



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

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

Tema:

“El control de gestión y su impacto en la toma de decisiones de la empresa
Sucesores de Jacobo Paredes S.A. sucursal Ambato”

Autora: Salazar Pinta, Luisa Germania

Tutor: Dr. Viteri Medina, José Luis, Mg

Ambato - Ecuador

2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. José Luis Viteri Medina con cédula de identidad N° 1802192474, en mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema : **“EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES S.A. SUCURSAL AMBATO”**, desarrollado por Luisa Germania Salazar Pinta, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Marzo de 2018

TUTOR



Dr. José Luis Viteri Medina

C.I. 1802192474

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Luisa Germania Salazar Pinta, con cédula de identidad No. 1803786951 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Investigativo, bajo el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES S.A SUCURSAL AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Marzo de 2018

AUTORA



.....
Salazar Pinta Luisa Germania

CI. 1803786951

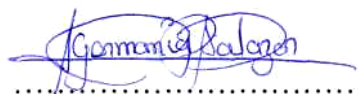
CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Marzo del 2018

AUTORA



Luisa Germanía Salazar Pinta

CI. 1803786951

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES S.A. SUCURSAL AMBATO**”, elaborado por Luisa Germania Salazar Pinta, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo del 2018



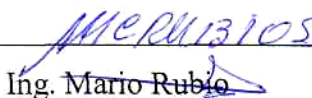
Ec. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. César Salazar

MIEMBRO CALIFICADOR



Íng. Mario Rubio

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar, por eso con toda la humildad de mi corazón dedico primeramente mi trabajo a Dios, gracias por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hija Valeska Gutiérrez Salazar por ser mi inspiración y fortaleza para ser mejor cada día. Gracias hijita mía por tu comprensión de todos los sábados para llegar a mi meta.

A mis padres Armando Salazar y Gretty Pinta por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hermanos Alex Salazar y Dario Salazar que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo.

A mi amiga Patricia Paredes, por su apoyo incondicional mil gracias.

GERMANIA

AGRADECIMIENTO

Mi efusivo agradecimiento a la Universidad Técnica, por darme la oportunidad de formarme como una profesional de éxito.

Al Dr. José Luis Viteri tutor de mi proyecto, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización del mismo.

A la empresa SUCESORES S.A Sucursal Ambato, por brindar las facilidades necesarias para la culminación del presente trabajo.

GERMANIA

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

TEMA: “EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES S.A SUCURSAL AMBATO”

AUTORA: Luisa Germania Salazar Pinta

TUTOR: Dr. José Luis Viteri Medina, Mg

FECHA: Marzo 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Una organización puede rastrear diversas acciones comerciales en diferentes niveles, para medir el éxito de las empresas en unidades de negocio, lo que promoverá la mejora continua de actividades y procesos, lo que a través del control de la gestión permite el compromiso de empresas, en la encuesta se determinó en el campo de la investigación sobre la necesidad de generar un cambio en el rendimiento, el mismo que debe ser completado, y luego la encuesta reveló la importancia de mejorar el compromiso interno para una mejor imagen de la empresa, por lo que la propuesta apunta a fortalecer la gestión administrativa a través de indicadores integrales enfocados en la rendición de cuentas y, por lo tanto, el logro de los objetivos. De modo que el control de gestión es altamente competitivo y, por lo tanto, la inversión se maximiza y los recursos organizacionales promueven la calidad y la eficiencia.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL DE GESTIÓN, ESTÁNDARES, INTEGRACIÓN, TOMA DE DECISIONES, DIRECCIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “MANAGEMENT CONTROL AND ITS IMPACT ON THE DECISION MAKING OF THE COMPANY SUCCESSORS FROM JACOBO PAREDES S.A SUCURSAL AMBATO”

AUTHOR: Luisa Germania Salazar Pinta

TUTOR: Dr. José Luis Viteri Medina, Mg

DATE: March 2018

ABSTRACT

An organization can track various commercial actions at different levels, to measure the success of the companies in business units, which will promote the continuous improvement of activities and processes, which through the control of the management allows the commitment of companies, in The survey was determined in the field of research on the need to generate a change in performance, the same that must be completed, and then the survey revealed the importance of improving internal commitment to a better image of the company, so that the proposal aims to strengthen administrative management through comprehensive indicators focused on accountability and, therefore, the achievement of objectives. Thus, management control is highly competitive and, therefore, investment is maximized and organizational resources promote quality and efficiency.

KEYWORDS: MANAGEMENT CONTROL, STANDARDS, INTEGRATION, DECISION MAKING, DIRECTION.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PAGÍNAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Contextualización.....	2
1.2.1 Macro.....	2
1.2.2 Meso.....	3
1.2.3 Micro.....	3
1.3 Análisis crítico.....	4
1.4 Prognosis.....	7

1.5 Formulación del problema	7
1.6 Preguntas directrices	7
1.7 Delimitación.....	7
1.8 Justificación.....	8
1.9 Objetivos	9
1.9.1 Objetivo general	9
1.9.2. Objetivos específicos	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte	10
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	12
2.4 Fundamentación científico técnica.....	14
2.4.1 Control de gestión	14
2.4.2 Establecimiento de los estándares	15
2.4.3 Determinación de medidas de rendimiento.....	15
2.4.4 Método del control de gestión estratégico	16
2.4.4.1 Método del control estratégico.....	16
2.4.5 Características de un sistema de control	17
2.4.6 Alcanzar el control del comportamiento	17
2.4.7 Sistema de control de gestión como instrumento de control.....	18
2.4.8 Aspectos de influencia del control de gestión.....	18
2.4.9 Control de gestión y elaboración del presupuesto.....	18
2.4.10 El diseño de la estructura de control	19
2.4.11 Diseño de la estructura de control por centros de responsabilidad	20
2.4.12 Tipos de centros en el control	20
2.4.13 Centro de costes	20
2.4.14 Centro de beneficios.....	21
2.4.15 De beneficios.....	21
2.4.16 Control de la gestión en curso	21

2.4.17 Control contable de la evolución de la empresa.....	22
2.4.18 El control de gestión y las perspectivas	23
2.4.19 La función de control de gestión.....	23
2.4.20 Funciones integradas del control de gestión	25
2.4.21 El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión.....	26
2.4.22 La perspectiva financiera	26
2.4.23 La perspectiva del cliente.....	27
2.4.24 La perspectiva de los procesos internos	27
2.4.25 La perspectiva del aprendizaje y crecimiento	28
2.4.26 BSC del cliente.....	29
2.4.27 Dirección	30
2.4.28 Toma de decisiones	31
2.4.29 Importancia de la toma de decisiones	31
2.4.30 Fases de la toma de decisiones.....	31
2.4.31 Métodos y modelos para la toma de decisiones	33
2.4.32 Característica de la decisión.....	33
2.4.33 Tipos de decisiones	34
2.4.34 Marco de referencia de la toma de decisiones	34
2.4.35 Información para la toma de decisiones.....	35
2.4.36 Importancia y límites de la toma racional de decisiones.....	35
2.4.37 Racionalidad en la toma de decisiones.....	35
2.4.38 Toma de decisiones 10-10-10	36
2.4.39 Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.....	36
2.5 Hipótesis.....	37
2.6 Señalamiento de variables.....	37
2.6.1 Variable independiente:	37
2.6.2 Variable dependiente.....	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque cuantitativo	38
3.2 Modalidad básica de investigación	38
3.2.1 Investigación de campo.....	38
3.2.2 Investigación bibliográfica.....	38
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	39
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	39
3.3.2 Investigación Correlacional	39
3.4 Población y Muestra.....	40
3.4.1 Población.....	40
3.4.2 Muestra.....	40
3.4.3 Unidad de investigación	40
3.5 Operacionalización de Variables.....	41
3.6 Plan de recolección de la información	43
3.7 Plan de procesamiento de la información	43

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados.....	45
4.2 Interpretación de resultados	45
4.3 Verificación de la hipótesis	57
4.3.1 Combinación de preguntas	57
4.3.2 Conclusión	58

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	60
5.2 Recomendaciones.....	60

5.3 Propuesta.....	61
5.3.1 Justificación.....	61
5.3.4 Capital humano	64
5.3.5 Capital de la información	64
5.3.6 Capacidad organizacional	64
5.3.7 El cuadro de mando basado en las cualidades fundamentales para la toma de decisiones	70
Bibliografía	73
Anexos	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 01.- ÁRBOL DE PROBLEMAS	6
Gráfico N° 02 Método del control de gestión estratégico	16
Gráfico N° 03 Método del control estratégico	16
Gráfico N° 04.- Dirección	30
Gráfico N° 05.- ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	32
Gráfico N° 06.- Control de Gestión.....	46
Gráfico N° 07.- Evaluación interna.....	47
Gráfico N° 08.- Actuales procesos	48
Gráfico N° 09.- Afectación del desarrollo organizacional	49
Gráfico N° 10.- Proceso de mejoramiento	50
Gráfico N° 11.- Validación de la información	51
Gráfico N° 12.- Gestión administrativa.....	52
Gráfico N° 13.- Alternativas de solución	53
Gráfico N° 14.- Condiciones de la toma de decisiones	54
Gráfico N° 15.- Crecimiento empresarial.....	55
Gráfico N° 16.- Modelo interno	56
Gráfico N° 17.- Campa de GAUS	59
Gráfico N° 18.- MAPA ESTRATÉGICO DEL CONTROL DE GESTIÓN	63
Gráfico N° 19.- Estrategia de productividad	65
Gráfico N° 20.- Sistema estratégico	67
Gráfico N° 21.- Control de gestión	68
Gráfico N° 22.- ÁREAS FUNCIONALES	69
Gráfico N° 23 RESULTADO GLOBAL	71

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 01.- Población.....	40
Tabla N° 02.- Control de Gestión	46
Tabla N° 03.- Evaluación interna.....	47
Tabla N° 04.- Actuales procesos.....	48
Tabla N° 05.- Afectación del desarrollo organizacional.....	49
Tabla N° 06.- Proceso de mejoramiento	50
Tabla N° 07.- Validación de la información	51
Tabla N° 08.- Gestión administrativa	52
Tabla N° 09.- Alternativas de solución.....	53
Tabla N° 10.- Condiciones de la toma de decisiones.....	54
Tabla N° 11.- Crecimiento empresarial	55
Tabla N° 12.- Modelo interno	56
Tabla N° 13.- Tabla de contingencias	58

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro N° 01.- Variable Independiente: Control de gestión	41
Cuadro N° 02.- Variable dependiente: Toma de decisiones	42
Cuadro N° 03.- Objetivos.....	66

INTRODUCCIÓN

El mercado global exige crear ventajas competitivas que permitan establecer acciones de trabajo organizacionales encaminadas a la eficiencia, es el caso del control de gestión, el cual mediante herramientas dinamizadoras permita acceder a un mejor perfil organizacional, y de esta manera las decisiones sean encaminadas a fomentar un liderazgo comercial.

El **Capítulo I**, está conformado por la contextualización, análisis crítico, justificación y objetivos de la investigación.

El **Capítulo II** está integrado por el Marco Teórico con el contexto, los fundamentos, la categorización de las variables, la formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables

El **Capítulo III** es la Metodología con la modalidad, los tipos de investigación, la población y la muestra, la operacionalización de las variables, las técnicas de recolección y procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV**, está el análisis e interpretación de los resultados recopilados en la encuesta de campo y la verificación respectiva de la hipótesis.

En el **Capítulo V**, se escriben las conclusiones y recomendaciones de la investigación y la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“El control de gestión y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Sucesores de Jacobo Paredes S.A. Sucursal Ambato”

1.2 Planteamiento del problema

El perfil empresarial de las empresas debido al cambio de entorno se ha destacado porque estas, no generan un cambio en su desarrollo organizacional, de esta forma el deficiente control de la gestión integral, en el que se explotan todos los dominios organizacionales, que no permite decisiones altamente calificadas que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado.

1.2 Contextualización

1.2.1 Macro

La industria alimentaria ecuatoriana es una de las principales industrias de la economía, representa el 13% del producto interno bruto (PIB) en 2012, o \$ 8,294 millones en valor constante (2007). Esta proporción no ha cambiado en los últimos 10 años; En otras palabras, aunque el sector ha crecido alrededor del 4% cada año, lo ha hecho con la economía. En la economía ecuatoriana, las industrias más presentes en el PIB se encuentran en el sector manufacturero con una participación del 12%; comercio (11%); construcción (10%); petróleo y minería (9.84%); y agricultura (7%). En la industria manufacturera, la industria de alimentos y bebidas contribuye con el 40%, o el 32.3% del número total de personas empleadas, el sector alimentario está dividido en 1,695,000 personas (46.7%) ubicadas en el sector primario, dejando un total de 173.3 mil que corresponden al sector manufacturero. el sector primario ha sido un jugador

decisivo. en el país, las exportaciones se han concentrado en este sector tradicional, principalmente en una serie de productos caracterizados por condiciones geográficas, hasta el punto de que la industria alimenticia ha mantenido su permanencia en los principales productos de exportación, después del petróleo, que, entre enero y noviembre de 2013, representaron el 21% del total nacional exportado (USD 4 673 085,886). (Lara, José, 2016).

Por otro lado, las importaciones de bienes de consumo no duradero representaron el 12% del total; por lo tanto, se deduce que Ecuador mantiene un alto nivel de importación de ellos, los productos primarios más importantes en la producción y comercialización nacional en 2012 fueron banano con US \$ 1,974,000; leche con una cantidad de 1,179,000 USD y carne con 715,000 USD. En la industria manufacturera, la producción de bebidas tuvo la mayor participación en 21%; el segundo lugar fue para la producción de productos de molienda, panadería y fideos con una participación del 11% que corresponde a USD 323.822 mil (valores constantes), por persona por año trabaja en aves de corral , hay 4.4 millones de embarcaciones de pesca agricultura de producción animal en el mundo.

1.2.2 Meso

En la industria manufacturera, la producción de bebidas tuvo la mayor participación en 21%; el segundo lugar fue para la producción de productos de molienda, horneado y fideos con una participación del 11% correspondiente a 323.822 miles de dólares estadounidenses (valores constantes).

1.2.3 Micro

En este sentido, es obvio que la empresa Sucesores de Jacobo Paredes SA ha generado un problema porque no existe un control de gestión efectivo, lo que no promueve un mejor comportamiento en el mercado porque las decisiones tomadas

por la información errónea no se presentan hecho de que las oportunidades de negocios son limitadas.

El problema establecido en el negocio está determinado por varios elementos, uno de los cuales es que la gestión financiera tradicional no cambia de acuerdo con las fuerzas del entorno, lo que conduce a un bajo desarrollo económico y comercial de la empresa. Otro elemento importante es que la dirección financiera es incorrecta, lo que lleva a una demanda limitada del producto en el mercado porque los atributos y características son desconocidos, lo que genera ventas débiles.

También es obvio que la ausencia de una evaluación financiera, que genera una imagen débil de la empresa porque la falta de recursos financieros y que estos mantengan un control permanente genera un estancamiento de los negocios, las funciones financieras no se desarrollan de manera efectiva en el uso de cada uno de sus instrumentos, lo que lleva a decisiones erróneas y esto afecta la imagen de la empresa en el entorno comercial.

