b><u>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>92</u></b>
<b>4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>92</b>
4.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA AMBANDINE S.A .....	113
4.3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	116
4.3.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA Y GRADOS DE LIBERTAD .....	117
4.3.3 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA.....	117
<u>CAPITULO V.....</u>	<u>121</u>
<b><u>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b><u>121</u></b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>122</b>
<u>CAPITULO VI.....</u>	<u>124</u>
<b><u>6. PROPUESTA.....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b><u>6.1 DATOS INFORMATIVOS .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b>6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>124</b>
<b>6.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>125</b>
<b>6.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>126</b>
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	126
<b>6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>127</b>
<b>6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>127</b>
<b>6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>127</b>
6.6.1 EVALUACIÓN Y RESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN .....	127
6.6.2 EVALUACIÓN Y RESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN .....	129

6.6.3 CONSTRUCCIÓN DE VALORES .....	130
6.6.4 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	131
6.6.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE AMBANDINE S.A.....	132
6.6.6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL .....	132
6.6.7 FUNCIONES POR DEPARTAMENTO SEGÚN ORGANIGRAMA.....	133
6.6.8 DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO GESTIÓN DE VENTAS. ....	136
<b>6.7 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>136</b>
6.7.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE .....	137
6.7.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI .....	138
6.7.3 MATRIZ FODA .....	139
6.7.3 MATRIZ PEEA.....	139
6.7.4 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICO.....	142
6.7.5 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	143
6.7.6 MAPA ESTRATÉGICO.....	144
<b>6.8 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD..</b>	<b>145</b>
<b>6.9 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO.....</b>	<b>147</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	152

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 GESTIÓN DE PROCESOS.....	27
TABLA N° 2 NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA AMBANDINE S.A.....	77
TABLA N° 3 LISTA DE CLIENTES POTENCIALES DE LA MPRESA AMBANDINE S.A.	78
TABLA N° 4 ESTRATIFICACIÓN POR CONGLOMERADO DE LA MUESTRA AMBANDINE S.A.....	80
TABLA N° 5 ESTRATIFICACIÓN POR CONGLOMERADO DE LA MUESTRA DE CLIENTES POTENCIALES AMBANDINE S.A.....	83
TABLA N° 6 CONTROL DE GESTIÓN.....	93
TABLA N° 7 ESTRATEGIAS DE VENTAS .....	94
TABLA N° 8 INFORMACIÓN PROYECTADA AL CRECIMIENTO ECONOMICO.....	95
TABLA N° 9 FORMAS DE CONTROLAR.....	96
TABLA N° 10 CONTROL DE RECURSOS.....	97
TABLA N° 11 CONTROL DE RECURSOS ECONÓMICOS.....	98
TABLA N° 12 CONSTANCIA DE UTILIDADES .....	99
TABLA N° 13 PERIODOS DE CORTES DE CARTERA .....	100
TABLA N° 14 FINANCIAMIENTO DE LOS ACTIVOS.....	101
TABLA N° 15 DESTINO DEL DINERO DE LAS VENTAS .....	102
TABLA N° 16 CONOCIMIENTO DE .....	103
TABLA N° 17 VEHÍCULOS MAS COMPETITIVOS.....	104
TABLA N° 18 CONTROL DE GESTION DE LOS OBJETIVOS .....	105
TABLA N° 19 SATISFACCIÓN DE REC. DE LA EMPRESA .....	106
TABLA N° 204 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.....	111
TABLA N° 21. ANÁLISIS FINANCIERO AÑO 2013.....	115
TABLA N° 22. FRECUENCIAS OBSERVADAS .....	118
TABLA N° 23. FRECUENCIAS ESPERADAS.....	118
TABLA N° 24 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO .....	119
TABLA N° 25 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN .....	128
TABLA N° 26 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN .....	130
TABLA N° 27 DEFINICIÓN DE VALORES.....	131
TABLA N° 28 FUNCIONES GERENCIA.....	133
TABLA N° 29 FUNCIONES JEFE DE VENTAS.....	133

TABLA N° 30 FUNCIONES EJECUTIVO DE VENTAS .....	134
TABLA N° 31 FUNCIONES DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD .....	134
TABLA N° 32 FUNCIONES AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD..	134
TABLA N° 33 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS .....	135
TABLA N° 34 FUNCIONES JEFE TÉCNICO SISTEMAS .....	135
TABLA N° 35 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....	137
TABLA N° 36 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS .....	138
TABLA N° 37 MATRIZ FODA .....	139
TABLA N° 38 MATRIZ PEEA.....	140
TABLA N° 39 MATRIZ PEEA DE ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	141
TABLA N° 40 MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICO .....	142
TABLA N° 41 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	143
TABLA N° 42 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD .....	145
TABLA N° 43 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD.....	146
TABLA N° 44 PRESUPUESTO Y PLANIFICACION.....	147

## **INDICE DE GRAFICOS**

GRÁFICO N° 1 PARTICIPACIÓN DE MAZDA EN EL MERCADO.....	4
GRÁFICO N° 2 NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS DE MAZDA ECUADOR .....	5
GRÁFICO N° 3 UNIDADES VENDIDAS POR MARCAS EN ECUADOR.....	5
GRÁFICO N° 4 VENTAS DE VEHICULOS MAZDA POR PROVINCIA.....	7
GRÁFICO N° 5 VENTA DE VEHICULOS EN UNIDADES POR PROVINCIA.....	8
GRÁFICO N° 6 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	11
GRÁFICO N° 7 MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN .....	48
GRÁFICO N° 8 CONTROL DE GESTION Y LA ESTRATEGIA.....	50
GRÁFICO N° 9 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN .....	52
GRÁFICO N° 10 MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN .....	54
GRÁFICO N° 11 POSICIONAMIENTO EN MARGEN Y ROTACION .....	69
GRÁFICO N° 12 MODELO DE PRESENTACION DE INFORMACION .....	89
GRÁFICO N° 13 CONTROL ADECUADO DE GESTIÓN .....	93

GRÁFICO N° 14 ESTRATEGIAS DE VENTAS .....	94
GRÁFICO N° 15 INFORMACIÓN PROYECTADA AL CRECIMIENTO ECONÓMICO .....	95
GRÁFICO N° 16 FORMAS DE CONTROLAR LOS RECURSOS ECONOMICOS .....	96
GRÁFICO N° 17 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	97
GRÁFICO N° 18 CONTROL DE RECURSOS ECONÓMICOS .....	98
GRÁFICO N° 19 CONSTANCIA DE UTILIDADES .....	99
GRÁFICO N° 20 PERIODOS DE CORTES DE CARTERA CLIENTES.....	100
GRÁFICO N° 21 FINANCIAMIENTO DE LOS ACTIVOS .....	101
GRÁFICO N° 22 DESTINO DEL DINERO DE LAS VENTAS.....	102
GRÁFICO N° 23 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA .....	103
GRÁFICO N° 24 VEHÍCULOS MAS COMPETITIVOS .....	104
GRÁFICO N° 25 CONTROL DE GESTION DE LOS OBJETIVOS .....	105
GRÁFICO N° 26 SATISFACCIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA .....	106
GRÁFICO N° 27 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	107
GRÁFICO N° 28 SATISFACCIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS .....	108
GRÁFICO N° 29 RECURSOS SUFICIENTES PARA VENTAS.....	109
GRÁFICO N° 30 SERVICIOS QUE BRINDA.....	110
GRÁFICO N° 31 ANÁLISIS DE DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA .....	111
GRÁFICO N° 32 INFORMACION FINANCIERA .....	112
GRÁFICO N° 33 CHI CUADRADO.....	119
GRÁFICO N° 34 PROCESO ESTRUCTURAL DE LA PROPUESTA.....	127
GRÁFICO N° 35 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	132
GRÁFICO N° 36 DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO GESTIÓN DE VENTAS .....	136
GRÁFICO N° 37 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTRATEGIA .....	141
GRÁFICO N° 38 MAPA ESTRATÉGICO .....	144

## RESUMEN EJECUTIVO

El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas.

En la actualidad, la contribución de la industria automotriz tiene un gran peso en el aparato económico nacional. En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980.

Mientras que en el año 1976, se creó Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador (MARESA), la misma que hasta la actualidad ha ensamblado camiones, pick-ups y autos de pasajeros de marcas reconocidas a nivel mundial, como Mazda y Fiat.5.

El importante dinamismo del sector automotriz a nivel nacional e internacional representa una serie de oportunidades para las empresas del sector, que será necesario que sean aprovechadas de una forma óptima y conociendo las tendencias que rigen este sector de mercado.

Es por esta razón que la presente investigación se ha enfocado en el estudio y la importancia que tiene el control de gestión estratégico como una herramienta que permita a la entidad enfocar hacia el cumplimiento de objetivos alineados a estrategia de la empresa mediante la supervisión y control de su gestión.

De tal manera que la propuesta de la investigación tiene como objetivo elaborar el cuadro de mando integral como sistema de control de gestión basado en la gestión estratégica y de esta manera poder cumplir con los objetivos propuestos con la empresa y obtener una rentabilidad económica de la misma.



## EXECUTIVE SUMMARY

The impact of the automobile production in Ecuador began in the early 50s, when companies in the metalworking sector and the textile sector began the manufacture of bodies, seats for buses, parts and hardware

At present, the contribution of the automotive industry has considerable influence in the national economic system. In Ecuador, assembled vehicles have been for more than three decades, in 1973 began manufacturing vehicles, with a total of 144 units of a single model, known then as the Andean, joined by AYMESA until 1980.

While in 1976, manufactures assembly plants and parts of Ecuador (MARESA), it has until now assembled trucks, pick-ups and passenger cars globally recognized brands such as Mazda and created Fiat.5.

The major dynamism of the automotive sector at national and international level represents a range of opportunities for companies in the sector, which will need to be exploited optimally and knowing the trends that govern this market sector.

It is for this reason that this research has focused on the study and the importance of control of strategic management as a tool that allows the company to focus toward meeting objectives aligned to business strategy by monitoring and control suggestion.

So that the proposed research aims to develop the balanced scorecard as a management control system based on the strategic management and thus to meet the goals set by the company and get an economic return in the same.

## INTRODUCCIÓN

Para la presente investigación se ha considerado lo importante que es para toda empresa el generar el valor económico para sus accionistas. Este desempeño se mide a través de los indicadores financieros.

Sin embargo el éxito de los productos y servicios y su consecuente retribución económica dependen de la aceptación y fidelización de los clientes que varía de manera directa con el nivel de valor agregado que le brindan los productos y servicios al cliente.

Los procesos de servicio al cliente dependen de la correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos y de innovación.

Y se ha estructurado de seis capítulos con una breve descripción a continuación:

Capítulo I.- se presenta el planteamiento del problema existente, analizando las causas y efectos del mismo, determinando el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, para el desarrollo de la investigación y finalmente formulando los objetivos a alcanzar.

Capítulo II.- Se sustenta a través del marco teórico, en el cual se detallan los antecedentes investigativos que existen con relación al problema, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

Capítulo III.- Comprende la metodología de la investigación; incluye los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para la

recolección, procesamiento y análisis de la información; la Operacionalización de las variables: control de gestión estratégico y la rentabilidad económica; el plan de recolección de información, procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

Capítulo IV.- Contiene la presentación y análisis de resultados de la encuesta, haciendo una explicación de las mismas.

Capítulo V.- Luego del haber procesado la información, se llega a determinar varias conclusiones, y se formula las recomendaciones respectivas para la empresa.

Capítulo VI.- se presenta el desarrollo de la propuesta, en donde se diseña un Blanced scorecard, que determinará o cambiará el curso de la empresa.

La propuesta planteada, para la empresa es una de las posibles alternativas de solución, probablemente habrán otros procedimientos que ayudarán hacerlo; está sujeto a cambios y modificaciones que sean necesarios, de acuerdo a la evolución del tiempo, avances tecnológicos y los constantes cambios en el escenario socio económico del país.

El presente trabajo se pone a consideración de estudiantes, trabajadores, empleados, empresarios y público en general, que deseen disponer de un medio de consulta o información, para resolver problemas similares en empresas y negocios semejantes.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El control de gestión estratégico y la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A., de la ciudad de Ambato”

#### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.2.1 Contextualización del problema

###### 1.2.1.1 Contexto Macro

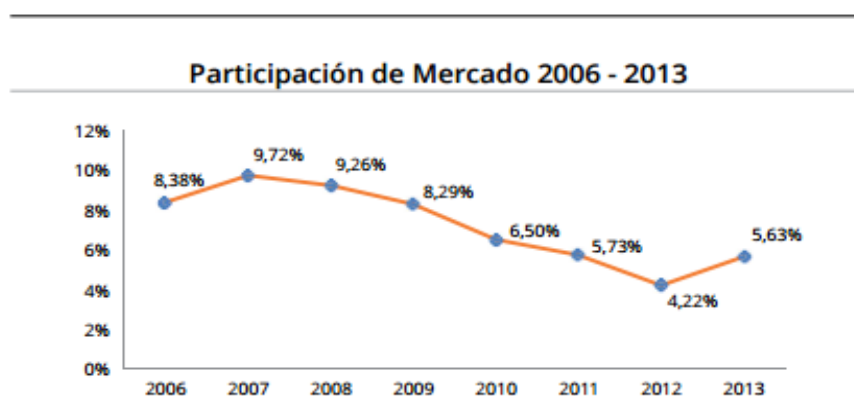
Según un estudio realizado por la consultora (**Pricewaterhouse Coopers PWC, 2014**) en su publicación titulada “**Producción Mundial de Automóviles**” menciona que: “se estima que la producción mundial de automóviles en el año 2014 superará los 75.3 millones de unidades, lo cual significará un crecimiento del 6.2% con respecto al año 2013”.

Según este informe el crecimiento estará marcado debido a 3 factores claves: la recuperación de los grandes productores, el dinamismo del mercado chino y el crecimiento global de las firmas consideradas Premium.

Según el (**Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014**) en su publicación titulada “**Producción Mundial de Automóviles**” indica que:

El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera, se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones. Además, es fuente de numerosas plazas de trabajo, llegando alcanzar en el 2013 cerca de 25,000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización. El sector en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido, gracias a la dolarización, al envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por agencias bancarias y financieras del país.

**Gráfico N° 1 Participación de Mazda en el Mercado**

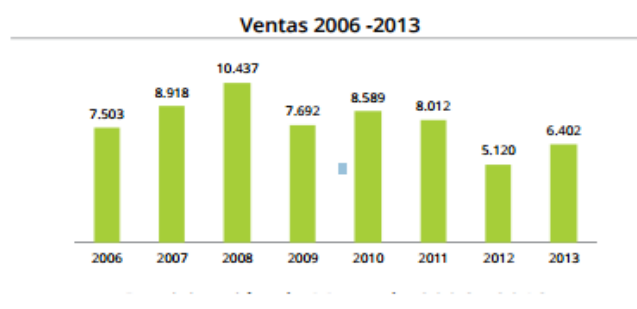


*Fuente: Anuario AEADE (2013: Internet)*

Según el último levantamiento de cifras realizado por la **(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, 2013)** en su **“Anuario 2013”**, expresa que:

De acuerdo al siguiente gráfico se puede apreciar que la participación en el mercado de la MAZDA en Ecuador, desde el 2006 al 2013, representa el 5.63%, reflejando una aumento del 1,41% con respecto al 2012 que representó el 4.22% de la comercialización de vehículos, a nivel nacional.

## Gráfico N° 2 Número de Unidades Vendidas de MAZDA Ecuador



*Fuente: Anuario AEADE (2013: Internet)*

A continuación las ventas generadas por la marca Mazda en el Ecuador que alcanzó un total de 6.402 unidades en el año 2013, según los datos presentados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

## Gráfico N° 3 Unidades Vendidas por Marcas en Ecuador

**Ventas por marca 2006 -2013**

MARCA	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %
CHEVROLET	39.855	44,5%	36.174	39,41%	47.519	42,17%	40.185	43,32%	53.429	40,42%	59.189	42,31%	54.947	45,24%	50.195	44,10%
KIA	3.029	3,4%	2.867	3,12%	4.149	3,68%	5.432	5,86%	10.908	8,25%	11.965	8,55%	10.144	8,35%	12.300	10,81%
HYUNDAI	9.514	10,6%	9.951	10,84%	13.167	11,68%	11.814	12,74%	17.241	13,04%	14.879	10,64%	12.296	10,12%	9.629	8,46%
NISSAN	3.005	3,4%	3.276	3,57%	4.543	4,03%	4.930	5,31%	9.407	7,12%	10.080	7,21%	7.051	5,81%	6.576	5,78%
TOYOTA	6.328	7,1%	7.848	8,55%	10.360	9,19%	6.372	6,87%	8.722	6,60%	6.730	4,81%	6.840	5,63%	6.425	5,65%
MAZDA	7.503	8,4%	8.918	9,72%	10.437	9,26%	7.692	8,29%	8.589	6,50%	8.012	5,73%	5.120	4,22%	6.402	5,63%
FORD	3.494	3,9%	3.554	3,87%	2.452	2,18%	2.245	2,42%	4.080	3,09%	4.385	3,13%	4.254	3,50%	4.086	3,59%
HINO	2.912	3,3%	3.519	3,83%	4.693	4,16%	3.279	3,53%	3.831	2,90%	4.133	2,95%	3.625	2,98%	3.735	3,28%
RENAULT	2.030	2,3%	2.150	2,34%	2.722	2,42%	1.802	1,94%	5.005	3,79%	5.441	3,89%	2.685	2,21%	2.533	2,23%
VOLKSWAGEN	1.840	2,1%	1.315	1,43%	1.310	1,16%	1.739	1,87%	2.603	1,97%	3.590	2,57%	2.969	2,44%	1.846	1,62%
GREAT WALL	13	0,01%	8	0,01%	36	0,03%	19	0,02%	679	0,51%	2.071	1,48%	2.090	1,72%	1.688	1,48%
CHERY	0	0,0%	30	0,03%	301	0,27%	115	0,12%	490	0,37%	1.515	1,08%	1.854	1,53%	1.134	1,00%
OTRAS	10.035	11,21%	12.168	13,26%	10.995	9,76%	7.140	7,70%	7.188	5,44%	7.903	5,65%	7.571	6,23%	7.263	6,38%
<b>TOTAL</b>	<b>89.558</b>	<b>100%</b>	<b>91.778</b>	<b>100%</b>	<b>112.684</b>	<b>100%</b>	<b>92.764</b>	<b>100%</b>	<b>132.172</b>	<b>100%</b>	<b>139.893</b>	<b>100%</b>	<b>121.446</b>	<b>100%</b>	<b>113.812</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Anuario AEADE (2013: Internet)*

Las ventas reflejadas en el gráfico N° 3 permite identificar que MAZDA es la marca que se mantiene durante los años 2006 al 2013, presentando variaciones en las ventas, llegando a una cifra de 6.402 unidades vendidas durante el último año.

Con lo expuesto anteriormente se denota que estas empresas de venta de automotores requieren de la aplicación de Control de Gestión misma que permita medir los resultados esperados, y los medios para lograr esos resultados y el desempeño de las entidades de este sector a largo plazo, en base a la eficiencia, y la competitividad y con todo esto alcanzar una rentabilidad óptima.

Cuando hablamos de control de gestión estratégico nos referimos a orientarnos eficientemente y posicionarnos en el mercado.

Para **(Atencio, J. & Sánchez, G., 2009, pág. 1)** en su obra titulada **“El Control de gestión estratégica en las organizaciones”** indica que: “Su objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia”.

Según **(Kaplan y Norton, 2000)** en su artículo sobre el **“Plan Estratégico de la empresa o Cuadro de Mando Integral”**, afirman que:

El control de gestión estratégico es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Por otro lado la rentabilidad económica en la empresa moderna enfrenta un entorno creciente y cambiante. Para obtener buenos resultados requiere de indicadores coherentes y efectivos, y de la capacidad para implementarlos adecuadamente.

El incremento de la rentabilidad económica exige por lo tanto, un proceso de profundización tecnológica a partir de un sendero evolutivo que implica el montaje inicial y actividades más complejas como la mejora, el diseño y el desarrollo, en el sector de la venta de automotores.

### 1.2.1.2 Contexto Meso

La provincia de Tungurahua se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo del país en lo que se refiere a comercialización de vehículos, pero el problema surge en el mercado por la inadecuada aplicación de control de gestión que permitan a una empresa ganar imagen y posicionar sus productos que abarca un sin número de estrategias, sean estas publicitarias de promociones de precios o incluso de un servicio post venta.

**Gráfico N° 4 Ventas de Vehículos Mazda por Provincia**



**Fuente:** Anuario AEADE (2013: Internet)

**Elaborado por:** Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

En el gráfico anterior se muestra las unidades de vehículos vendidos en la provincia de Tungurahua, que representa 560 unidades, con respecto al total de unidades se representa en el gráfico a continuación:



## Gráfico N° 5 Venta de Vehiculos en Unidades Por Provincia

Ventas por segmento		Ventas por provincia	
<b>SEGMENTO</b>	<b>2013</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>2013</b>
AUTOMÓVILES	340	PICHINCHA	2.887
CAMIONETAS	5.839	GUAYAS	850
SUV'S	223	TUNGURAHUA	560
VAN'S	0	IMBABURA	382
<b>Total general</b>	<b>6.402</b>	AZUAY	420
		MANABÍ	211
		OTROS	1.092
		<b>Total general</b>	<b>6.402</b>

**Fuente:** *www.aeade.net, Anuario 2013*

**Elaborado por:** *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*

En Tungurahua las ventas de vehículos representan el 8,75% de unidades vendidas, con respecto a las demás provincias, y podemos ver que del 100% de los vehículos vendidos alrededor de 340 son automóviles y 5.839 son camionetas de las cuales 560 unidades corresponden a la provincia.

En Tungurahua a pesar que se concentra un mercado creciente de comercialización de vehículos a nivel nacional, cabe mencionar que son tres comercializadoras que se han posicionado con sus productos, dando lugar a que pequeñas empresas de auto-venta quiebren o implementen nuevas estrategias o alianzas con el sector empresarial para mantenerse en el mercado; cabe recalcar que Ambandine S.A, enfrenta a competidores potenciales nacionales que ocupan el 45% del comercio de vehículos en el país, por lo que la diferencia el 55% se distribuye entre las demás provincias en este caso de Tungurahua, es por este motivo que empresas como Ambandine S.A, desea incrementar sus ventas y por ende su rentabilidad económica utilizando el control de gestión estratégico para el desarrollo empresarial, a través de una evaluación continua del desempeño de la entidad y medir los resultados en el tiempo. El control de gestión estratégico en las empresas comercializadoras de automóviles y vehículos para todo terreno en Tungurahua; es esencial

porque es un proceso a través del cual los directivos se aseguran de que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de forma eficaz y eficiente, permitiendo de esta manera el posicionarse en el mercado y ser más competitivos.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

Ambandine S.A., es una empresa que inició sus actividades comerciales el 13 de Mayo del año 1994, cuyos pioneros para establecerla fueron: Automotores Andina S.A., el Sr. Carlos Larrea Torres, el Sr. Carlos Ponce Martínez, y el Sr. Francisco Matheus Ponce, como consta en la escritura de constitución de la entidad, ocupando el 49% de acciones Automotores Andina S.A. y el otro 49% el Sr. Carlos Larrea Torres, figurando como accionistas principales dentro de la entidad, quienes optaron por ubicar este negocio en un lugar estratégico que posee gran acogida por parte de los clientes.

Ambandine S.A., se dedica al comercio de vehículos automotores, partes, accesorios y repuestos de los mismos, incluyendo la importación y exportación de tales vehículos, partes, accesorios y repuestos, y en general la comercialización de artículos y productos automotrices.

La entidad posee una trayectoria en el mercado de 21 años, experiencia que le ha permitido posicionarse en el mercado y consolidar su marca MAZDA, en Tungurahua.

Entre los beneficios que se pueden indicar que esta empresa posee facilidades en lo que respecta al: financiamiento en la adquisición de vehículos para todo terreno y automóviles, lo que ha permitido incrementar su cartera de clientes.

El control de gestión estratégico está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar dentro de su

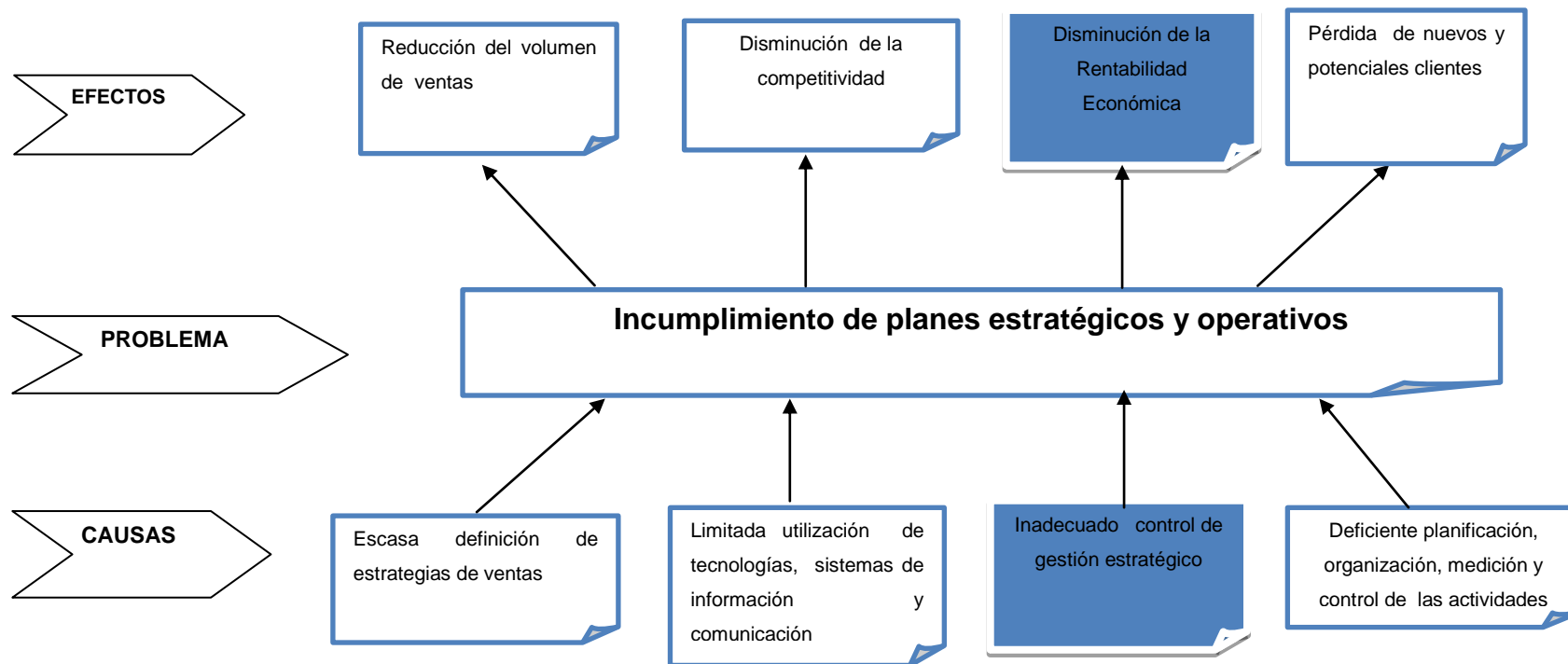
propia gestión, las estrategias anticipadas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser más competitivos, a corto, mediano y largo plazo, conllevando al incremento de ventas y por ende a la rentabilidad económica.