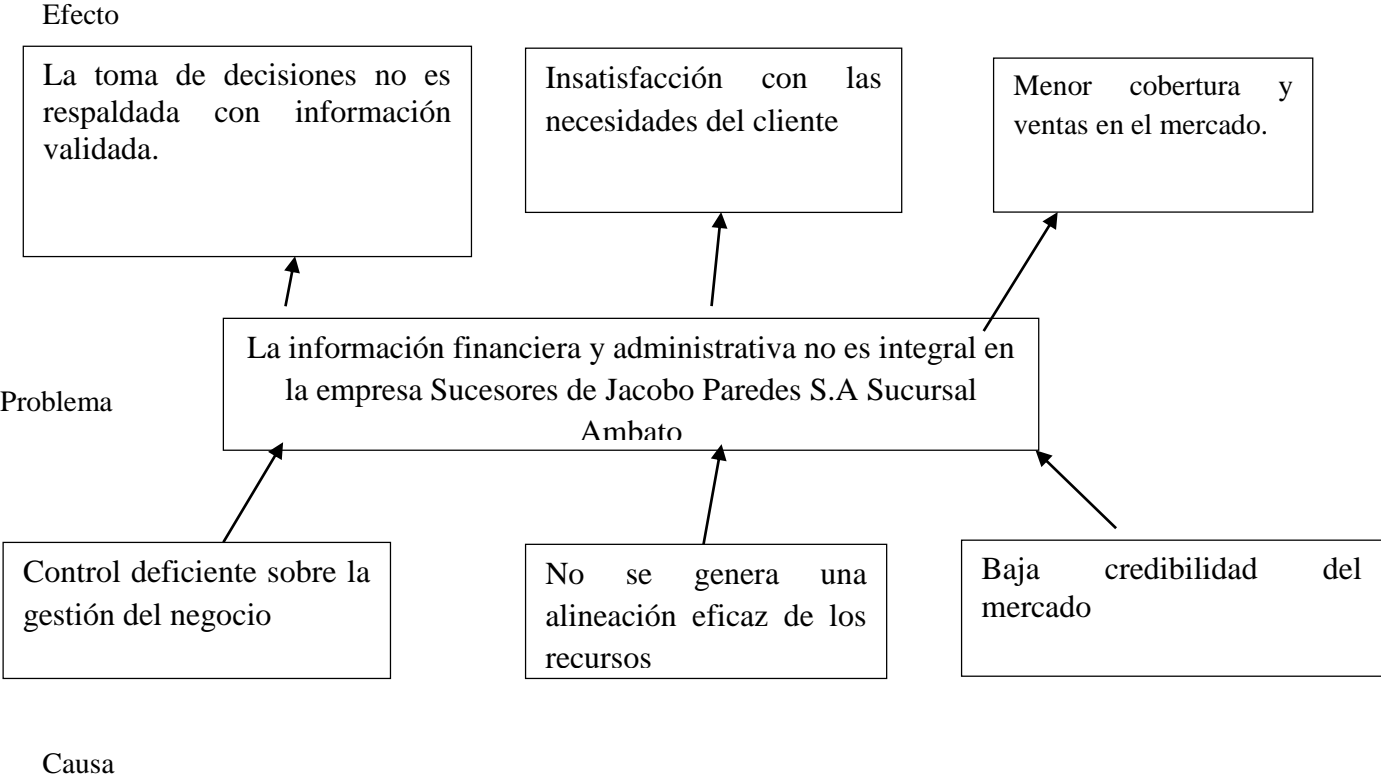
1.3 Análisis crítico

El problema ha sido causado porque ha habido un control deficiente sobre la gestión del negocio porque tenemos un proceso bien estructurado, que permite que las actividades financieras sean efectivas, de modo que una de las razones por las que se originó el problema es que no hay liderazgo de la misma manera que se potencia el uso de los recursos de la organización, lo que ha llevado a que la información financiera real limite esta validación de los datos.

Otro factor importante es que no se genera una alineación eficaz de los recursos, lo que no permite la sinergia organizacional para promover la calidad, lo que lleva a la insatisfacción con las necesidades del cliente y, por lo tanto, con la imagen de la empresa.

Finalmente, otro factor importante es que la baja credibilidad del mercado no permitió una cobertura de productos más amplia, lo que resultó en menores ventas.

Gráfico N° 01.- ÁRBOL DE PROBLEMAS



1.4 Prognosis

De esta manera de no generar una solución al problema, no solo que se limita las decisiones empresariales, sino que al no tener información validada se afecta a las inversiones que se efectúan en el entorno y por ende no se podrá satisfacer las necesidades del cliente y el mercado, limitando cobertura y la imagen empresarial no estará determinada por parámetros de competitividad.

En este contexto de no establecer un cambio, la empresa también reflejará una deficiente imagen organizacional y de servicio al cliente, lo cual afectara la demanda y se limitaran las ventas, debido a que no existe un control de gestión, no se integra la información necesaria hacia un proceso de mejoramiento, de esta manera las decisiones son desacertadas poniendo en riesgo al inversión y al sostenibilidad en el mercado.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo el deficiente control de gestión afecta a la toma de decisiones de la empresa SUCESORES S.A Sucursal Ambato?

1.6 Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los factores que generan el proceso de control de gestión de la empresa?
- ¿De qué elemento depende que se impulsen la toma de decisiones eficiente para el desarrollo organizacional?
- ¿Existe un modelo de control de gestión para mejorar la toma de decisiones en SUCESORES S.A Ambato?

1.7 Delimitación

Campo: Organizacional

Área: Financiera

Aspecto: Toma de decisiones

Temporal: segundo semestre del año 2017

Espacial: Empresa SUCESORES S.A Ambato

1.8 Justificación

Esta investigación es importante porque tiene como objetivo generar un cambio en la estructura financiera de la empresa a través de un control de gestión que impulse el proceso, genere información válida y real para una mejor toma de decisiones y, por lo tanto, aborde la estrategia en el mercado.

El interés se basa en la generación de un nuevo marco financiero que, mediante el control, dinamiza la información, su recopilación y procesamiento generando un flujo de trabajo calificado para que la administración sea competitiva al tomar decisiones.

Es innovador ya que tiene como objetivo motivar a la alta dirección a trabajar con un enfoque integrado de la gestión financiera, luego estimular los recursos y guiarlos como una estrategia para acceder a mejores oportunidades de negocios, de esta investigación es importante porque tiene como objetivo generar un control de gestión que apunte a un control total, lo que permite optimizar cada una de las actividades, para poder responder a los requerimientos del mercado mediante la proyección de una imagen corporativa de eficiencia.

Será fundamental entonces que el control de gestión debidamente establecido promueva cualquier toma de decisiones del empresario para mejorar la gestión de su empresa e implique a toda la organización promoviendo la mejora continua dentro de ella y la participación activa de todos, por lo tanto, el mercado requiere mejoras significativas en los informes de la situación comercial, incluidos informes específicos financieros que pueden ayudar a evaluar un negocio y tomar decisiones viables a mediano y largo plazo.

De esta manera, la información económica y financiera de la empresa debe entenderse como una herramienta esencial para la toma de decisiones para generar una mayor es la mejora organizacional y entonces lograr el impacto en la generación de valor en el mercado.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo general

Determinar la afectación del control de gestión en la toma de decisiones en la empresa Sucesores de Jacobo Paredes S.A Ambato.

1.9.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores que generan el proceso de control de gestión para impulsar los recursos financieros de la empresa.
- Establecer los elementos que impulsan la toma de decisiones para el desarrollo organizacional.
- Proponer un modelo de control de gestión para mejorar la toma de decisiones en Sucesores de Jacobo Paredes S.A Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

En el desarrollo de este trabajo, se han tenido en cuenta los siguientes trabajos:

De Villalva, Alex, con el tema: Control de gestión y su impacto en las ventas de SHOE GAMOS en la ciudad de Ambato, que concluyó:

- No tiene estados financieros completos, por lo que no permiten un desarrollo organizacional efectivo
- La empresa no respeta sus objetivos organizativos respectivos, lo que limita su participación en el entorno.
- El dominio administrativo y financiero no genera la información necesaria para una gestión y toma de decisiones efectivas.
- El acceso de la empresa a sus clientes no es óptimo, lo que minimiza el nivel de rentabilidad.
- La compañía tiene una cartera de productos suficiente para cubrir la demanda del mercado, pero no se aborda adecuadamente limitando las ventas.

También se encontró el tema de Domínguez, Mónica, con el tema: Control interno de las importaciones para la toma de decisiones en la empresa WALKER audio y video de la ciudad de Ambato, quien arribo a las siguientes conclusiones:

1. Como la entidad no tiene un sistema de control interno, los controles aplicados a cada actividad se evaluaron a través de pruebas de cumplimiento y verificación de los datos existentes.
2. Observamos que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, responsabilidades y normativas que faciliten el control de las operaciones y una de las más importantes para el control de las operaciones y una de las más

importantes para el proceso de revisión. Las importaciones; así como en el aspecto disciplinario.

3. En el audio y video del importador Walquer, no se practica ningún proceso de selección del personal.

4. Los departamentos no están integrados y comunicados adecuadamente debido a la ausencia de un sistema de contabilidad que genere información útil para cada departamento; así como la ausencia de políticas de procedimiento relativas a la presentación de información que garantice el conocimiento de los diversos niveles de la entidad.

5. La institución no establece mecanismos para supervisar las tareas y determinar los niveles de cumplimiento, uno de los cuales es la verificación física periódica de los recursos de la empresa, que no garantiza la integridad de los mismos, Aunque cada año, esta auditoría identificó varios bienes faltantes.

6. La compañía no tiene un plan estratégico a nivel de cada sección, departamento y entidad en general

2.2 Fundamentación Filosófica

Un proceso que se establece, además, del diálogo continuo entre el observador y lo observado, acompañado por lo que informa, como una reflexión analítica entre lo que se capta desde el exterior y lo que se busca cuando regresa de un reflejo. La metodología cualitativa implica el estudio en profundidad de la realidad, desde la comprensión del individuo, quien está en la forma de sujeto protagonista, interactivo y comunicativo compartir significados y códigos. (Aguilar, Noelia, 2014).

En el desarrollo del trabajo se establecerá el enfoque filosófico crítico propositivo, debido a que se critica a través de la problemática en la empresa, para posteriormente establecer una solución mediante la propuesta.

2.3 Fundamentación legal

En el marco legal utilizado para el proceso investigativo se estableció los siguientes parámetros:

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES TÍTULO PRELIMINAR

Del Objetivo y Ámbito de Aplicación:

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios

lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente; b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas; d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales; e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza; g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables; h. Regular la inversión productiva en estratégicos de la economía, de

acuerdo Nacional de Desarrollo; sectores al Plan i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos; j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados; k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico institucional; l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico; m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador; n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones; o. Fomentar y diversificar las exportaciones; p. Facilitar las operaciones de comercio exterior; q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley; r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades; s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y, t. Fomentar y apoyar científica, así como tecnológica.

2.4 Fundamentación científico técnica

2.4.1 Control de gestión

El control de gestión permite evaluar el aporte económico de las diferentes actividades que realiza la empresa, a tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilitó la mejora de la información para que la gestión sea eficiente. (Amat, Oriol, 2012).

2.4.2 Establecimiento de los estándares

El primer paso en el control general es establecer estándares de rendimiento y los más comunes son:

- Estándares físicos, que incluyen cantidades de productos y servicios.
- Estándares monetarios, expresados en unidades monetarias e incluyen costos laborales, gastos de venta.
- Los estándares de tiempo pueden incluir la velocidad con la que se debe trabajar en las fechas críticas cuando se debe completar el trabajo. (Amat, Juan, 2013)

2.4.3 Determinación de medidas de rendimiento

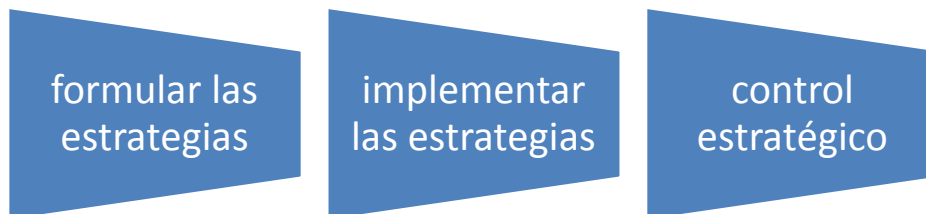
La definición de estándares sin medir el rendimiento es innecesaria, de modo que una inspección visual, un informe escrito, es la herramienta para medir el rendimiento del trabajo.

- Medición del desempeño.- El rendimiento se mide, una vez que se determina la frecuencia y el sistema de monitoreo, incluye observación, informes verbales y escritos, métodos automáticos, inspecciones, pruebas y muestreo.
- Comparación de desempeño con los estándares de análisis de las variaciones.-: las desviaciones deben analizarse para determinar por qué no se logra el estándar de rendimiento y se basan en la comparación del comportamiento laboral.
- Emprender una acción correctiva. Cuando tome medidas para cambiar las cosas, considere si se puede cambiar el estándar. (Anthony, Robert N., 2014).

2.4.4 Método del control de gestión estratégico

El método tradicional es secuencial 1) se formula las estrategias y la alta dirección establece las metas 2) se implementan las estrategias 3) el desempeño se mide contra la meta preestablecida, el control se basa en un circuito de realimentación que va desde la medición del desempeño hasta la formulación de la estrategia. Es típico que este proceso abarque periodos prolongados, a menudo ligados al ciclo de planeación anual de la empresa. (Lumpkin, Eisner, 2013).

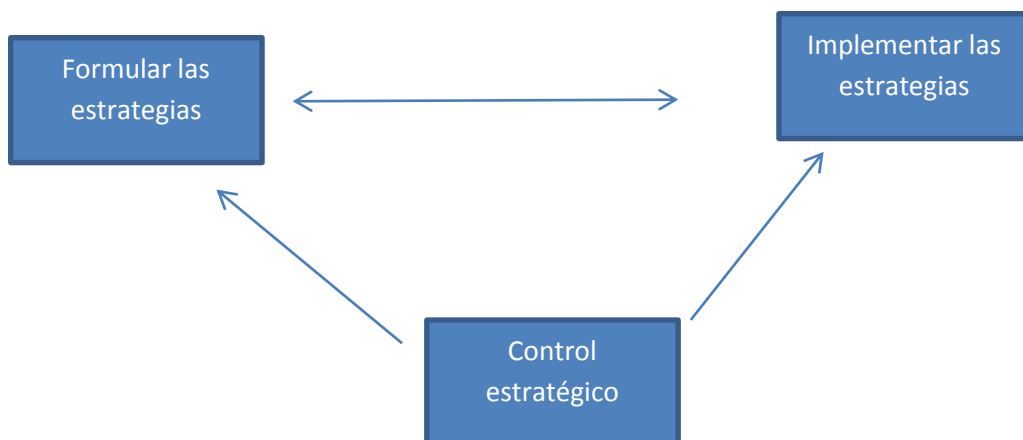
Gráfico N° 02 Método del control de gestión estratégico



2.4.4.1 Método del control estratégico

Prever los cambios en los entornos internos y externos, y adaptarse a ellos, es una parte integral del control estratégico, las relaciones entre la formulación, la instrumentación y el control de:

Gráfico N° 03 Método del control estratégico



2.4.5 Características de un sistema de control

- Se enfocan en la información en constante cambio y que tiene potencial importancia estratégica.
- La información es tan importante que exige atención frecuente y regular de todos los niveles de la organización.
- Los datos y la información generada se interpretan y analizan mejor en reuniones personales
- El sistema de control es el catalizador clave para el debate continuo sobre datos, supuestos y planes de acción subyacentes. (Lumpkin, Eisner, 2013).

2.4.6 Alcanzar el control del comportamiento

El control del comportamiento se enfoca a la implementación es decir hacer bien las cosas para la puesta en práctica de la estrategia con eficiencia se requiere manipular tres palancas fundamentales de control: la cultura los premios y los límites existen dos razones de peso para subrayar la cultura y los premios en un sistema de controles del comportamiento.

- La primera es que el entorno competitivo es cada vez más complejo e impredecible, y exige flexibilidad y respuesta rápida ante los desafíos que presenta. Cuando las empresas reducen su tamaño y a la vez requieren mayor coordinación entre las fronteras organizacionales, un sistema de control que se basa sobre todo en estrategias, normas y reglamentaciones rígidas es disfuncional, el uso de la cultura y los reconocimientos para alinear las metas individuales y organizacionales se vuelven cada vez más importantes.
- La segunda razón es que el contrato implícito a largo plazo entre la organización y sus empleados clave se ha deteriorado, se ha condicionado a los gerentes jóvenes de hoy para considerarse agentes libres, y pesar que una carrera profesional es una serie de oportunidades desafiantes. Como se

recomienda a los gerentes que se especialicen, comercialicen y tengan trabajo, sino un puesto, la importancia de la cultura y los premios para fomentar la lealtad a la organización se vuelve cada vez mayor.

2.4.7 Sistema de control de gestión como instrumento de control

El sistema de control de gestión opera dentro de un determinado contexto que condiciona e influye en su funcionamiento y que por consiguiente debe ser considerado en el diseño, implantación y utilización de aquella. En el proceso de control, el sistema de control de gestión se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar especialmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno. (Atencio, Julio, 2013).

2.4.8 Aspectos de influencia del control de gestión

En particular, se pueden considerar tres aspectos:

- Aquellos que se refieren a la influencia de la estrategia y la estructura organizacional en el diseño del sistema de control de gestión,
- Aquellos que se refieren correctamente al sistema de control de gestión y, en particular, la preparación del presupuesto y el cálculo de las variaciones;
- Aquellos que se refieren a la influencia de las personas, la cultura y el entorno de una empresa en el diseño e implementación del sistema de control de gestión. (Ginebra, Gabriel, 2012).

2.4.9 Control de gestión y elaboración del presupuesto

La forma en que se realizan el proceso presupuestario y la evaluación, las características de la estructura de control y el sistema de información contable, etc., son aspectos que están relacionados con la cultura de la empresa. Así, por ejemplo, una empresa con un estilo paternalista y poco cambio orientado, que se

evalúa especialmente el respeto de los procedimientos y las reglas, tener o usar un sistema de control muy diferente de una empresa que tiene un estilo profesional, está orientado para cambiar y en la que se da mayor importancia a los resultados que el estricto cumplimiento de los procedimientos rígidos. (Amat, J, 2014).

En una empresa con visión de futuro, la presupuestario, como instrumentos para aclarar y planificar la evolución de la empresa hacia sus objetivos y oportunidades, será de mayor importancia que otra cuya orientación es a corto plazo, que los presupuestos servirán más como un instrumento de evaluación que de planificación.

En una empresa, la eficiencia de la prensa y los resultados a corto plazo, el proceso de evaluación puede ser crítico para tomar decisiones correctivas para mejorar la competitividad y, por lo tanto, debe contar con presupuestos que permitan un análisis de brechas.

2.4.10 El diseño de la estructura de control

A medida que el entorno se ha vuelto más dinámico y hostil y la gestión empresarial se ha vuelto más compleja, es más conveniente para las empresas adoptar un estilo de gestión más formal y profesional mediante el diseño de un sistema. El control, que es coherente con la estrategia y la estructura, garantiza que la operación del negocio y los resultados obtenidos de las decisiones tomadas sean consistentes con los objetivos del negocio. (Pérez, Carballo, 2014).

El sistema de control de gestión debe adaptarse a la estrategia de la empresa para facilitar la congruencia del rendimiento de los distintos centros. Por un lado, al vincular el presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo, nos aseguramos de que los diferentes centros de responsabilidad actúen por separado para lograr sus objetivos particulares, cuyo logro alcanzará los objetivos generales.

2.4.11 Diseño de la estructura de control por centros de responsabilidad

El diseño de la estructura organizacional determina las funciones que debe cumplir cada centro así como el grado de descentralización que tiene en las decisiones y, en consecuencia, el nivel de responsabilidad que debe asumir en ellas y en sus resultados. Estas decisiones pueden estar relacionadas con el precio, la influencia en el número de unidades vendidas, gastos, inversiones, etc. Dependiendo del grado de descentralización de estas decisiones, un centro dado tendrá una mayor o menor influencia en el resultado de la empresa. (Muñíz, Luis, 2012).

2.4.12 Tipos de centros en el control

Desde el punto de vista del control del desempeño de cada centro, es importante considerar que debe hacerse de acuerdo con el grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y, por lo tanto, están bajo su influencia. Cuando el control del rendimiento se realiza sobre la base del resultado medido en términos monetarios, se distinguen tres tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables:

- De costos,
- Beneficios y
- Inversión. (Munich, Lurdes, 2013).

2.4.13 Centro de costes

Un centro de costos es un centro de responsabilidad cuyos gerentes solo controlan el monto y / o el costo de los recursos consumidos. Es conveniente distinguir dos tipos de centros de costos: centros de costos operativos y centros de costos discrecionales, los costos operativos del Centro son uno en el que existe una relación directa entre los recursos consumidos y la producción realizada. Para controlar estos centros pueden tener las técnicas tradicionales de contabilidad de costos: distribución de los gastos por naturaleza a los artículos, que cuesta cada

sección por unidad de trabajo, la distribución de los costos de los productos, la determinación de los costos estándar, la presupuestario (Amat, Juan, 2013).

2.4.14 Centro de beneficios

Un centro de ganancias es un centro de responsabilidad cuyo gerente controla parcial o totalmente las variables relacionadas con las ventas y los costos que permiten y condicionan la obtención de una ventaja más o menos importante. Por esta razón, su responsabilidad financiera no es maximizar los ingresos, vender más unidades o minimizar los costos, sino hacer que las ganancias del centro sean rentables. Dentro de los centros de beneficio, es necesario distinguir los centros en los que no hay influencia en los costos de producción, por ejemplo, un departamento comercial, centros en los que se controlan estos costos, como sería el caso, divisiones. (Amat, Juan, 2013).

2.4.15 De beneficios

Impuestos sobre ganancias industriales y comerciales e impuestos corporativos que, cuando se calculan en base a la determinación de ganancias o pérdidas, no se incluyen en los gastos de operación de acuerdo con los requisitos reglamentarios. Derechos que pueden pasarse a terceros (por ejemplo, impuestos comerciales) y por esta razón se agrupan en cuentas imponibles y recuperables. (Amat, Juan, 2013)

2.4.16 Control de la gestión en curso

Control de la evolución de la empresa y desviaciones del presupuesto. Independientemente de la contabilidad, proponemos que el desarrollo de la actividad económica y financiera de la empresa se controle a través de una tabla de documentos que nos permitirá ver cómo se logra su evolución de acuerdo con las previsiones presupuestarias, ya explicado en el capítulo anterior.

Por lo tanto, el documento de control económico-financiero contiene para el control mensual, los mismos bloques que este:

- Ingresos por producto o línea de producto.
- Costos operativos y márgenes.
- Financiación para hacer. (ACCID, 2014).

Para llevar a cabo el control, el documento tiene, a su vez, cuatro bloques de datos:

1. Presupuesto operativo en cantidad y porcentaje de facturación.
2. Un presupuesto flexible que transforma lo anterior en auténtico, tomando como base de comparación el mes, según la facturación real. De este presupuesto también se obtiene la acumulación hasta el mes de control para el año actual.
3. Los valores reales para cada artículo a verificar y su% en la facturación. También los dos tamaños para el año real acumulado hasta el mes actual.
4. Las diferencias en el año acumulado para sus valores reales obtenidos de las cuentas, resultantes de la diferencia de:

Para ingresos: Ingresos reales por producto o línea de producto, deducidos del presupuesto operativo. Para las cifras de costos o gastos correspondientes a la misma partida del presupuesto flexible acumulado del año, menos los valores reales correspondientes

2.4.17 Control contable de la evolución de la empresa.

En este grupo de documentos, presentamos una forma simple de llevar a cabo la contabilidad de una empresa mediana, con la obtención del balance y la cuenta de resultados, basada únicamente en los movimientos de:

De compras.

Ingresos

Ventas.

Pagos.

Ingresos

Pagos.

De compras.

Ventas.

Gastos (solo original).

Varios (solo opcional). (Atencio, Julio, 2013).

2.4.18 El control de gestión y las perspectivas

El control de gestión se sitúa en ambas perspectivas, actuando a corto y largo plazo y abarca cuatro funciones básicas:

- Planificación, principalmente presupuestaria.
- Control del cumplimiento presupuestario y análisis de contaminantes.
- Medir el cumplimiento de los objetivos por área, departamentos, individuos.
- Proporcionar información de gestión a los diferentes niveles de toma de decisiones de la empresa. (Lapuente, 2011, pág. 10)

A través de este módulo, pondremos en dos de ellos: la función de control y seguimiento de resultados y la provisión de información de gestión como tareas prioritarias en este ámbito.

2.4.19 La función de control de gestión

La función de control de gestión enmarcada se encuentra actualmente dentro de una serie de sistemas de control en empresas y, de alguna manera, trata de completarse mutuamente. Algunos son "obligatorios" y otros voluntarios. Vea las más grandes:

1. Investigaciones sanitarias, medioambientales, laborales e fiscales: a partir de las más obvias, estas auditorías obligatorias se centran en aspectos muy específicos de la actividad de la empresa. Están controlados, cuyos plazos

de ejecución, y el desarrollo de la sanción trabajan cuando no cumplen con los reglamentos respectivos.

2. Auditorías de calidad, certificados de calidad, etc. En el proceso de control de productos y procesos, los certificados de calidad pueden garantizar la satisfacción de una tercera empresa de calidad mínima (AENOR, ISO, etc.). Es un proceso de control que se centra en el negocio que las empresas ponen en una mejor organización interna.
3. Auditoría de cuentas: obligatoria para determinadas sociedades en función de su tamaño o por otros motivos, indicar a los auditores que emitan un dictamen sobre los estados financieros de la sociedad a través de cuatro tipos de resultados:
 - a. Opinión ventajosa: las cuentas anuales reflejan la situación financiera económica de la empresa.
 - b. Opinión cualificada: Las cuentas anuales muestran igualmente la situación económica y financiera de la empresa, salvo excepciones mencionadas en el informe.
 - c. La opinión fue rechazada: hay tantas de las limitaciones que las cuentas anuales no muestran la situación económica y financiera de la empresa.
 - d. Sin ninguna opinión: los auditores no podían hacer suficiente información para cumplir con su trabajo y cumplir con todos los procedimientos de auditoría y, por lo tanto, no pueden hacer comentarios.

Como podemos ver, los auditores de cuentas no trabajan en el cumplimiento del proceso, o si la empresa está haciendo bien o mal en los negocios (con algunas excepciones).

4. Auditorías internas: para hacer un símil cinematográfico, son "asuntos internos" en la policía. La función de auditoría interna es responsable de verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos actuales de la compañía. No evalúa el negocio; la ansiedad de que las cosas se hacen porque se controla internamente. El departamento de personal de la

empresa generalmente se aplica a muchas experiencias y normalmente depende de la Dirección General o del Consejo de Administración

5. Control de gestión: la función a cargo es para el buen funcionamiento del negocio de una manera muy operativa. Como vemos, completa el trabajo del auditor y del auditor interno. En algunos aspectos les sucede. (Lapiente, 2011, pág. 12).

2.4.20 Funciones integradas del control de gestión

Por lo general, el control de gestión generalmente incluye las siguientes funciones:

1. Función de planificación: Generalmente, CG es responsable de coordinar la preparación del presupuesto anual y las revisiones correspondientes. Normalmente, se encarga de una propuesta para establecer al menos un objetivo por áreas o departamentos que sean consistentes con el presupuesto de la empresa.
2. Función de control: CG controla el seguimiento presupuestario y otros aspectos del progreso de la empresa. El alcance de esta función es muy diferente en cada empresa en función de su cultura. Dentro de esta unidad, CG generalmente supervisa el cumplimiento de los objetivos por área o departamentos.

El papel de la información: esta función no se da a todas las organizaciones - porque está descentralizada- y, sin embargo, es esencial. El GC debe contar con la información oficial de "proveedor" en todos los niveles de la dirección con el fin de proporcionar a cada departamento o responsable de la información necesaria, adecuada y oportuna sobre la toma de decisiones, con un objetivo y visión global. (Lapiente, 2011, pág. 14)

2.4.21 El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión

Para (Kaplan, 2012, pág. 34) Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

2.4.22 La perspectiva financiera

Para (Kaplan, 2012, pág. 273) Los indicadores financieros del BSC de la cadena de abastecimiento son tradicionales y genéricos. Una cadena de abastecimiento que funciona bien genera márgenes de ganancias más altos, menores costos unitarios, un cash flow superior, crecimiento en los ingresos y un alto retorno sobre el capital invertido para todos los participantes de la cadena. El BSC puede incluir indicadores específicos de la cadena, como los costos de transporte, procesamiento de pedidos, depósito, merchandising, obsolescencia y rebajas. El énfasis que se ponga en indicadores financieros específicos dependerá de la estrategia. Para la producción y distribución de productos maduros, los indicadores dominantes serán el cash flow, los costos unitarios y el retorno sobre los activos. Para las estrategias de diferenciación, los indicadores de crecimiento de los ingresos, mayores márgenes y menores rebajas y obsolescencia jugarán un papel más importante.

Las empresas por lo general buscan que los márgenes de ganancias cada vez se incrementen, que sus costos disminuyan, que el cash flow aumente y exista un mayor retorno sobre el capital para que se beneficien los participantes de la cadena de abastecimiento, el Balanced Scorecard permite que todo lo indicado se pueda dar, sobre todo si está bien planteada la estrategia, es necesario tener en cuenta que un buen manejo de los recursos para que el sistema financiero de la empresa mejore y genere mayor rentabilidad.

2.4.23 La perspectiva del cliente

Para (Kaplan, 2012, pág. 76). La perspectiva del cliente debería reflejar tanto a los clientes de la cadena de abastecimiento como el consumidor final. Para todos ellos, los beneficios deberían incluir una mejor calidad de los productos y servicios, plazos más breves entre pedido y entrega, mayor disponibilidad (incluyendo menos entregas tardías y productos fuera de stock), mayor flexibilidad y un valor más alto.

El cliente cada vez es más exigente al momento de obtener un producto, por el mismo hecho que en el mercado existe cada vez más productos disponibles al consumidor, la competencia busca mejorar sus procesos, productos y servicios, razón por la cual el cliente exige que la calidad del producto y servicio supere sus expectativas, el tiempo de entrega cada vez sea mínima, la facilidad en la disponibilidad del producto sea inmediata ; lo que conlleva a que las empresas se esfuercen por brindar mayores beneficios al cliente, productos o servicios diferenciados, generando fidelización hacia la marca a través de la satisfacción de sus necesidades.