Es importante mencionar que una de sus principales debilidades de Ambandine S.A., es el Inadecuado control de gestión estratégico provocado por la por la falta de planificación, organización, medición y control de las actividades de la empresa, ocasionando incumplimiento en la consecución de sus planes estratégicos y operativos, este problema se evidencia en el resultado final del ejercicio económico como es la disminución de la rentabilidad, lo que conduce a dejar de ser competitivos y disminuye sus porcentajes de ventas.

## 1.2.2 Análisis crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

Gráfico N° 6 Árbol de Problemas



*Fuente: Análisis*  
*Elaborado por: CALDERON Viviana*

### **1.2.2.2 Relación Causa – Efecto**

Ya analizada la problemática, de incumplimiento de planes estratégicos y operativos, se pudo identificar las causas y efectos con mayor peso, siendo la principal causa el inadecuado control de gestión estratégico y el principal efecto la disminución de la rentabilidad económica.

Otro aspecto encontrado es la escasa definición de estrategias de ventas, provocada por el Incumplimiento de planes estratégicos y operativos, que conducen a la disminución de ventas Reducción del volumen de ventas.

Es importante mencionar que la limitada utilización de tecnologías, sistemas de información y comunicación provocadas por el incumplimiento de planes estratégicos y operativos, conllevan a que los clientes potenciales estén desatendidos, y no fidelizados, lo que disminuye su competitividad.

Finalmente la deficiente planificación, organización, medición y control de las actividades de la empresa causada por el incumplimiento de planes estratégicos y operativos, provoca la pérdida de nuevos y potenciales clientes.

### **1.2.3 Prognosis**

Si no se busca una medida de solución a la problemática encontrada en el incumplimiento de planes estratégicos y operativos, con certeza esta compañía se hallará afectada al no efectuar un control de gestión estratégico; ya que esto conllevará a la disminución de ventas como también de la rentabilidad económica, arrastrando como consecuencia en una reducción de los recursos humanos y hasta un cierre de operaciones. Ya que cuando nos referimos al control de gestión estratégica este debe

poder llevar a la organización a un futuro deseado en donde la dirección deberá contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

Razón por la cual la empresa AMBANDINE S.A, necesita la implementación de un Cuadro de Mando Integral Manual para contrarrestar la disminución de la rentabilidad económica.

A tal manera que al no ejecutarse este trabajo investigativo la empresa seguirá el mismo camino de error, los cuales ocasionarían su cierre definitivo.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es el control de gestión estratégica lo que incide en la disminución de la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A.?

- **Variable independiente** : Control de Gestión Estratégico.
- **Variable dependiente** : Rentabilidad Económica

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Se ha realizado en la entidad un control de gestión estratégico en los últimos años?
- ¿La aplicación del cálculo de la rentabilidad económica es necesaria para conocer los beneficios económicos futuros de la empresa Ambandine S.A?
- ¿Cómo incide el incumplimiento de control de gestión en la rentabilidad de la empresa Ambandine S.A?
- ¿La aplicación de un modelo de control de gestión estratégica como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, ayudará a la entidad a ser más competitiva y rentable?

## **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Contabilidad de gestión

**Área:** Control de gestión

**Aspecto:** Control de Gestión Estratégico

**Línea de Investigación:** Se abarca aquí todo lo relacionado con la normatividad como formas de regulación; los mecanismos y formas de control organizacional y en general; y los aspectos vinculados a la tributación, incentivos tributarios y a las normas de información financiera.

### **1.2.6.1 Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la empresa AMBANDINE S.A., ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico, Calle: Av. Atahualpa y Av. Víctor Hugo, diagonal al Mall de los Andes.

Como su representante legal el Sr. Carlos Enrique Patricio Larrea Torres, su RUC: 1890148596001, Teléfonos: 032 848921.

### **1.2.6.2 Delimitación Temporal**

El tiempo de duración de la investigación será durante el mes de Mayo a Diciembre del año 2015.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta Investigación se justifica en el concepto de gestión estratégica porque es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos

El beneficio de la investigación se sustenta en la necesidad de guiar las acciones del cliente externo e interno de Ambandine S.A., al diseño de estrategias de posicionamiento en el mercado, equilibrar los resultados de corto, mediano y largo plazo y establecer metas competitivas.

Y por último esta investigación se encuentra justificada por la gran perspectiva que tiene para su ejecución, contando con el tiempo suficiente en el que nos llevara su desarrollo, los instrumentos y técnicas de investigación y el apoyo de cada las personas que forman la empresa.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

- Estudiar el control de gestión estratégico y sus efectos en la rentabilidad económica, de la empresa Ambandine S.A., en la ciudad de Ambato.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Examinar de qué manera se realiza el control de gestión estratégico, para conocer la estructura organizacional de la empresa.



- Analizar la rentabilidad económica y sus indicadores que permitan evaluar la posición económica, y el crecimiento de los activos de la entidad.
- Diseñar de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y de la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar la información en la biblioteca de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, hemos decidido guiarnos en trabajos similares al tema de investigación.

Según **(Ortiz, E. 2010, pág. 76, 77)** en su trabajo investigativo ***“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 En El Año 2010”*** manifiestan que:

Se observar que dentro de la empresa no existe un adecuado control de gestión ya que desde el momento que se hace un pedido no se lo cumple de una forma adecuada y correcta hasta el momento que se pasa al proceso de distribución Aplicar un nuevo modelo de control de gestión en los dos departamentos tanto en ventas como en bodega, determinar los errores dentro de los mismos y corregirlos de una forma rápida para obtener resultados positivos.

Según **(Gambarrotti, J. 2010, págs. 51-52)** en el trabajo investigativo ***“Control de Gestión Integrado para Entidades del Gobierno El Caso del Sr7”*** opinan que:

Durante todo proceso de cambio, van a existir conflictos. Estos permiten que los empleados se acoplen a la nueva forma de trabajar o abandonen a la organización. Por ello es necesario que el líder

mantenga un equilibrio adecuado, generando que solamente salgan aquellos que sean una barrera para el cambio, permitiendo de esta forma hacer la transición menos difícil. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una organización no es responsabilidad de los empleados. Esta recae únicamente en sus líderes.

Existe una amplia diversidad de metodologías para la implementación de un proceso de Planificación Estratégica en el Sector Público. No todas se ajustan a todas las realidades. La metodología a escoger sea o no, basada en teorías administrativas, debe promover los resultados y las innovaciones, y romper las estructuras en los que los altos directivos se protegen y los empleados se defienden. En este sentido, en el proceso de Planificación estratégica se debe promover la creación de situaciones y oportunidades para la mejora continua de sus funcionarios. De esta forma, se obtendrá una mejor atención al ciudadano y el País se beneficiará de mejores resultados.

Según (Viteri, J. 2008, pág. 64 -65) en su trabajo sobre ***“Los Indicadores de Gestión como Herramienta para la toma de decisiones en la Empresa Gutman de la Ciudad de Ambato”*** una de sus conclusiones es:

Diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación y recomienda establecer un direccionamiento estratégico a la gestión financiera con la finalidad de obtener una mejor distribución de recursos.

Esta investigación se relaciona con la presente investigación, porque si queremos tener un adecuado control de gestión debemos tener en cuenta que se debe tener indicadores de gestión, los cuales ayudarán a la investigación

## **2.2 FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1 Fundamentación filosófica**

Analizada la contextura de la investigación el siguiente estudio se fundamenta en las premisas del paradigma Crítico Propositivo, lo que nos permite comprender y explicar ciertos aspectos, tiene como finalidad descubrir, analizar, interpretar y proponer soluciones al problema en estudio, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

Se aplicará el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida será la información otorgada por los miembros de la institución

En el trabajo que se propone la relación sujeto objeto, será de observancia procurando que los valores del investigador influya lo estrictamente necesario.

En la investigación se aplicarán criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferencia, que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación que facilitarán el análisis de datos.

### **2.2.2 Fundamentación legal**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, es así que el trabajo investigativo propuesto se desarrolle tomando como base la normativa que se detalla a continuación:

**Según Registro Oficial N°732 del 26 de Junio del 2012, se expidió la Ley Orgánica para la Regulación de los créditos para vivienda y vehículos mismos que resolvió lo siguiente:**

**Artículo 1.- Ámbito.-** Esta ley regula los créditos de vivienda y de vehículos, contraídos por personas naturales, en las condiciones establecidas en los artículos siguientes.

**Las normas previstas en la presente Ley son de orden público.**

**Artículo 2.- Objeto.-** La presente Ley tiene por objeto garantizar a las personas el derecho al hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna, así como el acceso a la propiedad, por medio de la regulación de las actividades financieras referidas al crédito para vivienda y vehículos.

**Artículo 3.- Condiciones.-** Se beneficiará de lo prescrito en la presente Ley los deudores de créditos hipotecarios y de los créditos contraídos para la adquisición de vehículos que se sujeten a las siguientes condiciones:

Créditos hipotecarios:

1. Que se endeuden para adquirir o construir la única vivienda familiar o para la remodelación o readecuación de la única vivienda familiar.
2. Que el monto inicial del crédito no exceda 500 (quinientos) salarios básicos unificados para los trabajadores privados; y,
3. Que se constituya hipoteca en garantía del crédito concedido.

### **Créditos para la adquisición de vehículos:**

1. Que se endeuden para adquirir un único vehículo de uso familiar o personal;
2. Que el monto inicial del crédito no exceda 100 (cien) salarios básicos unificados para los trabajadores privados; y,
3. Que se constituya prenda en garantía del crédito concedido o se pacte reserva de dominio sobre el vehículo.

**Art 5.-** Las obligaciones contraídas por los créditos señalados en esta ley y que sean declarados de plazo vencidos, podrán ser cobradas a través de la perspectiva ejecución o dación en pago del bien dado en garantía, con lo cual se extinguirá la deuda.

Una vez rematado o subastado el bien entregado en garantía o entregado en dación en pago, dicha obligación se extinguirá por lo que el acreedor o sus sucesores en derecho, no podrán perseguir los bienes personales del deudor, ni de sus sucesores en derecho, ni de la sociedad conyugal, ni iniciar concursos de acreedores contra estos, ni aun alegando deudas pendientes por costas procesales, honorarios de abogados u otros gastos, por lo que no serán aplicables los artículos 2327 y 2367 del Código Civil, ni el 105 de la Ley General e Instituciones del Sistema Financiero, ni cualquier otro que se oponga a la plena vigencia de la presente Ley.

Para los créditos de vehículos, en caso de que se haya pactado la operación con reserva sobre el vehículo y cuando el deudor se encuentre imposibilitado de cumplir con la obligación, la deuda se extinguirá al momento que el acreedor haga uso de sus derechos conforme el trámite establecido en el Código de Comercio, por lo cual el acreedor no podrá alegar deudas pendientes ni aún por costas procesales, honorarios de abogados u otros gastos.

**Acuerdo 784 Imítese la Norma Técnica de Gestión de Procesos. No. 784**

**Abg. Oscar Pico Solórzano**

**SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (E)**

Considerando:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece a la gestión por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano;

Que, el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente;

Que, el Art. 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la

estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional;

Que, el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, el Art. 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el R. O. No. 433 del 25 de abril del 2011, establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también, el impulso de los procesos de transparencia y mejora de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado;

Que, es necesario que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la gestión de procesos, con el fin de que la gestión pública se centre en beneficio de la sociedad; y,

En el ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 15 letra n) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,  
Tipo de documento:



Acuerda:

Emitir la siguiente

## **NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS.**

### **CAPÍTULO**

#### **DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

**Art. 6.- Gestión de procesos.-** La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad.

**Art. 7.- Definiciones.-** Para efectos de la presente norma se entenderá como:

**Proceso.-** Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

**Procesos críticos.-** Procesos de gran importancia para la institución. La criticidad del proceso se determina con base al impacto de los mismos (objetivos estratégicos), su repercusión en el cliente y su desempeño.

**Cliente interno.-** Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

**Cliente externo ciudadanía.-** A los efectos de esta norma se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

**Cliente externo empresa/organización.-** Persona jurídica que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

**Cliente externo gobierno.-** Persona o institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.

**Disparador (entradas).-** Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados en salidas mediante actividades que agregan valor. Es lo que inicia o activa el proceso.

**Proveedor.-** Es la institución o persona que dispara el proceso. El proveedor puede ser interno o externo a la institución. En ocasiones el proveedor puede ser el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

**Diagrama de flujo.-** Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, de modo que los ejecutores puedan leer y comprender el mismo.

**Mapa de procesos.-** Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

**Macro procesos gobernantes.-** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.

**Macro procesos sustantivos.-** Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan

ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

**Macro procesos adjetivos.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

**Diagrama de macro procesos.-** Esquema que permite identificar la jerarquización de cada macro proceso con sus procesos y subprocesos.

Indicadores.- Instrumento de medida utilizados para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

**Línea Base.-** Conjunto de datos tomados de una situación inicial del proceso.

**Meta.-** Desempeño deseado para el indicador asociado al proceso.

**Art. 8.- Compromiso en la gestión de procesos.-** La gestión de procesos será un compromiso institucional encabezado por la máxima autoridad, que representará la voluntad de institucionalizar la gestión de procesos independientemente de los cambios administrativos que se generen.

**Art. 9.- Análisis de catálogo de procesos.-** La gestión de procesos inicia mediante el análisis del catálogo de procesos que se obtiene con la metodología de Gobierno por resultados.

En el análisis del catálogo de procesos se debe identificar los procesos transversales y los procesos susceptibles de homologación, de donde se obtendrán el mapa de procesos y los diagramas de macro procesos.

**Art. 10.- Conformación del equipo de trabajo.-** Cada institución contará con un equipo de trabajo para la gestión de procesos, cuyos roles y responsabilidades están determinados a continuación:

**Tabla N° 1 Gestión de Procesos**

Máxima autoridad o su delegado	Patrocinador Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el compromiso institucional con la gestión de procesos y comunicarlo.</li> <li>• Asegurar la institucionalización de la gestión de procesos y su coherencia con los objetivos institucionales.</li> <li>• Intervenir en disputa inter departamentales.</li> <li>• Hacer cumplir las reglas de gestión de procesos.</li> <li>• Disponer los recursos necesarios para iniciativas de procesos.</li> <li>• Tomar decisiones de alto nivel sobre cambios necesarios dentro de la institución originados de la gestión de procesos.</li> <li>• Llevar a cabo revisiones periódicas de la gestión de los procesos en su institución.</li> </ul>
Responsables de unidades o áreas de la institución	Responsable del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la guía y la dirección para un proceso particular.</li> <li>• Evaluar el funcionamiento del proceso, atado al éxito del mismo.</li> <li>• Conducir la implementación de sus procesos.</li> <li>• Ser responsable del éxito o fracaso del desarrollo del proceso.</li> <li>• Coordinar y trabajar con los ejecutores del proceso.</li> <li>• Aprobar los cambios relacionados a sus procesos.</li> <li>• Ser el responsable de los recursos.</li> <li>• Liderar el ciclo de mejora continua del proceso.</li> <li>• Determinar el funcionamiento del proceso (clientes, ejecutores, actividades, proveedores, recursos).</li> <li>• Resolver conflictos dentro de la unidad.</li> <li>• Mantener contacto con los clientes del proceso y conocer y satisfacer sus expectativas.</li> </ul>

Experto en procesos	Líder Técnico de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y supervisar la implementación de los componentes técnicos de los procesos durante el ciclo de mejora continua.</li> <li>• Asesorar y conducir el trabajo técnico de la gestión de procesos.</li> <li>• Planificar y conducir las reuniones y talleres de procesos.</li> <li>• Monitorear la consecución de las decisiones tomadas para cumplir con el ciclo de mejora continua.</li> <li>• Levantar, modelar, documentar, actualizar y custodiar los procesos.</li> <li>• Hacer los manuales técnicos de los procesos para la automatización.</li> <li>• Capacitar e involucrar debidamente a los ejecutores del proceso.</li> </ul>
Ejecutores del proceso	Ejecutores del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las actividades descritas en el proceso.</li> <li>• Recomendar acciones de mejora al responsable del proceso.</li> <li>• Participar activamente en las reuniones y talleres de procesos y cuando se lo requiera.</li> <li>• Respalda el cambio de los procesos, por ejemplo: informar, estimular, ofrecer retroalimentación y atender reclamos.</li> <li>• Comunicar al responsable del proceso sobre el desenvolvimiento de los procesos durante el ciclo de mejora continua.</li> </ul>
Clientes del Proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar acerca del proceso de manera formal e informal.</li> <li>• Participar en las reuniones y talleres de procesos, cuando se lo requiera.</li> </ul>

**Fuente:** Norma Técnica de Gestión de Procesos  
**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

Art. 11.- **Ciclo de mejora continua.**- La gestión de procesos entra en un ciclo dinámico de mejora continua, el cual está conformado por cinco etapas:

- a. Etapa de definición;
- b. Etapa de medición;
- c. Etapa de análisis;
- d. Etapa de mejoramiento; y,
- e. Etapa de control.

Las instituciones serán responsables del desarrollo permanente de este círculo de actividades recurrentes que continuamente mejorarán los procesos institucionales con el fin de que la gestión institucional sea cada vez más eficiente y eficaz.

**Art. 12.- Definición de los procesos.-** Esta etapa tiene como finalidad conocer los procesos de la institución en los que se va a intervenir, con el objetivo de comprenderlos para poder mejorarlos con mayor éxito. Los procesos deberán ser definidos por las instituciones a través de:

1. **Selección de procesos a mejorar.-** La selección consiste en elegir los procesos críticos de la institución, de acuerdo a su impacto (objetivos institucionales), su importancia (la repercusión en el cliente/ciudadano) y su desempeño.
2. **Identificación de componentes básicos del proceso.-** Las instituciones identificarán los componentes principales de los procesos tales como: clientes (cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización, cliente externo gobierno), requerimientos del cliente, disparador (entradas), proveedores, ejecutores y objetivo del proceso.
3. **Levantamiento del proceso.-** El levantamiento incluye la identificación de las actividades del proceso situación actual y la elaboración del diagrama de flujo.

**Art. 13.- De los productos de la definición.-** Las instituciones obtendrán la matriz de selección de procesos, las fichas de los procesos que serán mejorados y los diagramas de flujo situación actual de los procesos seleccionados para mejorar.

**Art. 14.- Medición de los procesos.-** Esta etapa tiene como finalidad medir el comportamiento de los procesos críticos mediante indicadores seleccionados, a fin de poder controlarlos y mejorarlos. La medición de los procesos se realizará con base a:

1. **Identificación de los indicadores.-** Este paso consiste en establecer indicadores para cada característica crítica determinada en la metodología gobierno por resultados.
2. **Determinación de línea base del indicador.-** Consiste en levantar la situación inicial del proceso, mediante datos fidedignos tomados de una muestra representativa.
3. **Recolección de datos.-** Es necesario que en la rutina diaria de trabajo se incorpore la recolección de datos utilizando herramientas metodológicas designadas para el efecto.

**Art. 15.- De los productos de la medición.-** Los productos de la etapa de medición son el método de recolección de datos los indicadores y su línea base.

**Art. 16.- Análisis de los procesos.-** Esta etapa tiene como finalidad optimizar los procesos basándose en el análisis de los indicadores y la situación actual del mismo. El análisis se realiza de acuerdo a lo siguiente:

1. **Identificación de mejoras.-** La identificación de mejoras se realizará focalizando esfuerzos en el funcionamiento actual del proceso para obtener oportunidades de mejora, a través de diversas herramientas tales como: evaluación de valor agregado, 5 ¿por qué? diagrama causa efecto, análisis de Pareto, lluvia de ideas, etc.
2. **Determinación de viabilidad de alternativas.-** En este paso se debe realizar un análisis de viabilidad y pertinencia de la implementación de las mejoras detectadas y de acuerdo al mismo

se determinarán las acciones de mejora y las metas de los indicadores.

3. **Documentación del proceso optimizado.-** El proceso mejorado deberá documentarse con la finalidad de estandarizarlo.

Art. 17.- **De los productos del análisis.-** Las instituciones obtendrán de esta etapa: las acciones de mejora, las metas de los indicadores y la documentación del proceso optimizado.

Art. 18.- **Mejoramiento de los procesos.-** Esta etapa incluye el mejoramiento real de los procesos a través de la implementación de las acciones de mejora definidas en el análisis. El mejoramiento de los procesos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. **Estrategia de implementación.-** La institución debe planificar la implementación de las acciones de mejora. La estrategia de implementación debe incluir: hitos, responsables, cronograma, recursos y riesgos de implementación.
2. **Implementación de mejoras.-** Esta etapa incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la implementación de mejoras puede haber cambios en el proceso, por tanto se debe documentar el proceso implementado.
3. **Automatización de procesos.-** La institución deberá buscar iniciativas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.

Art. 19.- **De los productos del mejoramiento.-** Las instituciones obtendrán las mejoras implementadas, la documentación del proceso implementado y de ser el caso, los procesos automatizados.



Art. 20.- **Control de procesos.**- Esta etapa busca controlar los procesos ya mejorados y estandarizados a través de los indicadores establecidos en la etapa de medición, para corroborar que el proceso cumpla con las metas definidas. El control se hace en dos niveles: 1) Secretaría Nacional de la Administración Pública. 2) Unidades de administración de procesos de la institución o quien hiciera sus veces. El control de los procesos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. **Análisis de datos.**- Se enfoca en controlar y analizar continuamente el comportamiento de los indicadores de los procesos de acuerdo a las metas establecidas.
2. **Sistema de retroalimentación.**- El comportamiento de los indicadores de los procesos será reportado continuamente con la finalidad de poder disminuir la discrepancia de los datos. La retroalimentación del proceso se puede recibir de: 1) La Secretaría Nacional de la Administración Pública. 2) Las unidades de administración de procesos de la institución o quien hiciera sus veces. 3) El cliente interno, cliente externo empresa/organización y cliente externo gobierno.
3. **Comunicación de resultados.**- Se comunicará a toda la institución sobre las mejoras alcanzadas en los procesos y su evolución a través del tiempo.

Art. 21.- **De los productos del mejoramiento.**- Las instituciones obtendrán del control: reportes de alertas, informes de resultados y acciones de mejora.

Art. 22.- **Mejora y control de procesos.**- Los procesos que se encuentran en la etapa de mejora y control ingresan a un ciclo de mejoramiento, donde a través de los reportes de alertas deben continuamente establecerse acciones para alcanzar la meta y mejorar continuamente.

Según **El Decreto N° 732 del Presidente de la Republica del Economista Rafael Correa Delgado:**

Considerando:

Que el número 15 del artículo de la Constitución de la República del Ecuador, norma que el Estado reconocerá y garantizará a las personas “El derecho o desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforma a los principios de solidaridad, responsabilidad y ambiental”.

Según el Registro Oficial N° 718 del 06 de junio de 2012 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno menciona que:

## **DEPURACION DE LOS INGRESOS**

**Art. 24.- Deducciones generales.-** En general, son deducibles todos los costos y gastos necesarios causados en el ejercicio económico, directamente vinculados con la realización de cualquier actividad económica y que fueren efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas; y, que de acuerdo con la normativa vigente se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.

La renta neta de las actividades habituales u ocasionales gravadas será determinada considerando el total de los ingresos no sujetos a impuesto único, ni exentos y las deducciones de los siguientes elementos:

1. Los costos y gastos de producción o de fabricación.
2. Las devoluciones o descuentos comerciales, concedidos bajo cualquier modalidad, que consten en la misma factura o en una nota de venta o en una nota de crédito siempre que se identifique al comprador.
3. El costo neto de las mercaderías o servicios adquiridos o utilizados.

4. Los gastos generales, entendiéndose por tales los de administración y los de ventas; y,
5. Los gastos y costos financieros, en los términos previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Para que el costo o gasto por cada caso entendido superior a los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América sea deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta, a más del comprobante de venta respectivo, se requiere la utilización de cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débito y cheques.

**Art. 25.- Gastos generales deducibles.-** Bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento, tales como:

**1. Remuneraciones y beneficios sociales.**

- a. Las remuneraciones pagadas a los trabajadores en retribución a sus servicios, como sueldos y salarios, comisiones, bonificaciones legales, y demás remuneraciones complementarias, así como el valor de la alimentación que se les proporcione, pague o reembolse cuando así lo requiera su jornada de trabajo;
- b. Los beneficios sociales pagados a los trabajadores o en beneficio de ellos, en concepto de vacaciones, enfermedad, educación, capacitación, servicios médicos, uniformes y otras prestaciones sociales establecidas en la ley, en contratos individuales o colectivos, actas transaccionales o sentencias ejecutoriadas;
- c. Gastos relacionados con la contratación de seguros privados

- de vida, retiro o de asistencia médica privada, o atención médica pre - pagada a favor de los trabajadores;
- d. Aportes patronales y fondos de reserva pagados a los Institutos de Seguridad Social, y los aportes individuales que haya asumido el empleador; estos gastos se deducirán sólo en el caso de que hayan sido pagados hasta la fecha de presentación de la declaración del impuesto a la renta;
  - e. Las indemnizaciones laborales de conformidad con lo detallado en el acta de finiquito debidamente legalizada o constancia judicial respectiva en la parte que no exceda a lo determinado por el Código del Trabajo, en los contratos colectivos de trabajo, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, y demás normas aplicables.

## **2. Depreciaciones de activos fijos.**

- a. La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:
  - (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
  - (II) (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
  - (III) (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
  - (IV) (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

**Art. 54.- Criterios de Valoración.-** La valoración de los bienes se efectuará de acuerdo con los siguientes criterios:

1. A los bienes muebles en general, se asignará el avalúo comercial que será declarado por el beneficiario. En el caso de que la donación sea realizada por contribuyentes obligados a llevar contabilidad, se considerará el valor residual que figure en la misma.

2. En el caso de bienes inmuebles la declaración no podrá considerar un valor inferior al que haya sido asignado por peritos dentro del juicio de inventarios ni al avalúo comercial con el que conste en el respectivo catastro municipal.

3. A los valores fiduciarios y más documentos objeto de cotización en la Bolsa de Valores, se asignará el valor que en ella se les atribuya, a la fecha de presentación de la declaración de este impuesto o de la determinación realizada por la Administración Tributaria.

6. A los automotores se les asignará el avalúo que conste en la Base Nacional de Datos de Vehículos, elaborada por el Servicio de Rentas Internas vigente en el año en el que se verifique el hecho generador del impuesto a las herencias, legados y donaciones.

7. El valor imponible de los derechos de uso y habitación, obtenido a título gratuito, será el equivalente al 60% del valor del inmueble o de los inmuebles sobre los cuales se constituyan tales derechos. El valor de la nuda propiedad motivo de la herencia, legado o donación será equivalente al 40% del valor del inmueble.

**Art. 55.- Base Imponible.-** La base imponible estará constituida por el valor de los bienes y derechos percibidos por cada heredero, legatario o donatario, menos la parte proporcional de las deducciones atribuibles a éste ingreso mencionadas en este reglamento.