2.4.24 La perspectiva de los procesos internos

Declara (Kaplan, 2012, pág. 107). Las mejoras a los procesos en toda la cadena de abastecimiento deberían redundar en los siguientes beneficios:

- Menor trabajo improductivo: esto incluye la reducción o eliminación de los procesos duplicados, la posibilidad de armonizar los sistemas y procesos, la reducción de los defectos, rechazos, devoluciones y retrabajos, y niveles más bajos de inventario.
- Tiempo de ciclo entre pedido y entrega más reducidos y ciclos cash- to-cash más breves para todos los participantes de la cadena de abastecimiento.
- Repuesta flexible: esto significa la capacidad para cumplir con los requisitos únicos del cliente en cuanto a variedad de productos, volumen, empaquetado, acuerdos de envío y entrega.

- Menores costos unitarios en relación con el grado de flexibilidad y adaptación a su medida que el cliente espera: los proveedores intentan excluir los costos que no agregan valor eliminando la duplicación de inventarios, el manejo múltiple del producto, los envíos no consolidados y las promociones y operaciones no coordinadas.
- Innovación: los participantes siguen de cerca los nuevos desarrollos tecnológicos, la competencia y las preferencias del consumidor, de manera tal de diseñar y desarrollar en conjunto nuevas soluciones capaces de ganarse la lealtad de los clientes objetivo.

Existen procesos internos que contribuyen al mejoramiento de la cadena de abastecimiento, por lo que es necesario la eliminación de procesos que no generen valor o generen duplicidad, procesos como el minimizar los tiempos de entrega de un pedido, flexibilidad o capacidad de cumplir con las expectativas del cliente, optimización de recursos para generar menos costos unitarios, y sobre todo la capacidad de innovar para que los clientes potenciales se conviertan en clientes actuales son los factores fundamentales para crear lealtad hacia la marca del producto.

2.4.25 La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Dice (Kaplan, 2012, pág. 140). Los objetivos relacionados con el capital humano incluyen a los empleados de compras, operaciones, marketing, ventas, logística y finanzas que tienen las habilidades y el conocimiento para colaborar dentro y entre las organizaciones con el propósito de mejorar el desempeño de la cadena de abastecimiento y brindar mayor valor a los clientes y consumidores finales. Los objetivos del capital humano tienen que ver con la forma de armonizar y relacionar los sistemas más allá de las fronteras organizacionales, con la estandarización de los protocolos, la información compartida sobre clientes y proveedores y su manera de analizarla, y la provisión de información relevante, precisa, oportuna y accesible. La cultura organizacional debería respaldar el compartir mejores prácticas la mejora continua, la apertura y la transparencia

entre todos los socios de la cadena de abastecimiento y auténtico compromiso con la eliminación del trabajo improductivo y las demoras en todo el sistema, brindando de esta forma, el máximo valor a los consumidores finales.

El capital humano juega un papel muy importante en la gestión de la cadena de abastecimiento, pues el servicio que brinda el capital humano es muy perceptible por los clientes, factores como la excelente relación que existe entre los colaboradores, sus conocimientos, destrezas y su predisposición da lugar a un mejoramiento en la cadena de abastecimiento, lo que se reflejaría en la productividad que cada vez sería más alta y en las demoras que disminuirían considerablemente, razón por la cual el capital humano es uno de los factores más primordiales que contribuye a que las estrategias y objetivos se cumplan.

2.4.26 BSC del cliente

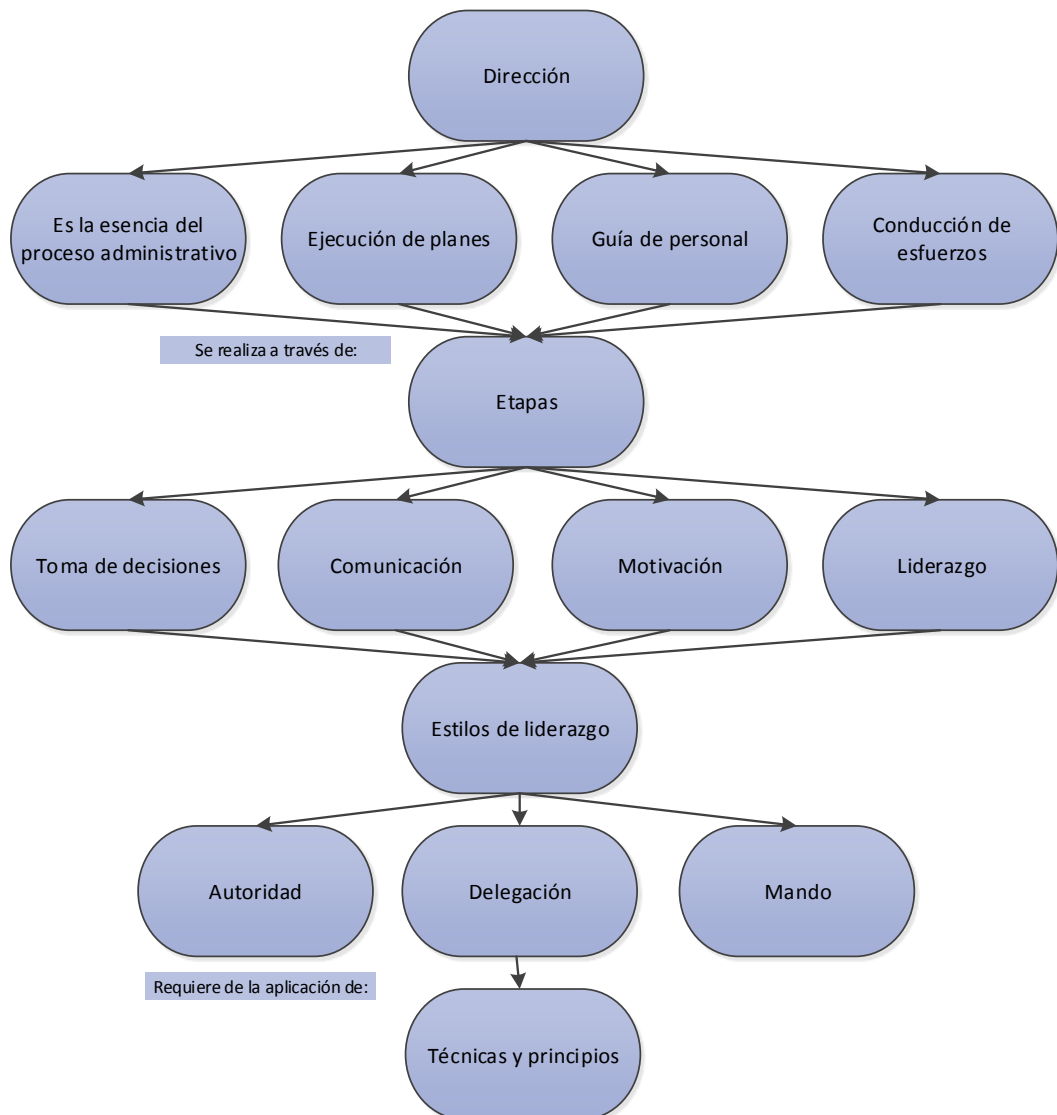
Para (Kaplan, 2012, pág. 277). En general, los BSC para los proveedores y la cadena de abastecimiento miran desde la compañía hacia arriba, hacia sus proveedores más importantes. Cuando la compañía mira en sentido inverso, hacia adelante y hacia abajo, analiza a sus clientes estratégicos. The Rockwater Company, división de instalaciones submarinas de Brown & Root, nos proporcionó uno de los primeros ejemplos de construcción de un BSC con sus clientes estratégicos.

El Balanced Scorecard para los proveedores y la cadena de abastecimiento tiene que ser vista desde la empresa hacia sus proveedores, con el fin de analizarlos y decidir cuál es proveedor que más beneficios le proporcione a la empresa; si es a la inversa se debe analizar a los clientes estratégicos, es decir, a los clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa, actualmente son varias las empresas que cuentan con un Balanced Scorecard en el que analizan a sus clientes estratégicos y buscan la manera de fidelizarlos, porque son los que generan mayor liquidez a la compañía.

2.4.27 Dirección

El liderazgo a menudo se considera idéntico. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será un líder efectivo, y que la administración es una función central de los gerentes, hay más para administrar que para liderar; Como se señaló en los capítulos anteriores, incluye una planificación cuidadosa, el establecimiento de una estructura organizativa que ayuda a las personas a alcanzar los objetivos, e integra a las personas más capacitadas posibles en esa estructura. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control también es una función importante de la administración. (Koontz, Harold, 2015).

Gráfico N° 04.- Dirección



2.4.28 Toma de decisiones

Se define formalmente como el proceso de identificación y resolución de problemas, el proceso contiene dos pasos principales que son: identificación del problema, información sobre las condiciones ambientales y organizacionales monitoreada, para determinar si el desempeño es satisfactorio, el otro es la solución de los problemas, que tienen lugar durante el examen de cursos de acción alternativos y selecciona e implementa una acción. (Daf, Richard, 2014).

2.4.29 Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es importante porque:

- La adquisición de información sobre la organización y el entorno externo,
- La detección de limitaciones o desviaciones de comportamiento,
- El rendimiento esperado,
- Análisis de eventos y alternativas, y la implementación de nuevos planes de acción. (Koontz, Harold, 2015).

2.4.30 Fases de la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones no se produce de forma continua, sino que se compone de diversas actividades que se realizan en diferentes momentos y cíclicamente, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener múltiples capacidades internas y deben ser flexibles y fáciles de usar, que son:

1.- Inteligencia.- Los administradores identifican el problema que surge en la organización (divergencia de una situación real y deseada), un diagnóstico de la naturaleza del problema y las consecuencias. El SIA o MIS debe proporcionar información detallada sobre la organización para el análisis. Las principales

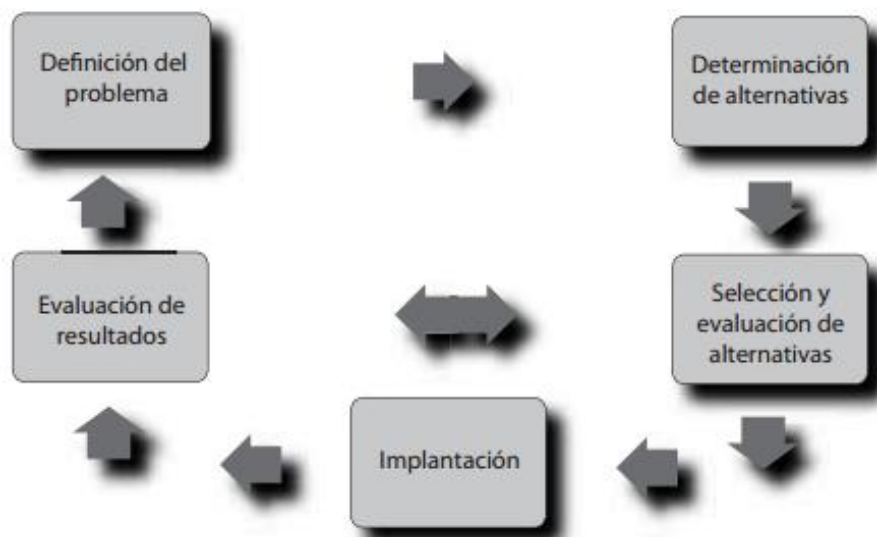
actividades son: recopilación, clasificación, procesamiento y presentación de datos.

2.- Diseño.- En este caso, la persona define el objeto y los criterios, que son alternativas para resolver un problema. Gracias a la gran colaboración del DSS, la ópera es la base de modelos simples, puede desarrollarse rápidamente y explotarse con información limitada. Los datos se utilizan para predecir el resultado de cada acción.

3.- Selección.- Consiste en elegir una de las alternativas propuestas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas.

4.- Implantación.- En este paso, el administrador toma la decisión de actuar e informa sobre el progreso y la solución. La implementación de alternativas debe ser monitoreada. (Daf, Richard, 2014).

Gráfico N° 05.- ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: (Daf, Richard, 2014).

2.4.31 Métodos y modelos para la toma de decisiones

Hay varias situaciones en las que se deben tomar decisiones comerciales:

- Decisiones en una determinada situación.- Una situación de certeza es una situación en la cual un sujeto tiene información completa sobre una situación dada, cómo evolucionará y el resultado de su decisión.
- Decisiones en una situación de incertidumbre: una situación de incertidumbre es aquella en la que un sujeto toma la decisión sin conocer la situación y hay varios resultados para cada estrategia. Pueden ser decisiones competitivas y no competitivas. (Cuatercasas, Luis, 2013).

2.4.32 Característica de la decisión

Existen cinco características de las decisiones:

- Efectos futuros.- Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Reversibilidad.- Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Impacto.- Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- Calidad
- Periodicidad. (Cuatrecasas, 2012).

2.4.33 Tipos de decisiones

Las decisiones pueden ser planificadas y no planificadas.

- Decisiones planificadas, es decir, son repetitivas y rutinarias
- Decisiones imprevistas: se basan en la experiencia y el buen juicio (Hill, Charles, 2012).

2.4.34 Marco de referencia de la toma de decisiones

El marco de referencia se basa en el consenso de objetivos y conocimientos técnicos sobre cómo lograrlos como:

- Un tomador de decisiones, perfectamente racional, sería completamente objetivo y lógico. Puede definir un problema cuidadosamente y luego tener un objetivo claro y preciso, la suposición toma en consideración:
- Claridad del problema: cuando el problema es inequívocamente claro, tiene información completa
- Orientación hacia el objetivo. No hay conflicto sobre el objetivo.
- Opciones conocidas. Se presenta creatividad, identifica los criterios relevantes.
- Preferencias claras: evalúe los criterios y las alternativas en función de su importancia.
- Preferencias constantes: criterios para la decisión específica, a largo plazo y coherente.
- Sin restricciones de tiempo o costo: toda la información sobre criterios y alternativas se obtiene porque no hay restricciones de tiempo o costo.
- Resultado final máximo.- Elija siempre la alternativa que dará el resultado económico final máximo. (Daf, Richard, 2014).

2.4.35 Información para la toma de decisiones

Tomar buenas decisiones requiere buena información, que debe ser confiable, relevante y actualizada. Debe tener una disposición de procesamiento de la información y debe tener disposición, comprensión, confirmación, diagnóstico y predicción. (Koontz, Harold, 2015).

2.4.36 Importancia y límites de la toma racional de decisiones

En el análisis de las etapas de planificación, la toma de decisiones se consideró una parte importante de la misma; De hecho, dada la percepción de una oportunidad y un objetivo, en realidad, el proceso de toma de decisiones está en el corazón de la planificación. En este contexto, el proceso que condujo a la decisión podría considerarse como:

1. Establecer las premisas.
2. Identifica las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos del objetivo deseado.
4. Elija una alternativa, es decir, tome una decisión. Si bien el capítulo se centra en la lógica y las técnicas para elegir un plan de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones es, de hecho, una de las etapas de la planificación. (Bateman, T, 2009).

2.4.37 Racionalidad en la toma de decisiones

A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente? Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar un objetivo que no puede alcanzarse sin acción; deben comprender claramente los planes de acción mediante los cuales intentan alcanzar un objetivo en las circunstancias y limitaciones existentes, así como recopilar información y la capacidad de analizar y evaluar alternativas a la luz del propósito previsto y, finalmente, deseamos llegar a la mejor solución eligiendo la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva. (Münch, 2010).

2.4.38 Toma de decisiones 10-10-10

Suzy Welch ha escrito un libro con este sorprendente título; Pero, ¿qué significa? ¿Toma decisiones que tendrán consecuencias en los próximos diez minutos, en los próximos diez meses o diez años? Las respuestas a estas preguntas pueden ser muy diferentes. Puede ser necesario tomar una decisión en los próximos diez minutos para poder actuar, pero también es posible arrepentirse poco después. Una decisión de diez años puede ser muy diferente dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias para toda la vida. Decidir ser doctor o maestro requiere hacer predicciones y muchas suposiciones; Las recompensas pueden ser grandes, pero requieren muchas decisiones de diez meses sobre cómo obtener financiamiento, dejar de comprar una casa o dejar de disfrutar de las vacaciones durante el tiempo que pasan estudiando. Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (por ejemplo, diez meses o un año) o a largo plazo, como sería el caso con una inversión importante en un nuevo producto o proyecto. Al aumentar la perspectiva temporal de las consecuencias, se pueden tomar mejores decisiones administrativas y personales a corto, mediano y largo plazo. (Munich, Lurdes, 2013).

2.4.39 Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

- Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certeza relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones implica cierto riesgo. En una situación con certeza, las personas están razonablemente seguras de lo que sucederá cuando tomen una decisión; De manera similar, la información está disponible y se considera confiable, además de conocer las relaciones de causa y efecto subyacentes.

- Por otro lado, en una situación de incertidumbre, las personas solo tienen una base de datos débil, no saben si los datos son confiables y no saben si la situación puede cambiar o no, y no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; Por ejemplo, una empresa que decide expandir su negocio a un país que no le es familiar sabe muy poco sobre su cultura, sus leyes, su entorno económico y político, y tendrá más incertidumbre acerca de aquél cuya situación política es tan volátil que incluso los expertos no pueden prever un posible cambio de gobierno.
- En una situación de riesgo, puede existir información real, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones, podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado utilizando, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible usar la probabilidad subjetiva en función del juicio y la experiencia. (Munich, Lurdes, 2013).

2.5 Hipótesis

La estructura de un modelo de control de gestión permitirá una toma de decisiones efectiva para mejorar la alineación de los recursos en la empresa.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable independiente:

Control de gestión

2.6.2 Variable dependiente

Toma de decisiones

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque cuantitativo

Manifiesta (Valderrama, 2010), De esta manera se genera un enfoque cuali-cuantitativo, en virtud que la información financiera al momento del control, y el enfoque cuantitativo, en referencia a como se efectúa las decisiones empresariales.

Se utiliza el enfoque mixto, es decir, cualitativo-cuantitativo, porque se genera un análisis cuantitativo, en el momento en que se realiza la recopilación de la información financiera y cualitativa estableciendo el conocimiento de la realidad y la problema.

3.2 Modalidad básica de investigación

3.2.1 Investigación de campo

Indica (Hernández, 2009). "Este es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde ocurren los eventos".

En el proceso de la encuesta se generó una visita a la empresa, para conocer las debilidades del control de gestión, en la gestión del negocio y cómo afecta negativamente la toma de decisiones.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Por (Muñoz, 2011). El objetivo es examinar, bajo un enfoque científico, la validez, la utilidad, la universalidad, la actualización, la fiabilidad y todo lo que hace posible determinar la aplicabilidad científica correcta de lo que se estudia, lo que es que será útil para los campos de estudio donde se encuentra este conocimiento.

En el proceso de investigación, se estableció el uso del método bibliográfico, a la hora de respaldar bibliográficamente el control variable de la gestión de variables y la variable dependiente de la toma de decisiones y cómo generar un análisis científico en el proceso de investigación científica.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Descriptiva

Declarar (Hernández, 2009). El propósito de esta investigación es que el investigador describa situaciones y eventos, es decir, cómo son y cómo ciertos fenómenos se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de individuos, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno bajo análisis. Mida o evalúe con la mayor precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del "Fenómeno a estudiar".

Luego se describe un análisis describiendo los problemas en el negocio y cómo no tiene un control de gestión que limita las decisiones comerciales porque no tienen la información necesaria.

3.3.2 Investigación Correlacional

Por (Muñoz, 2011). Los estudios de correlación están diseñados para responder preguntas de investigación, es decir, estos tipos de estudios tienen la intención de medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

Por lo tanto, se establece una relación para cada una de las variables de búsqueda, con el fin de generar una asociación, que promueve la dinamización organizacional y el uso eficiente de los recursos.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Indica (Valderrama, 2010). El universo de la población es el conjunto de individuos y objetos que desea conocer en una investigación

Por lo tanto, la población de muestra para la encuesta es:

Tabla N° 01.- Población

Área Administrativa	3
Área Operativa	12
TOTAL	15

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: Germania Salazar

3.4.2 Muestra

Para (Muñoz, 2011). De una manera más científica, las muestras se pueden definir como parte de un conjunto o población debidamente seleccionado, que está sujeto a la observación científica en nombre del conjunto, por lo que para obtener resultados válidos

3.4.3 Unidad de investigación

De esta forma, trabajaremos con 15 personas en el desarrollo de la investigación, ya que ellos son los que manejan la información interna de la empresa, en particular el dominio administrativo y financiero de la empresa Sucesores de Jacobo Paredes S.A Sucursal Ambato.

3.5 Operacionalización de Variables

Cuadro N° 01.- Variable Independiente: Control de gestión

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
El control de gestión permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que realiza la empresa y, por tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilite la mejora a través de información para que la gestión sea eficiente.	<p>Evaluar</p> <p>Proceso</p> <p>Mejora</p> <p>Información</p>	<p>Estándares</p> <p>Operativo</p> <p>Interno</p> <p>Externo</p> <p>Financiera</p>	<p>¿Existe en la empresa un control de gestión?</p> <p>¿Par la generación de una evaluación se debe establecer?</p> <p>¿Los actuales procesos deben establecer:?</p> <p>¿De que manera el no contar con un control de gestión afecta el desarrollo organizacional?</p> <p>¿Es necesario establecer un proceso de mejoramiento a le gestión interna?</p> <p>¿La información que se genera es validada permanentemente?</p>	<p>Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa</p>

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: Germania Salazar

Cuadro N° 02.- Variable dependiente: Toma de decisiones

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es el proceso de identificar y resolver problemas, mediante la identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio, la otra es la solución de problemas, que tienen lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y selecciona e implanta una acción</p>	<p>Identificación</p> <p>Condiciones</p> <p>Desempeño</p> <p>Acción</p>	<p>Problemas Alternativas</p> <p>Administrativas Financieras</p> <p>Eficiencia Eficacia</p> <p>Ejecución</p>	<p>¿La gestión administrativa de la empresa permite identificar a tiempo los problemas de la empresa?</p> <p>¿Las alternativas de solución en la empresa están determinados por?</p> <p>¿Las condiciones de la toma de decisiones son?</p> <p>¿El desempeño y crecimiento empresarial depende de?</p> <p>¿Es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas?</p>	<p>Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa</p>

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: Germania Salazar

3.6 Plan de recolección de la información

Indica (Hernández, 2009). La recopilación de datos implica el desarrollo de un plan detallado de procedimientos que nos llevará a recopilar datos para un propósito específico. Este plan incluye la determinación:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? En otras palabras, los datos serán proporcionados por personas, serán producidos por observaciones o aparecerán en documentos, archivos, bases de datos, etc.
- b) ¿Dónde se encuentran estas fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es esencial definirla con precisión.
- c) ¿Con qué medios o métodos recopilaremos los datos? Esta fase consiste en elegir uno o más medios y definir los procedimientos que usaremos en la recopilación de datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- d) Una vez recopilados, ¿cómo los prepararemos para que puedan analizarse y respondamos a la declaración del problema?

En este proceso de investigación, la recolección de información está determinada por la investigación de campo, que ha identificado las brechas en el negocio y cómo el problema afecta su desarrollo, de modo que el uso de una encuesta se genera, lo mismo recogerá la información necesaria sobre el problema.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Para (Bernal, 2010). El análisis se realiza de acuerdo con los objetivos y supuestos o preguntas de la investigación llevada a cabo, o ambos, de acuerdo con los siguientes parámetros:

1. Distribución de frecuencias y representaciones gráficas

La distribución de frecuencia es la agrupación de datos en categorías que muestran el número de observaciones en cada categoría. En otras palabras,

una distribución de frecuencia indica el número de veces que cada valor o datos aparece en una tabla de resultados de un trabajo de campo.

- Histogramas: estos son medios gráficos de representación de la distribución de frecuencias.
- Polígonos de frecuencia: como el histograma, son gráficos que proporcionan una vista rápida de las características principales de los datos de una distribución de frecuencia.
- Barra o gráficos pagados: estas son formas diferentes de representar los datos de la encuesta.

2 Medidas de tendencia central

- Promedio: es la suma de un conjunto de puntajes dividido por el número total de puntajes.
- Modo: el puntaje más frecuente en una distribución de datos.
- La mediana: es el valor que divide una distribución de frecuencias en

3 Medidas de dispersión

- Varianza: la suma de las desviaciones del cuadrado medio de la raíz, dividido por el número de observaciones menos uno.
- Desviaciones estándar: es el monto promedio en el que cada puntaje individual varía con el promedio de todos los puntajes.

Por lo tanto, se genera un análisis cuantitativo, del mismo modo que el uso de una herramienta estadística, y puede establecer la presentación de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En el análisis de los resultados, la información se presenta mediante el uso de un programa que permite generar la calificación de los datos para los que se utilizó Excel

4.2 Interpretación de resultados

Con referencia a este parámetro, para interpretar los resultados, se utilizó el marco teórico como marco de referencia para apoyar la interpretación de los datos de forma cualitativa.

1.- ¿Existe en la empresa un control de gestión?

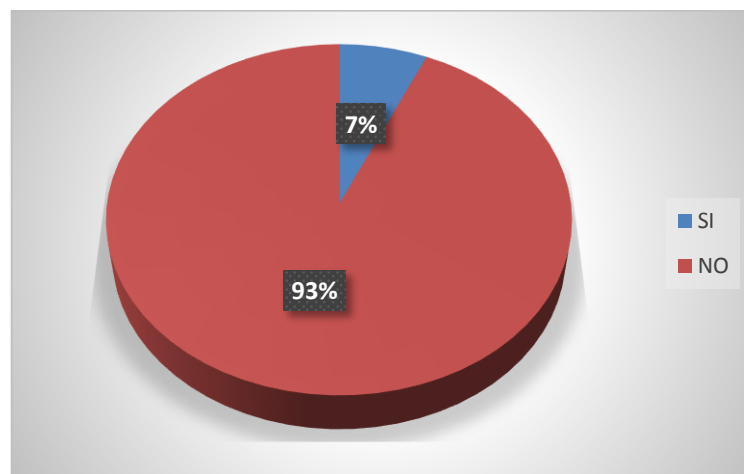
Tabla N° 02.- Control de Gestión

x	f	%
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 06.- Control de Gestión



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Se determina de la información recabada, que el 7% manifiesta que si existe en la empresa un control de gestión, en tanto que el 93% restante declara que no.

De esta manera se establece que la gran mayoría del personal encuestado manifiesta que no existe en la empresa un control de gestión, que permita optimizar los recursos financieros, lo cual afecta al eficiente desarrollo organizacional y por ende no se puede acceder a un mejoramiento permanente.

2.- ¿Para la generación de una evaluación interna se debe establecer?

Tabla N° 03.- Evaluación interna

x	f	%
Información oportuna	2	13
Procesos organizados	10	67
Las anteriores	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 07.- Evaluación interna



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Indica, el 13% de las personas encuestadas, que para la generación de una evaluación interna se debe establecer información oportuna de manera que se correctamente validada, el 67% declara que los procesos deben estar organizados, de manera que se establezca coordinación, y finalmente el 20% restante manifiesta que las anteriores.

Se evidencia entonces, que la mayoría determina que para la generación de una evaluación interna se debe establecer procesos debidamente organizados, de manera que se pueda acceder a actividades en las cuales la información sean el eje de una gestión integral.

3.- ¿Los actuales procesos deben establecer?

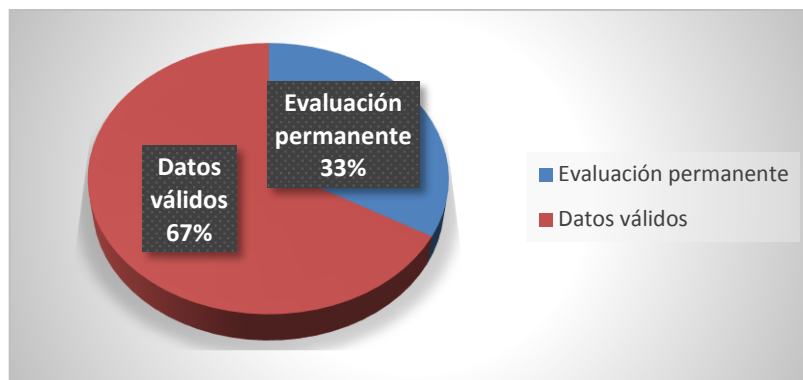
Tabla N° 04.- Actuales procesos

x	f	%
Evaluación permanente	5	33
Datos válidos	10	67
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 08.- Actuales procesos



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

La información develada indica que para el 33% de las personas encuestadas, los actuales procesos deben establecer una evaluación permanente, en tanto que el 67% restante declara que datos válidos.

Es decir que para la mayoría de los encuestados, es importante que los actuales procesos establezcan datos, validos, ay que de ellos depende la generación de una gestión eficiente que promueva dinamización y satisfacción externa.

4.- ¿De qué manera el no contar con un control de gestión afecta el desarrollo organizacional?

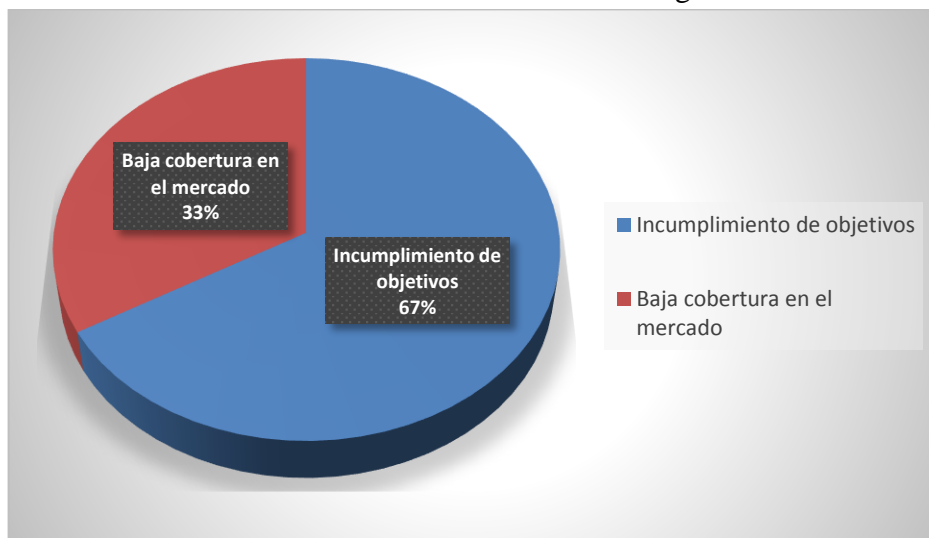
Tabla N° 05.- Afectación del desarrollo organizacional

x	f	%
Incumplimiento de objetivos	10	67
Baja cobertura en el mercado	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 09.- Afectación del desarrollo organizacional



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Para el 67% de los encuestados el no contar con un control de gestión afecta el desarrollo organizacional debido a que no se cumplen con los objetivos, en tanto que el 33% indica que afecta a la baja cobertura en el mercado.