Cuando en un mismo ejercicio económico, un sujeto pasivo fuere

beneficiario de más de una herencia o legado, presentará su declaración y pagará el respectivo impuesto por cada caso individual.

## **DEFINICIONES**

### **Art. 193.- De los bienes:**

**3. Vehículos de rescate.-** Se entenderán como vehículos de rescate, los siguientes tipos de vehículos:

a. Ambulancias; y,

b. Camiones de bomberos, considerándose como tales a aquellos vehículos empleados por los bomberos y por la Defensa Civil, y que han sido diseñados para la lucha contra el fuego y rescate de personas en casos de catástrofe."

4. Vehículos híbridos.- Para los propósitos de la aplicación de la ley s tendrán como vehículos híbridos aquellos que se impulsan por un motor eléctrico y alternativamente por un motor de combustión interna.

**Nota:** Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1364, publicado en Registro Oficial Suplemento 442 de 8 de Octubre del 2008.

## **Capítulo X**

**RETENCIONES EN LA FUENTE Art. 46.- Crédito tributario.- (Sustituido por el Art. 99 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).-** Los valores retenidos de acuerdo con los artículos anteriores constituirán crédito tributario para la determinación del impuesto a la renta del contribuyente cuyo ingreso hubiere sido objeto de retención, quien podrá disminuirlo del total del impuesto causado en su declaración anual.

## Capítulo II

### HECHO IMPONIBLE Y SUJETOS DEL IMPUESTO

**Art. 61.- Hecho generador.- (Sustituido por el Art. 27 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-XII-2009).**- El hecho generador del IVA se verificará en los siguientes momentos:

1. En las transferencias locales de dominio de bienes, sean éstas al contado o a crédito, en el momento de la entrega del bien, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, lo que suceda primero, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.

**Art. 63.- Sujetos pasivos.- (Reformado por el Art. 118, num. 4 y 5 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).**- Son sujetos pasivos del IVA:

- a) (Reformado por el Art. 28, num. 1 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-XII-2009).- En calidad de contribuyentes:

Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena.

- a.1) En calidad de agentes de percepción:

1. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa;

**Art. 64.- Facturación del impuesto.-** Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente del bien o al beneficiario del servicio facturas, boletas o notas de venta, según el caso, por las operaciones que efectúe, en conformidad con el reglamento. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero. En las facturas, notas o boletas de venta deberá hacerse constar por separado el valor de las mercaderías transferidas o el precio de los servicios prestados y la tarifa del impuesto; y el IVA cobrado.

El no otorgamiento de facturas, boletas, notas o comprobantes de venta constituirá un caso especial de defraudación que será sancionado de conformidad con el Código Tributario.

### **Capítulo III**

#### **TARIFA DEL IMPUESTO Y CRÉDITO TRIBUTARIO**

**Art. 65.- Tarifa.-** La tarifa del impuesto al valor agregado es del 12%.

**Art. 66.- Crédito tributario.- (Reformado por el Art. 122 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007; por el Art. 10 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-2008; y, por la Disposición Final Segunda, num. 1.1.2.10, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16-X-2009).**- El uso del crédito tributario se sujetará a las siguientes normas:

1.- (Reformado por el Art. 119 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007; por la Disposición Final Segunda, num. 1.1.2.7, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16-X-2009; y, por el Art. 30, num. 1 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-XII-2009).- Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la comercialización de paquetes de turismo receptivo, facturados dentro o fuera del país, brindados a personas naturales no residentes en el Ecuador, a la venta directa de bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento de IVA a exportadores, o a la exportación de bienes y servicios, tendrán derecho al crédito tributario por la totalidad del IVA, pagado en las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes, de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicios;

2.- Los sujetos pasivos del IVA que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o a la prestación de servicios que en parte



estén gravados con tarifa cero por ciento (0%) y en parte con tarifa doce por ciento (12%) tendrán derecho a un crédito tributario, cuyo uso se sujetará a las siguientes disposiciones:

a) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición local o importación de bienes que pasen a formar parte del activo fijo;

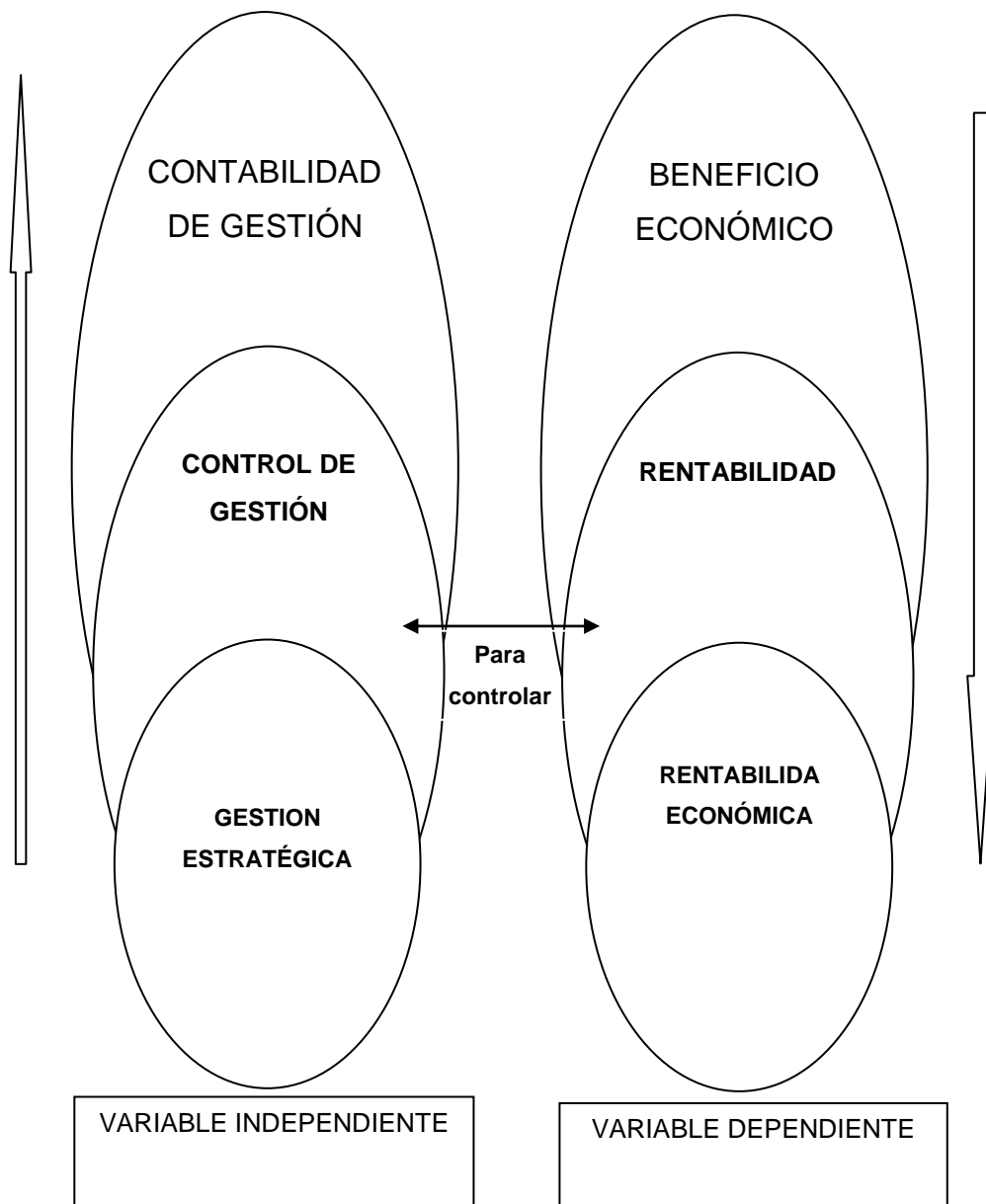
b) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición de bienes, de materias primas, insumos y por la utilización de servicios;

c) (Reformado por los Arts. 120 y 121 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007; por la Disposición Final Segunda, num. 1.1.2.8 y 1.1.2.9, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16-X-2009; por el Art. 30, num. 2 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-XII-2009; y, por el Art. 4 del Decreto Ley s/n, R.O. 583-S, 24-XI-2011).-

La proporción del IVA pagado en compras de bienes o servicios susceptibles de ser utilizado mensualmente como crédito tributario se establecerá relacionando las ventas gravadas con tarifa 12%, más las Exportaciones, más las ventas de paquetes de turismo receptivo, facturadas dentro o fuera del país, brindados a personas naturales no residentes en el Ecuador, más las ventas directas de bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento de IVA a exportadores con el total de las ventas.

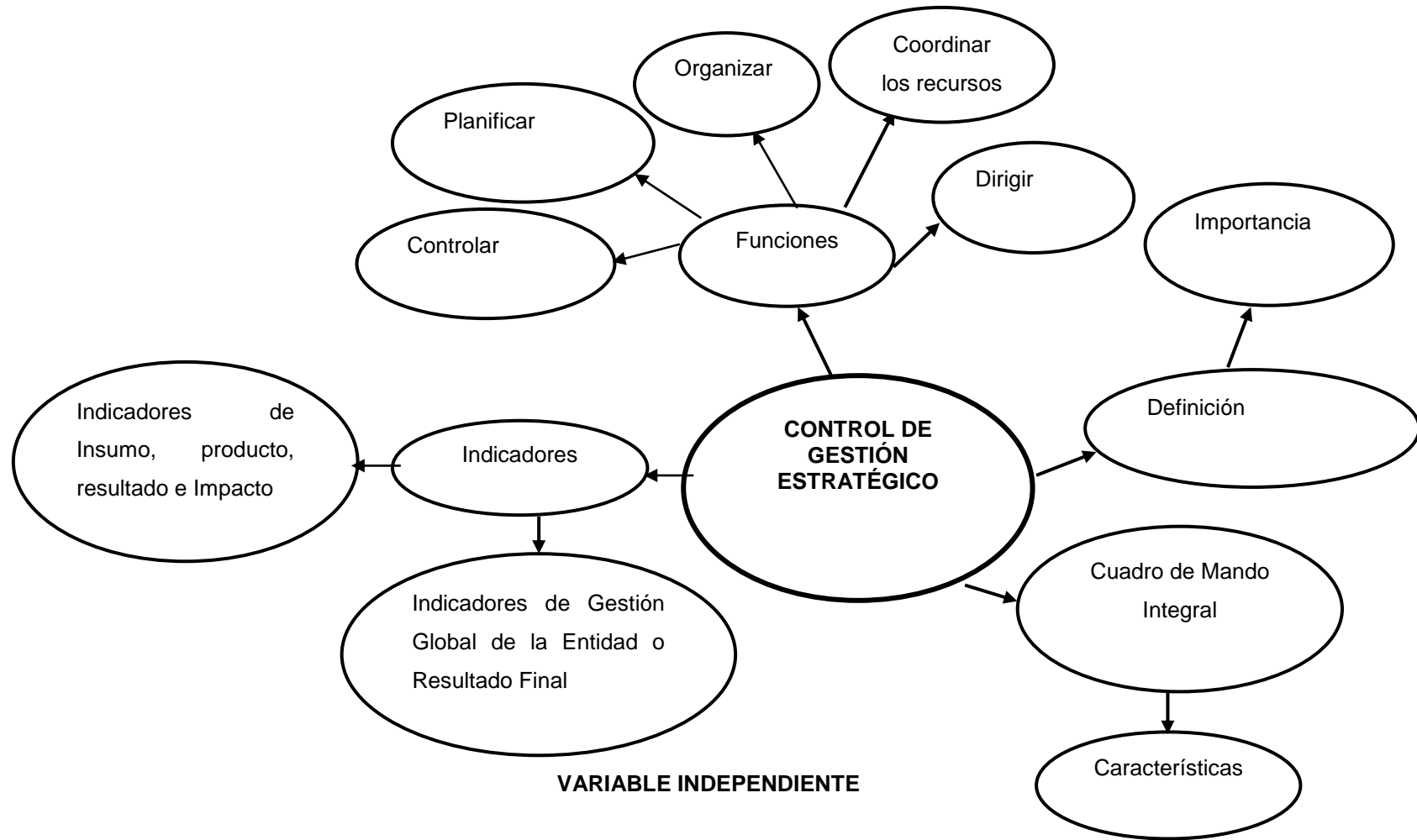
## 2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.3.1 Superordinación conceptual

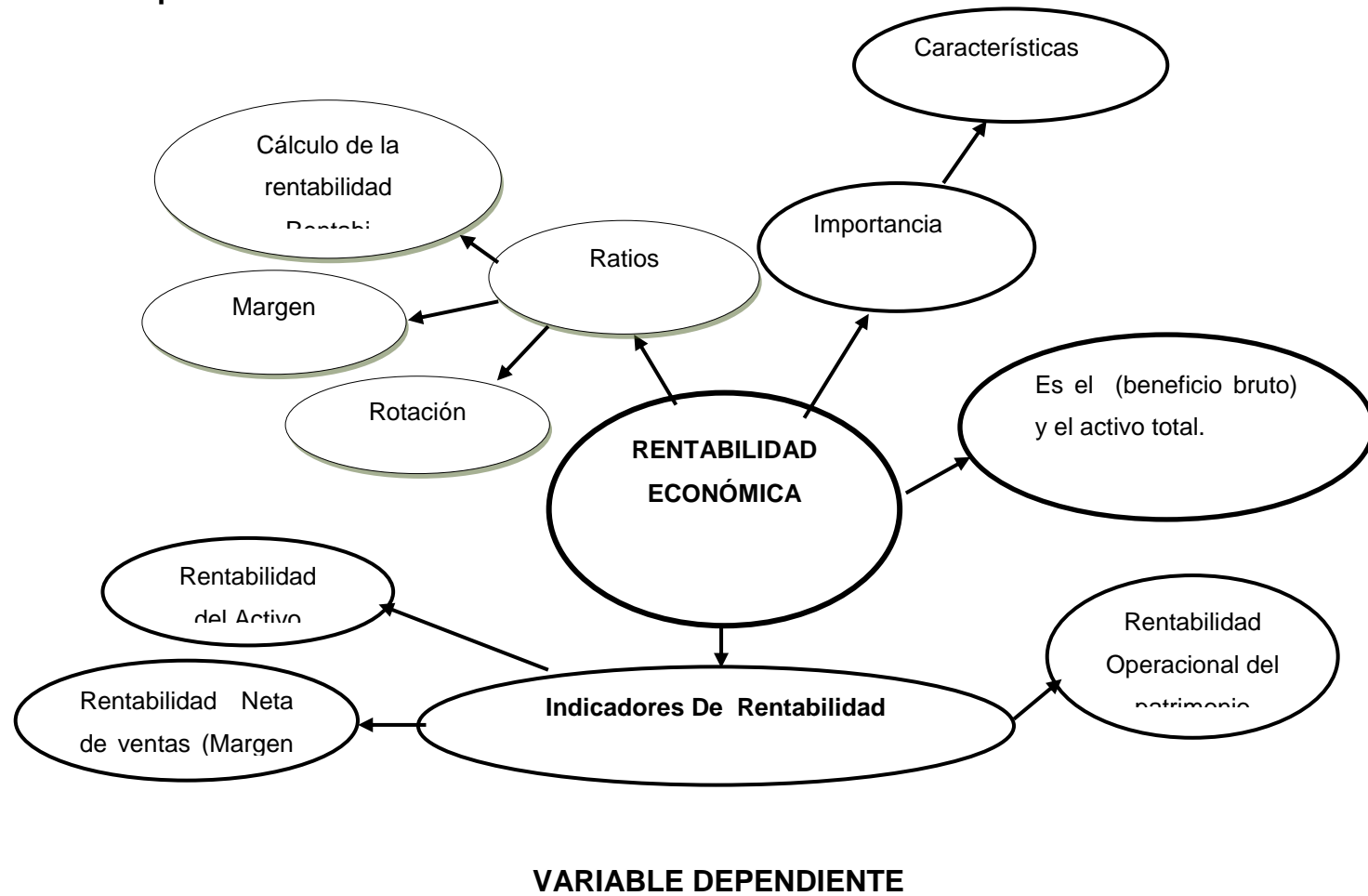


*Fuente: Análisis*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

- **Subordinación Conceptual**



- **Subordinación Conceptual**



## **2.4 MARCO CONCEPTUAL VARIABLES**

### **2.4.1 Marco conceptual variable Independiente: Control de Gestión Estratégico**

#### **2.4.1.1 Contabilidad de Gestión**

Para **(Ecured, 2013)** en su publicación titulada “**Contabilidad de gestión**” indica que:

La Contabilidad de Gestión está dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones.

Según **(Prieto, Santidrián & Aguilar, 2006, pág. 19)** en su libro titulado “**Contabilidad de costes y de gestión**” expresa que:

La contabilidad de gestión implica una orientación de la información hacia las metas y objetivos a alcanzar por la empresa (por ejemplo, la optimización del beneficio, dadas las retracciones de diferente naturaleza con las que se enfrenta la empresa), sirviendo de nexo conector entre la empresa y su entorno, facilitando la comunicación interna, la motivación e integración de los miembros de la organización empresarial, la evaluación y el control. Por lo tanto trata de facilitar información, que sirva para un ámbito más amplio de decisiones, al abarcar la planificación, la evaluación, el control y la garantía de la Contabilidad.

### **Importancia:**

Según (Salvador, 2004, pág. 86) en su publicación titulada **“La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones”** expresa que: “La contabilidad de gestión es importante porque se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones”.

### **Ventajas:**

Según (Bullones, 2014) en su publicación titulada **“Introducción a la contabilidad de gestión”** expresa que las ventajas de la contabilidad de gestión son:

- Ayuda a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.
- Se encarga de comparar el aspecto cuantitativo de lo realizado con lo planeado.
- Analiza el trabajo por área de responsabilidad.
- Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.
- Su información es rápida y oportuna, con el fin de tomar decisiones a su tiempo.
- Es un sistema de información opcional; dependiendo de las exigencias del accionista, debido a que no existe obligatoriedad.
- Está enfocada hacia el futuro; debido a que el diseño de sus acciones proyecta a la empresa hacia el futuro.

### 2.4.1.2 Control de Gestión

#### Definición:

Para **(Mora, A. 2008, pág. 5)**, en su publicación sobre **“Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión”**, indica que:

Proceso por el que la dirección busca asegurar que las conductas y decisiones de los integrantes de la organización sean coherentes con los objetivos y estrategias organizativas. Por lo que existen sistemas de control de gestión los mismos que permiten aplicar mecanismos para recoger y usar información que permita coordinar y supervisar los procesos organizativos de toma de decisiones, planificación y control, guiando el comportamiento de los integrantes de la organización.

Estos múltiples mecanismos funcionan conjuntamente para conseguir fines similares y comprenden una extensa colección de mecanismos que incluyen controles formales.

Para **(Perel, V. 2012)** indica que: “El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones”.

#### Importancia

Según **(Chavarria, L. 2010, pág. 50: 68)** en su obra **“Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicio de Consultora Minería”** manifiesta que:

En un mundo cada vez más competitivo ya no basta con fijar el rumbo, un aspecto clave para el éxito empresarial es disponer de los medios adecuados para seguir la dirección que se ha trazado. La empresa no posee hoy en día un mecanismo que le brinde información oportuna sobre el progreso de la estrategia, existen deficiencias para evaluar

equilibradamente la gestión de la empresa y la disponibilidad de mucha información hace perder el foco a la hora de medir el logro de los objetivos.

En vista de lo expuesto, para facilitar la toma de decisiones así como la integración entre la formulación de la estrategia, su ejecución y control, en este capítulo se aborda el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

Dado que la empresa ya cuenta con la declaración de su Visión, Misión y Valores y también con la definición de su estrategia global para los próximos años, se tiene el punto de partida para el diseño de esta herramienta de gestión que permitirá describir la forma en que la empresa busca crear valor.

Por su parte, el análisis del entorno y de la industria junto con el diagnóstico interno que proporcionan el marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. De acuerdo a lo que se determinó en el análisis estratégico, la industria en la que se desenvuelve es altamente competitiva y no existen grandes barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto, el éxito de la empresa se basará principalmente en una apropiada utilización de sus recursos para lograr la excelencia en los servicios de ingeniería ofrecidos.

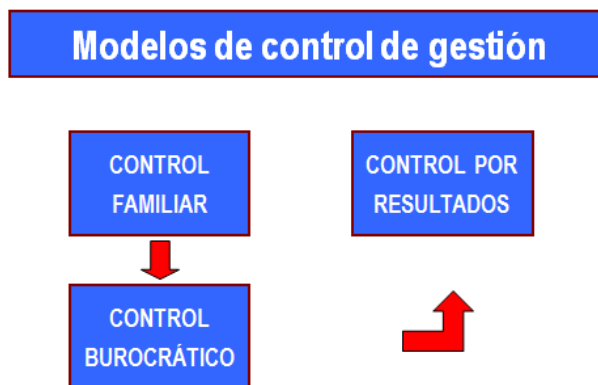
Conforme a lo anterior, la estrategia de la empresa se centra en dos pilares fundamentales, que son: crecimiento en ventas (ampliar negocios, exportación, alianzas estratégicas) y un vínculo de cercanía con el cliente (satisfacción de las necesidades de éstos mediante servicios de calidad que les generen valor).



Estas definiciones favorecen por un lado la focalización de los esfuerzos para la obtención de los resultados esperados y por otro, tienen una estrecha relación con los objetivos de largo plazo declarados en la Visión.

Ser reconocidos como líderes de valor en todo el campo de la se desenvuelven así como de otros que puedan incorporarse a futuro representando la mejor alternativa de mercado.

### Gráfico N° 7 Modelos de Control de Gestión



*Fuente: Aguado Félix (2011: en línea), "Control de Gestión".*

Según (Chavarria, L. 2010, pág. 50: 68) en su obra ***"Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicio de Consultora Minería"*** manifiesta que:

#### Control Familiar:

- Empresa de pequeña dimensión, escasa formalización y con un estilo de dirección personalista e informal.
- En un entorno estable y/o local
- Con una estructura normalmente funcional y centralizada

**Control Burocrático:**

- Empresa de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal
- En un entorno estable y/o local
- Con una estructura centralizada

**Control por resultados:**

- Empresa de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal.
- En un entorno competitivo internacional
- Con una estructura descentralizada

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para **(Quesada, G. 2002)** en su publicación titulada ***“Planificación estratégica en 4 perspectivas”***, indica que:

El BSC, fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton. El BSC es una herramienta que permite implementar el control de gestión, la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de una serie de objetivos, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

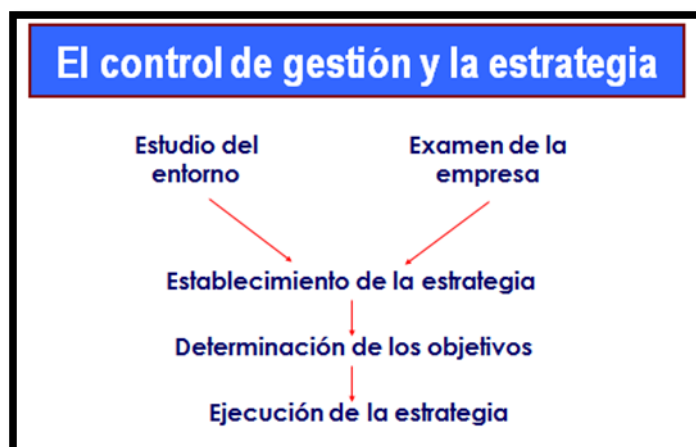
- **Perspectiva Financiera.**- Vincula los objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

- **La perspectiva cliente.-** Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
- **La perspectiva procesos.-** Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- **La perspectiva aprendizaje y crecimiento.-** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

## CONTROL Y ESTRATEGIA

Para (Aguado, F. 2011), en su publicación sobre **“Control de Gestión”**, expresa que: “El control de gestión debe ser alineado con la estrategia empresarial, la definición de objetivos debe ser el elemento unificador, La técnica más avanzada para conseguir este alineamiento es el BALANCED SCORECARD.”

**Gráfico N° 8 Control de Gestion y la Estrategia**



**Fuente:** Aguado Félix (2011: en línea), en su publicación sobre “Control de Gestión”

## SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Para (Aguado, F. 2011), en su publicación sobre “*Control de Gestión*”, expresa que:

- **Sistema De Planificación:** planificación estratégica (a largo plazo), presupuestaria (a corto plazo) y operativa (a muy corto plazo).
- **Sistema De Información:** Definición de la información necesaria para transmitirse a los órganos de control, que la procesarán y evaluarán.
- **Organización:** el sistema de control debe referirse a una estructura organizativa determinada, la más adecuada para implementar la estrategia.
- **Cultura:** adecuar el sistema de control a la estrategia y a la cultura

El sistema de control de gestión, permite que los resultados reales estén iguales a los resultados previstos, o resultados reales iguales a los resultados no previstos, esto conduce a realizar análisis de desviaciones y aplicar medidas correctoras.

## FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Para (Aguado, F. 2011), en su publicación sobre “*Control de Gestión*”, expresa que:

Los fines del control de gestión son: informar, evaluar, motivar y coordinar.

## FUNCIÓN Y PERFIL DEL CONTROLLER

- Debe proporcionar la información que los demás directivos necesitan para gestionar y tomar decisiones.

- Debe coordinar la planificación y el presupuesto, aunque él no sea el responsable de la misma.
- Debe asegurar la utilización del sistema de información de gestión de forma continua y adecuada.
- Debe controlar los resultados y aconsejar posibles medidas correctoras.

### Gráfico N° 9 Sistema de Control de Gestión

CONCEPTO	CONTROLLER	DTOR. FINANCIERO	DTOR. AUDITORÍA
DEPENDENCIA	Staff Dirección General	Línea Dirección General	Staff Consejo Administración
	Sin poder ejecutivo	Con poder ejecutivo	Sin poder ejecutivo
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño flujo información</li> <li>- Coordina plan estratégico</li> <li>- Ciclo presupuestario</li> <li>- Cuadro de mando</li> <li>- Superusuario sistema información</li> <li>- Información para gestión del resto de directivos</li> <li>- Diseño y revisión sistema de control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación financiera</li> <li>- Estructura de capital</li> <li>- Gestión del circulante</li> <li>- Análisis de inversiones</li> <li>- Gestión tesorería</li> <li>- Cuentas Anuales</li> <li>- Negociación bancaria</li> <li>- Gestión seguros</li> <li>- Gestión fiscal</li> <li>- Reputación financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración procedimientos</li> <li>- Control de su cumplimiento</li> <li>- Control del fraude</li> <li>- Honestidad de gestión de directivos y mandos</li> <li>- Fiabilidad de la información para el órgano de admón.</li> <li>- Colaboración con la auditoría externa</li> <li>- Pautas gobierno corporativo</li> </ul>

*Fuente: Aguado Félix (2011: en línea), en su publicación sobre “Control de Gestión”,*

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Kaplan R. & Norton, D. 1996, pág. 312, en su libro titulado “*El Balanced Scorecard*”, dice que:

Los sistemas de reportes financieros tradicionales fueron desarrollados por empresas de la era industrial, y están basados en eventos del pasado.

Este tipo de sistema no refleja los factores que determinan el desempeño futuro, el cual es fundamental para las empresas modernas.

#### Requisitos para un **Balanced Scorecard** exitoso

Un buen BS es más que un compendio de medidas financieras y no financieras. El BS debe incluir el historial de la estrategia comercial, en una mezcla única de:

**Medidas de resultados:** son indicadores que reflejan el resultado de las decisiones gerenciales tomadas en el pasado. Aunque las medidas financieras nos son las mejores, son de gran importancia.

**Medidas de motivadores de desempeño:** reflejan la originalidad de la organización y su estrategia comercial.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

### ➤ **Indicador de Insumo. Producto, Resultado e Impacto**

Según **MAG, 2012**, manifiesta que:

Se refieren a medios (o recursos) necesarios para alcanzar un nivel de vida. Reflejan los recursos propios de la población, la acción social de agentes públicos y privados y, especialmente, los compromisos, políticas e intervenciones estatales. Por ejemplo, el gasto público en educación, el número de planteles educativos o el número de profesores por alumno, son insumos del proceso educativo de la población; la disponibilidad de agua potable, centros de salud y número y formación de los médicos, explican la situación de salud de la población.

### ➤ **Indicadores de Gestión Global de la Entidad o Resultado Final**

Según **MAG, 2012**, manifiesta que:

Miden las consecuencias de los procesos sociales y reflejan los niveles de satisfacción de necesidades básicas alcanzados. También se los denomina "indicadores de nivel de vida" y, en el caso específico del SINIÑEZ, indicadores de "garantía de derechos". Sirven para medir los niveles de bienestar o los objetivos mínimos deseables que una sociedad se ha propuesto, así como para verificar los logros posteriores. Por ejemplo, el analfabetismo, la esperanza de vida o la incidencia de la pobreza son indicadores de resultado. Este tipo de indicador, sin

embargo, no explica por sí mismo los logros alcanzados; para ello es necesario contar con medidas de sus causas o determinantes.

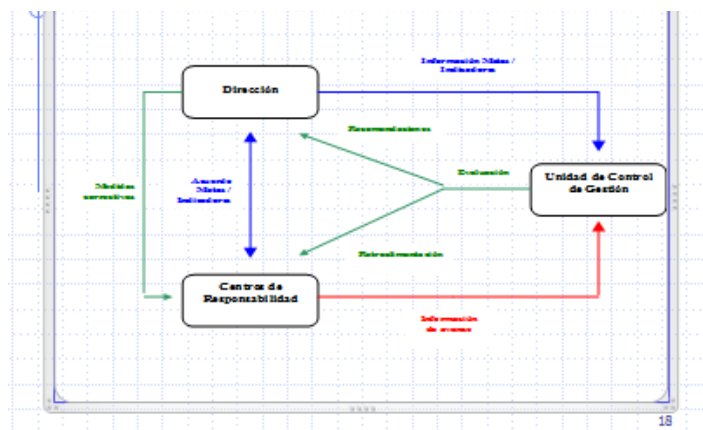
### ➤ **Indicadores por Centro de Responsabilidad**

Según **MAG, 2012**, manifiesta que:

Los centros de responsabilidad.

- Tienen productos estratégicos claramente asignable
- Tienen objetivos concretos a alcanzar.
- Tiene a la cabeza un directivo responsable con por el cumplimiento de esos objetivos.
- Dicho directivo no solo cuenta con la responsabilidad sino que también con la autoridad y las atribuciones para tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos. Tiene asignado recursos humanos, materiales y financieros

**Gráfico N° 10 Modelo de Control de Gestión**



**Fuente:** [www.mag.gov.ec](http://www.mag.gov.ec). (2012: Internet)

### 2.4.1.3 Gestión estratégica

#### Concepto

Según **Kaplan y Norton, 2000** mencionan que:

Es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Según **Jadue, D. 2006** en su publicación ***“Planificación y Gestión Estratégica”*** mencionan que:

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

Por lo mismo, corresponde discutir y gestionar los cambios que se



avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. De esta manera, mucho más importante que tener claridad acerca de lo que es, resulta imprescindible tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad.

## **Funciones**

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para **Newman, 1968, pág. 21.** menciona que:

La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo

más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Según **Mayorquín, L. 2013** en su publicación titulada “**Funciones de la Gerencia Estratégica**” expresa que:

- **Planear:** es el punto de partida de toda actividad administrativa donde se establecen misiones, objetivos y acciones de las actividades a realizar.
- **Organizar:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **Dirigir:** es el proceso de orientar, guiar y liderar los esfuerzos desarrollados por los miembros de la organización a fin de lograr

el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- **Controlar:** es el proceso mediante el cual se mide cualitativa y cuantitativa mente la ejecución de lo planeado, con el fin de determinar si es necesario tomar acciones correctivas y preventivas.

## **Características**

Para **Atencio, J. & Sánchez, G. 2009, pág. 1** en su publicación titulada **“El Control de gestión estratégica en las organizaciones”**, indica que:

1. Las características fundamentales de los cuadros de mando de gestión:
2. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
3. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
4. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar.

Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

Según **Jadue, D. 2006** en su publicación **“Planificación y Gestión Estratégica”** mencionan que:

1. La Planificación para una Gestión Estratégica se desarrolla de afuera hacia adentro.

2. Eliminar o reducir al mínimo, todos los niveles intermedios de decisión y de transmisión de la información, lo que implica acercar la toma de decisiones a los ejecutores directos de las políticas que de esta forma de acción emanan.
3. Una buena comunicación entre todos los involucrados en el proceso, incluidos los destinatarios de las políticas y los ejecutores de las mismas; y un buen análisis de la realidad basado en la idoneidad de quienes participan en el proceso; en un diálogo constante con los estímulos del medio y en una capacidad ilimitada para reconocer los cambios y poder replantear el siguiente paso.

### **Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral, según **Lorino, 2000**, menciona que:

Tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones puede contar en contabilidad de gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Según **Kaplan y Norton, 2004**, la implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización ofrece los siguientes beneficios:

- Proporciona a los directivos un instrumento necesario para navegar en un entorno competitivo. Hoy en día las

organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es importante que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” por lo que permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para su crecimiento futuro.

Transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

- Estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas que se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, inductores de la actuación, para los períodos venideros. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.
- Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo utilizan como “Sistema para el control de Gestión Estratégica” con la finalidad de gestionar sus estrategias a largo plazo.

Dentro de este contexto, para **Franklin, 2005**, indica que:

El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión utilizado para:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Otro elemento del control de la gestión estratégica que es necesario mencionar, lo constituye el encargado de hacer funcionar ese sistema de control. Es por ello, que un sistema de tal relevancia debe descansar en un elemento formal de la estructura de la organización muy cercana a la dirección con el propósito, no solo de facilitar el trabajo de control sino contribuir a la implementación de dichas estrategias.

Lo que se conoce como **Controller, o director de información**, no debe ser más, para la gestión estratégica y en dependencia de la complejidad de la organización, que un elemento de la estructura que se dedique a gestionar la información necesaria, dentro y fuera de la organización, en el momento y con la relevancia necesaria para tomar decisiones oportunas en relación con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de dicha organización.

De esta forma, esta persona, o grupo de personas serán las encargadas de que la función de control no sea una actividad exclusiva de la dirección. Las funciones de este “departamento” deben estar bien definidas y nunca deberán entorpecer el curso normal de la gestión de la organización.

## 2.4.2 Conceptualización Variable Dependiente: Rentabilidad

### 2.4.2.1 BENEFICIO ECONÓMICO

Según **Milla, A. 2011, pág. 89** en su publicación titulada **“Creación de valor para el accionista”** expresa que:

El beneficio económico o beneficio residual es un concepto antiguo, que encuentra una adecuada definición en Marshall (1890) al afirmar que: “cuando un hombre está dedicado a un negocio, sus beneficios anuales son el excedente entre sus ingresos y sus gastos. Lo que queda de estos beneficios, después de deducir el interés de su capital a una tasa vigente es lo que generalmente denominamos beneficios por el compromiso adquirido o por la dirección”.

Según **Williams, D. & Congdon, T. 1999** expresa que:

El beneficio económico es lo que se obtiene tras realizar un proceso principalmente económico. Se calcula como los ingresos totales menos los costes totales de producción y distribución. Tomando con referencia este concepto podemos decir que el beneficio económico es la ganancia que recibe el productor después de haber cubierto todos los gastos.

Desde un punto de vista general el beneficio económico es un indicador de la creación de riqueza o generación de mercaderías o valor en la economía de una nación. El beneficio generalmente se calcula como los ingresos totales menos los costes totales de producción y distribución.

El beneficio económico es la utilidad obtenida de las ventas realizadas menos los gastos efectuados por la empresa, el mismo que define el éxito o fracaso de la institución.

## 2.4.2.2. Rentabilidad

### CONCEPTO

Según **Ronnie & Muller, 1991, pág. 23** en su libro titulado ***“La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores”*** expresa que: “La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos”.

Según **Sánchez, J. 2002** en su publicación ***“Análisis de Rentabilidad de la empresa”***, indica que:

La rentabilidad es Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.



## IMPORTANCIA

Según **Sánchez, J. 2002** en su publicación "**Análisis de Rentabilidad de la empresa**", indica que:

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Según **Preve, 2009** en su documento titulado "**La Rentabilidad de las Empresas**" indica que:

La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas. La rentabilidad es, al menos una parte, de lo que busca el management con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos. La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario.

## CARACTERISTICAS

Según **Sánchez, J. 2002** en su publicación "**Análisis de Rentabilidad de la empresa**", indica que:

- Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal

entre los recursos inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.

- En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo.
- Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
- Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

#### **CLASES DE RENTABILIDAD**

- Rentabilidad Empresarial
- Rentabilidad Económica
- Rentabilidad Financiera

Según **Cámaras, 2012, págs. 11-13** en su trabajo titulado ***“El análisis de la rentabilidad empresarial”*** expresa que la rentabilidad se clasifica en:

**Rentabilidad económica:** La forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa y ello con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado. Así pues:

$$\frac{\text{Resultado del Período}}{\text{Activo total}}$$

**Rentabilidad Financiera:** incorpora en su cálculo, dentro del denominador, la cuantía de los fondos propios, por lo cual esta rentabilidad constituye un test de rendimiento o de rentabilidad para el accionista o propietario de la empresa.

$$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

### 2.4.2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA

Según **Andrade, C. 2011**, pág. 34 en su trabajo "*La producción y la Rentabilidad de la empresa de Construcciones y Hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda., en el año 2010*", indica que: "La rentabilidad económica es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos".

Según **La enciclopedia de las inversiones, 2011**, en su publicación sobre "**Inversión**", indica que:

La rentabilidad económica (o ratio de rentabilidad económica) mide o calcula la utilidad generada por los activos, pero sin tener en cuenta el costo para financiarlos.

O sea, lo que nos permite conocer el ratio de rentabilidad económica es si el crecimiento de una empresa fue generado gracias a una mejora o por el contrario como deterioro del resultado.

#### **Cálculos:**

Según **La enciclopedia de las inversiones, 2011**, en su publicación sobre "**Inversión**", indica que:

- **Calculo de Rentabilidad Económica**

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos

encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado Antes de Interese e Impuestos}}{\text{Activo Totl a su estado Medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Ventas}}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas.

Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

$$\text{Rotacion} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos. No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación.

Según Espinoza, D. 2012, pág. 1 en su trabajo titulado “**Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera**” expresa que:

Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuéntalos gastos financieros.

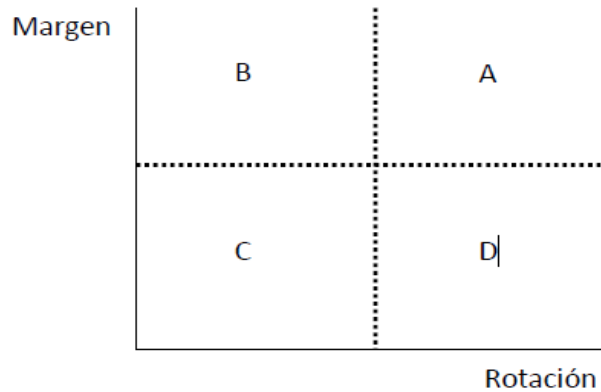
$$\frac{\text{Beneficio Antes de Interese e Impuestos )BAI}}{\text{Activo Total}}$$

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés *return on investments*, rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el coste medio de la financiación. Si se cumple la siguiente condición:

Rentabilidad económica > Coste medio de la financiación.

Significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

## Gráfico N° 11 Posicionamiento en Margen y Rotacion



**Fuente:** Andrade Salinas Cristina Alexandra (2011: pág.35)

**A:** empresas con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación.

**B:** empresas con elevado margen y baja rotación.

**C:** empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.

**D:** empresas con elevada rotación y bajo margen

### 2.5 HIPÓTESIS

El inadecuado Control de Gestión estratégico, es lo que incide en la disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa Ambandine S.A.”

#### 2.5.1 Señalamiento de Variables de la Hipótesis

- **Variable independiente:** Control de Gestión Estratégico
- **Variable dependiente:** Rentabilidad Económica
- **Unidad de observación:** Empresa Ambandine S.A.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 ENFOQUE

La presente investigación del proyecto según **(Holmes, C. 1987, pág. 15)** indica que:

Tendrá como base enfocar la importancia de la información entrelazada que facilita lineamientos para la aplicación de procesos que permitan establecer una investigación enfocada a todo lo que se refiere como punto principal factores cuantitativos que reflejen la visión de la realidad económica del ente contable; esto en cuanto al análisis que incluye leyes, predicciones, controles, etc. en la empresa AMBANDINE S.A. y al aspecto crítico que pueden generar ciertas situaciones de una importante envergadura, así como las explicaciones contextualizadas de cada uno de los temas de interés, visión de realidades sociales etc. que será analizado a través del sistema cualitativo esto es crítico propositivo.

Según **Fernández, S. & Díaz, S. 2002, pág. 76-78** manifiestan que:

La Investigación Cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Algunas de las características de la investigación cuantitativa son: asume una postura objetiva, estudia conductas y otros fenómenos observables, genera datos numéricos para representar el ambiente social, emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados, emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos, emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida, es confirmatoria, inferencial y deductiva.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la siguiente investigación se empleara los siguientes tipos de modalidades:

Según **(Bernal, C. 2005; pág. 57)** indica que:

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual dispone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El propósito de este proyecto es analizar e estudiar propiedades y fenómenos cuantitativos y a su vez revisar, proporcionar un análisis a la información existente.



### 3.2.1 Investigación de campo

Según **Bernal, C. 2005; pág. 57** expresa que:

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual dispone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El propósito de este proyecto es analizar e estudiar propiedades y fenómenos cuantitativos y a su vez revisar, proporcionar un análisis a la información existente.

Según **Izquierdo, E. 2011** expresa que: “La investigación de campo es la recolección de información de primera mano, en el lugar de los hechos, en contacto directo con los protagonistas de los acontecimientos.

Las técnicas recomendadas son:

- Observación directa
- La encuesta
- El cuestionario

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Se concluye que esta investigación se realiza en el lugar de los hechos, y directamente a involucrados, esta información que se obtiene no debe ser alterada.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según, **Bernal, C. 2005; pág. 111, 112** dice que: “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

Según **Baena, 1985**, indica que:

La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”. Toda la información tomada de la empresa está fundamentada en leyes, normas tanto internas como externas y documentos a fines que son de gran aporte para el conocimiento intelectual, lo cual dará como resultado de control de gestión integral.

Se aplicara este tipo de investigación en Ambandine S.A porque permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

#### **3.3.1 Investigación asociación de variables (Correlacional)**

Según **Hernández, S. y otros, 2007, pág. 63** menciona que:

Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que

exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” Esta tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra. Es decir, la investigación correlacionar examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en una variable influye directamente en un cambio de otra.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

Según **Del Cid, A. et. Al (2007:pág. 29**, expresa que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades u otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, solo que con más especificidad, empieza a determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de los clientes, productividad, preferencia, etc.). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para poder saber cómo se va a medir lo que nos interesa.

La aplicación en la presente investigación permite recoger datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como la cooperativa se conduce o funciona en el presente ya que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la presentar una interpretación correcta.

Según **Fernández, G. 2002, pág. 7** indica que:

Investigación tienen un objetivo descriptivo este tipo de investigación es exclusivamente describir; en otras palabras: indicar cuál es la situación en el momento de la investigación.

Su informe debe de contener el ser, no el deber ser, después de describir se puede interpretar, inferir y evaluar. Esta es la base y fundamento de otras investigaciones.

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

### **3.3.3 Investigación exploratoria**

Según **Grande, E. 2009**, menciona que:

Las investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando.

Las investigaciones exploratorias tienen, por lo general carácter previo a otras investigaciones más complejas. Son menos rígidas en cuanto a los procedimientos de recogida de información, que no se materializan en procesos o herramientas complejas. El objetivo de la investigación no se encuentra totalmente cerrado, y a medida que se avanza puede ir alterándose.

Para efectuar este tipo de investigación se realizaran encuestas al personal de Ambandine S.A, y a los clientes potenciales buscando saber su nivel de conocimientos sobre el correcto aprovechamiento, sobre las técnicas de control de gestión y sus efectos en la rentabilidad económica.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Según **Hernández, R. 2010, pág. 174, 175** dice que:

Se entiende de población a un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande, la calidad de trabajo investigativo, estriba en limitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y tiempo.

Según **Spiegel, J. 2005, pág. 1** indica que:

Una población puede ser finita o infinita. La población que comprende todas las piezas producidas en un día determinado en una fábrica es finita, mientras que la población que constan de todos los resultados posibles (cara o cruz) en lanzamientos sucesivos de una moneda es infinita.

La empresa Ambandine S.A., cuenta con 25 empleados: 2 directivos: 17 administrativos y 6 personal de ventas, por ser un número tolerable para la investigación se tomara en cuenta a todo el personal que mencionamos

anteriormente, por objeto de la presente investigación de la variable de estudio “control de gestión”.

Por otro lado se tomara en cuenta a los clientes potenciales de la Empresa Ambandine S.A., mismas que representa a una de las variables como es la “Rentabilidad”, esta población está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla N° 2 Nómina de Empleados de la Empresa Ambandine S.A**

Nº	NOMBRE	CARGO
<b>DIRECTORIO</b>		
1	LARREA TORRES CARLOS ENRIQUE PATRICIO	GERENTE GENERAL
2	MOLINA PALACION BOLIVAR NAPOLEON	SUBGERENTE / AFINES
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
3	ALDAZ CALDERON ALICIA YOLANDA	CONTADORA
4	COSQUILLO CHIDA SUSANA VERONICA	ASISTENTE / AYUDANTE / AUX. DE CONTABILIDAD
5	MEDINA LAGOS IBETH DEL ROCIO	ASISTENTE / AYUDANTE / AUX. DE CONTABILIDAD
6	NARANJO SANCHES CECILIA ELENA	AUX. ADMINISTRATIVA - FINANCIERO
7	JINEZ JINEZ GRACIELA SUSANA	SECRETARIA EJECUTIVA
8	FLORES SILVA SUSANA DEL PILAR	FACTURADORA
9	CALDERON JIMENEZ VIVIANA MARICELA	OFICINISTA
10	SANDOVAL CRIOLLO MANUAL EMILIO	GESTOR DE DOCUMENTACION
11	PEÑAFIEL MONTOYA ANA LIA	COBRADOR / RECAUDADOR
12	MAIGUALCA HIDALGO VICTOR RAUL	MENSAJERO
13	MURILLO JARRIN LUIS FERNANDO	MENSAJERO / REPARTIDOR
14	DRAGO VEGA JUAN CARLOS	MENSAJERO /CONSERJE
15	NOROÑA MANTILLA EDWIN RAMIRO	MENSAJERO / REPARTIDOR
16	NOROÑA MENESES FLAVIO DANILO	MENSAJERO
17	FRIA MARTINEZ JUAN OSWALDO	LIMPIEZA
18	PILCO ERNESTO DOMINGO	LIMPIEZA
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>		
19	RODRIGUEZ VILLAGRAN MAURO MANUEL	VENDEDOR DE VEHICULOS
20	CHECA TOLEDO LUIS MARCELO	VENDEDOR DE VEHICULOS
21	VILLACRES RODRIGUEZ JOSE FRANCISCO	VENDEDOR DE VEHICULOS
22	NOROÑA COBO JOSE ANTONIO	JEFE DE VENTAS / VENDEDOR VEHICULOS
23	FREIRE VILLACIS LUIS XAVIER	VENDEDOR DE VEHICULOS
24	CASTILLO LARREA CARLOS SEBASTIAN	VENDEDOR DE VEHICULOS
25	PAZMIÑO JACOME IVAN SANTIAGO	VENDEDOR DE VEHICULOS

**Fuente:** Universo o población - Ambandine  
**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

**Tabla N° 3 Lista de clientes potenciales de la Empresa Ambandine S.A**

<b>CLIENTES POTENCIALES</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>No. De personas y /o Instituciones</b>
<b>Hombres</b>	47
<b>Mujeres</b>	17
<b>Instituciones</b>	3
<b>Total</b>	<b>67</b>

*Fuente: Tabla N°2: Universo o población*

*Autor: CALDERÓN Viviana*

### **3.3.2 Muestra**

Según **Emathematics.net 2012**, indica que:

El muestreo estratificado consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

Según la cantidad de elementos de la muestra que se han de elegir de cada uno de los estratos, existen dos técnicas de muestreo estratificado:

- Asignación proporcional: el tamaño de cada estrato en la muestra es proporcional a su tamaño en la población.
- Asignación óptima: la muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad. Para ello es necesario un conocimiento previo de la población.

Para la presente investigación utilizaremos por ser una población definida se utilizará el total de la población.

**Cálculos:** La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la que se utiliza para el cálculo para poblaciones finitas por variable por considerarse la que se ajusta a nuestros requerimientos.

## **CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LA EMPRESA AMBANDINE S.A**

### **SIMBOLOGIA**

Z = Nivel de confianza.  
p = probabilidad de éxito.  
q = probabilidad de fracaso.  
N = Población.  
E = Error admisible.  
n = tamaño de la muestra

### **DATOS**

N= 25  
p = 0,5  
q = 1-p → 1 – 0,5 = 0,5  
Z = 95% = 1.65  
E = 5% = 0.05

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * (25) * (0,5) * (0,5)}{0,06 + 0,680625}$$

$$n = \frac{17,015625}{0,740625}$$

$$n = 22,97$$

$$n = 23$$



Para el análisis de la muestra se realizara la encuesta al personal administrativo, directivo y ventas distribuidos de la siguiente manera directivo 2 personas, Administrativos 15, y Ventas 6 personas.

Dando un total de 23 individuos investigados para el presente estudio, que se distribuyeron según asignación optima, representada en la siguiente tabla.

### Muestreo Estratificado

**Fórmula:**

$$\frac{n}{N}$$

**Datos:**

n =Muestra                    23  
 N = Población                25

**Cálculo:**

$$25/23= 0,92$$

**Tabla N° 4 Estratificación por conglomerado de la muestra  
 AMBANDINE S.A**

DETALLE	N	FRACCION PORCENTUAL	ESTRATIFICACION MUESTRAL
Personal Directivo	2	0,92	<b>2</b>
Personal Administrativo	17	0,92	<b>15</b>
Personal de ventas	6	0,92	<b>6</b>
Total	<b>25</b>		<b>23</b>

**Fuente:** Ambandine S.A 2014  
**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

La muestra se seleccionó al personal Directivo, Administrativo, y de Ventas, con el muestreo estratificado para escoger a quienes se le aplicará la muestra donde se determinó con la fórmula de población finita dando como resultado a 23 personas a encuestar, divididas de la siguiente manera: 2 directivos, 15 de Personal Administrativo, 6 Personal de Ventas.

## **CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

### **AMBANDINE S.A**

#### **SIMBOLOGIA**

Z = Nivel de confianza.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

N = Población.

E = Error admisible.

n = tamaño de la muestra

#### **DATOS**

N= 67

p = 0,8

q = 1-p → 1 – 0,5 = 0,5

Z = 95% = 1.95

E = 5% = 0.05

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1,95)^2*(67)*(0,5)*(0,5)}{0,4225 + 0,950625}$$

$$n = \frac{63,691875}{1,373025}$$

$$n = 46,39$$

$$n = 46$$

Para el análisis de la muestra se realizara la encuesta a los clientes potenciales de la empresa Ambandine S.A distribuidos de la siguiente manera: Clientes Masculinos 47, Clientes Femeninos 17 e Instituciones 3. Dando un total de 67 individuos investigados para el presente estudio, que se distribuyeron según asignación optima, representada en la siguiente tabla.

### **Muestreo Estratificado**

#### **Fórmula:**

$$\frac{n}{N}$$

#### **Datos:**

<b>Cálculo:</b>	<b>n =</b> Muestra	46
	<b>N =</b> Población	67
	46/67=	0,6924

**Tabla N° 5 Estratificación Por Conglomerado De La Muestra De Clientes Potenciales Ambandine S.A**

DETALLE	N	FRACCIÓN PORCENTUAL	ESTRATIFICACIÓN MAESTRAL
Hombres	47	0,6924	<b>33</b>
Mujeres	17	0,6924	<b>11</b>
Instituciones	3	0,6924	<b>2</b>
Total	<b>67</b>		<b>46</b>

*Fuente: Ambandine S.A*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

La muestra se seleccionó a los clientes potenciales hombres, mujeres e instituciones, con el muestreo estratificado para escoger a quienes se le aplicará la muestra donde se determinó con la fórmula de población finita dando como resultado a 46 personas a encuestar, divididas de la siguiente manera: 33 hombres, 11 mujeres y 2 instituciones

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según **D´Ary, J. 1982, págs. 20-22** menciona:

Puesto que todo investigador durante el proceso de elaboración de un proyecto debe plantearse cuál o cuáles serán las variables o características del objeto de estudio contenidas en las hipótesis que deberá evaluar en la realidad, es decir, someter a “prueba empírica” a través de la medición; se pretende con este artículo es describir y ejemplificar el proceso de Operacionalización de una variable, para hacer más comprensible la terminología y los conceptos dispersos en la literatura de investigación.

Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso investigativo, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así **LA VALIDEZ** (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual).

### 3.5.1 Variable Independiente: Control de Gestión Estratégico

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
El control de gestión estratégico consiste en optimizar eficaz, eficientemente los <b>recursos</b> de la empresa para el cumplimiento de los <b>objetivos</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas</li> <li>- De venta</li> <li>- De posicionamiento en el mercado</li> <li>- Humanos</li> <li>- Económicos</li> <li>- Tecnológicos</li> </ul>	<p>¿Cuenta la Empresa con una planificación en lo referente a los objetivos previstos en la organización interna?</p> <p>¿Se definen estrategias de ventas para alcanzar la eficiencia operativa de parte de las personas encargadas del área administrativa y ventas?</p> <p>¿La información que maneja la empresa Ambandine S.A. del área financiera, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?</p> <p>¿De qué manera la empresa controla los recursos económicos?</p> <p>¿Se ha designado personal de control de recursos humanos?</p> <p>¿Cómo se controlan los recursos tecnológicos en la empresa?</p>	<p>Encuesta al personal de y clientes Ambandine S.A. (Ver Anexo 2-3)</p>

**Fuente:** Análisis - Ambandine S.A

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

### 3.5.2 Variable Dependiente: Rentabilidad Económica

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La Rentabilidad Económica es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada dólar invertido en la empresa en función de las <b>ventas y utilidades.</b></p>	<p>Ventas</p> <p>Utilidad</p>	<p>Utilidades Anuales</p> <p>Rentabilidad del Activo (Dupont)</p> <p>Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)</p> <p>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</p>	<p>¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el periodo de realización de cortes de cartera de clientes?</p> <p>¿Cómo están financiados los activos de la empresa? (deuda-patrimonio)?</p> <p>¿Se ha reflejado utilidades positivas en la empresa el último año?</p>	<p>Encuesta al personal de y clientes Ambandine S.A. (Ver Anexo 2-3)</p>

**Fuente:** Análisis - Ambandine S.A

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según **Cid, A. Méndez, R. & Sandoval, F. 2007, pág. 119**, indica que recolección de información es:

Contar con instrumentos bien elaborados, seleccionar las técnicas idóneas y tener claro los campos que se deban investigar no son suficientes para garantizar que los resultados de la investigación sean confiables y que muestren lo que ocurre realmente en relación con el fenómeno que estudia.

Metodológicamente para **Bernal, C. 2010, pág. 191; 192** indica que:

Un aspecto muy importante en el proceso de la investigación con la obtención de la información, pues de ello se le conoce como trabajo en campo.

Estos datos o información que van a recolectarse son el medio a través de cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

Según **Galán, A. 2009** indica que:

El método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utiliza como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la recolección de datos y por supuesto el logro de los objetivos propuestos en la investigación. El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida.



En base a esta información recolectada se podrá comprobar la hipótesis, se encontraran respuestas, y se podrá lograr los objetivos de la investigación.

### **3.6.1. Encuesta**

Según **Méndez, C. 2007, pág. 30** dice que: “La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes, documentos y demás sistemas de conocimiento”.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

### **3.6.2. Entrevista**

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes corresponden pueden ser gerente o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1 Procesamiento de información

Según **Bernal, C. 2010, pág. 198, menciona que:**

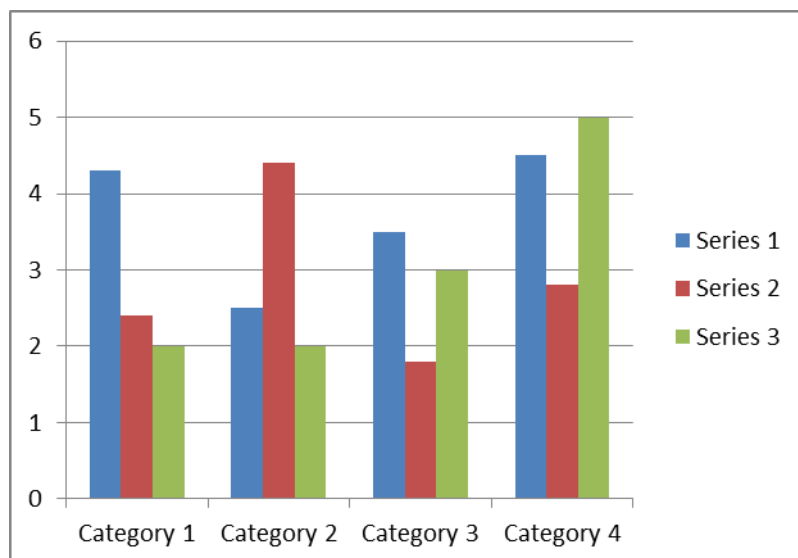
Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto del estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realizara un análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación.

Una vez recopilada la información necesaria se procede a la formulación de conclusiones y recomendaciones, las mismas que conlleven a la solución del problema planteado.

Para el análisis e interpretación de la investigación se utilizaran tablas y gráficos.

Para la interpretación de los datos se utilizara el grafico estadístico de barras.

**Gráfico N° 12 Modelo de presentacion de Informacion**



### 3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Se basa en la elaboración de los informes periódicos, los cuales se interrelacionan indicadores resaltando lo más importante.
- **Interpretación de los resultados.** Una vez obtenido el análisis de resultados, la hipótesis y el marco teórico se vincula para así emitir la interpretación
- **Comprobación de hipótesis.** Se realiza una declaración supuesta de la relación que existe entre las variables dependiente e independiente, es una declaración que se llegara a confirmar o no al final de la investigación.

**Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Esta es la parte final donde se sintetiza todo lo expuesto y se destaca los aspectos más importantes, estas deben ser claras, y concisas, para poder emitir la recomendación pertinente.

**Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p><b>Variable Independiente:</b> Control de Gestión Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control de gestión estratégico, para analizar las estrategias a largo plazo, permiten evaluar el desempeño y garantizando el fiel cumplimiento de estas en el tiempo, para conocer la estructura organizacional de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda el estudio del control de gestión y sus indicadores en la Empresa Ambandine S.A.</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente:</b> Rentabilidad Económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rentabilidad económica y sus indicadores permiten evaluar la posición económica, para determinar el crecimiento de los activos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda el análisis de la Rentabilidad y sus indicadores en la Empresa Ambandine S.A.</li> </ul>
<p><b>Objetivo específico para la propuesta de solución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, ayuda a alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y el incremento de rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda el diseño de un modelo estratégico financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral, para incrementar la Rentabilidad económica en la empresa Ambandine S.A.</li> </ul>

*Fuente: Investigación de Campo*  
**Elaborado por: CALDERÓN Viviana**

## **CAPITULO IV**

### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo, se ingresó la información en una hoja electrónica de Microsoft Office Excel, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda del grafico estadístico circular en Microsoft Office Excel 2013, para la comprensión de los resultados. Esta información esta presentada en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior corresponde a la muestra calculada que representa 69 personas, distribuidas entre clientes potenciales y empleados, quienes han sido encuestados en la empresa AMBANDINE SA., una vez aplicados los instrumentos de investigación se procede a la tabulación de datos, la representación gráfica, el análisis respectivo y la interpretación de los resultados.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Las encuestas están dirigidas a las muestras calculadas que representa a 46 personas en lo referente a clientes potenciales y 23 empleados de la empresa AMBANDINE S.A, misma que está conformada por 10 preguntas cada una relacionada con las variables de estudio de la presente investigación.

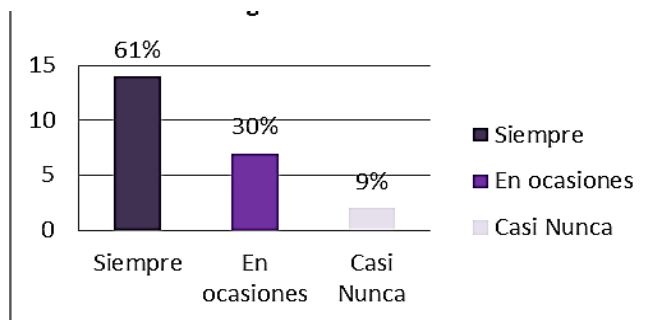
- Aplicación de los cuestionarios a los empleados
1. ¿Cuenta la Empresa con un control de gestión en lo referente a los objetivos previstos en la organización interna?

**Tabla N° 6 Control de Gestión**

CATEGORIAS	f	%
Siempre	14	61%
En ocasiones	7	30%
Casi Nunca	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 13 Control Adecuado de Gestión**



*Fuente: Tabla N° 6*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

El 61% de la población manifiesta que siempre es necesario aplicar un control adecuado de gestión estratégica en lo referente a los objetivos de la organización interna, mientras que el 30% afirma que se lo debe realizar en ocasiones, y finalmente el 9% indicó que casi nunca.

### **INTERPRETACIÓN:**

Los resultados claramente expresan que es necesario aplicar un control de gestión en lo referente a los objetivos de la organización interna, por lo que se observa que no se ha cumplido con las metas trazadas por la entidad.

## 2. ¿Existe un proceso de planificación para el establecimiento de estrategias de ventas?

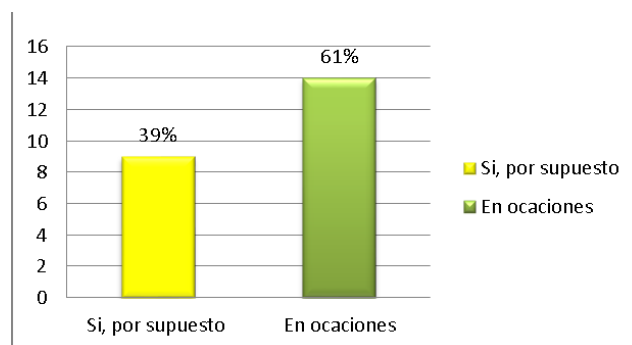
**Tabla N° 7 Estrategias de Ventas**

Categorías	f	Porcentaje
Si, por supuesto	9	39%
En ocasiones	14	61%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 14 Estrategias de Ventas**



*Fuente: Tabla N°7*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

El 61% de la población manifiesta que no existe un proceso de planificación para establecer las estrategias de ventas para alcanzar eficiencia del personal, mientras que el 39% expone que si por supuesto existe dicho proceso .

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados arrojados se deduce que la empresa no cuenta con un proceso para establecer las estrategias de ventas, y mucho menos, se fija en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma.

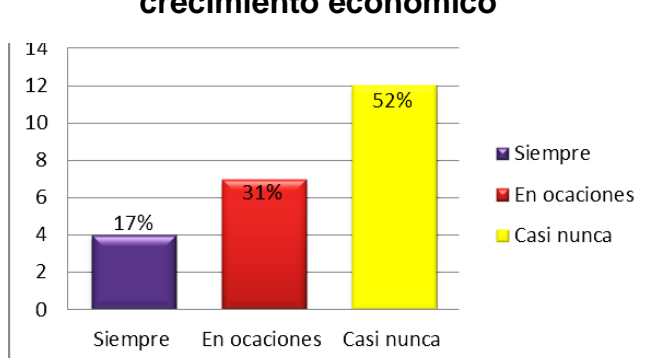
**3. ¿Los Informes actuales financieros de Ambandine. S.A generan una visión real del crecimiento económico?**

**Tabla N° 8 Información proyectada al Crecimiento economico**

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	17%
En ocasiones	7	31%
Casi nunca	12	52%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 15 Información proyectada al crecimiento económico**



*Fuente: Tabla N° 8  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

El 52% de la población manifiestan que los informes financieros actuales casi nunca generan una visión real del crecimiento económico, por otra parte el 31% indica que en ocasiones generan una visión del crecimiento económico, a su vez un 17% alude que siempre.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de empleados manifiestan que los informes Financieros casi nunca, generan una visión real del crecimiento económico de la empresa.



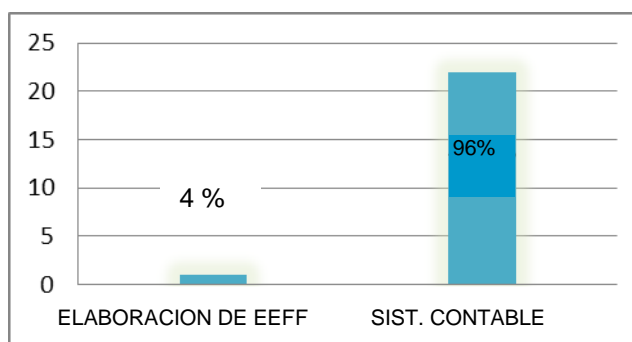
#### 4. ¿De qué manera la empresa controla los recursos económicos?

**Tabla N° 9 Formas de Controlar los R. Económicos**

Categorías	F	%
Sistema Contable	22	96%
Elaboración de Estados Financieros	1	4%
Indicadores Financieros	0	0%
<b>TOTAL</b>	23	100%

*Fuente:* Encuestas - Ambandine S.A  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

**Gráfico N° 16 Formas de controlar los Recursos Economicos**



*Fuente:* Tabla N° 9  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

#### **ANÁLISIS:**

El 96% de la población manifiesta que las formas de controlar los recursos económicos de la empresa es el Sistema Contable, mientras que el 4% optan por la elaboración de Estados Financieros.

#### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa para controlar los recursos económicos utiliza un Sistema Contable, sin embargo esto posee vulnerabilidades lo que dificulta conocer la realidad económica actual de la entidad.

## 5. ¿Se ha asignado personal de control del recurso humano?

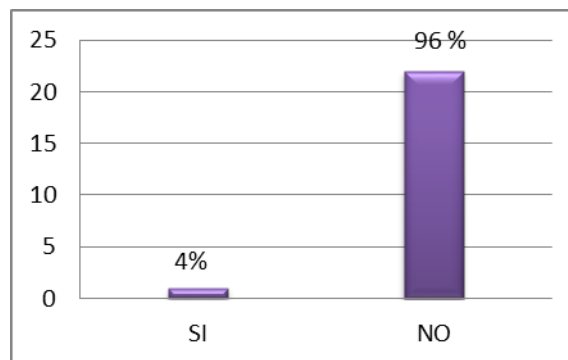
**Tabla N° 10 Control de Recursos**

Categorías	f	%
SI	1	4%
NO	22	96%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 17 Control de Recursos Humanos**



*Fuente: Tabla N° 10*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

El 96% de la población manifiesta que el control del Talento Humano no responde a un proceso de planificación, mientras que el 4% expone que sí.

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa no cuenta con un proceso de planificación para el control del talento humano. lo cual no permite al cumplimiento de actividades y funciones del personal de la entidad.

## 6. ¿Cómo se controlan los Activos de la Empresa?

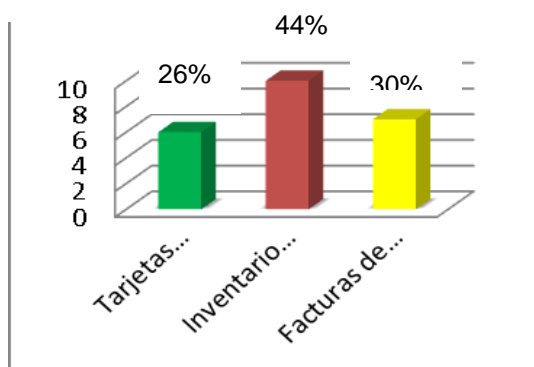
**Tabla N° 11 Control de Recursos Económicos**

Categorías	F	%
Tarjetas Kardex	6	26%
Inventario de Activos	10	44%
Facturas de Compras	7	30%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 18 Control de Recursos económicos**



*Fuente: Tabla N° 11*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

El 44% de la población manifiesta que el método más utilizado para el control de los activos de la empresa, es mediante la realización de Inventario de Activos, mientras que un 30% optan por el método de Facturas de compra, y un 26% determina que se lo realiza a través de tarjetas kardex.

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa manifiesta que el método más utilizado para el control de los activos es por Inventario, sin embargo un porcentaje significativo indicaron que optan por utilizar el método de Facturas de compras.

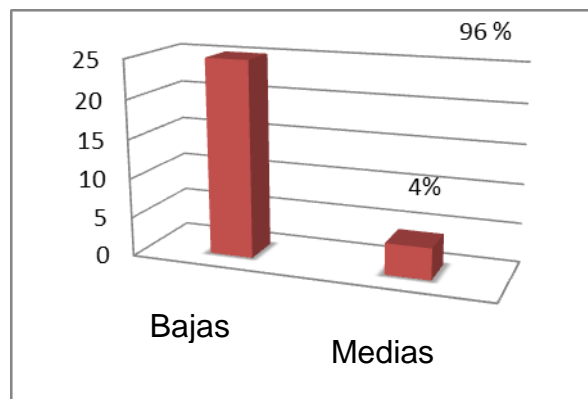
7. Las utilidades de la empresa en relación al mercado son:

**Tabla N° 12 Constancia de Utilidades**

Categorías	F	%
Altas	0	0%
Medias	1	4%
Bajas	22	96%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 19 Constancia de Utilidades**



*Fuente: Tabla N° 12  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

El 96% de la población consideran que las utilidades que refleja la empresa son Bajas, por otra parte un 4% manifiesta que son Medias.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa establece que las utilidades no se reflejan positivamente, lo que significa que los empleados no están satisfechos con las utilidades recibidas en el último período.

8. ¿Los cortes de cartera responden a estudios validados y experiencia en el mercado?

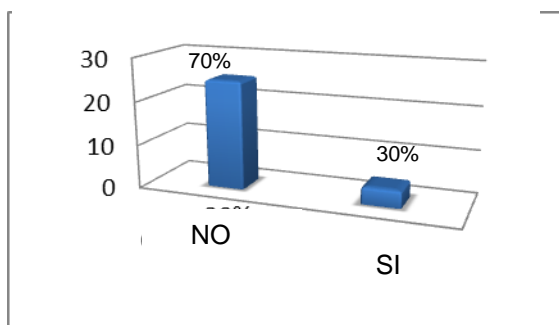
Tabla N° 13 Periodos de cortes de Cartera

Categorías	f	%
SI	7	30%
NO	16	70%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.

Elaborado por: CALDERÓN Viviana

Gráfico N° 20 Periodos de cortes de Cartera Clientes



Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: CALDERÓN Viviana

**ANÁLISIS:**

El 70% de la población manifiesta que los cortes de cartera no responde a estudios validados y experiencia en el mercado, mientras que un 30% expresa los cortes de cartera responden a estudios validados y experiencia en el mercado.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos los cortes de cartera de la empresa no responden a estudios, esto conlleva a que la información recolectada carezca de veracidad y los resultados no estén ajustados a la realidad, y por saldos de clientes no reflejen puntualidad en los pagos, porque se analiza de forma general.

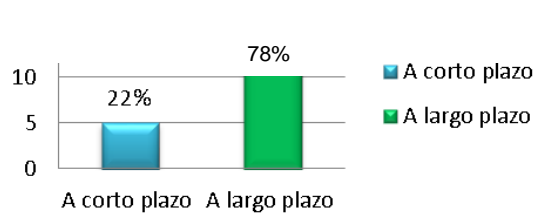
9. ¿Cómo cree usted que están financiados los activos de la empresa? (deuda-patrimonio)

Tabla N° 14 Financiamiento de los Activos

Categorías	F	Porcentaje
A corto plazo	5	22%
A largo plazo	18	78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas - Ambandine S.A.  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

Gráfico N° 21 Financiamiento de los Activos



*Fuente:* Tabla N° 14  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

**ANÁLISIS:**

El 78% de la población manifiesta que el financiamiento de los activos se lo realiza a largo plazo, mientras que un 22% expresa que lo realizan a corto plazo.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa establece que los activos de la mismas son financiados a largo plazo, en donde está reflejado financiamientos tales como: créditos en prestamos, polizas de crédito etc.

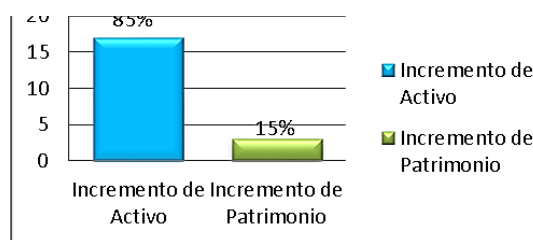
**10. ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?**

**Tabla N° 15 Destino del dinero de las ventas**

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Incremento de Activo	17	74%
Incremento de Patrimonio	6	26%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 22 Destino del Dinero de las Ventas**



*Fuente: Tabla N° 15  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

El 74% de la población manifiesta ls venta se ven reflejadas en las utilidades de la empresa en el incremento del activo, mientras que un 26% expresa que se ven reflejadas en el incremento de patrimonio.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa establece que las utilidades de la empresa son reflejadas mediante el incremento del activo, de esta manera ayuda a que la entidad posea estabilidad económica y pueda solventar una posible quiebra con sus activos, más representativos.

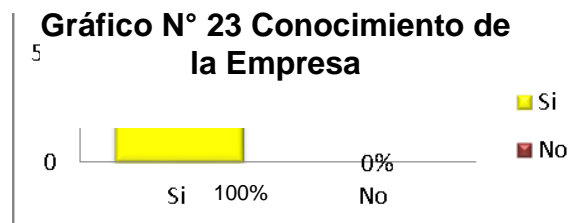
- CUESTIONARIO CLIENTES POTENCIALES

1. ¿Conoce usted a la Empresa Ambandine S.A?

**Tabla N° 16 Conocimiento de La Empresa**

Categorías	f	%
Si	46	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	46	100%

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*



*Fuente: Tabla N° 16  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 100% afirmó que sí conoce a la entidad.

**INTERPRETACIÓN:**

Las personas encuestadas manifiestan que si tiene conocimiento de la empresa Ambandine S.A.



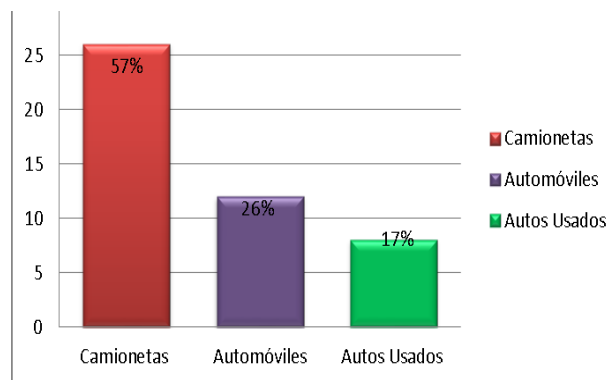
## 2. ¿Qué tipo de vehículos son de preferencia?

**Tabla N° 17 Vehículos mas Competitivos**

Categorías	f	%
Camionetas	26	57%
Automóviles	12	26%
Autos Usados	8	17%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 24 Vehículos mas competitivos**



*Fuente: Tabla N° 17  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 26% de las personas encuestadas manifiestan, que los tipo de vehiculos más competitivos son las camionetas, mientras que un 26% expresan que son los automóviles, por otra parte un 17% menciona que son los autos usados.

### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que los vehículos más competitivos y apreciados por los mismos son las camionetas, debido a que se las utiliza poseen más capacidad de almacenamiento.

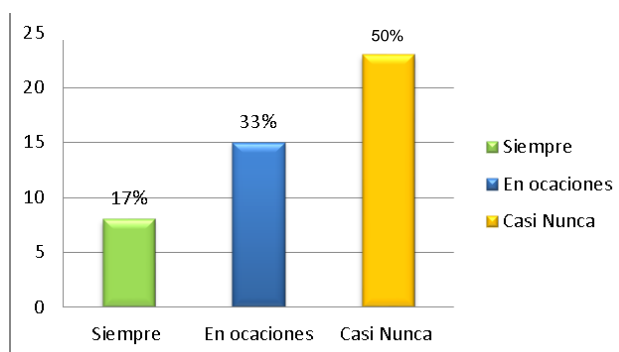
3. ¿Cree Usted que actualmente Ambandine S.A cuenta con un adecuado proceso de gestión en relación al producto que oferta?

Tabla N° 18 Control de Gestion de los Objetivos

Categorías	f	%
Siempre	8	17%
En ocasiones	15	33%
Casi Nunca	23	50%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana

Gráfico N° 25 Control de Gestion de los objetivos



Fuente: Tabla N° 18  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 50% de las personas encuestadas manifiestan que casi nunca se ha visto reflejado un adecuado proceso de gestión en relación al producto que oferta, a su vez el 33% expresa que en solo ocasiones se ha observado, por otra parte un 17% menciona que si cuenta con un adecuado proceso de gestión.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que casi nunca se ha observado en la entidad, que se aplique un control de gestión adecuado para la obtención de objetivos, tan solo una minoría expresa que sí. Es decir que se lleva controles solamente de manera empírica.

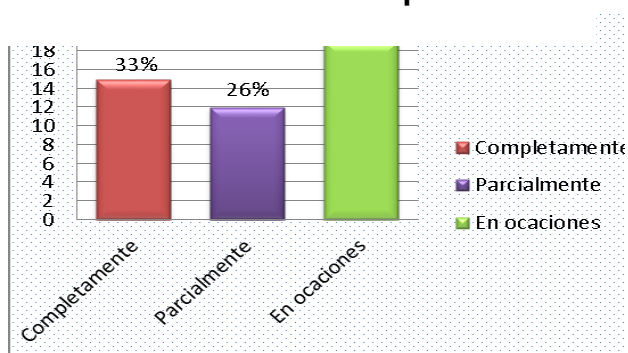
#### 4. ¿Las estrategias de comercialización de Ambandine S.A incentivaron que compre su vehículo?

Tabla N° 19 Satisfacción de Rec. De la Empresa

Categorías	f	%
Completamente	15	33%
Parcialmente	12	26%
En ocasiones	19	41%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana

Gráfico N° 26 Satisfacción de Recursos de la Empresa



Fuente: Tabla N° 19  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana

#### ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 41% de las personas encuestadas manifiestan que en ocasiones se deben utilizar todos los recursos en las áreas administrativo, directivo y ventas para que satisfagan sus requerimientos interno, a su vez el 33% expresa que completamente se debe utilizar, y un 26% afirmó que se la debe realizar de forma parcial.

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que en ocasiones se debe hacer uso de todo los recursos tanto en las áreas administrativas, directivo y ventas.

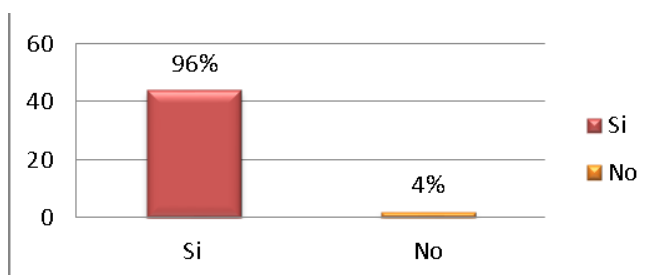
5. ¿Cree que es importante en esta empresa cumplir con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?

**Tabla 20 Cumplimiento de objetivos**

Categorías	F	%
Si	44	96%
No	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 27 Cumplimiento de objetivos**



*Fuente: Tabla N° 20  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 96% de las personas manifiestan que si es importante cumplir con los objetivos previstos en la organización interna , a su vez el 4% expresa que no es importante.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que no es importante cumplir con los objetivos previstos, tan solo una minoría afirma que sí, es decir que es necesario cumplir con los objetivos previstos, puesto que esto ayudara a controlar las actividades en forma general de toda la empresa.

6. ¿Los recursos financieros deberían satisfacer los costos y gastos operativos de la entidad durante el proceso de venta?

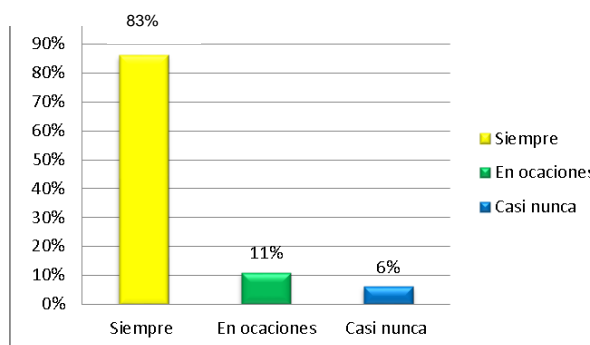
Tabla N° 21 Satisfacción de los Rec. Económicos

Categorías	f	%
Siempre	38	83%
En ocasiones	5	11%
Casi nunca	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.

Elaborado por: CALDERÓN Viviana

Gráfico N° 28 Satisfacción de los Recursos Económicos



Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: CALDERÓN Viviana

**ANÁLISIS:**

Según respuestas obtenidas se determinó que el 83% de las personas encuestadas, consideran que los recursos financieros siempre han satisfecho los costos y gastos de la entidad durante el proceso de ventas, mientras que un 11% responden que en ocasiones, por otra parte el 6% expresan que casi nunca se satisfacen.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que siempre se han observado que utilizan los recursos financieros para satisfacer los costos y gastos operativos durante el proceso de venta, Es decir que ayuda a la distribución de los recursos económicos, las obligaciones y en su capital.

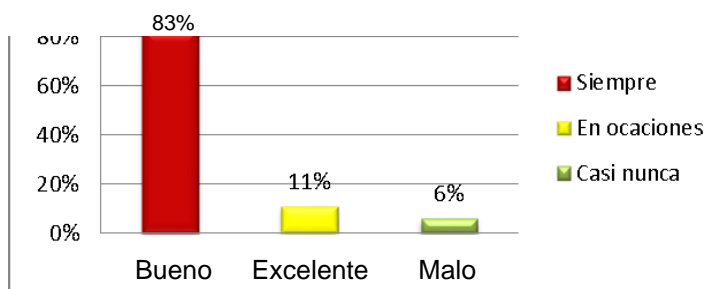
7. ¿Cómo calificaría el proceso de post-venta de la empresa Ambandine S.A?

**Tabla N° 22 Recursos suficientes Para Ventas**

Categorías	f	Porcentaje
Bueno	38	83%
Excelente	5	11%
Malo	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas - Ambandine S.A.  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

**Gráfico N° 29 Recursos suficientes para Ventas**



*Fuente:* Tabla N° 22  
*Elaborado por:* CALDERÓN Viviana

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los datos obtenidos se dice que el 83% de los encuestados manifiestan que siempre ha existido suficientes recursos para vender los productos que se ofrece, mientras que un 11% expresa que en ocasiones ha existido, por otra parte un 6% responde que casi nunca.

**INTERPRETACIÓN:**

Las personas encuestadas responden que si existen suficientes recursos para vender los productos que se ofrecen, lo que quiere decir es que se están atrayendo más clientes y por ende se está incrementando las ventas.

## 8. Usted sigue comprando sus vehículos en Ambandine S.A por:

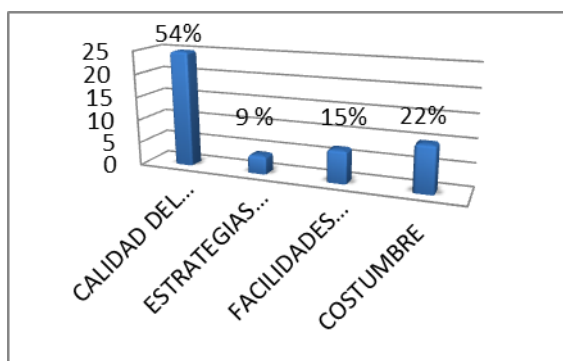
**Tabla N° 23 Servicios que brinda La Empresa**

Categorías	f	%
Calidad del producto	25	54%
Estrategias de Ventas	4	9%
Facilidades de Pago	7	15%
Costumbre	10	22%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 30 Servicios que brinda la Empresa**



*Fuente: Tabla N° 23*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### **ANÁLISIS:**

Las respuestas reflejadas en la gráfica demuestran que un 54% de las personas encuestadas prefieren el producto de Ambandine por su calidad del producto, un 22% compra por costumbre, el 15% por su facilidad de pago, y tan solo un 9% se identifica por las estrategias de venta de la empresa.

### **INTERPRETACIÓN:**

En base a la encuesta realizada la mayoría adquiere su vehículo por su calidad del producto.

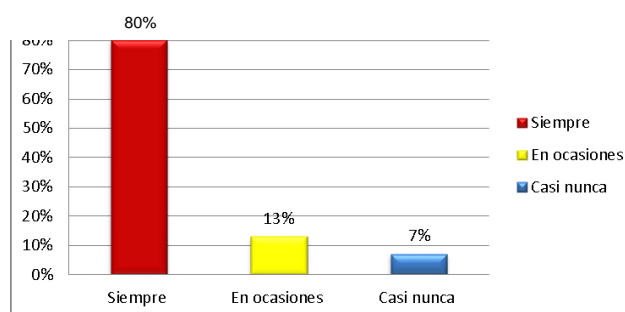
**9. ¿Considera usted que es necesario realizar análisis de Rentabilidad en esta clase de Empresa?**

**Tabla N° 204 Análisis de la Rentabilidad de la Empresa**

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	37	80%
En ocasiones	6	13%
Casi nunca	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 31 Análisis de de la Rentabilidad de la Empresa**



*Fuente: Tabla N° 24*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los datos obtenidos se dice que un 80% de los encuestados exponen siempre es necesario realizar un analisis de rentabilidad, mientras que un 13% comentan que en ocasiones puede ser factible, por otra parte un 7% manifiestan que casi nunca.

**INTERPRETACIÓN:**

Se puede manifestar que la mayoría de personas encuestadas analizan que es indispensable realizar un análisis de rentabilidad, esto ayudará a medir la capacidad de generación de utilidad, apreciando el resultado obtenido por decisiones y políticas que se propone en la empresa.



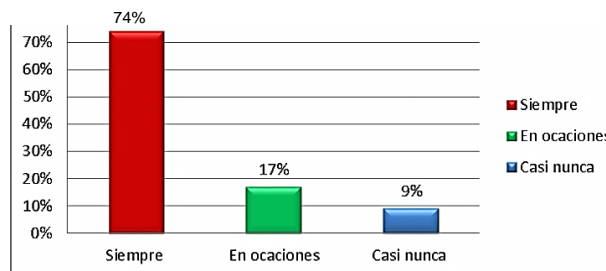
**10. ¿La información que se maneja en la empresa Ambandine S.A. dentro del área financiera, proyecta de alguna manera su crecimiento económico?**

**Tabla N° 25 Información Financiera**

Categorías	f	%
Siempre	34	74%
En ocasiones	8	17%
Casi nunca	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas - Ambandine S.A.  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 32 Informacion Financiera**



*Fuente: Tabla N° 25  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**ANÁLISIS:**

Como se puede observa en las gráficas anteriores de las personas encuestadas existe un 74% que manifiestan que siempre una información financiera proyecta un crecimiento económico, mientras que un 17% expone que en ocasiones, a su vez un 9% expresan que casi nunca.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que la información que maneja la empresa proyecta un crecimiento económico, es decir que si se encuentra manejando adecuadamente la información que emiten.

#### **4.2.1 Análisis financiero de la empresa AMBANDINE S.A**

Considerando la concepción del presente estudio es necesario realizar un análisis crítico de la situación financiera de la empresa objeto de estudio, para lo cual se considera información presente y futura, cuyo objetivo es servir de guía para la toma de decisiones futuras a partir de la propuesta de la empresa.

En el presente estudio y análisis financiero se realiza a partir de información financiera del año 2013 y 2014 (Ver anexo1)

##### **1. Análisis vertical**

Revisando balance general del año 2013 y del 2014 de forma independiente, se puede identificar que existen las siguientes coincidencias:

Los activos de la empresa representan más del 50% del balance general, dentro de los activos el mayor porcentaje corresponde al realizable, y el porcentaje que le sigue es el exigible, cuyos valores fluctúan sobre el 33% y el 20% respectivamente; en relación a los pasivos el porcentaje más alto corresponde a proveedores de mercaderías cuyo valor fluctúa por arriba del 22%. A partir de la naturaleza de la empresa y en función de los indicadores obtenidos se puede decir estructuralmente el balance de la empresa está bien proporcionado.

En relación al estado de resultados al Estado de resultados, el costo de ventas se mantiene siendo inferior a las ventas totales, y las utilidades no superan el 0.5%; siendo fundamental hacer una revisión en los gastos y costos de ventas a partir de la estructuración de estrategias y análisis financiero para incrementar las utilidades.

## 2. Análisis Horizontal

Al comparar la evolución del año 2013 y del 2014 independientemente del Balance general como del Estado de resultados, se determina lo siguiente:

- Las variaciones encontradas entre el año 2013 y 2014 en cuanto al Activo Corriente el mayor cambio que se da es en Cuentas por Cobrar a Empleados y Funcionarios que se incrementa a un 434% donde podemos notar que los empleados están realizando anticipo y prestamos debido a la baja rentabilidad de la empresa.
- En cuanto al Pasivo la variación fue de 202% ya que los gastos de Proveedores fueron muy altos lo que se representan en \$3937,47.
- A partir del año 2014 la cuenta Ventas tiene un incremento del 12% lo que representa \$1'930861,28.
- Dentro de los egresos el cambio fundamental se da en los Gastos, pues el año 2013 ascendieron \$ 1'507904,75 y en el año 2014 a \$ 1'485585,10, dándose una reducción de \$ 22319,65, representado un 2%.
- En cuanto a la utilidad líquida ésta refleja una disminución del 45%, en lo que representa (\$ - 61699,18).

**Tabla N° 21. Análisis Financiero Año 2013**

Índice	Indicador	2014	2013	Análisis
Liquidez	Prueba acida (Act Cte – Inventario) / Pas Cte	0,57	0,99	Por cada Dólar que la empresa adeuda, disponemos de 0,99 para pagar dicha deuda
	Corriente Act Cte / Pas Cte	1,47	1,71	Por cada Dólar que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de \$ 1,71 para pagar dicha deuda.
Solvencia	Endeudamiento del activo Pas Total /Act. Total	0,41	0,42	Significa que el 42% de la empresa corresponde a los Acreedores.
	Endeudamiento del patrimonio Pas Total / Patrimonio	0,70	0,72	Significa que por cada Dólar de patrimonio, adeuda 0,72; es decir que las deudas son del 72% con respecto del patrimonio.
	Apalancamiento Act. Total / Patrimonio	1,70	1,72	El Patrimonio cubre 1,72 veces el apalancamiento (172% de cobertura)
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (U Netas / Ventas) * (Ventas / Act. Total)	0,01	0,02	La rentabilidad del activo, en este caso del 2%, nos indica que más allá del financiamiento, la empresa generó \$ 0,02 de utilidad por cada \$ 1 invertidos en su activo.
	Utilidad neta de ventas Uti. Netas / Vtas Netas	0,00	0,01	Significa que el porcentaje de la utilidad neta es de 1% con relación a la Ventas
	Rentabilidad financiera ROE (Vtas/Act)*Ut Antes Impto e Interes/Vtas)*(Act./Patrimonio)*(Uti antes Impto/Ut antes Impto e Intere)*(Utl Neta/Utí Antes de Impuesto)	0,02	0,04	Significa que los accionistas obtienen un retorno de inversión del 4%

**Fuente:** Ambandine S.A.

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En el presente estudio como herramienta de comprobación de la hipótesis se hará uso del método estadístico chi cuadrado ( $X^2$ ), por medio del cual se identificara la incidencia de una variable con la otra, establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo una comparación global de las frecuencias a partir de la hipótesis que se desea verificar.

De la encuesta realizada se extrae las preguntas que tiene relación con las variables de estudio para realizar un análisis y los cálculos necesarios para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

- ¿Está usted de acuerdo que al aplicar una gestión de inventarios ayudará a la entidad con el manejo y control de las existencias?
- ¿Conoce usted si el tratamiento contable en el inventario de la entidad ha ayudado a tener un mejor control de los costos?

#### 4.3.1 Formulación de la Hipótesis

“El inadecuado Control de Gestión estratégico, es lo que incide en la disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa Ambandine S.A.”

**Variable independiente:** Control de Gestión estratégico

**Variable dependiente:** Rentabilidad Económica

**Hipótesis alterna  $H_a$**

**$H_a$ :** El inadecuado Control de Gestión estratégico,  **$S_i$**  incide en la disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa Ambandine S.A.

### Hipótesis nula alterna Ho

**Ho:** El inadecuado Control de Gestión estratégico, **No** incide en la disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa Ambandine S.A.

#### 4.3.2 Nivel de significancia y grados de libertad

**Formula:**  $gl = (c-1) (f-1)$

#### Simbología:

**f=** # filas

**c =** # columna

$\alpha = 0.05$

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

$gl = (3-1) (2-1)$

$gl = 2$

$X^2 = 5,991$  valor crítico según la tabla

#### 4.3.3 Elección de la prueba Estadística

$$X^2\alpha = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

#### Simbología

-  $X^2\alpha =$  Chi - Cuadrado

- O = Frecuencia Observada

- E = Frecuencia Esperada

$$fe = E_1 = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

#### Simbología

- fe = frecuencia esperada

- TF = Total de la fila

- TC = Total de columna

- TM = Total de Muestra

**Tabla N° 22. Frecuencias Observadas**

N°	PREGUNTAS	Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	Total
1	¿Cuenta la Empresa con un adecuado control de gestión en lo referente a los objetivos previstos en la organización interna?	14	7	2	23
3	¿La información que maneja la empresa Ambandine S.A. del área financiera, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?	4	7	12	23
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>46</b>

*Fuente: Ambandine S.A*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Tabla N° 23. Frecuencias Esperadas**

N°	PREGUNTAS	Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	TOTAL
1	¿Cuenta la Empresa con un adecuado control de gestión en lo referente a los objetivos previstos en la organización interna?	9	7	7	23
16	¿La información que maneja la empresa Ambandine S.A. del área financiera, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?	9	7	7	23
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>46</b>

*Fuente: Ambandine S.A*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

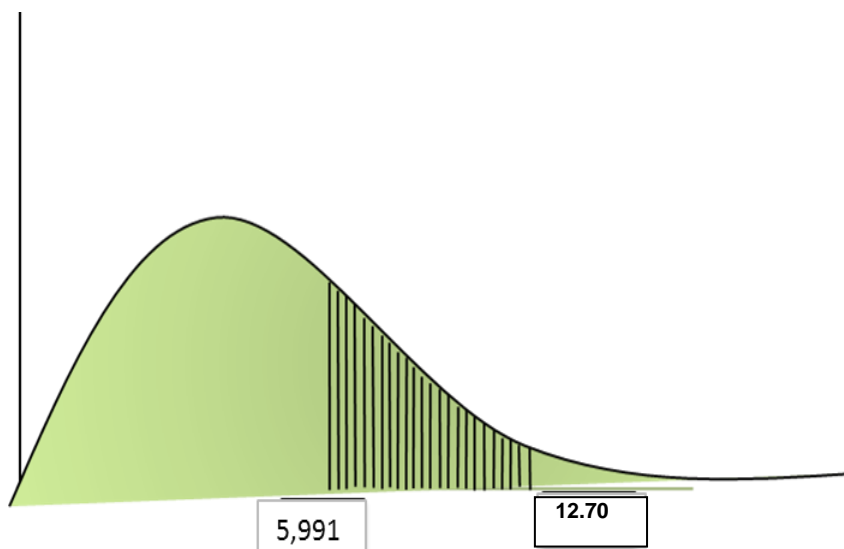
**Tabla N° 24 Cálculo del Chi Cuadrado**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
14	9	5	25	2,78
7	7	-0	0	0,00
2	7	-5	25	3,57
4	9	-5	25	2,78
7	7	0	0	0,00
12	7	5	25	3,57
<b>TOTAL</b>			<b>59,00</b>	<b>12,70</b>

*Fuente: Ambandine S.A*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Interpretación grafica de Chi cuadrado ( $X^2$ ) calculado**

**Gráfico N° 33 CHI CUADRADO**



*Fuente: Ambandine S.A*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*



### Regla de decisión

$$\chi^2_c = 12,70$$

$$\chi^2_a = 5,991$$

### Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis nula si,  $X^2_c$  es menor o igual a  $X^2_t$ , caso contrario se rechaza, de acuerdo a la regla de decisión se acepta la hipótesis alternativa: "El inadecuado Control de Gestión estratégico, SI incide en la disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa Ambandine S.A.", y se rechaza la nula, ya que el  $X^2$  calculado que es de **12,70**; es mayor que del chi tabla de **5,991**.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber investigado, procesado y analizado la información obtenida, para llegar a los objetivos del presente trabajo, se concluye lo siguiente:

- La empresa Ambandine S.A, no realiza ningún control estratégico, para conocer la estructura de la empresa, esto ha afectado al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, debido a que no se realiza un seguimiento y evaluación de los objetivos en todas las etapas del proceso de administración estratégica.
- Al realizar el análisis de la Rentabilidad Económica y de sus indicadores se puede evaluar la posición económica de la empresa, la falta de este análisis no permite medir el crecimiento de los activos, peor aún medir el grado de eficiencia de la empresa, en el uso de sus recursos económicos, debido a que la información reflejada en los Estados Financieros no es razonable.
- No realizan un análisis de la rentabilidad económica y sus indicadores, impidiendo evaluar la posición económica, y no se puede medir el crecimiento de los activos de la misma, peor aún medir el grado de eficiencia de la empresa, en el uso de sus recursos económicos, debido a que la información reflejada en los Estados Financieros no es razonable.

- De la información obtenida se concluye que aún no se ha establecido un adecuado modelo estratégico de gestión, impidiendo detectar falencias en el control interno de la entidad, debido a que no se retroalimenta todo el proceso de administración estratégica, y por ende el procesos no funciona de forma adecuada.
- La entidad no aplica un oportuno modelo de gestión estratégica como un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, mediante la aplicación de las cuatro perspectivas como son: la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje-crecimiento, para que estos sean medidos a través de indicadores e iniciativas con el propósito que esto se vea reflejado en las ventas, por consiguiente en la rentabilidad de la empresa Ambandine S.A.

## **5.2 Recomendaciones**

De los ítems mencionados anteriormente se establece las siguientes recomendaciones:

- Es necesario realizar un oportuno control estratégico, para conocer la estructura de la empresa, y cumplir con los objetivos y metas propuestos por la entidad, además se debe efectuar evaluaciones periódicas a los objetivos en todas las fases del proceso de administración estratégica, para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- La empresa debe periódicamente analizar la rentabilidad económica y sus indicadores, para evaluar la posición económica, y medir el grado de eficiencia en el uso de sus recursos económicos y que estos estén reflejados en la los Estados Financieros de forma razonable.

- Es necesario establecer un modelo de control de gestión estratégico en la entidad, para detectar falencias en el control interno de la entidad, para que los procesos funciones oportunamente.
- Es importante el diseño de un modelo de control de gestión estratégico, a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como herramienta útil en el proceso de planeación estratégica que permita comunicar de forma coherente y clara los objetivos de la empresa Ambandine S.A., para que se generen utilidades o beneficios económicos favorables.

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA

#### TITULO

Modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Institución ejecutora:** Ambandine S.A.

**Beneficiarios:** Directivos, clientes internos y externos de la empresa Ambandine S.A., de la ciudad de Ambato.

**Teléfonos:** 032847971

**Ubicación:** Av. Atahualpa y Víctor Hugo (diagonal Mall de los Andes) Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**Responsable:** Gerente.

**Equipo técnico responsable:** Gerente, Administradores, Asistentes

**Costo de la Propuesta:** \$ 10.000

**Financiamiento:** Recursos propios de la empresa.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Junio 2015      **Finalización:** Junio 2020

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Generalmente las empresas de diversos sectores económicos ante el mundo globalizado en el que vivimos producto de un sistema altamente competitivo se han visto en la obligación de buscar nuevos métodos, modelos, estrategias para poder afrontar el mercado.

Si bien la competitividad ha promovido que las personas tengan mayores opciones en el mercado, por la diversidad de productos existentes, a las empresas a generado diversas dificultades al momento de ser oferentes de bienes y servicios, teniendo algunas que tomar diversas decisiones de gestión para captar nuevos mercados y mayor número de demandantes.

La empresa Ambandine S.A. comercializadora de vehículos marca Mazda, al estar ubicada en el tercer sector económico, como es el comercio, y al caracterizarse la ciudad de Ambato por el comercio a escala nacional e internacional, y, por el incremento de nuevas empresas que venden vehículos de diversas marcas es imprescindible diseñar de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y el incremento de rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A.

El cual se constituye en un instrumento necesario para la correcta administración y manejo financiero de la empresa, considerando cada uno de los factores internos y externos que posee los mismos que ayudaran a tomar las políticas necesarias para establecer cambios los cuales proyecten un desarrollo sostenido de la empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La experiencia en desarrollo empresarial en los últimos cincuenta años ha demostrado la inoperancia de la aplicación de estrategias para la gestión administrativa en un sector económico, son sensibles a las intervenciones modelos inadecuados; siendo lo óptimo encontrar un equilibrio.

Considerando que quienes gestionan la empresa Ambandine S.A deberían desempeñar un papel necesariamente evaluador de las

actividades inherentes a la actividad comercial en cada una de las áreas de trabajo, lo cual no es más que una traducción práctica de la ética presente en toda “administración responsable”

Razón por la cual con la finalidad de estructurar un modelo que sea una herramienta eficaz para formular estrategias, y encaminar a la empresa Ambandine S.A. y a todo su personal, a través de la planeación estratégica; con la su finalidad única de traducir esas estrategias en acción en un elemento dinamizador de cada uno de los componentes que forman parte de la empresa.

La propuesta planteada diseñar de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, está enfocada en alcanzar el éxito empresarial el mismo que se constituyen en un trabajo académico y de investigación; en su contexto de estudio y análisis es fundamental tener conocimiento científico validado. En este sentido, es necesario tener claro cada uno de los referentes teóricos analizados en esta investigación, para poder establecer una ruta crítica viable para implementar los lineamientos necesarios para alcanzar, además del éxito económico, la satisfacción de todas las partes involucradas en la empresa: trabajadores, clientes, propietarios.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y de la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A

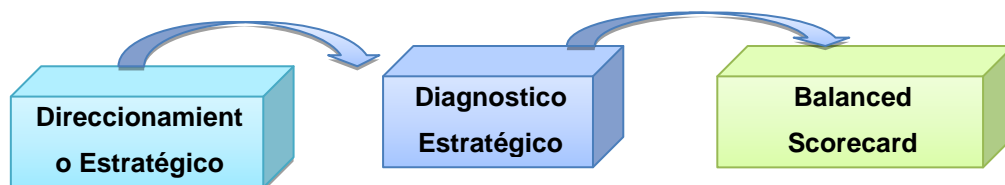
## 6.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el direccionamiento estratégico de la empresa Ambandine S.A
- Establecer un diagnóstico estratégico
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

## 6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

EL Diseño de un modelo estratégico mediante la aplicación Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y el incremento de rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A., tiene el siguiente proceso.

**Gráfico N° 34 Proceso Estructural De La Propuesta**



*Elaborado por: Viviana Calderón*

## 6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 6.6.1 Evaluación y reestructuración de la Misión

- **Misión actual**

Ambandine S.A. comercializará Vehículos automotores a través de un equipo humano comprometido con el bienestar de sus colaboradores, la satisfacción total de sus clientes, y el desarrollo social y económico de nuestro país.



Calidad, esfuerzo, formalidad, dedicación y entrega son conceptos que, en resumen, pueden definir claramente nuestra política empresarial. Con el objetivo de validar la misión actual se realiza la evaluación a partir de diferentes parámetros la misma que permite definir si se continúa con la misma misión o es necesaria su reestructuración.

**Tabla N° 25 Evaluación de la Misión**

PREGUNTAS	COMPONENTES	RESULTADOS
¿Quiénes Somos?	Identidad Legitimidad	Comercializará Vehículos automotores
¿Qué Buscamos?	Propósitos	La satisfacción total de sus clientes
¿Por qué lo hacemos?	Valores Principios Motivaciones	Calidad, Esfuerzo, formalidad
¿Para quién trabajamos?	Población	El desarrollo social y económico de nuestro país

**Fuente:** Análisis - Ambandine S.A

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

A partir de los resultados obtenidos se identifica que no se está considerando el profesionalismo y los valores empresariales; razón por la cual se establece la siguiente propuesta de misión.

Ambandine S.A., es empresa comercializadora de vehículos y automotores, conformada por un equipo de profesionales idóneos, honestos y éticos con sentido social que busca la satisfacción del usuario y el desarrollo socioeconómico del país.

Reestructuración que se hace considerando que un mundo competido, siempre hay que destacar el talento humano con el que cuenta una empresa por el ser el motor dinámico de toda institución.

## 6.6.2 Evaluación y reestructuración de la Misión

- **Visión actual**

Ambandine S.A. desea convertirse en el mejor concesionario MAZDA a nivel nacional, para ello estudiará y mejorará sus procesos para que estos garanticen el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la compañía.

Será una empresa de reconocido prestigio nacional con elevada capacidad de gestión administrativa capaz de generar autonomía financiera.

Contribuirá al desarrollo del país, convirtiéndose en empresa líder que sirva de ejemplo a firmas similares y de otra índole.

Procurará mantener una imagen empresarial de excelencia en las relaciones internas, como en el trato y atención a clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados.

Alcanzará el liderazgo del mercado nacional a corto plazo con la ayuda de estrategias de mercadotecnia, implementando normas y procedimientos de calidad total y atención al cliente.

El análisis, validación de la visión se realiza a través de la siguiente tabla, la misma que orienta si se continúa con la misma o es necesaria una reestructuración.

**Tabla N° 26 Evaluación de la Visión**

Interrogantes	Respuestas
¿Para qué periodo de tiempo rigüe la misión?	
¿Qué buscamos o nos proponemos?	Desea convertirse en el mejor concesionario MAZDA a nivel nacional
¿Cómo lo lograremos?	Estudiará y mejorará sus procesos para que estos garanticen el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la compañía
¿Cómo nos destacaremos?	elevada capacidad de gestión administrativa capaz de generar autonomía financiera

**Fuente:** Análisis - Ambandine S.A

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

Una vez evaluada la visión de la empresa se puede determinar que es muy extensa poco concisa además no tiene un tiempo perentorio el cual permita realizar una evaluación futura de los logros alcanzados, por lo cual es fundamental una reestructuración, razón por la cual se realiza el siguiente planteamiento:

Ser en 5 años la mejor concesionaria de vehículos Mazda, que obtenga reconocimiento y liderazgo nacional por su elevada capacidad de gestión administrativa y autonomía financiera, a través de la constante mejorará sus procesos para que estos garanticen el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la compañía.

### **6.6.3 Construcción de Valores**

Actualmente dentro del planteamiento estratégico empresarial no están definido los valores corporativos por lo cual en la tabla que se muestra a continuación se promueve una propuesta la misma que está ligada a la actividad económica empresarial.

**Tabla N° 27 Definición de Valores**

• <b>Calidad.-</b>	Atención amable personalizada y profesional a cada cliente.
• <b>Calidez.-</b>	Orientado a la funcionalidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.
• <b>Seguridad.-</b>	Fundamentada en el profesionalismo y calidad de nuestros vehículos.
• <b>Respeto.-</b>	Fundamentado en respeto del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
• <b>Responsabilidad.-</b>	Promovemos la responsabilidad social en cada uno de nuestros procesos.
• <b>Honestidad.-</b>	Expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
• <b>Compromiso.-</b>	Cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

#### **6.6.4 Determinación de políticas institucionales**

Las políticas institucionales coadyuvan al desarrollo empresarial actualmente no está definidas en empresa comercializadora de vehículos por los cual se establece las siguientes:

- EL talento humano empresarial debe estar correctamente uniformado y portar su credencia
- Cumplir lo estipulado en el reglamento interno institucional.
- Trabajar en equipo para planear, verificar y actualizar procesos prioritarios en la Institución.
- Ser amable, cordial y respetuoso con el cliente interno y el externo.
- Promover un excelente clima laborar, desde su área de trabajo asignada.

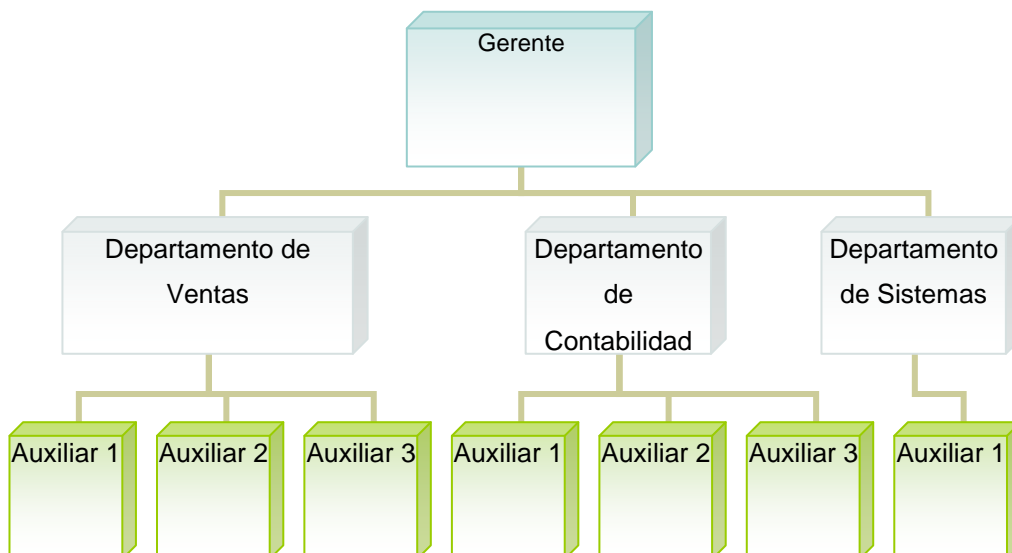
### 6.6.5 Objetivos institucionales de Ambandine S.A.

- Establecer relaciones comerciales sólidas con clientes
- Generar fuentes de trabajo
- Obtener rentabilidad anual
- Fortalecer el crecimiento económico de la zona central y el país en general
- Brindar un adecuado servicio de Post-venta
- Lograr la satisfacción de los clientes a través de la venta de productos de calidad

### 6.6.6 Organigrama Institucional

Es importante que en la institución se definan jerarquías para el buen funcionamiento.

**Gráfico N° 35 Organigrama Estructural**



*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

### 6.6.7 Funciones por departamento según organigrama

La estructura empresarial propuesta se realiza considerando el talento humano que posee y su actividad económica, por tal razón se diseña también tablas funcionales por departamento.

**Tabla N° 28 Funciones Gerencia**

<b>Puesto:</b>	Gerente
<b>Categorías del Puesto:</b>	Gerencial
<b>Objetivo del Campo:</b> Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr los objetivos propuestos	
<b>Descripción de Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se encarga de supervisar el cumplimiento de metas por departamento.</li><li>• Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.</li><li>• Encargarse de que se supla cualquier puesto si es necesario.</li><li>• Atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa o negocio.</li><li>• Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.</li><li>• Fijar consignas de trabajo.</li><li>• Establecer los planes de desarrollo de la empresa o negocio.</li><li>• Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa o negocio funcione con éxito.</li><li>• Realizar las labores administrativas en conjunto con el área específica para esta función</li></ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 29 Funciones Jefe de Ventas**

<b>Puesto:</b>	Jefe de Ventas
<b>Categorías del Puesto:</b>	Director departamento de ventas
<b>Objetivo del Campo:</b> Incrementar las ventas	
<b>Descripción de Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar estrategias de desarrollo comercial y objetivos de ventas, preparando gráficos de gestión.</li><li>• Comunicarse con el Director General y otros directivos de la empresa.</li><li>• Planificar las ventas en los mercados nuevos y existentes.</li><li>• Decidir sobre la creación de asociaciones, por ejemplo con consultores locales.</li><li>• Cerrar tratos y redactar contratos que tengan todas las garantías técnicas, económicas y legales.</li><li>• Negociar las condiciones de negocios.</li><li>• Coordinar los estudios técnicos y de precios.</li><li>• Definir y comprobar los gráficos de marketing de productos.</li><li>• Reunirse con los gerentes de los clientes potenciales</li></ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 30 Funciones Ejecutivo de Ventas**

<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Categorías del Puesto:</b>	Auxiliar o ejecutivo de ventas
<b>Objetivo del Campo:</b> Asesorar a los clientes sobre el producto que se oferta.	
<b>Descripción de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a los cliente como el producto ofertado puede satisfacer sus necesidades y deseos</li> <li>• Transmitir el conocimiento de cómo utilizar correctamente el vehículo para que tengan una óptima experiencia con ellos.</li> <li>• Demostrar calidez y calidad en el servicio</li> </ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 31 Funciones Departamento de Contabilidad**

<b>Puesto:</b>	Contador
<b>Categorías del Puesto:</b>	Contador general
<b>Objetivo del Campo:</b> Capaz de diseñar, establecer, aplicar, controlar y evaluar sistemas de información financiera, fiscal y administrativa, para la toma de decisiones	
<b>Descripción de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</li> <li>• Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.</li> <li>• Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica</li> <li>• Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>• Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales.</li> </ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 32 Funciones Auxiliar del Departamento de Contabilidad**

<b>Puesto:</b>	Auxiliar contables
<b>Categorías del Puesto:</b>	Auxiliar contable
<b>Objetivo del Campo:</b>	Aplicar, los procesos contables
<b>Descripción de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y firmar conciliaciones bancarias y de tarjeta de crédito.</li> <li>• Registrar asientos de Diferencia en cambio de cuentas Bancarias en el Exterior.</li> <li>• Revisar y comparar gastos mensuales.</li> <li>• Elaborar y presentar información Tributaria, facturas por servicios ofrecidos</li> <li>• Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables</li> </ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 33 Funciones del departamento de Sistemas**

<b>Puesto:</b>	Jefe de sistemas
<b>Categorías del Puesto:</b>	Ing. Sistemas
<b>Objetivo del Campo:</b> Dirigir los procesos técnicos y administrativos en el área de informática y comunicación, administrando los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la Institución	
<b>Descripción de Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora periódicamente planes estratégicos y operativos.</li> <li>• Administra los recursos bajo su responsabilidad.</li> <li>• Comunica los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.</li> <li>• Coordina la atención y resolución de problemas y requerimientos.</li> <li>• Dirige procesos de evaluación y cambios tecnológicos.</li> <li>• Evalúa sistemas y procesos.</li> <li>• Define enfoques y estrategias de gestión tecnológica.</li> <li>• Promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información y/o comunicación.</li> <li>• Propone el uso de herramientas tecnológicas en el ambiente de trabajo de los usuarios.</li> </ul>	

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*

**Tabla N° 34 Funciones Jefe Técnico Sistemas**

<b>Puesto:</b>	Asistente técnico
<b>Categorías del Puesto:</b>	Auxiliar de sistemas
<b>Objetivo del Campo:</b> La seguridad y funcionamiento informático institucional.	
<b>Descripción de Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece métodos y estándares relativos al proceso de desarrollo de productos y servicios de tecnología de información y/o comunicación.</li> <li>• Evalúa el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución.</li> <li>• Solicita ante su superior la dotación de recursos.</li> <li>• Controla el inventario de los recursos de informática bajo su responsabilidad y realiza respaldo de información.</li> </ul>	

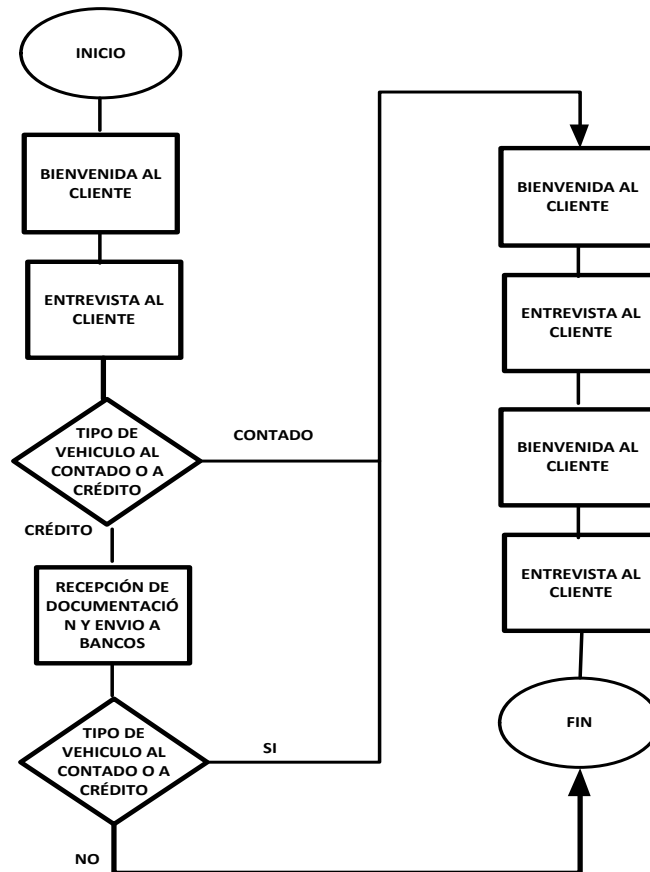
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana.*



### 6.6.8 Diagrama de flujo propuesto gestión de ventas.

De igual forma se propone un digarma de flujo para mejorar el proceso de venta en tiempo, calidad y calidez.

**Gráfico N° 36 Diagrama de Flujo propuesto Gestión de Ventas**



Elaborado por: Viviana Calderón

### 6.7 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnostico estratégico que evalúa la situación de la empresa; proceso técnico táctico de análisis que involucra a la matriz de factores externos EFE, matriz de factores interno EFI, matriz FODA y posicionamiento estratégico PEEA., para la toma de decisiones, el mismo que coadyuvara a alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, que conduzca al incremento de las ventas y el incremento de rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A

## 6.7.1 Matriz de factores externos EFE

**Tabla N° 35 Matriz De Factores Externos**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1. Cambio de política macroeconómica	0,11	3	0,33
2. Captación de nuevos mercados	0,12	3	0,36
3. Mejorar los canales de distribución para abarcar todo el mercado.	0,12	2	0,24
4. Convenio con empresas Públicas y privadas.	0,08	2	0,16
5. Ubicación estratégica en el centro del país	0,14	2	0,28
<b>AMENAZAS</b>			
1. Aranceles a las importaciones.	0,09	3	0,27
2. Aumento de la Competencia parque automotor	0,08	3	0,24
3. Incremento del precio del petróleo	0,11	2	0,22
4. Tasas crédito elevadas impiden poder otorgar crédito.	0,08	2	0,16
5. Poder adquisitivo de la población	0,07	2	0,14
Totales ponderados	1,00		2,4

*Fuente: Investigación de campo*  
**Elaborado por: CALDERÓN Viviana**

Analizando la matriz EFE se determina que con 0.36 puntos se acentúa como oportunidad la captación de nuevos mercados; pero los aranceles impuestos a las importaciones es una amenaza incipiente puntuada con 0.27 de ponderación; teniendo como ponderación total 2.4, lo cual indica que se tiene que aprovechar las oportunidades.

## 6.7.2 Matriz de factores internos EFI

**Tabla N° 36 Matriz de Factores Internos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDRADO</b>
1. Mazda cuenta con un buen posicionamiento en el mercado.	0,07	4	0,28
2. Cuenta con Clientes Fijos.	0,05	4	0,2
3. La marca cuenta con productos que han sido acreedores de Premios por su calidad.	0,07	4	0,28
4. La marca cuenta con Reconocimientos Internacionales.	0,07	4	0,28
5. Talento humano calificado.	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Gastos excesivos, no necesarios.	0,22	3	0,66
2. No se le da al cliente facilidades de pago.	0,12	4	0,48
3. No se cambia de Modelos	0,11	4	0,44
4. No se invierte lo suficiente en Publicidad.	0,11	3	0,33
5. No existe un plan estratégico o modelo empresarial validado	0,13	3	0,39
<b>Total Ponderado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,54</b>

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

El reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional y el posicionamiento de mercado generan una ponderación promedio de las fortalezas de 0.28; sin embargo su mayor debilidad es los gastos excesivos no necesarios producto del bajo nivel de planificación cuyo valor es de 0.66 puntos; resultados obtenidos a partir de la matriz de factores internos EFI que tiene como estimación general 3.54 es decir existe características internas fuertes destacándose las debilidades.

### 6.7.3 Matriz FODA

**Tabla N° 37 Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Mazda cuenta con un buen posicionamiento en el mercado. 2. Cuenta con Clientes Fijos. 3. La marca cuenta con productos que han sido acreedores de Premios por su calidad. 4. La marca cuenta con Reconocimientos Internacionales. 5. Talento humano calificado.	1. Gastos excesivos, no necesarios. 2. No se le da al cliente facilidades de pago. 3. No se cambia de Modelos 4. No se invierte lo suficiente en Publicidad. 5. No existe un plan estratégico o modelo empresarial validado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Cambio de política macroeconómica 2. Captación de nuevos mercados 3. Mejorar los canales de distribución para abarcar todo el mercado. 4. Convenio con empresas Públicas y privadas. 5. Ubicación estratégica en el centro del país	1. Aranceles a las importaciones. 2. Aumento de la Competencia parque automotor 3. Incremento del precio del petróleo 4. Tasas crédito elevadas impiden poder otorgar crédito. 5. Poder adquisitivo de la población

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

De las matrices EFE y EFI se deriva la matriz FODA, cuyas ponderaciones demuestran que no se responde de forma correcta a las amenazas y oportunidades que se presentan a pesar de existir una valoración alta de las fortalezas

### 6.7.3 Matriz PEEA

Con el objetivo de determinar la posición estratégica de la empresa se evaluó los factores internos y externos, a través de indicadores financieros, de competitividad, industriales, y ambientales; utilizado métodos cuantitativos, que permitan tener una panorámica más amplia institucional al momento de tomar decisiones, que conduzca al incremento de las ventas y de la rentabilidad económica de la empresa Ambandine S.A. En este sentido se elabora una tabla evaluación de parámetros de la matriz PEEA.

**Tabla N° 38 Matriz PEEA**

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro de análisis	Calificación sobre 5 puntos
Rotación de inventarios	Interna	Fuerza financiera	Índice de rotación de inventario bajo por el tipo de producto ofertado	+3
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Los indicadores financieros determinan solvencia	+5
Liquidez	Interna	Fuerza financiera	Existe liquidez con alta dependencia de inventarios	+4
Tasa de retorno de la inversión	Interna	Fuerza financiera	Siempre una casa comercial la TIR > TMAR	+4
Riesgo del negocio	Interna	Fuerza financiera	Dependencia de diversos factores	+3
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Las ventas son mayores al 10% del promedio industrial	-1
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 10%	-1
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Calidad reconocida en el mercado	-1
Consumidor	Interna	Ventaja competitiva	Existe lealtad del consumidor	-1
Costo de ventas Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Existe un exceso de costo y gasto	-4
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Tendencia de crecimiento mayor al 5%	+4
Tecnología	Externa	Fuerza industrial	Si utiliza tecnología de punta	+4
Estabilidad Financiera	Externa	Fuerza industrial	indicadores económicos indican estabilidad	+3
Facilidad de entrar al mercado	Externa	Fuerza industrial	Producto reconocido a nivel nacional	+5
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si hay incremento de competidores menor al 5%	+2
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	La inflación es < del 5%	-2
Rangos de precios	Externa	Estabilidad ambiental	El precio del producto es superior en promedio a los del mercado	-2
Barreras de mercado	Externa	Estabilidad ambiental	Políticas macroeconómicas	-3
Demanda	Externa	Estabilidad ambiental	Demanda crecientes	-3
Cambios tecnológicos	Externa	Estabilidad ambiental	No se cambia sustancialmente modelos	-3

**Fuente:** A. Rowe 1982

**Elaborado por:** CALDERÓN Viviana

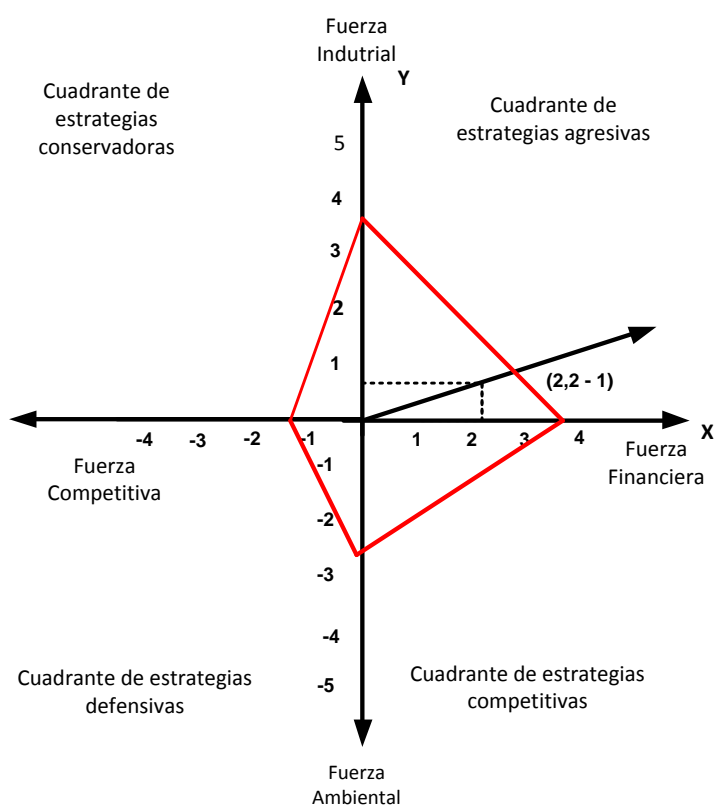
El establecimiento de índices e indicadores permite la estructuración de la matriz de análisis estratégico, graficar y analizar.

**Tabla N° 39 Matriz PEEA de Análisis Cuantitativo**

Factores	Indicadores	Promedios	Vectores	Resultados
Internos	Fuerza Financiera	3,8	Eje X	2,2
	Ventaja Competitiva	1,6		
Externos	Fuerza Industrial	3,6	Eje Y	1
	Estabilidad Ambiental	2,6		

*Fuente: Análisis*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Gráfico N° 37 Definición del Tipo de Estrategia**



*Fuente: Tabla 44*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

El resultado de la matriz PEEA, determina que las estrategias a utilizar para la sostenibilidad la empresa comercializadora AMBANDINE S.A., tienen que ser agresivas, porque posee ventajas competitivas y comparativas definidas que permiten sostener la estabilidad financiera; determinándose como factor crítico el surgimiento nueva competencia.

### 6.7.4 Matriz de síntesis estratégico

Los resultados de las matrices EFE, EFI, FODA, PEEA, coadyuvan a estructurar la matriz de estrategias, la misma que coadyuva a la estructuración del cuadro de mando y apalancan para que las debilidades se transformen en oportunidades y estas a la vez en fortalezas y con estas últimas suprimir las debilidades.

**Tabla N° 40 Matriz Síntesis Estratégico**

Propuesta de valor	Estrategias
Estrategias económicas financieras	Elaboración de un plan de negocios
	Estructurar un PAP (plan de análisis de presupuesto)
	Diseñar diversas políticas de cobros en función del tipo de producto
	Sistematizar los procesos de registro, control y evaluación financiera
Estrategias hacia los clientes	Innovar el proceso de atención al cliente promoviendo ventaja competitiva
	Reestructurar el proceso post venta
	Establecer alianzas estratégicas con el sector público y privado
	Disminuir gastos operativos en el proceso de venta del producto
Estrategias procesos internos	Diseñar organigramas de procesos e indicadores de gestión
	Estructurar un sistema dinámico de integración estratégica institucional
	Fortalecer en cada miembro institucional su compromiso con la filosofía interna
	Desarrollar un sugerencias a nivel general para garantizar cultura y calidad hacia el cliente
Estrategias de crecimiento	Elaborar un sistema multidisciplinario de capacitación al personal
	Diseñar un programa para evaluar por competencias todo el personal institucional
	Fomentar cambios tecnológicos, acorde a las exigencias el mercado
	Crear un plan de marketing sistematizado con los diversos sectores económicos.

*Fuente: Análisis*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

## 6.7.5 Matriz de objetivos estratégicos

**Tabla N° 41 Matriz de Objetivos Estratégicos**

Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	Estrategias
Estrategias económicas financieras	Incrementar ventas	Elaboración de un plan de negocios
	Bajar costos	Estructurar un PAP (plan de análisis de presupuesto)
		Diseñar diversas políticas de cobros en función del tipo de producto
		Sistematizar los procesos de registro, control y evaluación financiera
Estrategias hacia los clientes	Repotenciar el mercado	Innovar el proceso de atención al cliente promoviendo ventaja competitiva
		Reestructurar el proceso post venta
		Establecer alianzas estratégicas con el sector público y privado
		Disminuir gastos operativos en el proceso de venta del producto
Estrategias procesos internos	Diseño de modelo de gestión que fortalezca la institución	Diseñar organigramas de procesos e indicadores de gestión
		Estructurar un sistema dinámico de integración estratégica institucional
		Fortalecer en cada miembro institucional su compromiso con la filosofía interna
		Desarrollar un sugerencias a nivel general para garantizar cultura y calidad hacia el cliente
Estrategias de Crecimiento	Desarrollo de competencias en el personal en función del avance tecnológico	Elaborar un sistema multidisciplinario de capacitación al personal
		Diseñar un programa para evaluar por competencias todo el personal institucional
		Fomentar cambios tecnológicos, acorde a las exigencias el mercado
		Crear un plan de marketing sistematizado con los diversos sectores económicos.

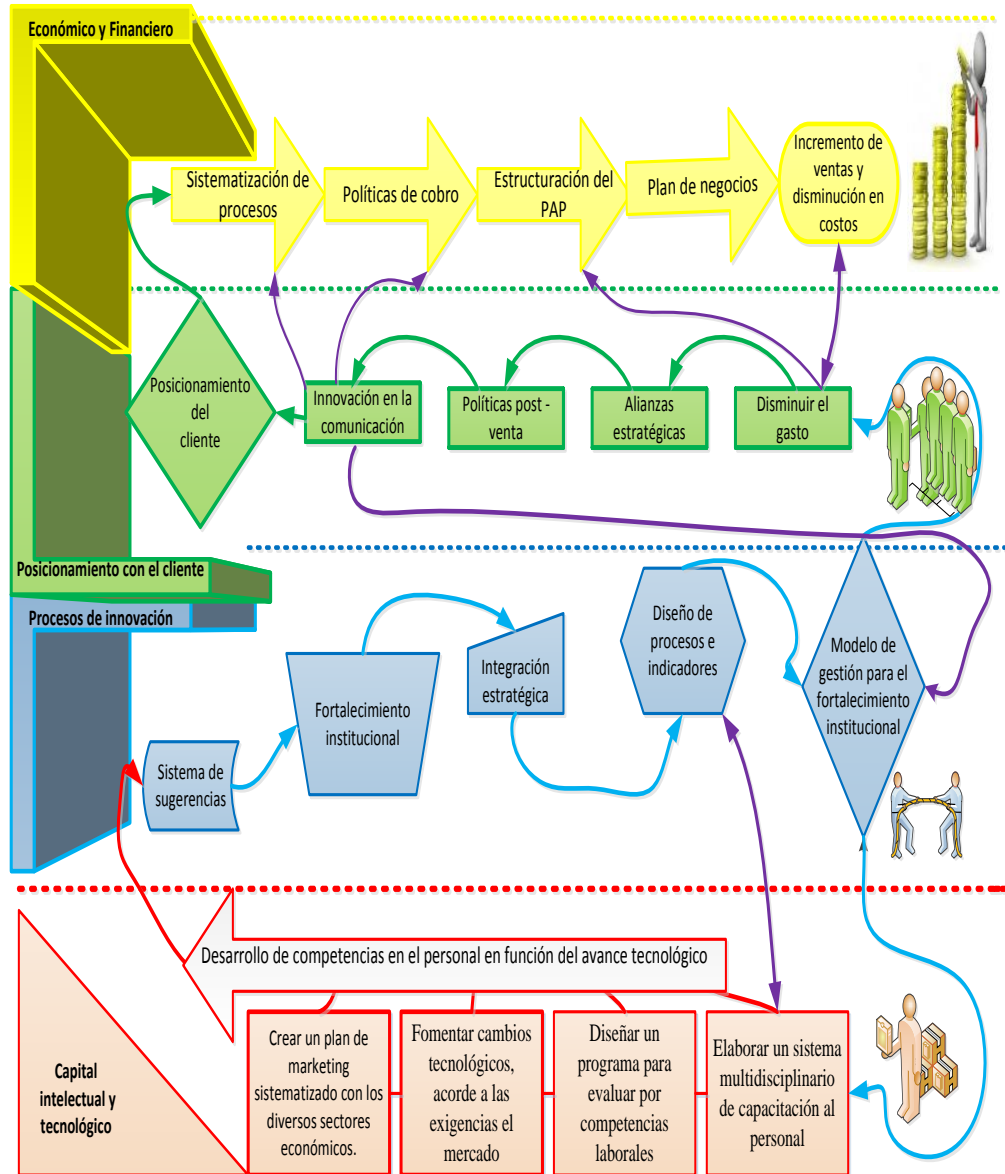
*Fuente: Análisis*

*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*



## 6.7.6 Mapa estratégico

Gráfico N° 38 Mapa Estratégico



Elaborado por: CALDERÓN Viviana

**6.8 Diseño del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**  
**Tabla N° 42 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**  
**(Parte 1/1)**

	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Frecuencia de análisis</b>	<b>Fuente de datos</b>
<b>Estrategias económicas financieras</b>	<b>Incrementar ventas</b>	Rentabilidad del activo	Relación de la inversión/total invertido	Anual	Estados financieros
	<b>Bajar costos</b>	Reducción de costos	% de costos y gastos actuales en relación al periodo anterior	Trimestral	Estados financieros
<b>Estrategias hacia los clientes</b>	<b>Repotenciar el mercado</b>	Fidelización clientes	% de clientes actuales / % de clientes anteriores	Anual	Base de datos (estadística de pagaduría)
		Participación mercado	(# de clientes /total del mercado)*100	Anual	Base de datos (estadística de matrículas / pagaduría)
<b>Estrategias procesos internos</b>	<b>Diseño de modelo de gestión que fortalezca la institución</b>	Eficiencia estratégica	(# de estrategias iniciados /# de estrategias y planteadas)*100	Trimestral	Plan estratégico
		Procesos definidos	(# de procesos iniciados /# de procesos planteados)*100	Trimestral	Plan estratégico
<b>Estrategias de crecimiento</b>	<b>Desarrollo de competencias en el personal en función del avance tecnológico</b>	Perfil por competencias adecuado	(# de funcionarios que cumplen con el perfil /# total de funcionarios)*100	Trimestral	Base de datos recursos humanos
		Software actualizado	(# de actualizaciones hechas /# de actualizaciones requeridas)*100	Trimestral	Informe de resultados TIC

*Fuente: Análisis*  
*Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

**Tabla N° 43 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard  
(Parte Final)**

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estrategias económicas financieras	Incrementar ventas	Rentabilidad del activo	< 10%	≥ 10%	15%	18%	20%	25%
	Bajar costos	Reducción de costos	≥ 10%	< 10%	5%	6%	5%	5%
Estrategias hacia los clientes	Repotenciar el mercado	Fidelización clientes	≥ 80%	≥ 85%	≥ 88%	≥ 90%	≥ 85%	100%
		Participación mercado	≥ 39%	≥ 39%	50%	60%	70%	80%
Estrategias procesos internos	Diseño de modelo de gestión que fortalezca la institución	Eficiencia estratégica	0	5%	10%	40%	70%	100%
		Procesos definidos	0	5%	10%	40%	70%	100%
Estrategias de crecimiento	Desarrollo de competencias en el personal en función del avance tecnológico	Perfil por competencias adecuado	10%	20%	30%	40%	70%	100%
		Software actualizado	8%	25%	30%	40%	70%	90%

*Fuente: Análisis  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana*

Durante el año 2015 se considera dentro del semáforo aun rojo la calificación, partiendo del hecho que es la situación actual y los cambios son muy leves y en esta fase recién se comenzaría con los procesos de planificación e implementación de objetivos y estrategias siendo el responsable directo el gerente, quien está en la potestad de disponer autoridad a otras personas acorde a su perfil profesional.

## 6.9 Planificación y presupuesto

Tabla N° 44 Presupuesto y Planificación

Estrategias - proyectos de trabajo	AÑO 2015						Periodo de ejecución 2016 - 2020	Entregables	Presupuesto
	Planificación y diseño técnico								
	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV			
Elaboración de un plan de negocios								Documento de trabajo	3000
Estructurar un PAP (plan de análisis de presupuesto)								Documento de trabajo	100
Diseñar diversas políticas de cobros en función del tipo de producto								Documento de trabajo	100
Sistematizar los procesos de registro, control y evaluación financiera								Documento de trabajo	100
Innovar el proceso de atención al cliente promoviendo ventaja competitiva								Documento de trabajo	100
Reestructurar el proceso post venta								Documento de trabajo	100
Establecer alianzas estratégicas con el sector público y privado								Documento de trabajo	200
Disminuir gastos operativos en el proceso de venta del producto								Documento de trabajo	100
Diseñar organigramas de procesos e indicadores de gestión								Documento de trabajo	100
Estructurar un sistema dinámico de integración estratégica institucional								Documento de trabajo	100
Fortalecer en cada miembro institucional su compromiso con la filosofía interna								Documento de trabajo	300
Desarrollar un sugerencias a nivel general para garantizar cultura y calidad hacia el cliente								Documento de trabajo	300
Elaborar un sistema multidisciplinario de capacitación al personal								Documento de trabajo	300
Diseñar un programa para evaluar por competencias todo el personal institucional								Documento de trabajo	100
Fomentar cambios tecnológicos, acorde a las exigencias el mercado								Documento de trabajo	3000
Crear un plan de marketing sistematizado con los diversos sectores económicos.								Documento de trabajo	2000
									10000

	Planificación
	Ejecución

Fuente: Análisis  
Elaborado por: CALDERÓN Viviana

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

- ✓ Diario La Hora del Lunes 16 de Abril del 2012 con el tema: “Cimentando el Progreso Regional”
- ✓ Según Ingeniera Lorena del Rosario Chavarría Vidal “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicio de Consultora Minería
- ✓ A. Díaz y E. Cuéllar (2007).Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas MAP
- ✓ Master Quintero Santana Talía “ Innovación y Competitividad de la Industria Azucarera de México” Del Instituto Politécnico Nacional
- ✓ Carlos Holmes Grupos de Investigación Segunda Edición (1987:15)
- ✓ Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. Unidad de Epidemiología (2002; 9: 76-78.)
- ✓ Bernal, Cesar Augusto (2010, 2011) “Metodología de la investigación”, Tercera Edición.
- ✓ Arq. M. Gerardo Fernández Guerrero 2002 “Metodología de la Investigación” Universidad de Londres: Bloque Básico
- ✓ Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo (2004): “Tutoría de la Investigación Científica” Segunda Edición. Diemerino Editores. Quito-Ecuador 252 pp.
- ✓ Martínez Bencardino Ciro (2007)” Estadística Básica Aplicada” Tercera Edición. Ecoe. Ediciones Bogotá D.C – Colombia.
- ✓ Roberto Hernández Sampieri y otros Metodología de la Investigación (2007; 63)
- ✓ Cid Alma, Méndez Rosemary, Sandoval Franco Fundamentos y Metodología de la Investigación.
- ✓ Arq. M. Gerardo Fernández Guerrero Metodología de la Investigación.
- ✓ Roberto Hernández Samperio; Carlos Hernández Collado; Pilar Baptista Lucio metodóloga de la investigación quinta edición 2010

Mc GRAW – Hill/ interamericana editores S. A De C.V.

- ✓ Murray R. Spiegel, Larry J. Stephens Estadística y Probabilidad de Estadística Tercera Edición 2005
- ✓ Martínez Bencardino Estadística y Muestro Tercera Edición 2007
- ✓ Cid Alma, Méndez Rosemary, Sandoval Franco Investigación, Fundamentos y Metodología. Segunda Edición. 2007
- ✓ Carlos E. Méndez A Fases y diseño de la Investigación 2007
- ✓ Juan Carlos Valda Definición y características de los indicadores de gestión empresarial diciembre 10, 2012

### **LEYES, REGLAMENTOS, PÚBLICACIONES**

- ✓ INEC Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
- ✓ Ley Orgánica para la Regulación de los créditos para vivienda y vehículos, Según Registro Oficial N°732 del 26 de Junio del 2012.
- ✓ Acuerdo 784 Imítese la Norma Técnica de Gestión de Procesos. No. 784
- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Registro Oficial N° 718 del 06 de junio de 2012 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno menciona que
- ✓ NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS
- ✓ El Decreto N° 732 del Presidente de la Republica del Economista Rafael Correa Delgado
- ✓ Reformas Al Reglamento Para Aplicación Del Régimen Tributario Interno, Reglamento De Aplicación Del Impuesto A La Salida De Divisas Y Reglamento Para La Aplicación Del Impuesto A Las Tierras Rurales

## TRABAJOS INVESTIGATIVOS

- ✓ Ing. Ortiz Villacis Edwin Fabián trabajo investigativo con el tema “EL CONTROL DE GESTION EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA LTDA EN EL AÑO 2010”.
- ✓ MASTER Gambarrotti Rodríguez Juan Berbard en el trabajo investigativo con el tema “CONTROL DE GESTION INTEGRADO PARA ENTIDADES DEL GOBIERNO EL CASO DEL SRI”.
- ✓ **DOCTOR José Luis Viteri, UTA, 2008, (Pág. 64 -65)** en su trabajo investigativo sobre “**LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GUTMAN DE LA CIUDAD DE AMBATO**”
- ✓ Ing. (a). Holguín Bermeo María Fernanda trabajo investigativo con el tema “APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN ORGANISMO DEL SECTOR PÚBLICO: CASO BANCO CENTRAL DEL ECUADOR” ESPOL
- ✓ Ingenieras Ana Cristina Tapia Cárdenas Mayra Jazmín Valdez Heredia “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN UN CENTRO DE INVESTIGACIONES BIOTECNOLÓGICAS, GUAYAQUIL 2007”
- ✓ Ingeniera LORENA DEL ROSARIO CHAVARRÍA VIDAL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA DE CONSULTA EN MINERÍA.
- ✓ Ingeniera TALÍA SANTANA QUINTERO “INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA AZUCARERA DE MÉXICO”

## INTERNET

- ✓ INEC Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2013: Internet) en su página web: [http://www.inec.gob.ec/documentos\\_varios/presentacion\\_direc\\_empresas.pdf](http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresas.pdf);
- ✓ **Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador (2012: Internet) en su página web: [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)**
- ✓ <http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg.aspx?ide=11282>;
- ✓ web [www.mag.gov.ec](http://www.mag.gov.ec). 2012
- ✓ web [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ✓ [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- ✓ [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- ✓ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ✓ [www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com)
- ✓ [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)
- ✓ David T. Kearns (2012: Internet)
- ✓ Michael J. Spendolini (2012: Internet)
- ✓ Robert C. Camp (2012: Internet)
- ✓ Jose M. Viedma (2012: Internet)
- ✓ Spendolini (2013: Internet)
- ✓ [es.wikipedia.org/wiki/Competitividad](http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad)
- ✓ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › *Administracion y Finanzas*
- ✓ [www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com)
- ✓ [www.elcomercio.com.ec/.../Competitividad-ecuatoriana-informe](http://www.elcomercio.com.ec/.../Competitividad-ecuatoriana-informe)
- ✓ [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) › *Publicaciones de Banca Central*
- ✓ McNair y Liebfried (2013: internet)
- ✓ Enrique Izquierdo Arellano (2011: Internet)
- ✓ Esteban Grande I. (2009: Internet)
- ✓ Enciclopedia Libre de Wikipedia (2010: Internet)
- ✓ Manuel Galán Amador (2009: Internet) El método de recolección de datos y tipo de instrumento
- ✓ [www.superintendenciadecompañias.gov.ec](http://www.superintendenciadecompañias.gov.ec)



# ANEXOS

**ANEXO 1****AMBANDINE S.A.  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>ACTIVOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>DISPONIBLES</b>		
CAJA EN MONEDA NACIONAL	\$ 1.200,00	0,02%
BANCOS EN MONEDA NACIONAL	" 21.061,18	0,33%
INVERSIONES	" 3.000,00	0,05%
<b>TOTAL DE ACTIVOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 25.261,18</b>	<b>0,40%</b>
<b>EXIGIBLES</b>		
DCTOS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 1.139.759,70	18,02%
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS	" 0,00	0,00%
CTAS POR COBRAR A FUNC Y EMPL	" 32.723,47	0,52%
CTAS POR COBRAR A TERCEROS	" 1.100,00	0,02%
ANTICIPOS AL FISCO	" 123.026,12	1,95%
ANTICIPOS A VARIOS	" 780,94	0,01%
<b>TOTAL DE ACTIVOS EXIGIBLES</b>	<b>\$ 1.297.390,23</b>	<b>20,51%</b>
<b>REALIZABLES</b>		
INVENTARIO DE MERCADERIAS	\$ 2.109.880,29	33,36%
<b>TOTAL DE ACTIVOS REALIZABLES</b>	<b>\$ 2.109.880,29</b>	<b>33,36%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.432.531,70</b>	<b>54,27%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>NO DEPRECIABLES</b>		
TERRENOS	\$ 1.183.162,20	18,71%
<b>DEPRECIABLES</b>		
EDIFICIOS	" 595.750,18	9,42%
VEHICULOS	" 72.778,23	1,15%
MUEBLES Y ENSERES	" 63.007,29	1,00%
EQUIPO DE OFICINA	" 14.591,31	0,23%
EQUIPO DE COMPUTACION	" 19.357,75	0,31%
EQUIPO DE SEGURIDAD	" 1.145,72	0,02%
EQUIPO DE LAVADO	" 96,08	0,00%
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 1.949.888,76</b>	<b>30,83%</b>
<b>ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA</b>		
VEHICULOS	\$ 32.892,77	0,52%

## ACTIVOS NO CORRIENTES

### AMORTIZABLES

GASTOS DE ORGANIZ Y ADECUACION	\$	60.375,19	0,95%
--------------------------------	----	-----------	-------

### INVERSIONES A LARGO PLAZO

INVERSIONES EN ACCIONES	"	848.825,58	13,42%
-------------------------	---	------------	--------

<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>909.200,77</b>	<b>14,38%</b>
---------------------------------------	-----------	-------------------	---------------

<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>\$</b>	<b>6.324.514,00</b>	<b>100,00%</b>
-----------------------	-----------	---------------------	----------------

## PASIVOS

### PASIVOS CORRIENTES

PROVEEDORES DE MERCADERIAS	\$	1.395.654,51	22,07%
----------------------------	----	--------------	--------

PROVEEDORES DE GASTOS	"	5.889,99	0,09%
-----------------------	---	----------	-------

ANTICIPOS DE CLIENTES	"	81.758,00	1,29%
-----------------------	---	-----------	-------

CUENTAS POR PAGAR A FUNC Y EMPL	"	0,00	0,00%
---------------------------------	---	------	-------

CUENTAS POR PAGAR A VARIOS	"	3.730,08	0,06%
----------------------------	---	----------	-------

DOCTOS POR PAGAR A BANCOS	"	588.491,96	9,30%
---------------------------	---	------------	-------

DOCTOS POR PAGAR A SEGUROS	"	12.328,61	0,19%
----------------------------	---	-----------	-------

RET Y PROVISION PARA EL IEISS	"	12.776,39	0,20%
-------------------------------	---	-----------	-------

RET. Y PROVIS PARA EL FISCO	"	171.936,72	2,72%
-----------------------------	---	------------	-------

PROV. PARA OBLIGAC PATRONALES	"	61.658,55	0,97%
-------------------------------	---	-----------	-------

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>2.334.224,81</b>	<b>36,91%</b>
-------------------------------	-----------	---------------------	---------------

### PASIVO NO CORRIENTES

PROV. PARA JUBILACION PATRONAL	"	164.991,73	2,61%
--------------------------------	---	------------	-------

PROVISION PARA DESAHUCIOS	"	55.685,68	0,88%
---------------------------	---	-----------	-------

DOCTOS POR PAGAR A BANCOS	"	58.324,78	0,92%
---------------------------	---	-----------	-------

IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	"	0,00	0,00%
-------------------------------	---	------	-------

<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>279.002,19</b>	<b>4,41%</b>
----------------------------------	-----------	-------------------	--------------

<b>TOTAL PASIVOS:</b>	<b>\$</b>	<b>2.613.227,00</b>	<b>41,32%</b>
-----------------------	-----------	---------------------	---------------

## PATRIMONIO

CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$	2.290.000,00	36,21%
---------------------------	----	--------------	--------

RESERVA LEGAL	"	258.154,90	4,08%
---------------	---	------------	-------

RESERVA FACULTATIVA	"	349.931,10	5,53%
---------------------	---	------------	-------

RESERVA DE CAPITAL	"	44.535,52	0,70%
--------------------	---	-----------	-------

APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	"	0,00	0,00%
----------------------------------	---	------	-------

SUPERAVIT POR REVAL DE INVERSIONES	"	289.925,58	4,58%
EFFECTOS ADOPCION DE NIIF POR 1ª VEZ	"	485.898,84	7,68%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	"	81.198,99	-1,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	"	74.040,05	1,17%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>3.711.287,00</b>	<b>58,68%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:</b>	<b>\$</b>	<b>6.324.514,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
GARANTIA ENTREGADAS	\$	1.380.000,00	
GARANTIA TRAMITADAS	\$	-1.380.000,00	

**CPA. ALICIA ALDAZ C.**  
**CONTADORA**

**SR. CARLOS LARREA T.**  
**GERENTE**

\* Los porcentajes se calcularon en relación a los totales de activos y pasivos respectivamente.

**AMBANDINE S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>INGRESOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
VENTAS NETAS	\$ 18.168.601,76	100,00%
COSTO DE VENTAS	" -16.722.442,71	-92,04%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS :</b>	<b>\$ 1.446.159,05</b>	<b>7,96%</b>
<b>OTROS INGRESOS GRAVADOS</b>		
INTERESES GANADOS	\$ 272.098,02	1,50%
OTROS INGRESOS	" 282,40	0,00%
<b>TOTAL INGRESOS GRAVADOS</b>	<b>\$ 272.380,42</b>	<b>1,50%</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS :</b>	<b>\$ 1.718.539,47</b>	<b>9,46%</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
GASTOS DE VENTAS	\$ -983.856,26	-5,42%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	" -234.690,29	-1,29%
GASTOS FINANCIEROS	" -267.038,55	-1,47%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES :</b>	<b>\$ -1.485.585,10</b>	<b>-8,18%</b>
<b>TOTAL DE GASTOS :</b>	<b>" -1.485.585,10</b>	<b>-8,18%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART TRAB E IMPTOS</b>	<b>\$ 232.954,37</b>	<b>1,28%</b>
COMPENSACION SALARIO DIGNO	" 0.00	0
15% DE UTILIDAD EMPLEADOS	" -34.943,16	-0,19%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 198.011,21</b>	<b>1,09%</b>
IMPUESTO A LA RENTA AÑO 2013	" -123.971,16	-0,68%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 74.040,05</b>	<b>0,41%</b>

**AMBANDINE S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>ACTIVOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>DISPONIBLES</b>		
CAJA EN MONEDA NACIONAL	\$ 1.200,00	0,02%
BANCOS EN MONEDA NACIONAL	" 66.062,01	1,04%
INVERSIONES	0.00	0,00%
<b>TOTAL DE ACTIVOS DISPONIBLES</b>	<b>67.262,01</b>	<b>1,05%</b>
<b>EXIGIBLES</b>		
DCTOS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 1.742.190,32	27,32%
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS	182.720,00	2,86%
CTAS POR COBRAR A FUNC Y EMPL	" 6.129,51	0,10%
CTAS POR COBRAR A TERCEROS	" 127.196,92	1,99%
ANTICIPOS AL FISCO	" 131.536,02	2,06%
ANTICIPOS A VARIOS	" 3.393,88	0,05%
<b>TOTAL DE ACTIVOS EXIGIBLES</b>	<b>2.193.166,65</b>	<b>34,39%</b>
<b>REALIZABLES</b>		
INVENTARIO DE MERCADERIAS	\$ 1.650.286,86	25,87%
<b>TOTAL DE ACTIVOS REALIZABLES</b>	<b>1.650.286,86</b>	<b>25,87%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
IMPUESTOS DIFERIDOS POR COBRAR	\$ 7.254,32	0,11%
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 7.254,32</b>	<b>0,11%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.917.969,84</b>	<b>61,43%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>NO DEPRECIABLES</b>		
TERRENOS	\$ 1.183.162,20	18,55%
<b>DEPRECIABLES</b>		
EDIFICIOS	\$ 611.810,57	9,59%
VEHICULOS	" 82.847,81	1,30%
MUEBLES Y ENSERES	" 71.064,31	1,11%
EQUIPO DE OFICINA	" 16.576,35	0,26%
EQUIPO DE COMPUTACION	" 16.483,27	0,26%
EQUIPO DE SEGURIDAD	" 1.449,80	0,02%
EQUIPO DE LAVADO	" 121,04	0,00%
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.983.515,35</b>	<b>31,10%</b>

**ACTIVOS NO CORRIENTES****AMORTIZABLES**

GASTOS DE ADECUACION	\$	88.378,42	1,39%
----------------------	----	-----------	-------

**INVERSIONES A LARGO PLAZO**

INVERSIONES EN ACCIONES	"	388.127,28	6,09%
-------------------------	---	------------	-------

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>476.505,70</b>	<b>7,47%</b>
----------------------------------	--	-------------------	--------------

<b>TOTAL ACTIVOS:</b>		<b>6.377.990,89</b>	<b>100,00%</b>
-----------------------	--	---------------------	----------------

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTES**

PROVEEDORES DE MERCADERIAS	\$	992.694,03	15,56%
----------------------------	----	------------	--------

PROVEEDORES DE GASTOS	"	1.952,52	0,03%
-----------------------	---	----------	-------

ANTICIPOS DE CLIENTES	"	44.820,00	0,70%
-----------------------	---	-----------	-------

CUENTAS POR PAGAR A VARIOS	"	21.118,31	0,33%
----------------------------	---	-----------	-------

DOCTOS POR PAGAR A BANCOS	"	956.878,70	15,00%
---------------------------	---	------------	--------

DOCTOS POR PAGAR A SEGUROS	"	12.654,08	0,20%
----------------------------	---	-----------	-------

RET. Y PROVIS PARA EL IEES	"	0,00	0,00%
----------------------------	---	------	-------

RET. Y PROVIS PARA EL FISCO	"	182.383,77	2,86%
-----------------------------	---	------------	-------

PROV. PARA OBLIGAC PATRONALES	"	77.214,91	1,21%
-------------------------------	---	-----------	-------

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>2.289.716,32</b>	<b>35,90%</b>
-------------------------------	--	---------------------	---------------

**PASIVO NO CORRIENTES**

PROV. PARA JUBILACION PATRONAL	"	137.084,01	2,15%
--------------------------------	---	------------	-------

PROVISION PARA DESAHUCIOS	"	41.078,29	0,64%
---------------------------	---	-----------	-------

DOCTOS POR PAGAR A BANCOS	"	176.309,30	2,76%
---------------------------	---	------------	-------

IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	"	26.055,33	0,41%
-------------------------------	---	-----------	-------

<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>380.526,93</b>	<b>5,97%</b>
----------------------------------	--	-------------------	--------------

<b>TOTAL PASIVOS:</b>		<b>2.670.243,25</b>	<b>41,87%</b>
-----------------------	--	---------------------	---------------

## PATRIMONIO

CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$	2.290.000,00	35,90%
RESERVA LEGAL	"	244.580,98	3,83%
RESERVA FACULTATIVA	"	227.765,79	3,57%
RESERVA DE CAPITAL	"	44.535,52	0,70%
SUPERAVIT POR REVAL DE INVERSIONES	"	279.227,28	4,38%
EFFECTOS ADOPCION DE NIIF POR 1ª VEZ	"	485.898,84	7,62%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	"	0,00	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	"	135.739,23	2,13%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>3.707.747,64</b>	<b>58,13%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:</b>		<b>6.377.990,89</b>	<b>100,00%</b>

## CUENTAS DE ORDEN

GARANTIA ENTREGADAS	1.380.000,00
GARANTIA TRAMITADAS	1.380.000,00



**AMBANDINE S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>INGRESOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
VENTAS NETAS	\$ 16.237.740,48	100,00%
COSTO DE VENTAS	" -14.774.469,88	-90,99%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS :</b>	<b>\$ 1.463.270,60</b>	<b>9,01%</b>
<b>OTROS INGRESOS GRAVADOS</b>		
INTERESES GANADOS	\$ 329.119,11	2,03%
OTROS INGRESOS VARIOS	" 26.032,53	0,16%
<b>TOTAL INGRESOS GRAVADOS</b>	<b>\$ 355.151,64</b>	<b>2,19%</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS :</b>	<b>\$ 1.818.422,24</b>	<b>11,20%</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
GASTOS DE VENTAS	\$ -995.995,16	-6,13%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	" -215.106,54	-1,32%
GASTOS FINANCIEROS	" -296.803,05	-1,83%
<b>TOTAL GASTOS:</b>	<b>\$ -1.507.904,75</b>	<b>-9,29%</b>
<b>TOTAL DE GASTOS :</b>	<b>\$ -1.507.904,75</b>	<b>-9,29%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART TRAB E IMPTOS</b>	<b>\$ 310.517,49</b>	<b>1,91%</b>
COMPENSACION SALARIO DIGNO	" -23,40	0,00%
15% DE UTILIDAD EMPLEADOS	" -46.577,62	-0,29%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 263.916,47</b>	<b>1,63%</b>
IMPUESTO A LA RENTA	" -128.177,24	-0,79%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 135.739,23</b>	<b>0,84%</b>

## ANEXO 2

### Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

**DIRIGIDO:** Al personal de la Empresa Ambandine S.A.

**OBJETIVO:** Obtener información sobre el control interno de gestión estratégico y la rentabilidad económica.

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

**INSTRUCCIONES:** Señale la respuesta que crea correcta a su opinión según el caso. Procure ser lo más directo y objetivo.

**1. ¿Cuenta la Empresa con un control de gestión en lo referente a los objetivos previstos en la organización interna?**

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

**2. ¿ Existe un proceso de planificación para el establecimiento de estrategias de ventas**

OPCIÓN	RESPUESTA
Si, por supuesto	
En ocasiones	

3. ¿Los Informes actuales financieros de Ambandine. S.A generan una visión real del crecimiento económico?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi nunca	

4. ¿De qué manera la empresa controla los recursos económicos?

OPCIÓN	RESPUESTA
Sistema Contable	
Elaboración de Estados Financieros	
Indicadores financieros	

5. ¿Se ha asignado personal de control del recurso humano?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

6. ¿Cómo se controlan los Activos de la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Tarjetas Kardex	
Inventarios de activos	
Facturas de Compras	

7. Las utilidades de la Empresa en relación al mercado son:

OPCIÓN	RESPUESTA
Altas	
Medias	
Bajas	

8. ¿Los cortes de cartera responden a estudios validados y experiencia en el mercado?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

9. ¿Cómo cree usted que están financiados los activos de la empresa? (deuda-patrimonio)

OPCIÓN	RESPUESTA
A corto plazo	
A largo plazo	

10. ¿De qué manera cree usted que las ventas se reflejan en las utilidades de la empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Incremento de Activo	
Incremento del patrimonio	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**TESIS:** CONTROL DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICO Y LA RENTABILIDAD  
ECONÓMICA

**DIRIGIDO A:** A los clientes potenciales

**OBJETIVO:** Determinar la aplicación del Control de Gestión, para incrementar la Rentabilidad en la Empresa Ambandine S.A

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras a incrementar la Rentabilidad en la institución objeto de la investigación.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted a la Empresa Ambandine S.A?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

2. ¿Qué tipo de vehículos son de preferencia?

OPCIÓN	RESPUESTA
Camionetas	
Automóviles	
Autos Usados	

3. Cree usted que actualmente Ambandine S.A cuenta con un adecuado proceso de gestión en relación al producto que oferta?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi nunca	

4. ¿las estrategias de comercialización de Ambandine S.A incentivaron que usted compre su vehículo?

OPCIÓN	RESPUESTA
Completamente	
Parcialmente	
En ocasiones	

5. ¿Cree que es importante en esta empresa cumplir con los objetivos previstos en lo referente a la organización interna?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

6. ¿Los recursos financieros deberían satisfacer los costos y gastos operativos de la entidad durante el proceso de venta?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

7. ¿Cómo calificaría el proceso de post-venta de la empresa Ambandine S.A?

OPCIÓN	RESPUESTA
Bueno	
Excelente	
Malo	

8. Usted sigue comprando sus vehículos en Ambandine S.A por:

OPCIÓN	RESPUESTA
Calidad del producto	
Estrategias de Ventas	
Facilidad de Pago	
Costumbre	

9. ¿Considera usted que es necesario realizar un análisis de Rentabilidad en esta Empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA	POCENTAJE %
Siempre		
En ocasiones		
Casi Nunca		

10. ¿La información que se maneja en la empresa Ambandine S.A dentro del área financiera, proyecta de alguna manera su crecimiento económico?

<b>OPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>POCENTAJE</b>
		<b>%</b>
Siempre		
En ocasiones		
Casi Nunca		

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**