Se indica entonces por la mayoría de las personas encuestadas, que el no contar con un control de gestión afecta el desarrollo organizacional debido a que no se cumple con los objetivos planteados, es decir existe descoordinación de las actividades que promuevan competitividad.

5.- ¿Es necesario establecer un proceso de mejoramiento a le gestión interna para las decisiones que se toman?

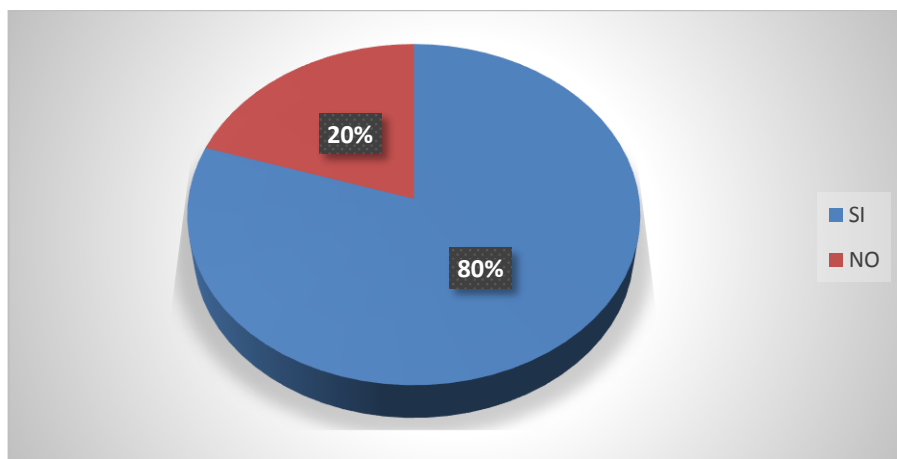
Tabla N° 06.- Proceso de mejoramiento

x	f	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 10.- Proceso de mejoramiento



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Indica el 80% de los encuestados, que si es necesario establecer un proceso de mejoramiento a le gestión interna, el otro 20% declara que no.

Se evidencia entonces que un grupo mayoritario de los encuestados indican que si es necesario establecer un proceso de mejoramiento a la gestión interna de manera que es importante determinar parámetros de cambio orientados a la satisfacción interna y externa para proyectar una imagen organizacional de eficiencia.

6.- ¿La información que se genera es validada permanentemente?

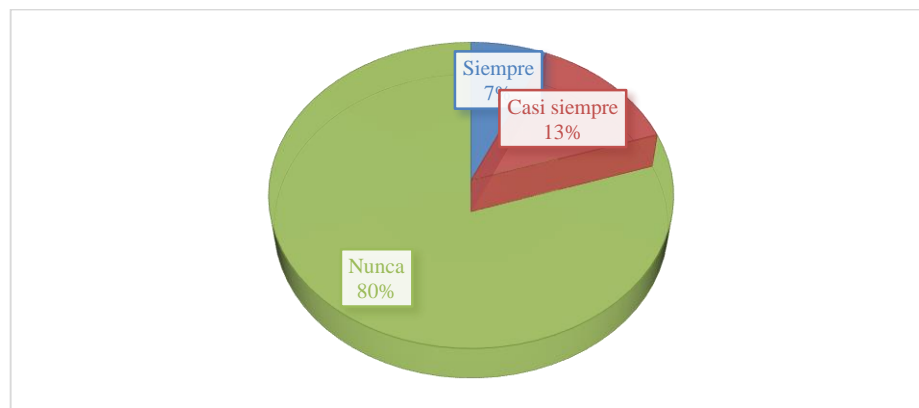
Tabla N° 07.- Validación de la información

x	f	%
Siempre	1	7
Casi siempre	2	13
Nunca	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 11.- Validación de la información



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Indica el 7% de los encuestados que casi siempre la información que se genera es validada permanentemente, para el 13% casi siempre y el 80% restante declara que nunca.

De esta manera se evidencia que la gran mayoría de los encuestados indican que nunca la información que se genera es validada permanentemente, debido a que no existen proceso internos debidamente estructurados, lo cual afecta al desarrollo de las actividades y por ende a la satisfacción al cliente.

7.- ¿La gestión administrativa de la empresa permite identificar a tiempo las de la empresa?

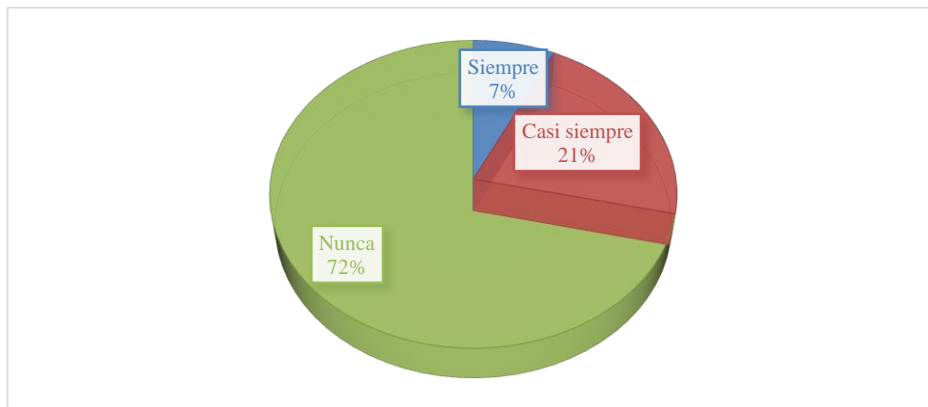
Tabla N° 08.- Gestión administrativa

x	f	%
Siempre	1	7
Casi siempre	3	21
Nunca	10	72
TOTAL	14	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 12.- Gestión administrativa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

El 7% de las personas que fueron encuestadas, indican que siempre la gestión administrativa de la empresa permite identificar a tiempo los problemas de la empresa, el 21% indica que casi siempre y para el 72% nunca.

Por tanto la gran mayoría de los encuestados manifiestan que nunca la gestión administrativa de la empresa permite identificar a tiempo los problemas de la empresa, debido a que no existe un alineamiento de los recursos empresariales, lo cual incide en el cumplimiento de los resultados.

8.- ¿Las alternativas de solución en la empresa están determinados por?

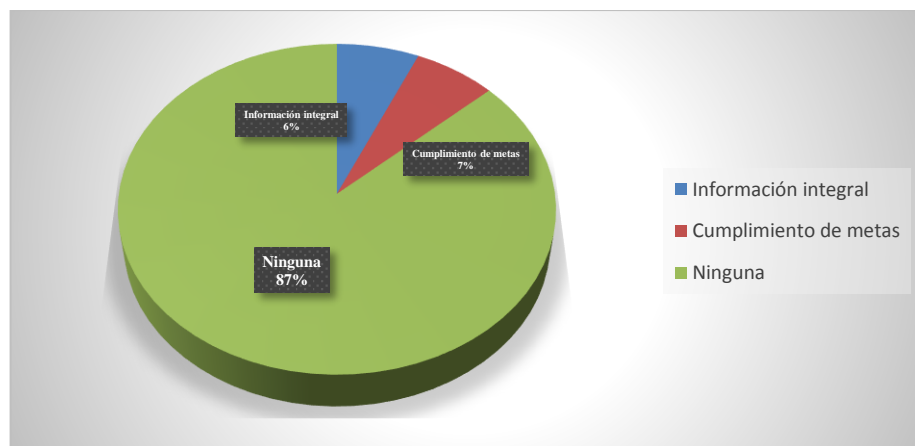
Tabla N° 09.- Alternativas de solución

x	f	%
Información integral	1	7
Cumplimiento de metas	1	7
Ninguna	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 13.- Alternativas de solución



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

La encuesta devela, que el 7% de los encuestados manifiestan que las alternativas de solución en la empresa están determinados por información integral, el otro 7% declara que cumplimiento de metas y para el 87% ninguna.

Por tanto para un alto número de encuestados, indican que no existe ninguna manera estructurada eficientemente para generar alternativas de solución, lo cual afecta al desarrollo organizacional, ya que no existen parámetros de direccionamiento estratégicamente establecidos.

9.- ¿Las condiciones de la toma de decisiones son?

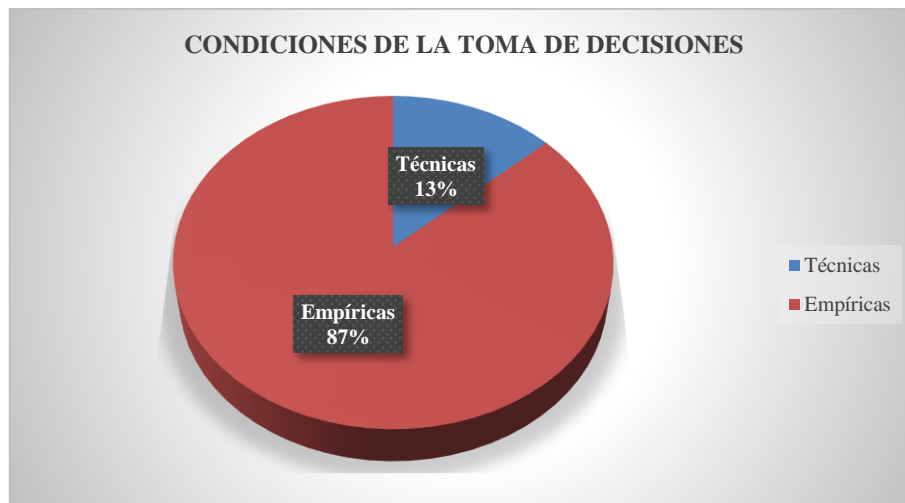
Tabla N° 10.- Condiciones de la toma de decisiones

x	f	%
Técnicas	2	13
Empíricas	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 14.- Condiciones de la toma de decisiones



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

El 13% de los encuestados manifiestan que las condiciones de la toma de decisiones son técnicamente tomadas, para el 87% restante son tomadas de manera empírica.

De esta manera la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que las condiciones de la toma de decisiones son empíricas, que no existe un análisis minucioso de alternativas que permitan un mejoramiento del problema, lo cual en ocasiones conlleva al retraso financiero y comercial.

10.- ¿El desempeño y crecimiento empresarial depende de?

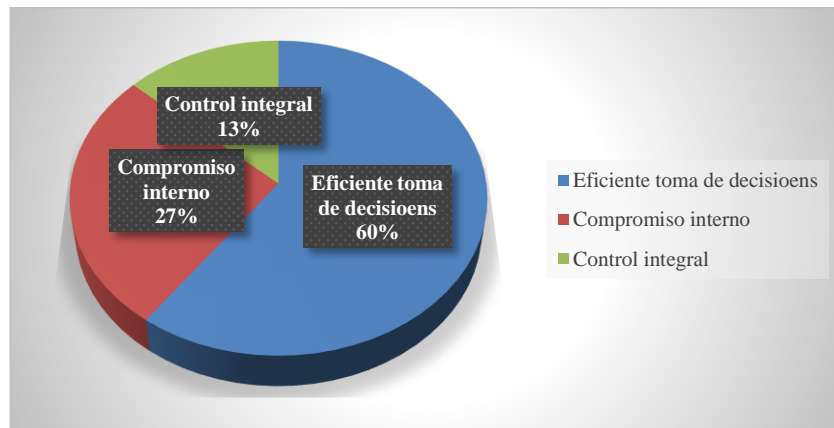
Tabla N° 11.- Crecimiento empresarial

x	f	%
Eficiente toma de decisiones	9	60
Compromiso interno	4	27
Control integral	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 15.- Crecimiento empresarial



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Para el 60% de los encuestados, el desempeño y crecimiento empresarial depende de Eficiente toma de decisiones, el 13% de un control integral y el 27% de compromiso interno.

Se determina entonces que la mayoría de los encuestados manifiestan que el desempeño y crecimiento empresarial depende de una eficiente toma de decisiones, es decir de un direccionamiento y liderazgo integral, que permita la optimización e recursos para la consecución de objetivos económicos.

11.- ¿Es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas?

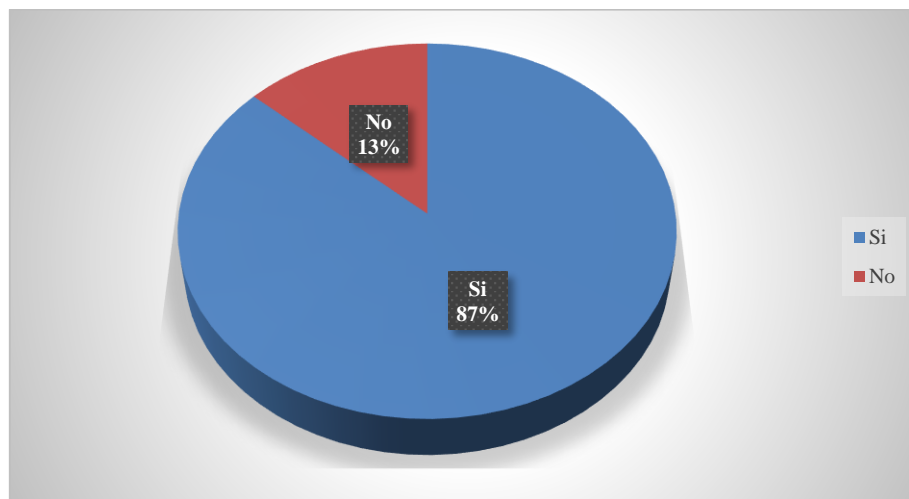
Tabla N° 12.- Modelo interno

x	f	%
Si	13	87
No	2	13
TOTAL	5	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Gráfico N° 16.- Modelo interno



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Análisis e interpretación

Indica el 87% de los encuestados, que si es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas, el 13% restante declara que no.

Se evidencia entonces que si es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas, ya que de ello depende , no solo la

generación de resultados, sino del compromiso interno para fidelizar al cliente y entonces acceder a nuevas oportunidades de negocio.

4.3 Verificación de la hipótesis

En el proceso de la investigación se estableció la comprobación con el estadígrafo ch-cuadrado para generar la relación de variables, para lo cual se han elegido dos preguntas:

4.3.1 Combinación de preguntas

1.- ¿Existe en la empresa un control de gestión?

x	f	%
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

11.- ¿Es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas?

x	f	%
Si	13	87
No	2	13
TOTAL	15	100

Con la regla de decisión establecida se procede a generar la tabla de contingencia de verificación

En este contexto se genera las hipótesis:

HO= La estructura de un modelo de control de gestión no permitirá tomar una eficiente toma de decisiones para mejorar el alineamiento de recursos en la empresa.

H1= La estructura de un modelo de control de gestión si permitirá tomar una eficiente toma de decisiones para mejorar el alineamiento de recursos en la empresa.

Tabla N° 13.- Tabla de contingencias

Tabla de Contingencia						
Preguntas	O	E	O -E	(O-E)²	(O-E)²/E	
	1	7,00	-6,00	36,00	5,14	
	13	7,00	6,00	36,00	5,14	
	14	8,00	6,00	36,00	4,50	
	2	8,00	-6,00	36,00	4,50	
Total	30	30,00			19,29	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Germania Salazar

Decisión					
H₁ =	Si	=	ΣX^2	\geq	3,84
H₀ =	No	=	ΣX^2	<	3,84
H₁ =	Si	=	3,54	\geq	3,84

Fuente: La encuesta

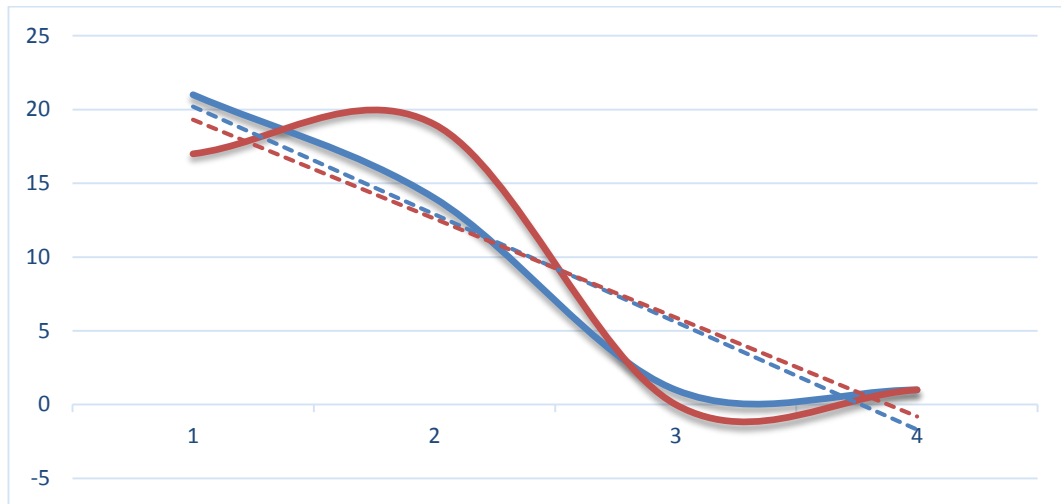
Elaborado por: Germania Salazar

4.3.2 Conclusión

Establecido el proceso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna la que indica que $\chi^2 = 19.29 > 3.84$ La estructura de un modelo de control de gestión

si permitirá tomar una eficiente toma de decisiones para mejorar el alineamiento de recursos en la empresa.

Gráfico N° 17.- Campa de GAUS



Fuente: La encuesta
Elaborado por: Germania Salazar

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa no existe un proceso de control de gestión, que permita establecer la optimización de cada uno de los recursos, de manera que se limita la competitividad interna y por ende la satisfacción de las necesidades del cliente externo no es óptima.
- En la empresa las decisiones no son tomadas de forma técnica, solo se las efectúa en base a la intuición y por ende las alternativas de solución de los problemas no son direccionadas eficientemente.
- No se cuenta con un modelo de control de gestión, que integre la información interna y promueva datos válidos para que las decisiones que se tomen generen un máximo desarrollo organizacional.

5.2 Recomendaciones

- Es importante establecer elementos internos para generar un control de gestión integral, en el cual se optimicen procesos y actividades, para que las actividades sean optimizadas.
- Es importante que las decisiones que se tomen sean basadas en un análisis técnico, el mismo que permita generar un eficiente alineamiento de los recursos y promover competitividad.
- Se debe estructurar un modelo de control de gestión, el mismo que promueva dinamización de actividades e información, e manera que sea el eje transversal del desarrollo interno y así promover decisiones eficientes.

5.3 Propuesta

Estructura de un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de mando integral para mejorar la toma de decisiones en SUCESORES S.A Ambato.

5.3.1 Justificación

En el entorno competitivo y cambiante en el que se enfrentan las empresas, existe una creciente necesidad de información útil y confiable para tomar buenas decisiones, lo que genera competitividad en el mercado. Por lo tanto, el diseño de un cuadro de mando integral con las cuatro perspectivas que son el financiero, el cliente, el proceso interno y el aprendizaje, permitirá el logro de los objetivos estratégicos de la empresa para generar un compromiso interno que promueva la satisfacción de las necesidades.

Con este instrumento de control de gestión, la empresa se apegará a un plan estratégico a través de la evaluación, visión, misión, valores, objetivos estratégicos y políticas de calidad, lo que lleva a una excelente organización que genera valor agregado. Interno y externo. Por lo tanto, la dirección estratégica conducirá al éxito de la compañía donde sea posible enfocar los esfuerzos de cambio asegurando la transparencia de la estrategia corporativa del campus.

El diseño del cuadro de mando integral tiene muchas ventajas para la empresa incluida la representación de una estructura coherente de la estrategia financiera a través de objetivos claramente vinculados, medidos con los indicadores de rendimiento, respaldados por un conjunto de procesos internos clave y con la ayuda del equipo organizativo para maximizar los resultados financieros.

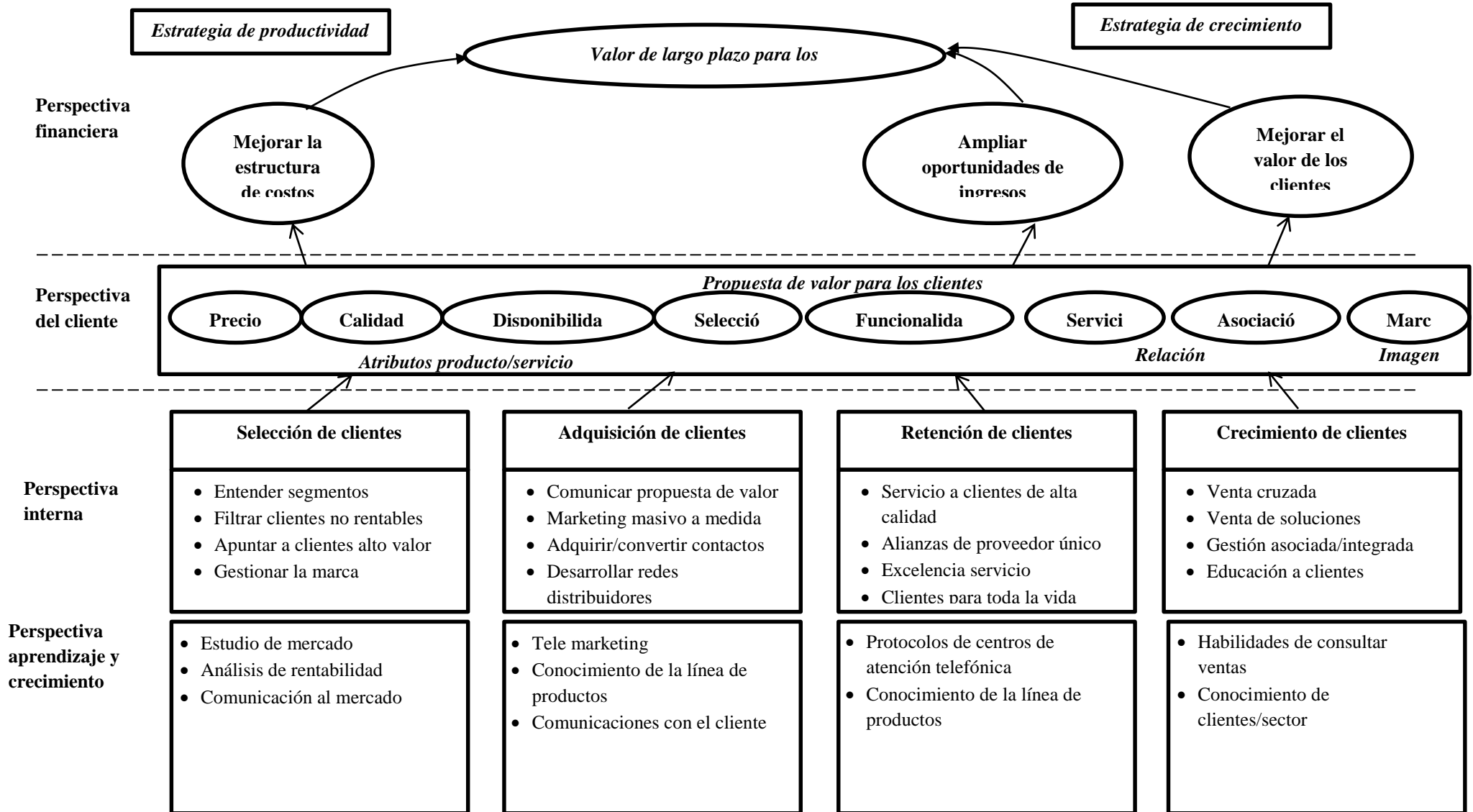
5.3.2 Objetivo general

Estructurar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de mando integral para mejorar la toma de decisiones en Sucesores de Jacobo Paredes S.A Sucursal Ambato.

5.3.3 Objetivos específicos

- Diseñar un mapa estratégico del control de gestión para la optimización de los recursos empresariales.
- Determinar el alineamiento organizacional para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Estructurar el cuadro de mando basado en las cualidades fundamentales para la toma de decisiones en la empresa.

Gráfico N° 18.- MAPA ESTRATÉGICO DEL CONTROL DE GESTIÓN



En este alineamiento se establecerá un control de gestión mediante los siguientes manejos de capital, lo cual permitirá mejorar las decisiones empresariales:

5.3.4 Capital humano

La cadena de valor descrita por el mapa estratégico ha ayudado a los ejecutivos de a lograr el foco y a tomar decisiones de negocio informadas de acuerdo con sus objetivos estratégicos

5.3.5 Capital de la información

Las tecnologías de la información crean sorprendentes posibilidades nuevas en los procesos de gestión de clientes. Dichas tecnologías y las técnicas analíticas relacionadas, como el datamining y la evaluación de la rentabilidad del cliente en base a actividades permiten a las organizaciones desarrollar enfoques a la medida, personalizados.

5.3.6 Capacidad organizacional

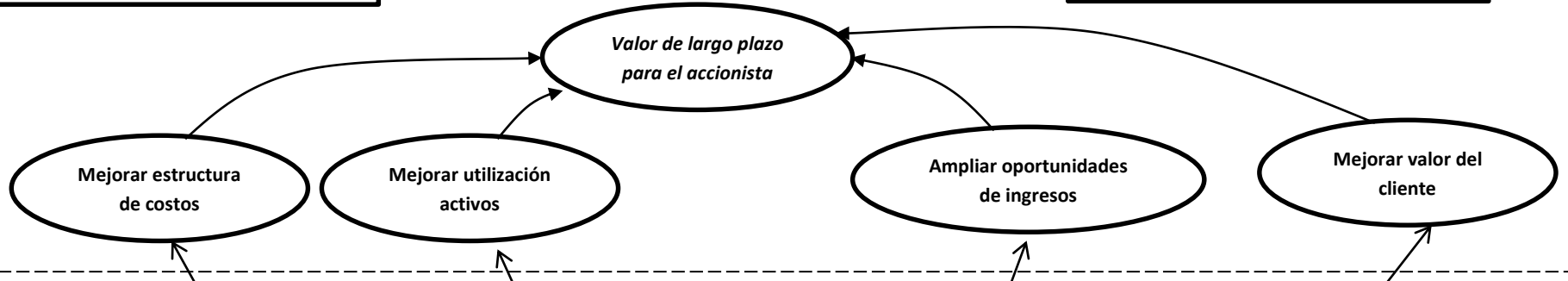
Se creará una cultura centrada en el cliente de manera que los procesos de gestión de clientes también exigen un grado mucho mayor de trabajo en equipo. Crear un cliente para toda la vida significa que muchas personas tendrán tratos con ese cliente a lo largo del tiempo, de esta manera se accederá a:

Estrategia de productividad

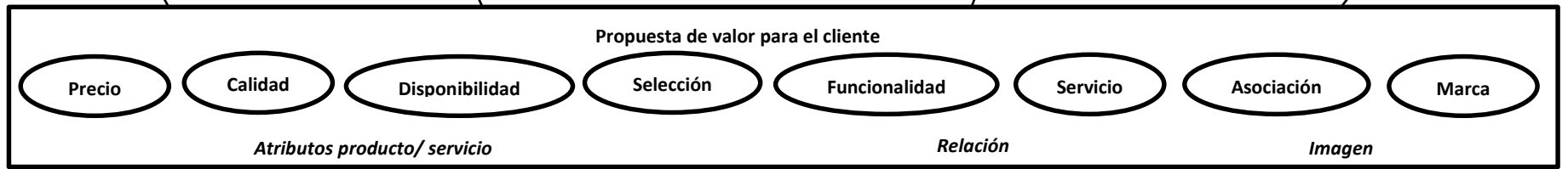
Gráfico N° 19.- Estrategia de productividad

Estrategia de crecimiento

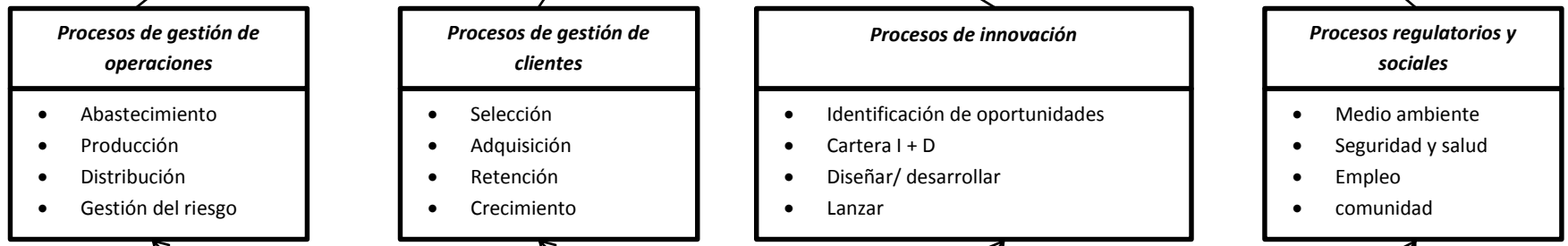
Perspectiva financiera



Perspectiva del cliente



Perspectiva de los procesos internos



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



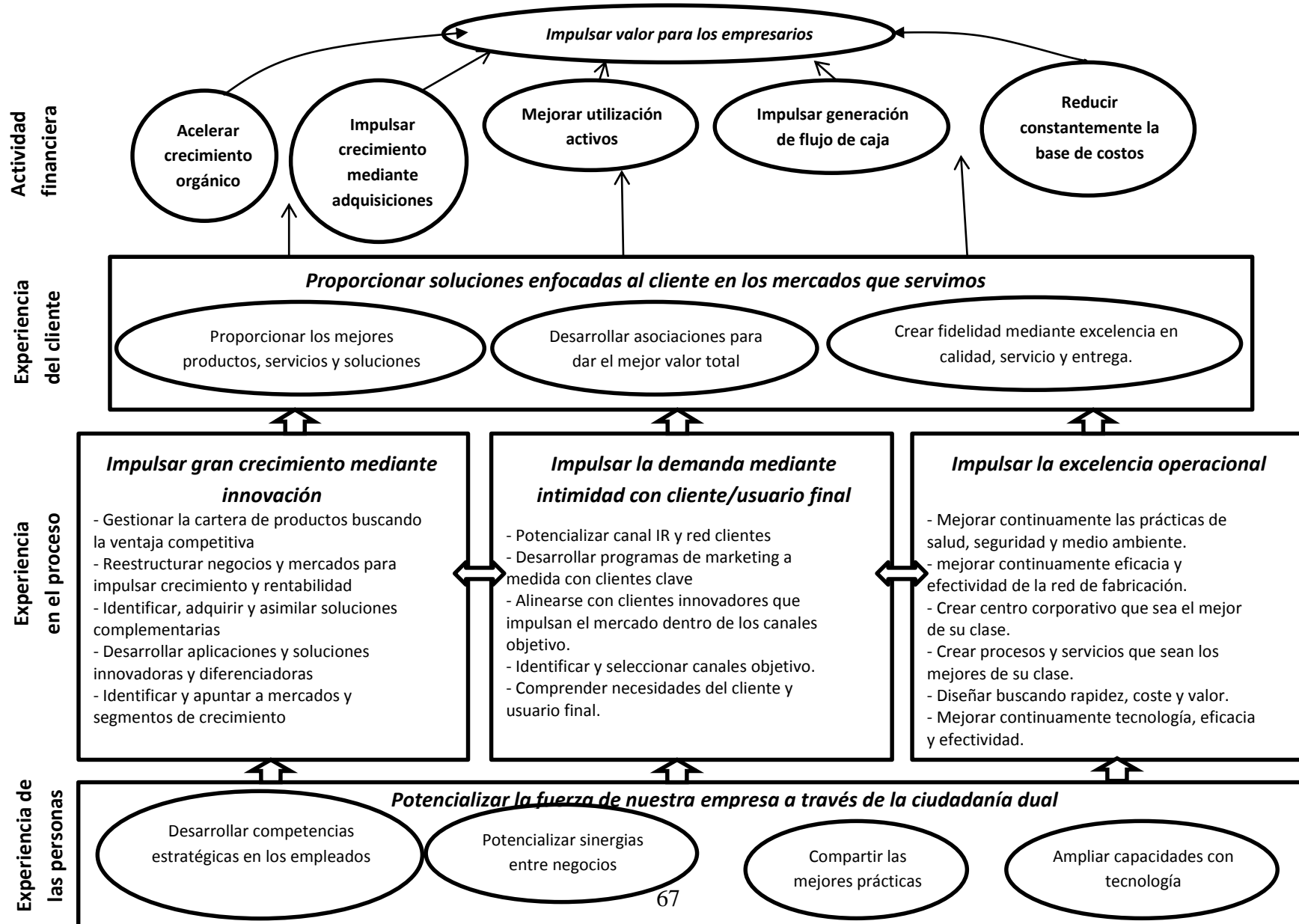
Por tanto el alineamiento promoverá los siguientes objetivos:

Cuadro N° 03.- Objetivos

CAPITAL	OBJETIVO	INDICADOR
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias estratégicas • Atraer y retener al mejor talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del capital humano. • Rotación del personal clave
Capital de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cartera de sistemas de información y datos de la gestión de clientes. • Aumentar conocimientos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la cartera de aplicaciones para el cliente. • Grado de uso del sistema de gestión del conocimiento.
Capital organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura centrada en el cliente • Crear alineación de metas personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a empleados sobre cultura. • Porcentaje de objetivos de empleados vinculados a los procesos del cliente del CMI y a indicadores de resultados.

La nueva orientación hacia el crecimiento y las soluciones necesita de un sistema estratégico integrado y de gestión del desempeño para focalizar a la empresa en la ejecución de la estrategia, para lo cual es importante generar una integración sustentada en las siguientes actividades:

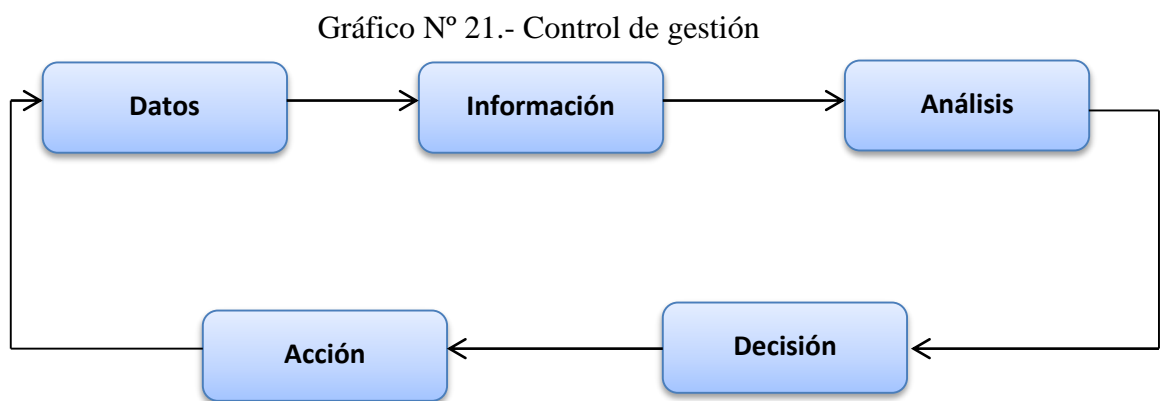
Gráfico N° 20.- Sistema estratégico



Por tanto el cuadro de mando integral mediante cada una de sus perspectivas permitirá:

- *Impulsar la excelencia operacional* buscando continuas mejoras en las operaciones de la empresa. Este tema se focaliza en los principales procesos de la empresa y contiene algunos de los objetivos estratégicos, por tanto los líderes de Sucesores de Jacobo Paredes S.A. Sucursal Ambato consideran que estos son elementos críticos para la estrategia operacional
- *Impulsar un gran crecimiento mediante la innovación* buscando soluciones nuevas para los clientes de. Este tema desarrolla y gestiona la cartera de productos y servicios de Sucesores de Jacobo Paredes S.A. Sucursal Ambato, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva duradera.

En este enfoque entonces es importante se genere un ciclo para las decisiones, el cual estaría determinado de la siguiente manera:

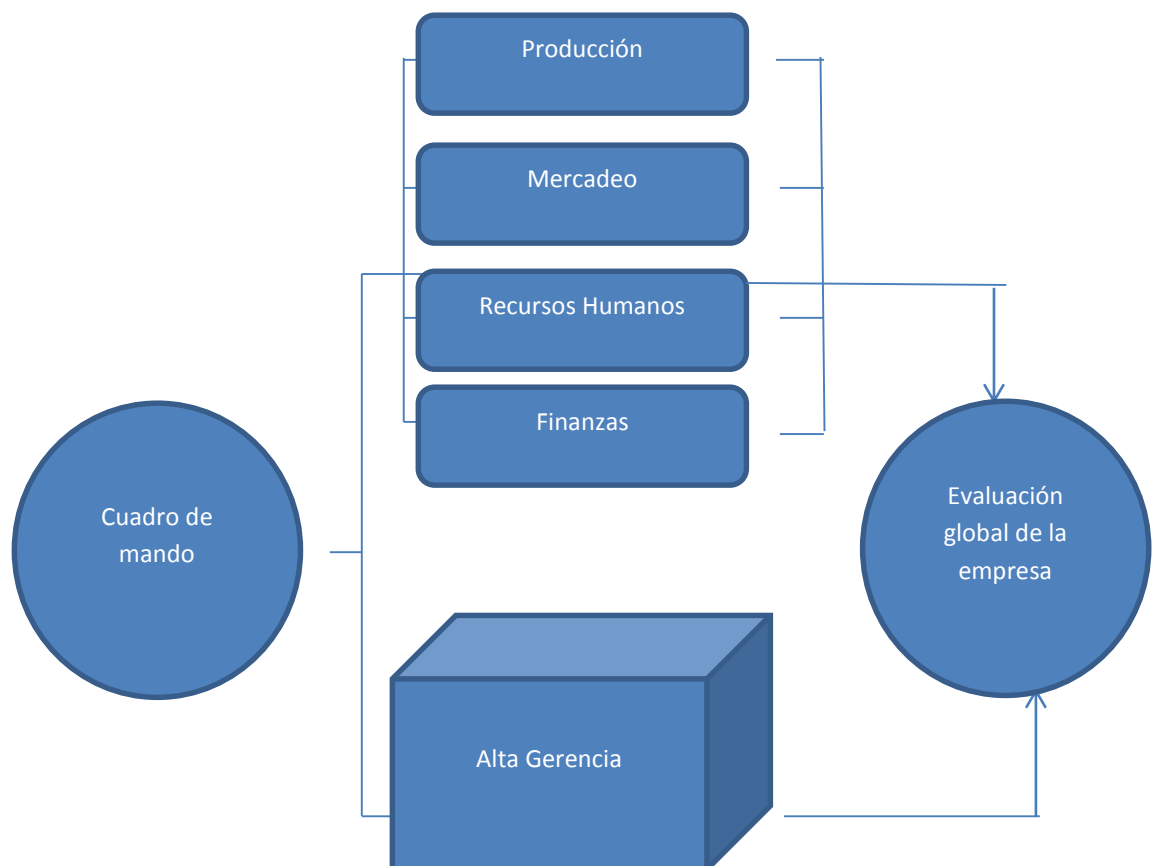


Dentro del proceso del control de gestión se reparará la información y analizara para facilitar el otro trabajo de toma de decisiones para:

- A la gestión estratégica, que orienta el control estratégico de las actividades a largo plazo que ayudan a la toma de decisiones en base a datos e integra una estimación interna basada en el diagnóstico externo.
- Dentro de la gestión operativa, que determina las actividades a corto plazo, se combina el control operativo que realiza el rendimiento y los objetivos a corto plazo.

En este sentido, las áreas funcionales de la empresa en el diseño del cuadro de mando integral se emplean como un criterio para ordenar y clasificar la información. Cuando el cuadro de mando se elabora utilizando las áreas funcionales como criterio para clasificar la información.

Gráfico N° 22.- ÁREAS FUNCIONALES



5.3.7 El cuadro de mando basado en las cualidades fundamentales para la toma de decisiones

Esta manera de diseñar el cuadro de mando consiste en mostrar los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos, derivados de un modelo general que supone que cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales que debe poseer, de manera que se podrá generar:

- Eficacia
- Efectividad
- Economía
- Calidad
- Mejoramiento

Gráfico N° 23 RESULTADO GLOBAL

Perspectiva	Objetivo	Indicador
<i>Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> - crear nuevas fuentes de ingresos - aumentar ingresos por cliente - aumentar rentabilidad del cliente - mejorar productividad de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - ingresos por nuevos clientes - participación de los gastos del cliente - utilidades por cliente (ABC) - costo de ventas (por canal)

<i>Del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar satisfacción cliente (propuesta de valor) - aumentar lealtad del cliente - crear fanáticos entusiastas. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de clientes altamente satisfechos - retención de clientes - profundidad de la relación - % de negocio por referencias de clientes.
--------------------	--	---

Proceso interno	Selección	<ul style="list-style-type: none"> - entender segmentos - filtrar clientes no rentables - apuntar clientes alto valor - gestionar la marca 	<ul style="list-style-type: none"> - contribución por segmento - % de clientes no rentables - n° de cuentas estratégicas - conocimiento/preferencia de marca
	Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar propuesta de valor - Hacer marketing masivo a medida - adquirir nuevos clientes - desarrollar redes de distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - conocimiento de marca - porcentaje de respuesta a campaña - N° prospectos /porcentaje conversión - calificación de calidad del distribuidor
	Retención	<ul style="list-style-type: none"> - proporcionar servicio alta calidad - crear alianzas de proveedor único - proporcionar excelencia en el servicio - crear clientes para toda la vida 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de clientes Premium - % de ingresos de proveedor único - niveles servicios (por canal) - valor del cliente de por vida
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - venta cruzada - venta de soluciones - gestión asociada/integrada - educación del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - n° de productos por cliente - N° acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente - N° /\$ por acuerdo de participación en beneficios - horas con cliente

Aprendizaje y crecimiento	Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollar competencias estratégicas - atraer y retener al mejor talento 	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilidad del capital humano - rotación de empleados clave
	Capital de la información	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollar cartera estratégica CRM - aumentar conocimientos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilidad de cartera de aplicaciones - N° de clientes por empleado
	Capital organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - crear cultura centrada en el cliente - crear alineación con objetivos personales 	<ul style="list-style-type: none"> - encuesta al cliente - objetivos de empleados relacionados con el BSC

La propuesta para estructurar y aplicar el sistema CMI implica implícitamente la aceptación de un enfoque metodológico específico para el proceso de planificación y gestión estratégica. Como puede verse en el diagrama metodológico, la construcción del sistema objetivo debe ser atemperada, simultáneamente, por los requisitos que emanan de los siguientes factores:

- Las perspectivas del CMI Balanced Scorecard,
- Componentes de control interno
- Visión y líneas estratégicas adoptadas.

Por lo tanto, es un sistema cuyos actores principales son las subdivisiones, los gerentes de proceso y los trabajadores de la organización, cuyos componentes principales están dirigidos hacia los cuatro macro objetivos de la organización, son un factor diferenciador, también lo será la monitorización mediante la solicitud de informes en los que el rendimiento y el cumplimiento de los indicadores de certificación analicen la causa y el efecto, de modo que la comparación con la gestión anterior, tanto financiera y operacionalmente, permitirá el respeto de los objetivos empresariales.

Bibliografía

- ACCID. (2014). *Manuel de Control de gestión*. México: PROFIT.
- Aguilar, Noelia. (2014). *El paradigma crítico y los aportes a la investigación*. México: Trillas.
- Amat, J. (2014). *Estrategia Financiera*. México: PROFIT.
- Amat, Juan. (2013). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. España: Gestión 2000.
- Amat, Oriol. (2012). *Control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Anthony, Robert N. (2014). *Sistemas de Control de gestión*. España: Mc Graw Hill.
- Atencio, Julio. (2013). *El control de gestión estratégico, en las organizaciones*. Venezuela: Pearson.
- Bateman, T. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Cuatrecasas, Luis. (2013). *Dirección estratégica*. España: Gestión 2000.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión económico-administración*. México: Alfaomega.
- Daf, Richard. (2014). *Teoría y diseño organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Ginebra, Gabriel. (2012). *El control de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, Charles. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y. (2012). *Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.

- Kaplan, R. y. (2012). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, Harold. (2015). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Lapuente, J. C. (2011). *Planificación y control de Gestión*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Lara, José. (08 de 09 de 2016). La industria manufacturera. *Los Andes*.
- Lumpkin, Eisner. (2013). *Control estratégico*. México: Pearson.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL, ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO*. México: Pearson.
- Munich, Lurdes. (2013). *Evaluación del control de gestión*. México: Trillas.
- Muñiz, Luis. (2012). *Implementación de control de gestión empresarial*. México: Profit.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Pearson.
- Pacheco, J. C. (2006). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Peréz, Carballo. (2014). *Control de gestión empresarial*. México: Alfa Omega.
- Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL
DE LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES S.A
SUCURSAL AMBATO**

Objetivo recolectar información acerca del control de gestión y su impacto en la toma de decisiones de la empresa SUCESORES S.A Sucursal Ambato

Contenido

1.- ¿Existe en la empresa un control de gestión?

Si ()

No ()

2.- ¿Para la generación de una evaluación interna se debe establecer?

Información oportuna ()

Procesos organizados ()

Las anteriores ()

3.-¿Los actuales procesos deben establecer:?

Evaluación permanente ()

Datos validos ()

4.- ¿De qué manera el no contar con un control de gestión afecta el desarrollo organizacional?

Incumplimiento de objetivos ()

Baja cobertura en el mercado ()

5.- ¿Es necesario establecer un proceso de mejoramiento a la gestión interna?

Si ()

No ()

6.- ¿La información que se genera es validada permanentemente?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

7.- ¿La gestión administrativa de la empresa permite identificar a tiempo los problemas de la empresa?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

8.- ¿Las alternativas de solución en la empresa están determinadas por?

Información integral ()

Cumplimiento de metas ()

Ninguna ()

9.- ¿Las condiciones de la toma de decisiones son?

Técnica ()

Empíricas ()

10.- ¿El desempeño y crecimiento empresarial depende de?

Eficiente toma de decisiones ()

Compromiso interno ()

Control integral ()

11.- ¿Es importante establecer un modelo de acción interno para la toma de decisiones estratégicas?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN