



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA

**“El contador público en la administración estratégica de las
pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba”**

AUTORA:

Mg. Sandra Patricia Jácome Tamayo Lcda.

TUTORA

Mg. Eudosia Lucía Castro Rugel Ing.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2018

REPOSITORIO



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: "El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba"	
AUTOR/ES: Jácome Tamayo Sandra Patricia	TUTOR: Ing. Eudosia Lucía Castro Rugel Mgs.
	REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Departamento de Formación de Postgrado
CARRERA:	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PAGS: 131
TÍTULO OBTENIDO: Magister en Contabilidad y Auditoría	
ÁREAS TEMÁTICAS: Contador Público y administración estratégica	
PALABRAS CLAVE: Contador Público, pequeñas empresas, administración estratégica.	
RESUMEN: La investigación presenta la incidencia del contador público como asesor de la administración estratégica en las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, para el estudio se establecieron cuatro objetivos específicos y una hipótesis de investigación, que permitieron identificar los principales problemas contable-financieros de las pequeñas empresas y el nivel de participación del contador como asesor de la gerencia. Se realiza una propuesta de cambio que contribuye con la sustentabilidad y crecimiento de las pequeñas empresas.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON LA AUTORA:	Teléfono: 0992895544 E-mail: sandrita_jacomet@yahoo.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Secretaría de postgrado Teléfono: 042596500 Correo electrónico: posgrado@ulvr.edu.ec
Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054	

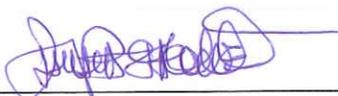
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, junio del 2018

Yo, Sandra Patricia Jácome Tamayo declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.

Firma: _____



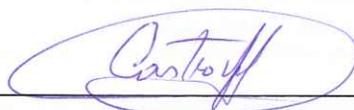
Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, junio del 2018

Certifico que el trabajo titulado "El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba", ha sido elaborado por la Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____



Ing. Eudosia Lucía Castro Rugel Mgs.

Dedicatoria

A mis hijos Micaela y Francisco,
quienes son mi fuente de amor y fortaleza,
seguimos caminando juntos y felices,
por el sendero mágico de la vida.

A mi madre Patricia,
mujer maravillosa y maestra virtuosa,
madre incondicional, mi ejemplo y mi soporte.

Sandra Patricia Jácome Tamayo

Agradecimientos

A Dios mi padre y maestro, por las bendiciones recibidas cada día. Por los talentos con los que me ha bendecido y que me permiten servir en todos los espacios donde Él requiere mi presencia. A mi madre del cielo por su protección y guía.

A mis padres Patricia y Víctor, a mis hermanos Diego y Daniel y a sus familias por el cariño, el ejemplo y el apoyo constante e incondicional, a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, a sus autoridades y a los docentes que me brindaron sus experiencias y conocimientos, durante este periodo significativo en mi desarrollo profesional.

A la Mgs. Lucía Castro Rugel, directora de este trabajo de investigación, mi más sentido agradecimiento por su siempre gentil y acertada asesoría, fue en todo momento un estímulo para su culminación.

A los administradores y contadores de las pequeñas empresas de Riobamba por su colaboración al proporcionar información para la realización de este estudio.

RESUMEN

La investigación presenta la información y los resultados a cerca de del incidencia del contador público como asesor de la administración estratégica en las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, para el estudio se establecieron cuatro objetivos específicos y una hipótesis de investigación, que permitieron identificar los principales problemas contable-financieros de las pequeñas empresas, el nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones, la importancia que la gerencia le otorga al rol del contador como asesor.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, las técnicas utilizadas fueron la documental y la de campo, la primera permitió realizar una revisión bibliográfica y de información que está en la red de internet, artículos de revistas científicas, información financiera de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. La investigación de campo se apoyó en cuestionarios que permitieron obtener la información necesaria sobre las variables del estudio.

La comprobación de la hipótesis de investigación fue realizada con la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, para medir la relación entre las variables: el contador público como asesor en la administración estratégica y resultados de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, demostrándose una correlación positiva baja.

Con base en los resultados y las conclusiones alcanzadas se emite una propuesta de cambio para que las pequeñas empresas, apliquen la utilización de un Cuadro de Mando Integral en la gestión, que contribuye con la sustentabilidad y crecimiento de las pequeñas empresas.

Palabras clave: Contador Público, pequeña empresa, administración estratégica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación Del Problema	6
1.4 Sistematización del Problema	6
1.5 Objetivo General.....	7
1.6 Objetivos Específicos	7
1.7 Justificación de la Investigación	8
1.8 Delimitación del Problema de Investigación	9
1.9 Limitaciones de la Investigación	10
1.10 Hipótesis.....	10
1.11 Operacionalización de las variables	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teóricas	15
2.2.1 El Contador Público Autorizado.....	15
2.2.2 Roles del Contador Público	15
2.2.4 Perspectivas de la Contaduría Pública en la globalización	17
2.2.5 La Administración Estratégica.	20
2.2.6 Beneficios de la administración estratégica.....	22
2.2.7 Modelo de administración estratégica	24
2.2.8 Toma estratégica de decisiones.	27
2.2.9 Proceso de la toma de decisiones estratégicas.....	28
2.2.10 La Contabilidad y la Administración Estratégica.	29
2.2.11 Ética y responsabilidad social en la administración estratégica	30
2.2.12 El Cuadro de Mando Integral.....	32
2.3 Marco Conceptual	35
2.4 Marco Legal.....	38
2.4.1 La profesión contable en el Ecuador.	38
2.4.2 Código de Ética del Contador Público	38
CAPÍTULO III	41
METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
3.1 Enfoque de la investigación.....	41

3.2	Tipo de investigación.....	42
3.3	Población.....	42
3.4	Muestra	42
3.4.1	Cálculo del tamaño de la muestra	43
3.5	Técnicas e instrumentos de investigación	43
3.6	Análisis, interpretación y discusión de resultados	43
3.6.1	Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los administradores.....	43
3.6.2	Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los contadores.....	59
3.6.3	Nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones e indicadores de rentabilidad.....	75
3.6.4	Comprobación de la hipótesis de investigación	78
3.7	Discusión de Resultados	85
CAPÍTULO 4		92
Propuesta de Cambio.....		92
4.1	Denominación.....	92
4.2	Introducción.....	92
4.3	Objetivos del Proceso.....	93
4.3.1	General	93
4.3.2	Específicos.....	93
4.4	Justificación de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI)	93
4.5	Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI)	94
4.5.1	Mapas estratégicos	95
4.5.2	La misión de la empresa	95
4.5.3	La visión de la empresa.....	95
4.5.4	Los valores estratégicos.....	95
4.5.5	Perspectivas.....	96
4.5.6	Objetivos Estratégicos.....	97
4.5.7	Indicadores.....	98
4.5.8	Metas	99
4.5.9	Responsables	99
4.5.10	Acciones Estratégicas	100
4.6	Diseño de un modelo genérico de Cuadro de Mando Integral (CMI) para pequeñas empresas.	100
4.7	Proceso de Elaboración de un Tablero de Control Contable– Financiero para pequeñas empresas	101
4.7.1	Establecer o Confirmar la Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	102
4.7.2	Selección de las perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos.	103
4.8	Desarrollar un plan de implementación	115
4.8.1	Planificación	116
4.8.2	Implantación.....	117
4.8.3	Control y seguimiento.....	117
4.9	Beneficios del Tablero de Control.....	117
4.10	Claves del Éxito para la Implantación del Cuadro de Control.....	118

4.11 Validación de la Propuesta	118
4.12 Cronograma de la Implementación.....	121
Conclusiones y Recomendaciones	123
Referencias	127
Anexos	130
Anexo 1. Encuesta para administradores.....	130
Anexo 2. Encuesta para contadores	132
CERTIFICACIÓN DEL PROGRAMA ANTIPLAGIO	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Roles del Contador Público	16
Tabla 2. Siete principios de una ética de negocios admirable	31
Tabla 3. Población.....	42
Tabla 4. Encuestas realizadas.....	44
Tabla 5. Cargo.....	44
Tabla 6. Años del negocio	45
Tabla 7. Problemas de la pequeña empresa de Riobamba.....	46
Tabla 8. Nivel de instrucción del contador	59
Tabla 9. Tipo de relación laboral	60
Tabla 10. Exclusividad del servicio	60
Tabla 11. Problemas de la pequeña empresa de Riobamba.....	62
Tabla 12. Indicadores financieros y nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones.....	76
Tabla 13. Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI)	100
Tabla 14. Objetivos e indicadores contable-financieros	105
Tabla 15. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva del cliente.....	1099
Tabla 16. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva interna.....	110
Tabla 17. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva de aprendizaje y mejora.....	112
Tabla 18. Acciones y detalles de la validación del CMI	12020
Tabla 19. Cronograma de Implementación del CMI	1222

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas de la profesión contable.....	18
Figura 2. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica	23
Figura 3. Modelo de administración estratégica.....	24
Figura 4. Proceso de toma de decisiones estratégicas.....	28
Figura 5. Manual del código de ética para profesionales de Contabilidad	40
Figura 6. Años del negocio	45
Figura 7. Problemas de las pequeñas empresas.....	47
Figura 8. Registro adecuado y oportuno de transacciones	48
Figura 9. Entrega información oportuna y útil.....	48
Figura 10. Análisis de la legislación para la optimización de recursos....	49
Figura 11. Aplicación de las normas contables vigentes.....	50
Figura 12. Información contable sobre el manejo de inventarios	50
Figura 13. Información de proveedores	51
Figura 14. Información de ventas.....	51
Figura 15. Elaboración de presupuestos.....	52
Figura 16. Examina condiciones crediticias	53
Figura 17. Análisis financiero y de gestión.....	53
Figura 18. Uso eficaz y eficiente de recursos tecnológicos.....	54
Figura 19. Implementa y evalúa sistemas de control interno	55
Figura 20. El contador como asesor en la toma de decisiones	56
Figura 21. Identificar cambios en las tendencias de desarrollo.....	56
Figura 22. Mantener conocimientos actualizados	57
Figura 23. Liderar equipos multidisciplinarios	58
Figura 24. Honestidad y confidencialidad	58
Figura 25. Años de experiencia profesional	61
Figura 26. Problemas de las pequeñas empresas	63
Figura 27. Registro adecuado y oportuno de transacciones	64
Figura 28. Entrega información oportuna y útil.....	65

Figura 29. Análisis de la legislación para la optimización de recursos....	65
Figura 30. Aplicación de las normas contables vigentes.....	66
Figura 31. Información contable sobre el manejo de inventarios	67
Figura 32. Información de proveedores	67
Figura 33. Información de ventas.....	68
Figura 34. Elaboración de presupuestos.....	69
Figura 35. Examina condiciones crediticias	69
Figura 36. Análisis financiero y de gestión.....	70
Figura 37. Uso eficaz y eficiente de recursos tecnológicos.....	71
Figura 38. Implementa y evalúa sistemas de control interno	71
Figura 39. El contador como asesor en la toma de decisiones	72
Figura 40. Identificar cambios en las tendencias de desarrollo.....	73
Figura 41. Mantener conocimientos actualizados	74
Figura 42. Liderar equipos multidisciplinarios	74
Figura 43. Honestidad y confidencialidad	75
Figura 44. Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado para el control de la labor contable en la gestión estratégica de una pequeña empresa.....	944
Figura 45. Proceso de elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI)	1011
Figura 46. Procedimiento para la aplicación del método de expertos ...	119

INTRODUCCIÓN

En los países en vías de desarrollo, las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía, ya que de las plazas de trabajo que ofertan, depende gran parte de la población, sin embargo, estas unidades productivas presentan problemas de gestión, crediticios, tributarios, falta de presupuestos, deficientes o inexistentes sistemas de control interno, entre otros, que impiden su crecimiento y sustentabilidad.

La pequeña empresa privada de la ciudad de Riobamba se enfrenta a un desafío, requiere diversificar la producción, introducir nueva tecnología y actualizar procesos tanto productivos como de gestión que le permitan la apertura de nuevos mercados y el impulso de exportaciones a través de la innovación. A diferencia de las grandes y medianas empresas las pequeñas no poseen esquemas organizacionales donde se disponga de gerencias de ventas, administrativas y financieras, debido a que su estructura económica no lo permite, pero requiere indudablemente de la asesoría y el soporte de expertos, es en este contexto es donde el contador con criterio gerencial, puede y debe contribuir de manera efectiva con su asesoría al crecimiento y sustentabilidad de la pequeña empresa.

En la presente investigación se analiza la incidencia del contador como asesor en los procesos de toma de decisiones, en los resultados económicos de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, en el primer capítulo se describe el problema, se establecen los objetivos generales y específicos, se expone la justificación del tema y se finaliza con el planteamiento de la hipótesis de investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, que incluye la revisión de varios estudios relacionados con el tema propuesto, a nivel

nacional y de otros países latinoamericanos para conocer los resultados y conclusiones. La revisión teórica analiza los conceptos más importantes de las variables de estudio y permite identificar criterios que se utilizan en el desarrollo de la investigación. Se incluye un marco conceptual y el marco legal en el Ecuador con respecto a la profesión contable.

En el tercer capítulo se detalla el marco metodológico, la investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la aplicación de la investigación documental y de campo. La muestra la constituyen los administradores y contadores de 84 pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba. Se presenta en este capítulo el análisis de los resultados de las encuestas efectuadas que permitieron obtener la información para el cumplimiento de los objetivos trazados y la comprobación de la hipótesis de investigación. Para concluir, se realiza la correspondiente discusión de resultados.

En el capítulo cuatro se desarrolla una propuesta de cambio con respecto a la administración estratégica de las pequeñas empresas, específicamente en lo referente al área contable-financiera, a través de la utilización de un Cuadro de Mando Integral, diseñado de manera estándar y que podrá ser utilizado y adaptado a las diferentes empresas y sus actividades de negocios particulares, puesto que dentro del estudio se contó con la participación de empresas industriales, de servicios y comerciales.

Finalmente se exponen las conclusiones con base en los hallazgos producto de la investigación y las recomendaciones que permitirán en el caso de ser consideradas un mejoramiento en el quehacer empresarial de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, así como de un avance en el perfil de los profesionales de la contaduría pública.

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“El Contador Público en la Administración Estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba”.

1.2 Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas representan la mayoría de los negocios existentes en los países de ingreso bajo, según un estudio de la (International Finance Corporation, 2013), el sector privado provee 9 de cada 10 empleos en los países en desarrollo, ofrece la mejor solución al desafío del desempleo. Las pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo y su participación en el empleo total es comparable a la de las grandes empresas.

Según un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en América Latina, la diferencia de la productividad entre las micro, pequeñas y medianas empresas con respecto a las grandes empresas es mucho mayor en comparación a la que se registra en países desarrollados. (Stumpo, 2013).

En el Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo 9 son generadas por el sector privado y 1 por el sector público. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2017). El sector empresarial del país está conformado de acuerdo a su tamaño de la siguiente manera: por las microempresas 28,3%, las pequeñas empresas representan el 55,1%, las medianas el 12,8%, mientras que las grandes constituyen el 3,8% del total de empresas. Las grandes y medianas empresas en el país presentan

adecuadas estructuras organizacionales y se desarrollan a través de la visión planificadora de profesionales que las convierten en empresas productivas, rentables y sostenibles, mientras que las pequeñas empresas al ser en su mayoría negocios familiares donde prima la confianza e informalidad en la administración, atraviesan constantemente problemas en sus actividades y por tanto poseen pocas probabilidades de crecimiento y desarrollo.

Es importante considerar que de las empresas existentes en 2009, se evidenció un cierre de las mismas de 25,5%; sin embargo, la mortalidad está inversamente relacionada al tamaño de la empresa. El 47,6% de microempresas manufactureras cerraron en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2014, las pequeñas empresas desaparecieron en el 23,7%, el 20,7% corresponde a las medianas y el 8% a las grandes empresas. Por otra parte, se evidencia el crecimiento de algunas empresas, las mismas que son recategorizadas como empresas de mayor tamaño; y de la misma forma también se evidencian contracciones, el 7,3% de las pequeñas empresas redujeron sus ventas, ahora son consideradas microempresas, el 26,8% de las medianas y el 5,2% de las grandes empresas. Las cifras analizadas permiten conocer la supervivencia empresarial del sector productivo del país.

La ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, ubicada en la sierra centro del Ecuador, con una población de 246.891 habitantes, se ha convertido en una ciudad en constante crecimiento y desarrollo, a pesar de no poseer un parque industrial que impulse la creación y ampliación de las industrias en la ciudad y la provincia de Chimborazo. La localidad se ha expandido en los últimos años hasta fusionarse con parroquias rurales como Licán y San Luis, además su cercanía con otros cantones como Chambo, Guano y Colta; la han convertido en el lugar a donde acuden sus habitantes para realizar

actividades comerciales y acceder a servicios de salud y educación, entre otros.

Las principales actividades económicas de la capital de los chimboracenses se basa en gran parte en la producción agrícola y ganadera; en la ciudad se han desarrollado micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de cerámica, cemento, cal y yeso; prendas de vestir, producción de lácteos, productos de panadería, elaboración de artículos de hormigón, cemento y yeso; elaboración y conservación de carnes, fabricación de hornos, tuberías, la producción de artículos de cuero, fabricación de muebles, metalmecánica, servicios hoteleros y de turismo, restaurantes, comercialización y mantenimiento de computadores. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2011).

Sin embargo, son varias las situaciones que provocan que las pequeñas empresas no puedan permanecer en el tiempo y empiecen a verse inmersas en problemas de orden administrativo, financiero y en ocasiones tributario; entre las causas que producen estos conflictos se encuentran: la falta de capital de trabajo, iliquidez, inadecuado manejo de inventarios, excesivas inversiones en propiedad, planta y equipo, falencias en la gestión de créditos y cobranzas, incorrecta determinación de costos de producción, la falta de oportunos y confiables sistemas de información; ineficientes o inexistentes sistemas de control interno, entre otros. La administración estratégica de muchas pequeñas empresas se encuentra en manos de gerentes y/o dueños de estas que no poseen una formación profesional y por tanto, no son conscientes de la importancia de esta herramienta para que la empresa alcance sus objetivos y permanezca en el tiempo. Los factores de riesgo expuestos podrían ser eliminados o gestionados de una mejor manera con la intervención del contador público, pues su perfil profesional y experiencia lo acreditan para asesorar a la gerencia en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

La pequeña empresa privada de la ciudad de Riobamba se enfrenta a un desafío, que requiere diversificar la producción, introducir nueva tecnología y actualizar procesos tanto productivos como administrativos que le permitan la apertura de nuevos mercados y la promoción de exportaciones a través de la innovación. A diferencia de las grandes y medianas empresas las pequeñas no tienen gerencias de ventas, administrativas, financieras, etc., debido a que su estructura económica no lo permite, pero requiere de asesoría y soporte de expertos; es aquí donde se requiere ese contador integral y con criterio gerencial que tome su rol de asesor y pueda darle solución a los requerimientos financieros, impositivos, de productividad, etc., que afectan a las pequeñas empresas (Díaz, 2004).

Con el problema identificado ¿es necesario valorar la profesión contable como aporte para la correcta administración de las pequeñas empresas de Riobamba?, ¿será que un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas se lo instaure a través del correcto manejo y asesoramiento contable, administrativo y financiero de las compañías?, ¿tendrán los dueños y/o administradores de las compañías pequeñas apertura a la cultura de la administración estratégica?.

1.3 Formulación Del Problema

¿Cómo ha incidido el Contador Público como asesor en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba?

1.4 Sistematización del Problema

¿Las competencias adquiridas en la formación académica del Contador Público, las habilidades personales, así como su apego al Código

de Ética, le permiten desempeñarse como asesor estratégico en las empresas y organizaciones?

¿Los problemas que atraviesan las pequeñas empresas para su desarrollo y continuidad podrían ser superados con la participación del Contador Público en la toma de decisiones gerenciales?

¿Los resultados de la gestión de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba están relacionados con el nivel de asesoramiento del Contador en la toma de decisiones estratégicas?

¿Es la contabilidad una herramienta importante para la toma de decisiones gerenciales y el asesoramiento del Contador Público un aporte significativo para la toma de decisiones acertadas?

1.5 Objetivo General

Analizar la incidencia de la asesoría del Contador Público en la toma de decisiones en los resultados de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba.

1.6 Objetivos Específicos

1. Determinar desde la perspectiva de administración estratégica, cuáles son las competencias, las habilidades personales y el nivel de ética profesional, que le permitirían convertirse en un asesor estratégico de negocios.
2. Identificar los principales problemas y las causas en las pequeñas empresas por la falta de asesoría contable.

3. Determinar el nivel de participación de los contadores como asesores en la toma de decisiones en las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba y su relación con los resultados organizacionales obtenidos.
4. Evidenciar el grado de importancia que los administradores de las empresas otorgan al contador como asesor en la toma de decisiones.

1.7 Justificación de la Investigación

Según estudios realizados por (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015), las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en la economía ecuatoriana y de la ciudad de Riobamba, pues proporcionan fuentes de empleo adecuado y con afiliación al seguro general del IESS para el bienestar y sostenibilidad económica familiar, contribuyendo a la disminución de la tasa de desempleo. De esta información se evidencia la importancia de fortalecer la pequeña empresa puesto que proporciona empleo en condiciones legales y satisfactorias para los trabajadores, contribuyendo a eliminar el desempleo, el subempleo, la pobreza e inequidad.

La investigación permitirá un acercamiento al sector empresarial para obtener información de primera mano sobre la realidad del rol que desempeñan el contador público y la contabilidad en los procesos de toma de decisiones; además se identificará las causas de los problemas que atraviesan las pequeñas empresas para evaluar si estos pudiesen ser superados con el aporte del Contador Público. Se analizará, sí los resultados económicos de las empresas sean estos positivos o negativos están o no relacionados con la participación e involucramiento del Contador en la toma de decisiones; y además se obtendrán evidencias sobre los

conocimientos y habilidades requeridas por el Contador para convertirse en un asesor de la gerencia, y de su desempeño ético en el cumplimiento de su responsabilidad ante la sociedad.

Los beneficiarios directos de la investigación serán en primer lugar *las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba*, ya que los resultados obtenidos de la investigación contribuirán a concientizar sobre la participación del contador y de la contabilidad como factores importantes para una toma de decisiones adecuada, que contribuya a su desarrollo sostenible y continuidad en el tiempo. Por otra parte, *los profesionales en contabilidad y auditoría*, que se motivarán para involucrarse y ser reconocidos como asesores estratégicos en los procesos de planificación y toma de decisiones, asesoría que estará enmarcada dentro de los principios éticos y de la responsabilidad social, lo cual mejorará sus perspectivas profesionales y económicas.

Los beneficiarios indirectos de la presente investigación será la sociedad en general, si las pequeñas empresas se mantienen y mejor aún siguen creciendo, proporcionarán nuevas fuentes de empleo y contribuirán al desarrollo productivo del país, aportando de manera valiosa en la gestión e impulso de la nueva Matriz Productiva, lo que representa mayor generación de impuestos, que serán revertidos en las obras de inversión pública que el estado decida realizar.

1.8 Delimitación del Problema de Investigación

El estudio se limitará a las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, las mismas que serán seleccionadas de la base de datos de la Superintendencia de Compañías. Los resultados económicos analizados corresponden al periodo enero a diciembre de 2016. El alcance de la investigación es examinar el nivel de participación del Contador, como asesor en la toma de decisiones y los efectos de esta participación en los

resultados económicos de las organizaciones. Por consiguiente no se analizará el rol de Auditor.

1.9 Limitaciones de la Investigación

La limitación que podría presentarse al realizar este trabajo de investigación es la falta de cooperación de las personas para responder la encuesta de la investigación, debido a su disponibilidad de tiempo a causa de sus ocupaciones laborales; esta limitación se puede superar porque se trabajará con una muestra y en el caso de no obtener la información requerida por parte de los funcionarios de algunas de las empresas, se solicitará a otras que no han sido consideradas inicialmente.

1.10 Hipótesis

El Contador Público como asesor en la administración estratégica incide en los resultados de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba.

Variable dependiente

Resultados económicos de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba.

Variable independiente

El Contador Público como asesor en la administración estratégica.

1.11 Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Dependiente Resultados económicos de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba.	El resultado es una medida de la modificación que ha experimentado el neto patrimonial de una empresa en un período de tiempo como consecuencia de su actividad. Es decir, es la corriente de renta (positiva o negativa) generada por el uso de la riqueza (patrimonio) en un ejercicio.	Rentabilidad	Rentabilidad neta
			Rentabilidad económica
			Rentabilidad financiera
Independiente El Contador Público como asesor en la administración estratégica	El contador gerencial es el profesional con capacidades, competencias y principios éticos que le permiten generar información financiera que es utilizada, para la gestión estratégica del riesgo y la toma de decisiones estratégicas.	Competencias generales	Nivel de utilización de recursos tecnológicos.
			Nivel de capacidad para identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo y mantenerse actualizado.
			Nivel de liderazgo de equipos multidisciplinares.
		Competencias profesionales específicas	Nivel de aplicación de las Normas Contables.
			Nivel de generación de información financiera para la gestión.
			Nivel de análisis de la legislación y generación de propuestas que optimicen los recursos empresariales.
Formación ética	Nivel de implementación y evaluación de sistemas de Control Interno, para identificar y mitigar riesgos.		
	Nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.		
			Nivel de confidencialidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

De la revisión de investigaciones en relación al tema se ha encontrado entre otros los siguientes estudios:

En la investigación titulada: Rol innovador del Contador Público en la competitividad empresarial en el ámbito del Gobierno Regional de Ayacucho, el autor concluye que: “Los componentes fundamentales del rol innovador del Contador Público son: la capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento y acreditación profesional que le permite contribuir en la eficiencia, economía, efectividad, productividad, competitividad y mejora continua de la gestión empresarial”. (Hernández Celis, 2011, p.175). En este estudio se identifican los elementos del rol innovador que en la actualidad el Contador debe poseer como parte de su perfil profesional con la finalidad de contribuir adecuadamente a la obtención de resultados positivos que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

En el estudio denominado: Incidencia del ejercicio profesional de Contador Público en la continuidad de las MIPYMES en Colombia, las investigadoras como conclusión general manifiestan que: las empresas en las cuales el Contador Público ha tenido deficiencias en el desempeño de sus funciones, han incurrido en problemas que amenazaron su continuidad; en el 50% de las empresas que obtuvieron resultados negativos, el Contador no participó en las decisiones que se tomaron para mitigar sus problemas.

Por otro lado, en algunas de las empresas encuestadas el contador si es parte integral de la misma, al presentarse dificultades económicas

recibieron el apoyo del profesional del contador para superarlas, esto pone en evidencia lo importante que es el acompañamiento y la gestión del profesional contable para que las organizaciones superen sus dificultades y logren mantener su empresa en el tiempo. (Pulgarín y Zapata, 2014). En esta investigación se evidencia que la participación del contador como asesor para la toma de decisiones de costos y ventas, liquidez, financiamiento y rentabilidad permite a las empresas ser más competitivas, contribuye oportunamente en la identificación y resolución de problemas, el rol del contador permite la minimización de riesgos existentes debido al cumplimiento de disposiciones legales, labores y tributarias, evitando sanciones y multas.

Vargas, Cruz, Gatica, y García (2015), en su trabajo de investigación: El Contador Público como líder del cambio social en el nuevo escenario educativo mexicano, manifiestan que:

El perfil del Contador ha cambiado, estamos en presencia de un profesional que tiene una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales. La nueva imagen del Contador debe ser el de una persona con habilidad profesional, formación integral, capacidad de liderazgo y responsabilidad social (p.171).

La contaduría debe cumplir siempre una función social, a través de la generación de información financiera oportuna y transparente que permitan al estado, empresas y familias generar un escenario económico que propicie el bien común, mediante la recaudación y pago de impuestos, que le permiten al estado financiarse para el cumplimiento de las obras de inversión requeridas por las ciudadanas y los ciudadanos del país.

En Ecuador Barahona Valero & Mayorga Acosta, (2013) en su investigación titulada: Perfil de las nuevas competencias del Ingeniero en

Contabilidad y Auditoría y su influencia en el desempeño en las empresas privadas del Cantón Babahoyo de la Provincia de Los Ríos, realizan una propuesta del perfil del profesional en contabilidad y auditoría, con una marcada formación ética, con compromiso por el aporte al conocimiento a través de la investigación científica contable y de una formación con conocimientos que le permitan un desempeño como ejecutivo de alto nivel que utiliza instrumentos informáticos, así como el desarrollo de capacidades de liderazgo, comunicación y solución de conflictos.

La presente investigación está encaminada a concientizar el rol del Contador Gerencial en el mundo complejo de hoy, en el cual cada día se producen cambios económicos, tecnológicos, regulatorios, políticos y sociales, que exigen una mayor competitividad y flexibilidad por parte de las empresas para afrontarlos; el estudio permitirá obtener evidencias que reconozcan la incidencia de su aporte profesional en el éxito de las organizaciones en las cuáles colabora, identificando la pertinencia de sus competencias profesionales y su accionar ético comprometido con la responsabilidad social.

Este estudio está enmarcado dentro de la sublínea de investigación de la Maestría en Contabilidad y Auditoría, que expresa: “Generación de propuestas para el mejoramiento de los resultados organizacionales considerando la responsabilidad social y los principios de ética profesional”. La investigación pretende establecer como variables directas de estudio al Contador Público, entender cómo el rol del contador gerencial, es decir; su desempeño en las organizaciones como asesor estratégico de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, puede incidir en los resultados económicos de las mismas, con la finalidad de que los problemas que presentan las pequeñas empresas sean superados y consigan generar un crecimiento organizado y sustentable, que garantice su continuidad en el tiempo. La conducta ética del Contador Público se fundamenta en su conciencia individual de ser garante de la fe pública, de

la cual se deriva su responsabilidad social, convirtiéndolo sin lugar a dudas en corresponsable de la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, por tanto es importante determinar cuál es el rol actual en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El Contador Público Autorizado

Los profesionales de la contabilidad en la empresa pueden ser responsables, solos o conjuntamente con otros, de la preparación y presentación de información financiera y de otra información, en la que se basen tanto las entidades para las que trabajan, como terceros. También pueden ser responsables de realizar una gestión financiera efectiva y un asesoramiento competente sobre un cierto número de cuestiones relacionadas con los negocios. (International Federation of Accountants, 2009)

2.2.2 Roles del Contador Público

El Contador Público Autorizado, desarrolla sus funciones en diferentes sectores económicos y sociales del país: empresas públicas y privadas, instituciones y organismos de control del estado, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades educativas de nivel medio y superior. En la tabla 1 se presentan los diferentes roles que desempeña el Contador Público en el ejercicio de su profesión.

Tabla 1. Roles del Contador Público

Rol de Contador	<i>Contador Gerencial</i> <i>Subcontador</i> <i>Contador de Costos</i>
Rol de Auditor	Auditor externo Auditor interno Auditor tributario Auditor administrativo Auditor gubernamental Auditor senior
Rol Directivo	Director de presupuestos Director financiero Contralor
Libre ejercicio profesional	Asesor empresarial Consultor Comisario revisor Empresario-emprendedor
Rol de Docente Investigador	Nivel superior Nivel tecnológico
Rol de asistente	Asistente contable Asistente de costos Asistente de auditoría Asistente de presupuestos

Fuente: Elaboración propia 2017

2.2.3 Contabilidad Gerencial.

El Instituto de Contadores Gerenciales de los Estados Unidos de Norteamérica, define la contabilidad gerencial de la siguiente manera:

La contabilidad gerencial es una profesión que implica la participación en la toma de decisiones gerenciales, la elaboración de planes y sistemas de ejecución; y proporcionando asesoría en materia financiera y control, para asistir a la administración en la formulación y la implementación de la estrategia de una organización. (Institute of Management Accountants - IMA, 2008, p.1, traducido por autor).

Para Isidro (2011), el desarrollo de la información más relevante y la interpretación de esa información para las operaciones diarias, para la planeación a largo plazo y para la toma de decisiones empresariales específicas, se denomina contabilidad gerencial.

Para, Quintana y Valencia (2016), la contabilidad gerencial se conceptualiza de la siguiente manera:

El concepto tradicional de contabilidad gerencial se define como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (financiera y operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos (p.13.).

La contabilidad gerencial es una herramienta importante del proceso gerencial y de la toma de decisiones a corto y largo plazo, puesto que proporciona información para que la empresa controle sus actividades operacionales, optimice el uso de los recursos, planifique sus tácticas y estrategias, evalúe el desempeño y la eficacia de las mismas. El contador gerencial es quien asesora a la gerencia constantemente para enfrentar diversos problemas y los cambios desafiantes de la globalización y el desarrollo.

2.2.4 Perspectivas de la Contaduría Pública en la globalización

La sociedad globalizada es cada vez más competitiva. La profesión contable ha evolucionado en los últimos años en lo referente a la globalización de la contabilidad, para satisfacer las necesidades de información confiable y comparable de los usuarios nacionales e internacionales. La estandarización de la información a través de las Normas Internacionales de Información Financiera, ha enfrentado al

Contador a nuevos retos y a un alto nivel de preparación y actualización constante de sus conocimientos.

Nuestro país se encuentra interesado en desarrollar el Mercado de Valores y ofrecer nuevas alternativas de financiamiento no tradicionales con menores costos, bajo la dinámica de las bolsas de valores, los inversionistas requieren de información financiera ágil y oportuna con la finalidad de tomar decisiones adecuadas sobre compra-venta de acciones, titularización, emisión de obligaciones, etc.; mecanismos que den impulso a la actividad productiva.

En la Contaduría Pública se desarrollan las siguientes perspectivas de conocimiento dirigidas a obtener mayores beneficios económicos, sociales y ambientales:

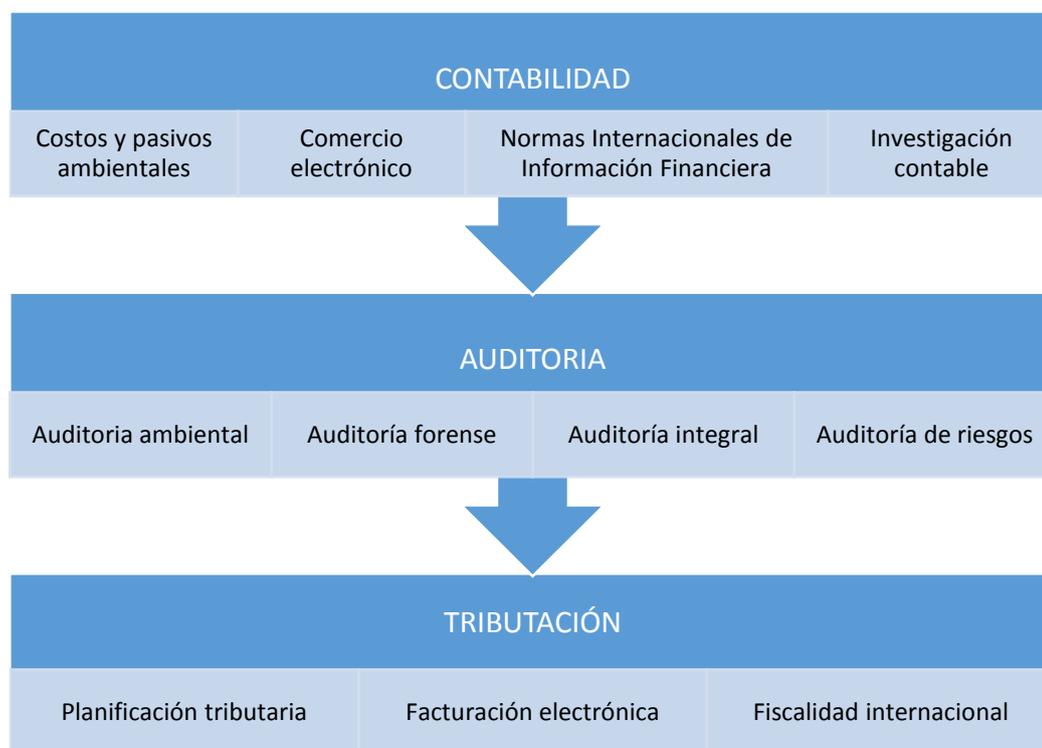


Figura 1. Perspectivas de la profesión contable
Fuente: Elaboración propia 2017

Wheelen y Hunger, (2007) manifiestan que:

La globalización, la internacionalización de mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones hacen negocios. Con el fin de alcanzar las economías de escala necesarias para lograr costos bajos y, así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global en vez de uno nacional.

La administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia, en el desarrollo y crecimiento sostenible de las industrias, su accionar permite que las empresas se encuentren informadas del avance y desarrollo de los mercados internacionales, permitiéndoles posicionarse con el fin de lograr una ventaja competitiva de largo plazo.

El desarrollo de la tecnología y la utilización de internet acelera todos los procesos en las organizaciones, obligando a las empresas a transformarse constantemente, el uso de internet posibilita a las empresas a comunicarse directamente con sus clientes y proveedores, eliminando de esta forma intermediarios y por consiguiente una reducción en los costos. En este contexto actual, la necesidad de información financiera oportuna y confiable aumenta drásticamente, convirtiéndose en un desafío para el Contador Público, el conocimiento se ha convertido en un activo clave, que genera ventaja competitiva, los activos intangibles, las marcas, el recurso humano capacitado, las relaciones clave y un sistema de información que permita la toma de decisiones adecuadas es fundamental.

2.2.5 La Administración Estratégica.

Definición de administración estratégica

Para Wheelen y Hunger (2007) “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (p. 3).

En la revisión bibliográfica se determinó que otros autores la denominan *dirección estratégica*, David (2013) la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).

Por su parte López (2001), recoge lo que expresan Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “la administración estratégica se define como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después actúe conforme a ellos”.

De la revisión de las distintas definiciones de administración estratégica, se concluye que la misma está basada en la planificación estratégica, que realiza una evaluación de las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente externo, y cómo estas pueden ser aprovechadas o evitadas bajo el contexto de sus fortalezas y debilidades; de la relación entre estas cuatro variables surgen las estrategias que adoptará una organización para el cumplimiento de su misión y visión empresarial. La dirección estratégica se encarga de integrar todas las áreas de una empresa: mercadotecnia, contabilidad y finanzas, producción, investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la misma.

Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior.

Al abordar el tema de la administración estratégica, surge el concepto de *liderazgo estratégico*, un líder estratégico se encarga de manejar el proceso de preparación de estrategias, para elevar el desempeño de una compañía, generando valor para los accionistas al asegurar el crecimiento de las ganancias y su permanencia en el mercado, para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, es decir, tener una ventaja competitiva” (Hill & Jones, 2009).

Porter (1985), denomina “ventaja competitiva al valor que un empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes” (p.29).

Thompson , Strickland, & Gamble, (2008), expresan que cuatro de los planteamientos estratégicos más utilizados y confiables para construir una lealtad sólida en el cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable son:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
2. Sacar a los rivales de la competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos, superioridad tecnológica o un valor monetario inusualmente elevado.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.

4. Cultivar experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades.

La rentabilidad que obtiene una empresa, está muy relacionada con la ventaja competitiva que posee, de esta relación surge la importancia del liderazgo estratégico, encargado de formular e implementar estrategias que permitan generar una ventaja competitiva inigualable y duradera, que le permita a la empresa posicionarse en el mercado.

2.2.6 Beneficios de la administración estratégica.

“La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen” (Wheelen y Hunger, 2007, p.5). Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

La importancia de la administración estratégica afirma Fred (2013), se ha evidenciado desde sus orígenes.

El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica., p.15).

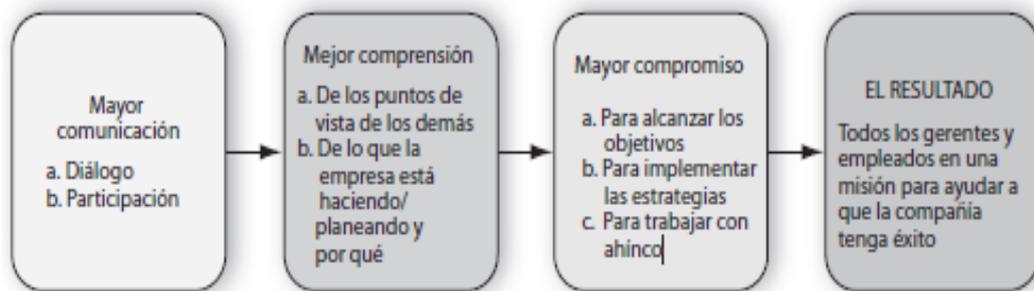


Figura 2. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica
Fuente: (Fred, 2013)

En la figura No.2, se presenta los beneficios de la administración estratégica desde el criterio de Fred: mejora la calidad de la comunicación, facilita la comprensión de la planificación estratégica en todos los niveles de la organización, genera un mayor compromiso para alcanzar los objetivos e implementar las estrategias. Generando así, una organización en la cual los gerentes y empleados se encuentren motivados a alcanzar los objetivos empresariales.

Las pequeñas empresas planifican de manera informal y con poca aplicación de los conceptos de planificación estratégica, muchas de ellas no tienen establecida cuál es su misión y visión, lo cual produce niveles bajos de productividad, problemas en el incremento de las ventas y rendimientos financieros que no se ajustan a las expectativas de los accionistas.

2.2.7 Modelo de administración estratégica

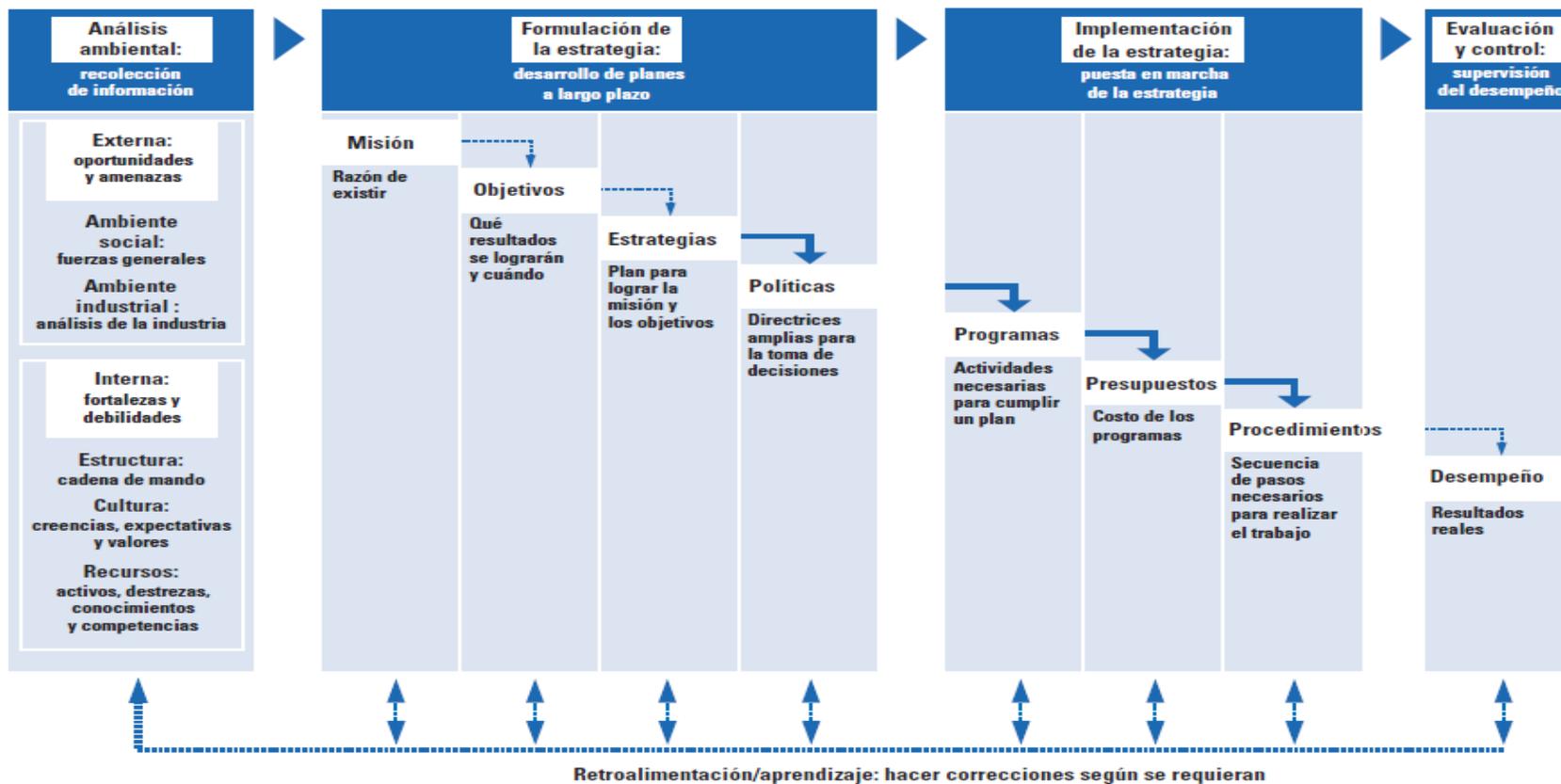


Figura 3. Modelo de administración estratégica
Fuente: (Wheelen y Hunger, 2007)

Para Wheelen y Hunger (2007), la administración estratégica tiene cuatro elementos básicos:

Análisis ambiental.

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinaran el futuro de la corporación (p.10).

El monitoreo ambiental se realiza por medio del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El ambiente externo se evalúa a través del análisis de las oportunidades amenazas que se presentan fuera de la organización y que no pueden ser controladas por la administración. El ambiente interno lo constituyen las fortalezas y debilidades de la organización, las mismas que generalmente están bajo el control a corto plazo de la gerencia.

Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Se define la misión, se determinan objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (p.12)

En las empresas existen estrategias corporativas, de negocios y funcionales, las mismas que se complementan y apoyan entre sí, por otra parte está la formulación de políticas que permitan que los empleados tomen decisiones para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos de la organización.

Implementación de la estrategia.

“La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos” (p.16). Este proceso podría implicar cambios en la cultura general o en el sistema administrativo de la organización. La implementación de la estrategia o planificación operativa, implica la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos para la ejecución de las actividades propias de la entidad.

Evaluación y control.

La etapa de evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

El *rendimiento* es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. (Wheelen y Hunger, 2007).

Para que la etapa de evaluación y el control sea eficaz, los administradores deben adquirir información clara, oportuna e imparcial del personal que es supervisado por ellos, esta información permite tomar medidas correctivas en el caso de desviaciones, resolver problemas y reformular la estrategia en el caso de ser necesario.

2.2.8 Toma estratégica de decisiones.

En la práctica de la administración estratégica es importante la toma de decisiones estratégicas, los autores Hill y Jones (2009), expresan que:

Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz.

Debido a los constantes cambios que existen en el mercado y en factores internos y externos que afectan a las organizaciones, la toma de decisiones se ha convertido en un tema cada vez más complejo, para lo cual los administradores deben ser provistos de información oportuna y precisa que les permita elaborar escenarios y alternativas de solución a los problemas que se presentan o podrían presentarse a futuro.

El siguiente proceso de toma de decisiones estratégicas es propuesto por Wheelen y Hunger (2007), para mejorar el proceso de toma de decisiones. Ver figura No. 3, consta de ocho pasos:

1. *Evaluar los resultados actuales de rendimiento* en cuanto a:
 - a. El retorno sobre la inversión, la rentabilidad, etc.
 - b. La misión los objetivos, las estrategias y las políticas actuales.
2. *Revisar el gobierno corporativo*, es decir, el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel de la empresa.
3. *Analizar y evaluar el ambiente externo* para determinar los factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas.
4. *Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno* para determinar los factores estratégicos que sean fortalezas y debilidades.

2.2.9 Proceso de la toma de decisiones estratégicas

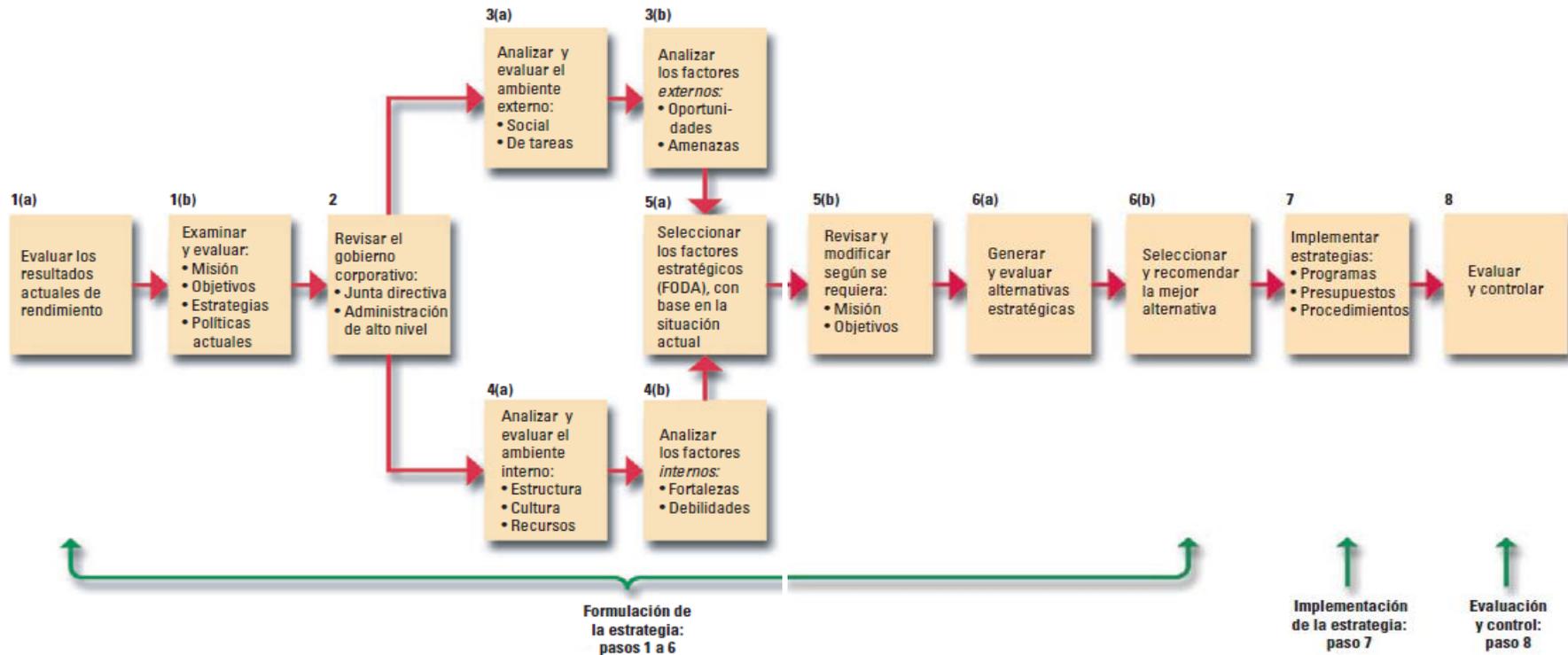


Figura 4. Proceso de toma de decisiones estratégicas
Fuente: (Wheelen y Hunger, 2007)

5. *Analizar los factores estratégicos FODA para:*
 - a. Señalar áreas problemáticas
 - b. Revisar y modificar la misión y los objetivos de la corporación según requiera.
6. *Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa,* considerando el análisis realizado en el paso 5.
7. *Implementar las estrategias seleccionadas* a través de programas, presupuestos y procedimientos.
8. *Evaluar las estrategias implantadas* por medio de sistemas de retroalimentación y del control de actividades para tener la seguridad de que se desvían lo menos posible de los planes (p.23).

2.2.10 La Contabilidad y la Administración Estratégica.

David (2013), expresa que “la implementación de estrategias afecta directamente las actividades de los gerentes de producción, gerentes de venta, gerentes de talento humano, gerentes financieros, supervisores y del personal en general”. Para la implementación de las estrategias existen temas relacionados directamente con la contabilidad: desarrollar estados financieros proyectados, preparación de presupuestos financieros, valuación de una empresa, obtener capital con deuda a corto plazo, arrendar o comprar activos fijos, determinar una razón adecuada para el pago de dividendos, determinar el flujo de efectivo disponible entre otros. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben determinar los métodos de implementación de estrategias eficaces, con el menor costo posible y con un mínimo riesgo para la empresa.

Contar con un Sistema de Información Gerencial eficaz puede ser el factor más importante que diferencie a una empresa exitosa de otra que no lo es. Recabar, recuperar y almacenar información puede ayudar a crear ventajas competitivas para prácticas como las ventas cruzadas a los

clientes, monitorear los proveedores, mantener informados a gerentes y empleados, coordinar actividades entre divisiones y administrar fondos. Al igual que el inventario y los recursos humanos, ahora se reconoce que la información es un recurso organizacional valioso que puede controlar y administrar, (David, 2013). La toma de decisiones gerenciales requiere de información oportuna y relevante que permita satisfacer los requerimientos de todas las áreas operativas de la empresa acerca de los resultados que se obtienen de las estrategias implementadas, con el fin de controlar el logro de los objetivos y corregir desviaciones o errores que afecten al cumplimiento de los mismos.

2.2.11 Ética y responsabilidad social en la administración estratégica

Ética de Negocios.

El Institute of Business Ethics (IBE), realizó un estudio llamado “¿La ética de negocios representa un beneficio?”, y concluyó que las empresas que consistentemente muestran un claro compromiso con la conducta ética, se desempeñan mejor que las empresas que no lo hacen así... Una ética de negocios sólida es un pre-requisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio!, (David, 2013). La empresa que demuestra una imagen ética y confiable tanto al interior de la misma, así como con sus clientes, con los organismos de control del estado y con la comunidad, es considerada una empresa exitosa y crea fidelización por parte de sus clientes tanto internos como externos, es un factor muy importante que las pequeñas empresas adopten principios de conducta éticos que guíen su accionar y la toma de decisiones.

En la tabla 2 se presentan siete principios que las empresas deberían aplicar para alcanzar una ética empresarial que garantice el adecuado comportamiento de los administradores y colaboradores.

Tabla 2. Siete principios de una ética de negocios admirable

1. *Sea confiable:* los clientes desean hacer negocios con una empresa en la que puedan confiar; la confianza es tener la certeza de que se puede depender del carácter, la habilidad, la fuerza y la veracidad de una empresa.
2. *Mantenga una mente abierta:* los líderes de una organización deben mantenerse abiertos a nuevas ideas. Pida siempre opiniones y retroalimentación tanto a sus clientes como a sus empleados para garantizar una cultura de ética.
3. *Cumpla con sus obligaciones:* haga todo lo que esté a su alcance para ganarse la confianza de sus clientes pasados, en especial si algo no salió bien. Recupere el negocio perdido al cumplir todos sus compromisos y obligaciones.
4. *Tenga documentos claros:* asegúrese de que todo el material impreso, como volantes de publicidad, sea claro, preciso, profesional y, lo más importante, que no sea ambiguo o engañoso ni que se preste a malas interpretaciones.
5. *Involúcrese con la comunidad:* manténgase involucrado de manera activa en temas y actividades relacionados con la comunidad, demostrando que su negocio es un ciudadano responsable.
6. *Mantenga un control contable:* vea la contabilidad y los registros no sólo como medios para dar seguimiento al progreso de su empresa, sino como un recurso para identificar y eliminar cualquier actividad sospechosa.
7. *Sea respetuoso:* trate a los demás con el mayor respeto. Sin importar la posición, título, edad o creencias, siempre trate a los otros con respeto y cortesía profesional.

Fuente: (David, 2013)

Las acciones de negocios que se consideran poco éticas son entre otras las siguientes: la publicidad o etiquetas engañosas, dañar el medio ambiente, los malos productos o servicios, disminuir los ingresos, inflar las cuentas de gastos, el tráfico de influencias, exportar productos defectuosos o prohibidos a mercados extranjeros, no dar igualdad de oportunidades a las mujeres, discriminación por etnia o edad y a las minorías, cobrar en exceso, no presentar claramente los precios, llevar la producción a países con mano de obra más barata y el acoso sexual.

2.2.12 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (2002), proporciona a los directivos un modelo de medición basado en una estructura informativa formada por indicadores financieros y no financieros, necesarios para traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que aportan la estructura necesaria para un sistema de gestión estratégica.

La contabilidad gerencial provee las herramientas requeridas para la delimitación del modelo estratégico empresarial, cada empresa selecciona los indicadores que utilizará, que pueden ser genéricos, útiles para todas las organizaciones e indicadores específicos acordes a las estrategias concretas de cada organización.

El CMI utilizado como un sistema de gestión contribuye a:

- Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI manejado de esta forma se constituye en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no solo en un sistema de control, que permite canalizar las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.

Perspectivas

El Cuadro de Mando Integral proporciona un modelo de medición financiera y no financiera que está conformado por cuatro perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y que han sido establecidos para la consecución de una estrategia empresarial integrada:

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas; para la perspectiva financiera se señalan aspectos claves del negocio que deben ser monitoreados a través de indicadores que permitan medir el crecimiento y diversificación de los ingresos, la mejora de la productividad, la reducción de costos y la utilización de los activos y reducción del riesgo.

Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas determinan los segmentos de cliente y de mercado en el que compiten o competirán, es de los clientes de donde provienen los ingresos planificados en los objetivos financieros de la empresa. Los indicadores utilizados en esta perspectiva permiten medir los niveles de satisfacción del cliente, fidelidad, incremento de nuevos clientes, retención de los existentes y la rentabilidad obtenida producto de las propuestas de valor agregado que la empresa ofertará a los clientes.

Perspectiva de los procesos internos del negocio

En la perspectiva interna se identifican los procesos internos críticos, que van desde la innovación y diseño que permite identificar necesidades

que luego serán satisfechas con el diseño y desarrollo de productos competitivos. Los procesos operativos de producción de bienes o el de generación de servicios deben ser eficientes en tiempo y costos, sin descuidar en lo más mínimo la calidad. El tiempo se ha convertido en una gran ventaja competitiva, la capacidad de responder de manera rápida y confiable es un factor que contribuye a la obtención y retención de clientes. Y por último el servicio post-venta que es la atención al cliente en situaciones posteriores a la venta, como garantías, reparaciones, mantenimientos o devoluciones, que permiten mantener el contacto y fortalecer el vínculo de negocios.

Perspectiva de formación y crecimiento

Es la última de las perspectivas que se ocupa de medir la capacidad de la organización para afrontar los constantes cambios del mundo altamente competitivo actual, en el que la innovación y repuesta rápida son esenciales para permanecer estables en el mercado. Los generadores de la información provienen de los empleados, los sistemas de información y la equiparación de la empresa. Los indicadores basados en los empleados: satisfacción, productividad y retención, proporciona información del resultado procedente de las inversiones en empleados.

El Cuadro de Mando Integral no es una herramienta de gestión muy utilizada en las empresas, a pesar de que permite la implantación y seguimiento de la estrategia, involucra a toda la empresa en la consecución de los objetivos y resalta la importancia del compromiso y participación de todos para una gestión exitosa que garantice crecimiento y sustentabilidad a las organizaciones.

2.3 Marco Conceptual

Amenazas: Las amenazas externas se refieren a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que podrían perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. (David, 2013).

Beneficios no financieros: Son beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. (David, 2013).

Confidencialidad: Los contadores profesionales tienen la obligación de respetar y no divulgar la información sobre los asuntos de un cliente o empleador conocidos en el curso de los servicios profesionales. El deber de confidencialidad continúa aún después de terminar la relación entre el contador profesional y el cliente o empleado,

Debilidades: Las debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. (David, 2013).

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa. (Hill y Jones, 2009).

Fortalezas: Las debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno. Estas

actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. (David, 2013).

Indicador: Referencia numérica generada a partir de la relación entre variables que revelan aspectos del desempeño de una actividad o proceso.

Innovación: La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación: innovación de productos e innovación de procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes. La innovación de procesos es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes, (Hill y Jones, 2009).

Liderazgo Estratégico: El liderazgo estratégico se relaciona con el proceso de elaboración de estrategias para mejorar el desempeño de una empresa y, por consiguiente, incrementar el valor de empresa para sus propietarios y accionistas. (Hill y Jones, 2009).

Mortalidad: Cantidad de empresas que cesan sus actividades de negocios en un lugar y en un periodo de tiempo determinado con respecto al total de la población empresarial.

Oportunidad: Las oportunidades a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar de modo significativo a una organización en el futuro. (David, 2013).

Pequeña empresa: Unidad productiva con un volumen de ventas brutas anuales de \$100.001 a \$1.000.000 y personal ocupado de 10 a 49. (CAN, Decisión 702, Artículo 3).

Presupuesto: Un presupuesto es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. (Wheelen y Hunger, 2007).

Programa: Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. (Wheelen y Hunger, 2007).

Rendimiento: Es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del procedimiento de administración estratégica. (Wheelen y Hunger, 2007).

Rentabilidad neta: Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar que se vende, mide la eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza.

Rentabilidad económica: Es el porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar invertido en activos, evalúa la eficacia de la empresa para generar utilidades respecto de la inversión que utiliza.

Rentabilidad financiera: Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar que los accionistas han invertido en la empresa, mide la eficacia de la empresa para generar utilidades a los accionistas.

Ventaja Competitiva: Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria. (Hill y Jones, 2009).

2.4 Marco Legal

2.4.1 La profesión contable en el Ecuador.

En el año 1936, en la presidencia de Federico Pérez Ch., se firmó el Decreto ejecutivo 317, por medio del cual se autoriza a los expertos en contabilidad, ejercer la profesión, para lo cual debían obtener un certificado de Competencia emitido por las Cámaras de Comercio del país. El 15 de febrero de 1943, con la participación de 82 socios fundadores, se realizó la primera Junta General de Contadores. En la ciudad de Ambato el 13 de noviembre de 1945, se realizó el Primer Congreso de Contadores del Ecuador y se instituyó a esta fecha como el Día Conmemorativo del Contador Ecuatoriano, (Colegio de Contadores Públicos de Pichincha y del Ecuador, 2017).

La Junta Militar de Gobierno emitió el Decreto de Ley que pone en vigencia la primera Ley de Contadores el 4 de Julio de 1947; esta ley fue modificada en el gobierno de Clemente Yerovi Indaburu, presidente interino del Ecuador por Decreto de Ley No. 1549, publicado en el Registro Oficial No.157 de 10 de noviembre de 1966, el Reglamento de aplicación de esta Ley se publicó en el Registro Oficial No. 322 del 23 de febrero de 1968.

2.4.2 Código de Ética del Contador Público

La profesión contable está regulada por las disposiciones legales de cada país, sin embargo, el ejercicio profesional del Contador se debe desarrollar considerando el Código de Ética de la profesión, la asociación de contadores en cada país elaboró un código de ética que se ajustaba a su realidad y entorno, pero como ocurrió con las Normas de Contabilidad que han sido estandarizadas en las Normas Internacionales de Información Financiera, por efecto y requerimientos de la globalización; el Consejo de

Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA) que es un organismo independiente emisor de normas, desarrolló un *Código de ética para profesionales de la contabilidad*, adecuado internacionalmente. El objetivo de IESBA a largo plazo es la convergencia de las normas de ética para profesionales de la contabilidad contenidas en el Código, incluyendo las normas de independencia del auditor, con aquellas que emiten reguladores y emisores de normas nacionales. La convergencia hacia un conjunto único de normas puede aumentar la calidad y coherencia de los servicios proporcionados por los profesionales de la contabilidad en el mundo y mejorar la eficacia de los mercados de capitales globales. (IESBA, 2014).

La International Federation of Accountants, (2009) IFAC, ha publicado el Manual del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, en julio del 2014 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) en agosto 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. El documento está estructurado de la siguiente manera y presenta normas de ética de alta calidad, ver figura 5.

En la parte A se establecen los principios fundamentales de ética profesional para los profesionales de la contabilidad y el marco conceptual correspondiente a los mismos. Las partes B y C describen la forma en que se aplica el marco conceptual en determinadas situaciones, se presentan ejemplos de salvaguardas que pueden resultar adecuadas para hacer frente a las amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales. La parte B corresponde a los profesionales libre ejercicio profesional y la parte C a los profesionales contables que laboran en las empresas. (International Federation of Accountants, 2009).

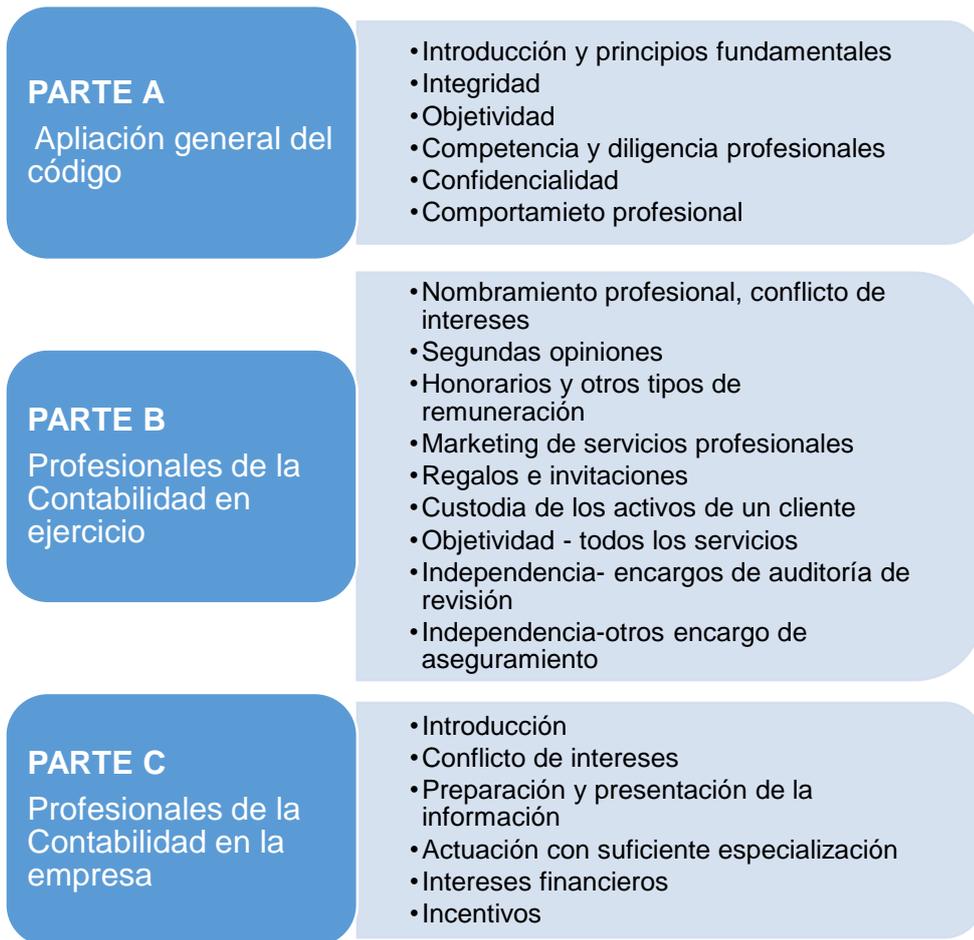


Figura 5. Manual del código de ética para profesionales de Contabilidad
Fuente: (International Federation of Accountants, 2009)

La Contaduría Pública consciente de la naturaleza moral de la profesión y de su condición de garante de la fe pública en lo referente a la información financiera y el control en el entorno de los negocios, respalda la ética individual del contador y su accionar con la aplicación del Código de Ética; la ética del contador debe contribuir a que las empresas sean responsables en la toma de decisiones y en el cumplimiento de sus obligaciones empresariales al interno de su organización, y de igual forma ante los entes de control del estado y la sociedad en general.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es en primera instancia de corte cualitativo, porque identificará desde la perspectiva de la administración estratégica, cuáles son las competencias, las habilidades personales y el nivel de ética profesional que el contador requiere para convertirse en un asesor de la gerencia. Es un estudio cuantitativo porque analizó los resultados de rentabilidad de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba relacionándolo con el nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones.

La investigación es bibliográfica y documental, a través de la revisión de información sobre estudios previos relacionados de diversas fuentes, se elabora el marco teórico, considerado el hilo conductor de la investigación; el análisis de la información permite validar las variables del estudio. Además se analizó la información financiera recabada de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, acerca de las empresas encuestadas.

El estudio es de campo, puesto que se recopiló información en las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, de las fuentes primarias que son los administradores y los contadores que prestan sus servicios profesionales en estas organizaciones; la información recopilada será analizada para describir y relacionar las variables de estudio.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es descriptiva porque establecerá el perfil profesional que el Contador requiere para ser considerado un asesor estratégico en los procesos de toma de decisiones. Es de tipo correlacional porque se determinará si la participación del contador como asesor en la toma de decisiones influye en los resultados económicos obtenidos por las pequeñas empresas de Riobamba.

3.3 Población

La población de este estudio son 107 compañías pequeñas domiciliadas en la ciudad de Riobamba y que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Tabla 3. Población

Actividad económica	Cantidad	Porcentaje
Industrias	31	29%
Servicios	51	48%
Comercio	25	23%
Total	107	100%

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

3.4 Muestra

Para la aplicación de las encuestas a los informantes (administradores y contadores), se utilizó el muestreo no probabilístico por cuotas, de tal forma que la muestra mantenga la misma proporción en cuanto al tipo de empresas que existen en la población.

3.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: 95% 99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra
preciso:

La muestra requerida para un nivel de confianza de 95% en la precisión de los resultados es de 84 empresas, que serán encuestadas.

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica utilizada es la encuesta, la misma que fue aplicada tanto a los administradores como a los contadores de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba a través de un cuestionario con la finalidad de recopilar información que permita analizar las variables en estudio, para obtener con precisión y objetividad la información requerida.

3.6 Análisis, interpretación y discusión de resultados

El objetivo de la encuesta es recopilar información que permita analizar las variables de estudio en la investigación que se realizará sobre la incidencia del Contador en la Administración Estratégica de las pequeñas, empresas de la ciudad de Riobamba.

3.6.1 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los administradores.

Se aplicó la encuesta diseñada a los administradores de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia, acerca de los problemas que se presentan en las

empresas, relacionados con el área contable y financiera, sobre la labor actual que realiza el contador en la empresa y además que permita determinar cuáles son las competencias que requiere el contador para colaborar como asesor de la gerencia.

Número de encuestas realizadas.

Tabla 4. Encuestas realizadas

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje
Industrias	24	29%
Servicios	40	48%
Comerciales	20	23%
Total	84	

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 4, se observa que la mayoría de empresas indagadas fueron las pequeñas empresas de servicios con el (48%), seguidas por las industrias (29%) y finalmente las empresas comerciales corresponden al (23%) que es el menor porcentaje de participación en la investigación.

Cargo.

Tabla 5. Cargo

Género	Cantidad	Porcentaje
Propietario	46	55%
Administrador	38	45%
Total . . .	84	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

En lo referente al cargo que desempeña el encuestado, en la tabla 5 se puede observar que del total de administradores de las empresas

encuestadas, el 55% son propietarios de las mismas y el 45% son administradores contratados.

Años del negocio.

Tabla 6. Años del negocio

Número de años	CANTIDAD	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	38	45%
De 6 a 12 años	27	32%
De 13 a 19 años	11	13%
Mayor a 20 años	8	10%
Total . . .	84	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

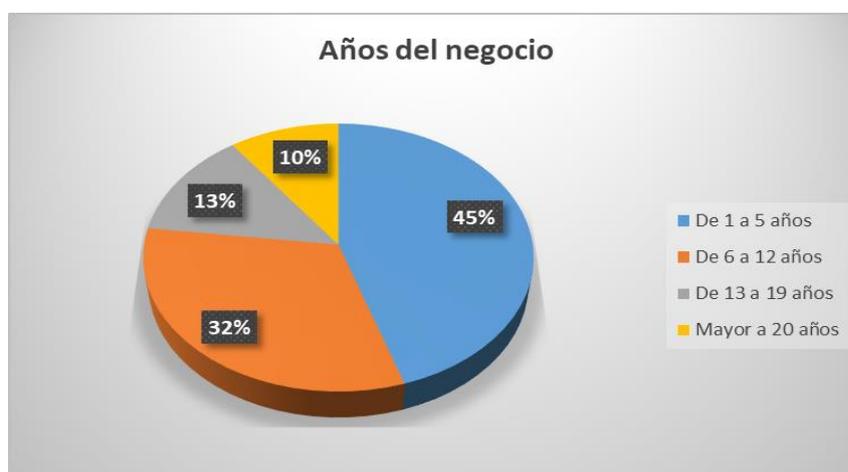


Figura 6. Años del negocio
Fuente: Elaboración propia 2018

En base a la información de la tabla 6 y figura 6, se puede determinar que la mayoría de las pequeñas empresas de Riobamba el 45% son empresas nuevas que están en el mercado entre 1 y 5 años, el 32% de las pequeñas empresas son jóvenes, el 13% son organizaciones que cronológicamente están iniciando su madurez y apenas el 10% son empresas con 20 años o más de actividad empresarial.

Problemas que se han presentado en las pequeñas empresas.

En primer lugar se determinó en base a la experiencia de los administradores cuáles son los problemas por los que atraviesan las pequeñas empresas en su gestión financiera y contable.

Tabla 7. Problemas de la pequeña empresa de Riobamba

No.	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Falta de información contable confiable y a tiempo	54	64%
2	Conflictos con organismos de control (Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)	30	36%
3	Devolución de mercaderías o productos por desacuerdos con proveedores	40	48%
4	Reclamación de sus clientes por defectos en mercaderías o por un mal servicio	46	55%
5	Pérdidas de dinero por falta de inventarios o por el deterioro de productos en sus bodegas	52	62%
6	Aumento de gastos no presupuestados	45	54%
7	Dificultad para pagar a sus acreedores	41	49%
8	Desfases contables (en bancos u otras cuentas)	24	29%
9	Aumento de la cartera vencida (falta de pago de clientes)	31	37%
10	Inversiones inadecuadas en propiedades, planta y equipo	23	27%
11	Incorrecta determinación de precios de venta o costos de producción	32	38%
12	No contar con una buena utilidad	49	58%

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 7 y figura 7, se observa que el mayor problema que tienen las pequeñas empresas el 64%, es no disponer de información contable confiable y oportuna, el 62% expresan tener problemas con el manejo de los inventarios tanto de productos para la venta en el caso de las empresas comerciales e industrias, por otra parte, las industrias presentan inconvenientes también con los inventarios de materia prima y en algunos casos las empresas de servicios con el aprovisionamiento de insumos; el 58% expresa que la utilidad neta obtenida no es satisfactoria, el 55% ha

tenido reclamos de los clientes por defectos en los productos o por un mal servicio, el 54% expresa incrementos en los gastos presupuestados, el 49% de las empresas presentan dificultades para el pago a sus acreedores, mientras que el 48% ha devuelto mercaderías a sus proveedores por desacuerdos con los proveedores, el 38% de los encuestados consideran que no se realizan adecuadamente la determinación de los costos de producción y precios de venta, el 37% expresa que ha tenido un incremento de la cartera vencida, el 36% ha enfrentado conflictos legales y/o financieros con los organismos de control del estado; finalmente, los problemas que se presentan con menor frecuencia son las inversiones inadecuadas en propiedad, planta y equipo 27% y los desfases contables en cuentas con un 29% de incidencia.



Figura 7. Problemas de las pequeñas empresas
Fuente: Elaboración propia 2018

Labor del contador en las pequeñas empresas de Riobamba, opinión de los administradores.

Para recabar información concerniente a la pertinencia de las actividades realizadas por los contadores en su ejercicio profesional en las

pequeñas empresas de Riobamba, se indagó a los administradores acerca de los siguientes temas:

a. *¿Registra adecuadamente las transacciones económicas y elabora los estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad?*

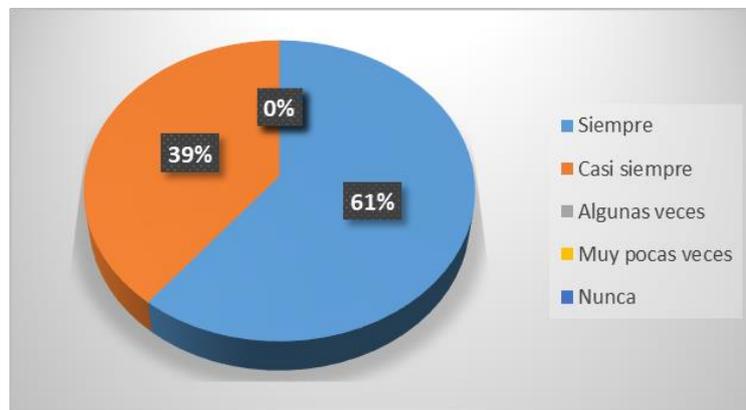


Figura 8. Registro adecuado y oportuno de transacciones
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 8, se puede observar que el 61% de los administradores encuestados opina que el contador siempre registra las transacciones económicas adecuadamente y elabora estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad, mientras que el 39% considera que lo hace casi siempre.

b. *¿Entrega información financiera oportuna y útil?*

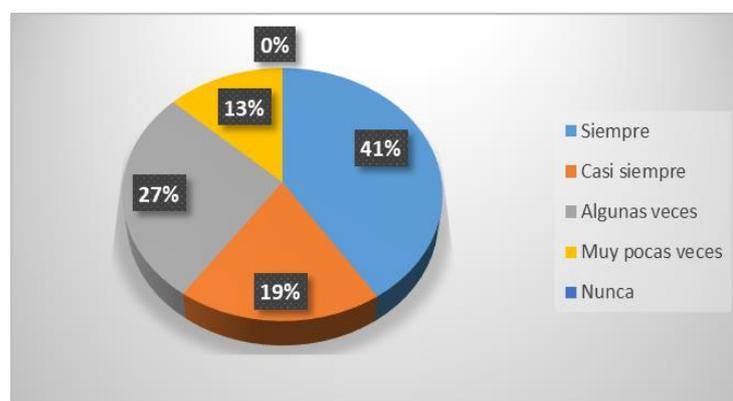


Figura 9. Entrega información oportuna y útil
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si el contador entrega información oportuna y útil que sirva para la toma de decisiones, la figura 9 muestra que el 39% de los encuestados respondieron que casi siempre lo hace, el 36% que siempre entrega la información requerida, el 20% expresa que algunas veces lo hace, mientras que sólo el 5% manifiesta que muy pocas veces lo hace.

- c. *¿Realiza análisis de la legislación tributaria y laboral para la generación de propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros de su negocio?*

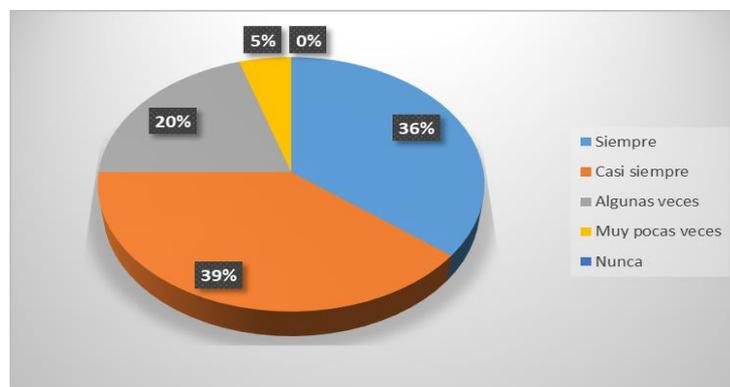


Figura 10. Análisis de la legislación para la optimización de recursos
Fuente: Elaboración propia 2018

En lo referente a la competencia del contador, para realizar el análisis y aplicación de la legislación tributaria y laboral con la finalidad de generar propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros de la organización, en la figura 10 se observa que el 41% de los administradores expresan que siempre lo hace, el 19% que casi siempre lo hace, el 27% considera que realiza el análisis de las leyes vigentes a veces y el 13% indica que lo hace muy pocas veces.

d. *¿Aplica las Normas Contables vigentes en la generación de la información financiera?*

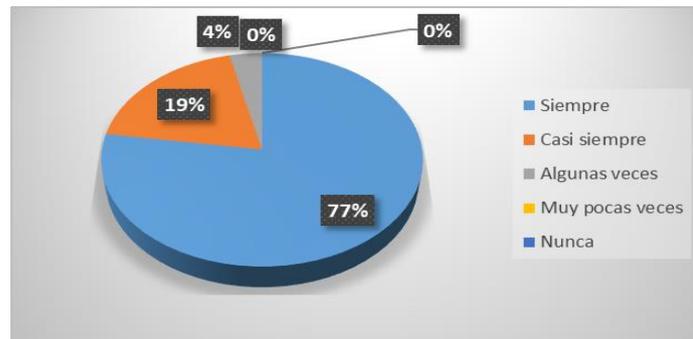


Figura 11. Aplicación de las normas contables vigentes
Fuente: Elaboración propia 2018

Se preguntó a los encuestados si consideran que el contador aplica las Normas Contables vigentes en el registro y emisión de la información financiera, en la figura 11, se puede observar que el 77% expresan que las aplica siempre, el 19% que lo hace casi siempre y sólo un 4% cree que lo hace algunas veces.

e. *¿Ofrece adecuada información sobre el manejo de inventarios?*

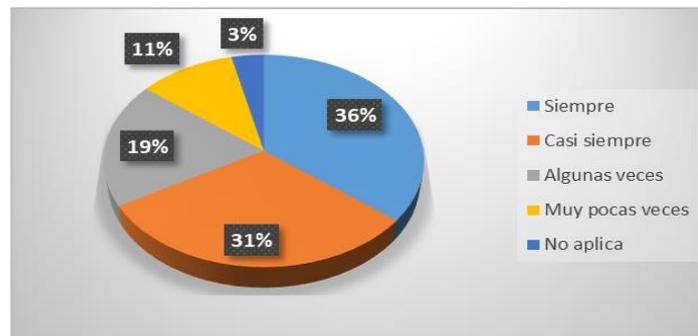


Figura 12. Información contable sobre el manejo de inventarios
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 12, se observa que el 36% de los administradores encuestados siempre recibe información contable sobre el manejo de inventarios, el 31% casi siempre posee esta información, mientras que el 19% expresa que solo algunas veces y el 11% muy pocas veces y el 3% de las empresas no maneja inventarios, porque son empresas de servicios.

f. ¿Entrega adecuada información de los proveedores (precios, plazos de entregas, y otras condiciones)?

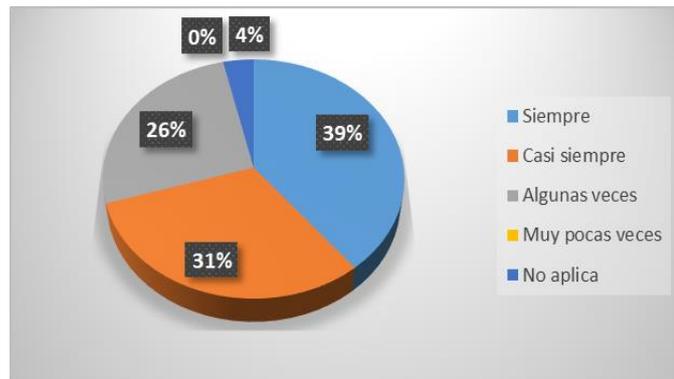


Figura 13. Información de proveedores
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 13 se puede observar que el 39% de los administradores encuestados, opina que el contador siempre entrega información sobre precios, plazos, entregas y otras condiciones de las transacciones realizadas con los proveedores, el 31% indica que posee esta información casi siempre, el 26% considera que lo hace algunas veces y el 4% de las empresas no realiza transacciones con proveedores, porque son empresas netamente de servicios que no requieren de ningún tipo de inventarios.

g. ¿Entrega adecuada información de las ventas (clientes, precios, devoluciones)?

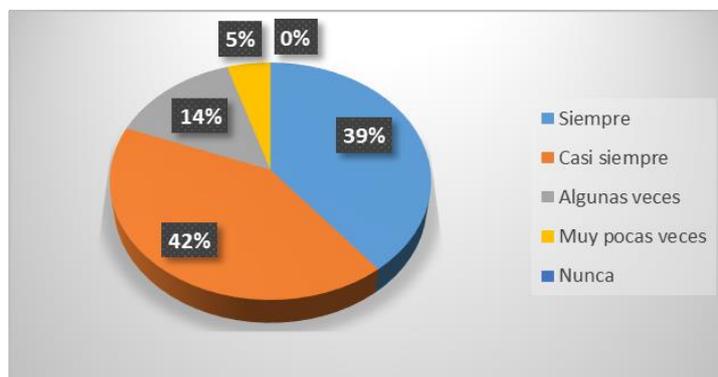


Figura 14. Información de ventas
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si el contador entrega información sobre las ventas, los clientes, precios y devoluciones de forma oportuna que sirva para la toma de decisiones, la figura 14 muestra que el 39% de los encuestados respondieron que siempre lo hace, el 42% que casi siempre entrega la información requerida, el 14% expresa que algunas veces lo hace, mientras que sólo el 5% manifiesta que muy pocas veces lo hace.

h. ¿Realiza previsiones a través de presupuestos anuales, trimestrales o mensuales?

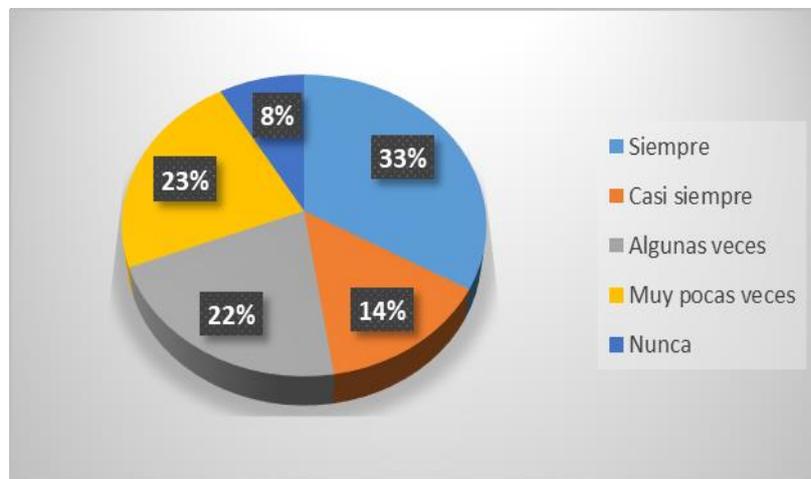


Figura 15. Elaboración de presupuestos
Fuente: Elaboración propia 2018

En lo referente a la competencia del contador, para realizar presupuestos y utilizarlos como herramienta para la toma de decisiones, en la figura 15, se observa que el 33% de las empresas encuestadas elaboran siempre presupuestos, el 14% indica que casi siempre lo hace, el 22% utiliza presupuestos a veces, el 23% revela que lo hace muy pocas veces, mientras que el 8% nunca realiza presupuestos.

i. *¿Examina regularmente las condiciones crediticias?*

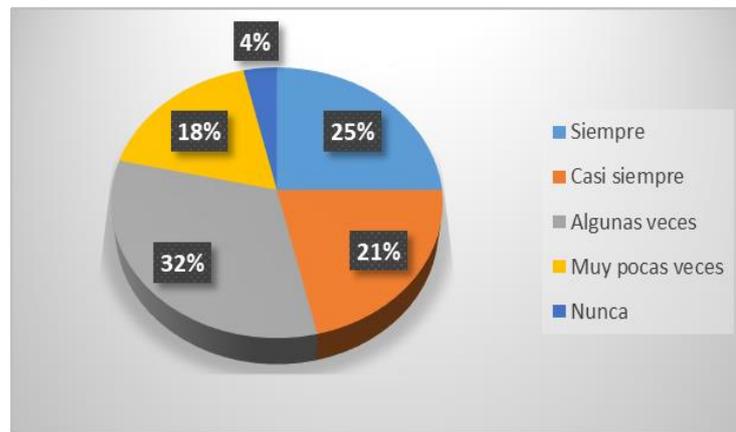


Figura 16. Examina condiciones crediticias
Fuente: Elaboración propia 2018

Se preguntó a los encuestados si el contador examina regularmente las condiciones crediticias para el adecuado financiamiento de la empresa, en la figura 16, se puede observar que el 25% expresan que las revisa siempre, el 21% que lo hace casi siempre, mientras que el 32% indican que solo las examina algunas veces, el 18% responde que lo hace muy pocas veces y el 4% que nunca lo realiza.

j. *¿Entrega análisis financiero con estudio de ratios de la actividad, gestión y rentabilidad?*

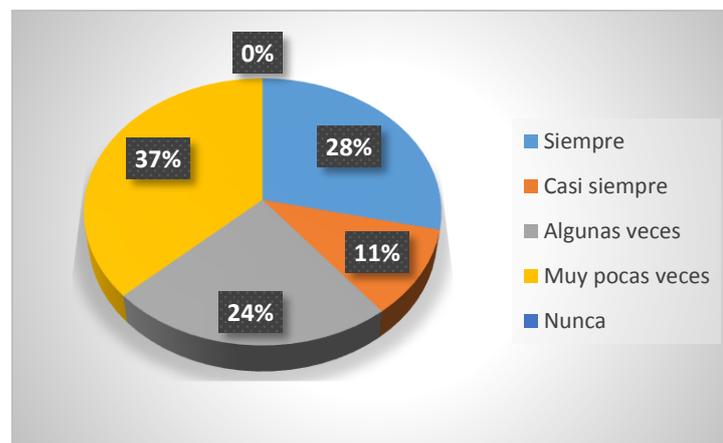


Figura 17. Análisis financiero y de gestión
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 17, se observa que el 28% de los administradores encuestados siempre recibe informes de la situación financiera de la empresa a través de indicadores, el 11% casi siempre posee esta información, mientras que el 24% expresa que solo algunas veces y el 37% que es el porcentaje más elevado dispone de esta información muy pocas veces.

k. *¿Utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos en su labor?*

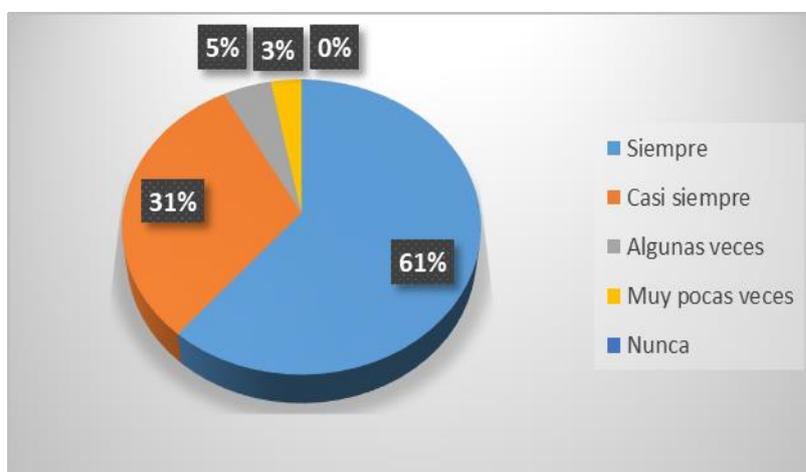


Figura 18. Uso eficaz y eficiente de recursos tecnológicos
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 18, se puede observar que el 61% de los administradores encuestados, opina que el contador de la empresa siempre utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos, el 31% indica que lo hace casi siempre, mientras que el 5% considera que lo hace algunas veces y el 3% opina que los contadores utilizan los recursos tecnológicos eficaz y eficientemente muy pocas veces.

I. ¿Implementa y evalúa los sistemas de control interno, para identificar y mitigar riesgos empresariales?

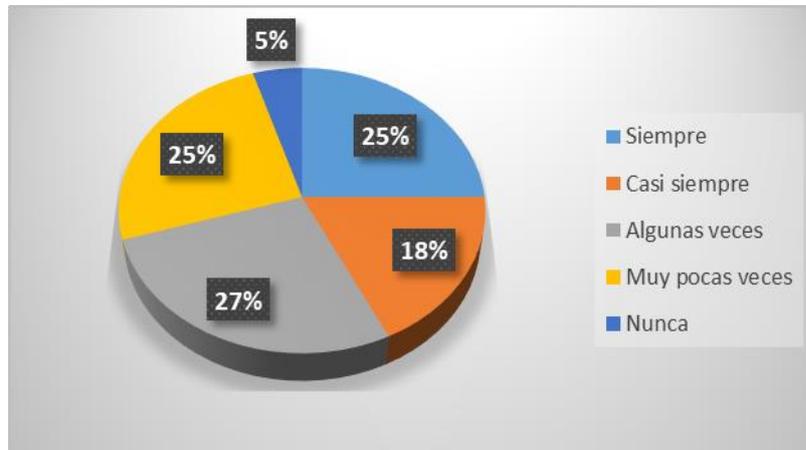


Figura 19. Implementa y evalúa sistemas de control interno
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si el contador implementa y evalúa sistemas de control interno para identificar y mitigar riesgos empresariales, la figura 19 muestra que el 25% de los encuestados respondieron que siempre lo hace, el 18% que casi siempre lo hace, mientras que el porcentaje más alto el 27% expresa que solo algunas veces implementa y evalúa sistemas de control interno, el 25% responde que lo hace muy pocas veces y el 5% manifiesta que nunca lo realiza.

Competencias y nivel ético requeridos para que el contador sea un asesor estratégico en la toma de decisiones en las pequeñas empresas de Riobamba. Opinión de los administradores.

La opinión de los administradores con respecto a las preguntas formuladas a cerca de la importancia que le proporcionan a la participación del contador como asesor y las competencias que debe poseer, se presentan a continuación:

- a. *Involucrarse como asesor dentro de la empresa para fundamentar la toma de decisiones, para que su empresa alcancen mejores resultados económicos – financieros.*

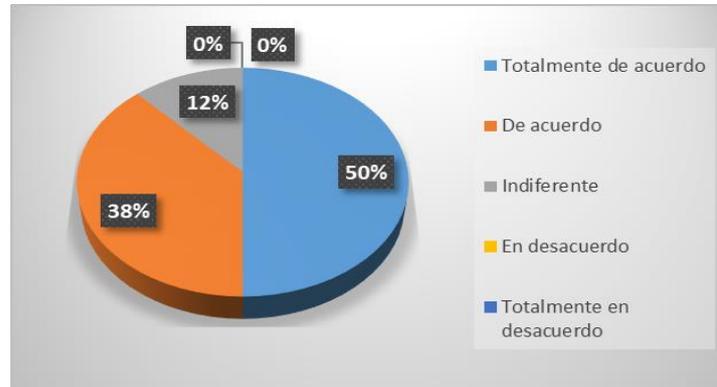


Figura 20. El contador como asesor en la toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia 2018

En lo referente al involucramiento del contador como asesor para fundamentar la toma de decisiones, con la finalidad de que la empresa alcance mejores resultados financieros, en la figura 20 se observa que el 51% de los administradores encuestados están completamente de acuerdo con la idea de que el contador está capacitado para asesorar la toma de decisiones, el 37% indica que está de acuerdo y el 12% es indiferente a este tema, consideran que no es esencial su participación.

- b. *Identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico - financiero del contexto.*

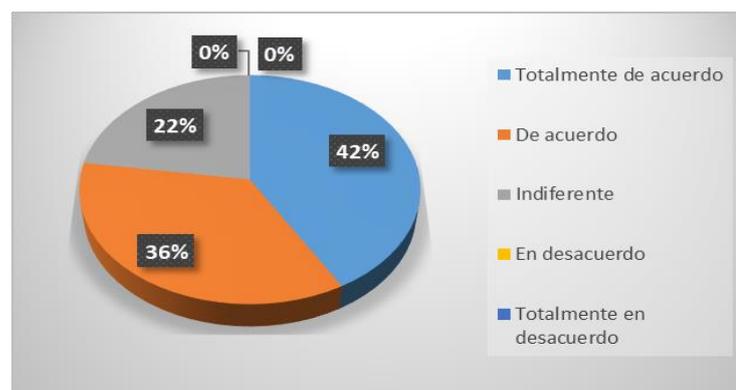


Figura 21. Identificar cambios en las tendencias de desarrollo
Fuente: Elaboración propia 2018

Se preguntó a los encuestados si están de acuerdo con el criterio de que el contador debe tener la capacidad de identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico - financiero del contexto, con la finalidad de anticiparse al impacto que estas tendrán en el accionar de las pequeñas empresas; en la figura 21, se puede observar que el 42% de los administradores están totalmente de acuerdo, el 36% dice estar de acuerdo y mientras que el 22% se muestran indiferentes a este tema.

c. Mantener sus conocimientos contables, legales y financieros actualizados.

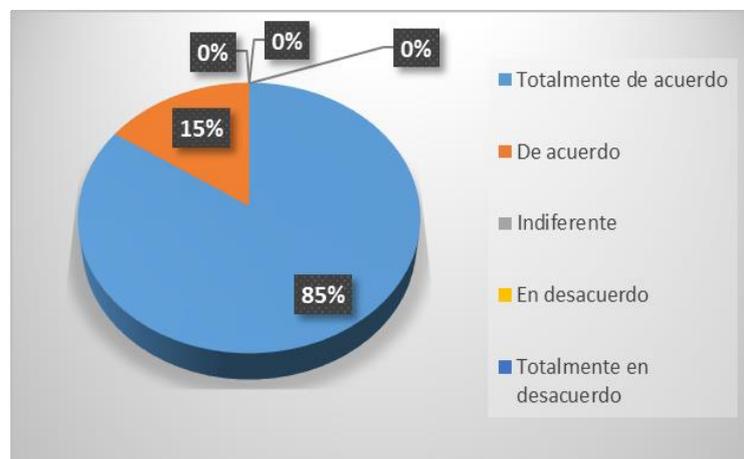


Figura 22. Mantener conocimientos actualizados
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 22, se observa que el 85% de los administradores encuestados está totalmente de acuerdo en que el contador para asesorar adecuadamente a la gerencia, debe tener la capacidad de mantener actualizados sus conocimientos tanto de la profesión, así como, de la normativa legal vigente que rige las actividades empresariales y el 15% indican estar de acuerdo.

d. *Capacidad de liderar de equipos multidisciplinarios.*

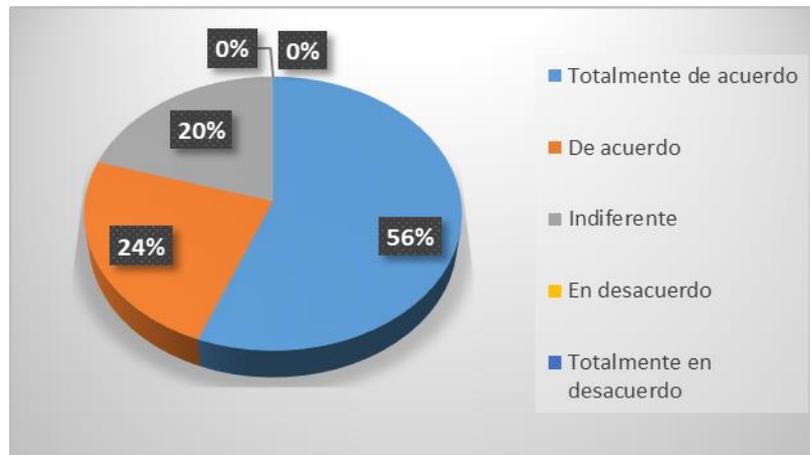


Figura 23. Liderar equipos multidisciplinarios
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 23, se puede observar que el 56% de los administradores encuestados, opina estar totalmente de acuerdo en que el contador debe poseer la habilidad para liderar equipos multidisciplinarios, el 24% está de acuerdo y el 20% se expresa indiferente a este requerimiento.

e. *Honestidad y confidencialidad en el ejercicio profesional.*

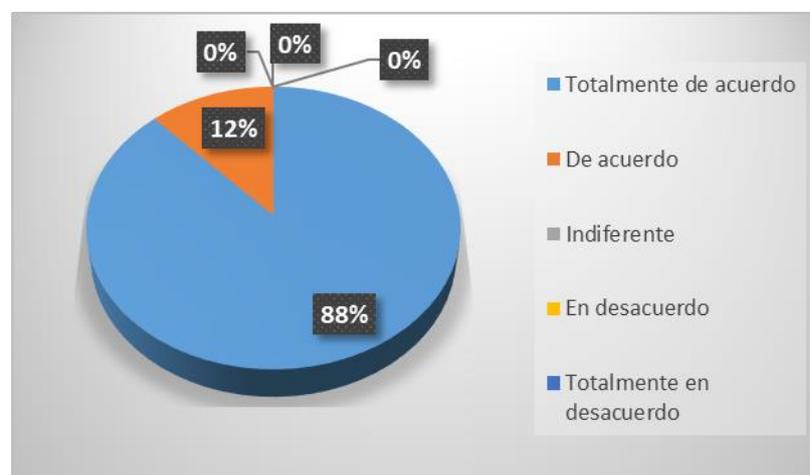


Figura 24. Honestidad y confidencialidad
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si el contador debe realizar su trabajo con honestidad y con absoluta confidencialidad, la figura 24, muestra que el 88% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo y el 12% de acuerdo con la aplicación de estos principios por parte del contador en su labor.

3.6.2 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los contadores.

Para la presente investigación se les solicitó también a los contadores de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, contestar la encuesta con el propósito de conocer su opinión y experiencia, acerca de los problemas que se presentan en las empresas relacionados con el área contable y financiera, sobre la labor actual que realiza como contador y además para determinar cuáles son las competencias que requiere para colaborar como asesor de la gerencia.

Nivel de instrucción del contador.

Tabla 8. Nivel de instrucción del contador

Nivel de estudios	Cantidad	Porcentaje
Bachiller	0	0%
Superior	75	89%
Posgrado	9	11%
Total . . .	84	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

En lo referente al nivel de instrucción de los contadores, en la tabla 8 se observa que el 89% de los encuestados poseen estudios de tercer nivel, el 11% de los contadores ha realizado estudios de posgrado y no existen en estas empresas contadores bachilleres.

Tipo de relación laboral con la empresa.

Tabla 9. Tipo de relación laboral

Nivel de estudios	Cantidad	Porcentaje
En relación de dependencia	42	50%
Servicios profesionales	42	50%
Total . . .	84	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

Se indagó a los contadores sobre el tipo de relación laboral que mantienen con la empresa, como lo muestra la tabla 9, el 50% de los contadores trabaja en relación de dependencia y está vinculado a tiempo completo en la empresa, mientras que el otro 50%, presta sus servicios profesionales en calidad de contador externo.

Tabla 10. Exclusividad del servicio

Nivel de estudios	CANTIDAD	PORCENTAJE
Solo realiza la contabilidad a la empresa	18	21%
Realiza la contabilidad a otras empresas	66	79%
Total . . .	84	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 10 se observa la información con respecto a la exclusividad en la prestación de servicios del contador, el 21% de los encuestados trabaja solo para la empresa en estudio, mientras que el 79% de los contadores realiza contabilidad a otras empresas.

Experiencia profesional del contador

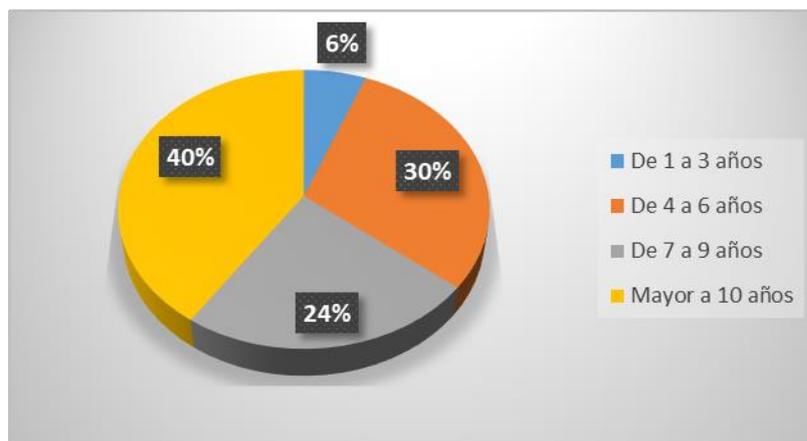


Figura 25. Años de experiencia profesional
Fuente: Elaboración propia 2018

Se indagó a los contadores encuestados a cerca de su experiencia profesional, como lo muestra la figura 25, el 6% de los contadores tienen entre 1 a 3 años de experiencia, el 30% poseen experiencia entre 4 a 6 años, el 24% de los encuestados han ejercido la profesión entre 7 a 9 años y el porcentaje más elevado 40% corresponde a los profesionales con experiencia igual o superior a 10 años.

Problemas que se han presentado en las pequeñas empresas.

A los contadores de las pequeñas empresas se les preguntó de la misma forma que se hizo con los administradores, que con base en su experiencia, expresaran cuáles son los problemas por los que atraviesan

las organizaciones para las cuales prestan sus servicios, en lo concerniente a la gestión financiera y contable.

Tabla 11. Problemas de la pequeña empresa de Riobamba

No.	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Falta de información contable confiable y a tiempo	63	75%
2	Conflictos con organismos de control (Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)	24	29%
3	Devolución de mercaderías o productos por desacuerdos con proveedores	49	58%
4	Reclamación de sus clientes por defectos en mercaderías o por un mal servicio	42	50%
5	Pérdidas de dinero por falta de inventarios o por el deterioro de productos en sus bodegas	51	61%
6	Aumento de gastos no presupuestados	41	49%
7	Dificultad para pagar a sus acreedores	43	51%
8	Desfases contables (en bancos u otras cuentas)	24	29%
9	Aumento de la cartera vencida (falta de pago de clientes)	42	50%
10	Inversiones inadecuadas en propiedades, planta y equipo	27	32%
11	Incorrecta determinación de precios de venta o costos de producción	30	36%
12	No contar con una buena utilidad	48	57%

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 11 y figura 26, en opinión y con base en la experiencia de los contadores, se observa que el 75% de las pequeñas empresas no disponen de información contable confiable y oportuna, el 61% dicen haber tenido problemas y pérdidas de dinero por un inadecuado manejo de los inventarios tanto de productos para la venta, materias primas e insumos; el 58% ha devuelto productos a sus proveedores por desacuerdos entre lo pedido y lo entregado, el 57% considera que la utilidad neta obtenida por las actividades operacionales de la empresa no satisface las expectativas de los socios o accionistas, el 51% tiene problemas de liquidez, el 50% de

los encuestados expresan que los clientes han realizado reclamos por defectos en los productos o por un mal servicio, la mitad de las empresas han tenido incremento en su cartera vencida, el 49% considera que existen incremento en los gastos por valores que no fueron presupuestados correctamente, el 36% manifiesta que no existe una determinación exacta y adecuada de los costos de producción, así como también de los precios de venta, por otra parte, el 32% considera que existe inversiones inadecuadas en propiedad, planta y equipo; en lo referente a conflictos legales y financieros con los organismos de control del estado el 29% de los encuestados expresa haberlos tenido alguna vez, los problemas por desfases en las cuentas contables es el problema menos recurrente pues se presenta en el 29% de las empresas en estudio.

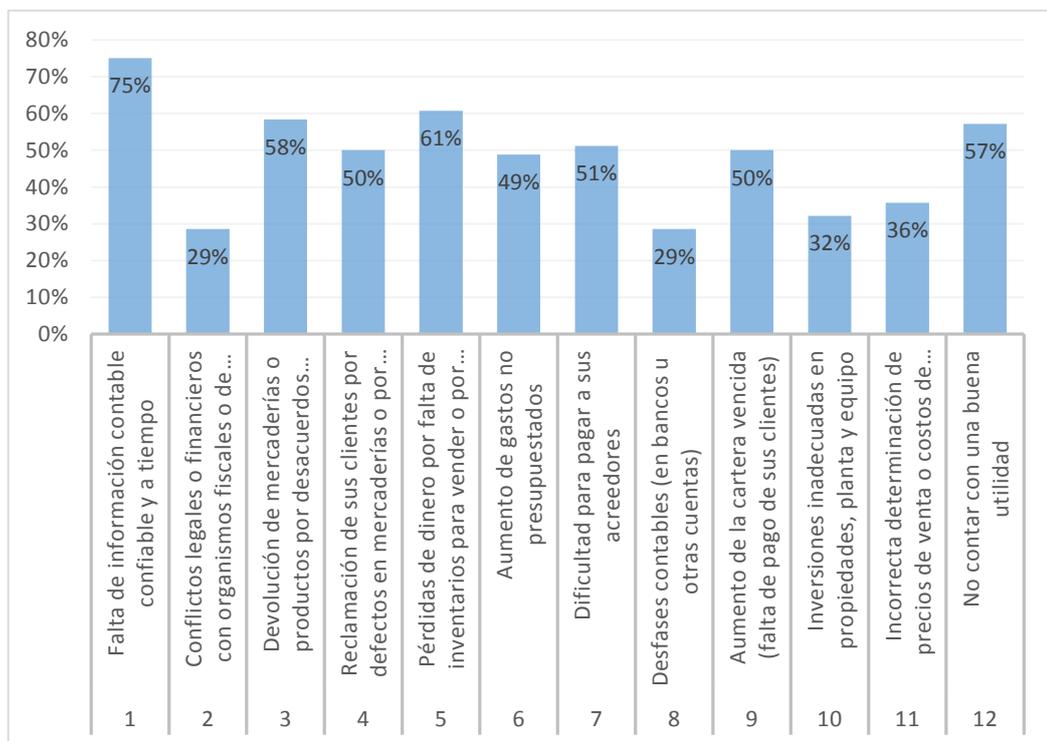


Figura 26. Problemas de las pequeñas empresas
Fuente: Elaboración propia 2018

Labor contable en las pequeñas empresas de Riobamba, opinión de los contadores.

En la presente investigación se encuestó también a los contadores de las pequeñas empresas con la finalidad de conocer su criterio acerca de las funciones y actividades que realiza en su ejercicio profesional, las preguntas son las mismas que fueron contestadas por los administradores.

- a. *¿Registra adecuadamente las transacciones económicas y elabora los estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad?*

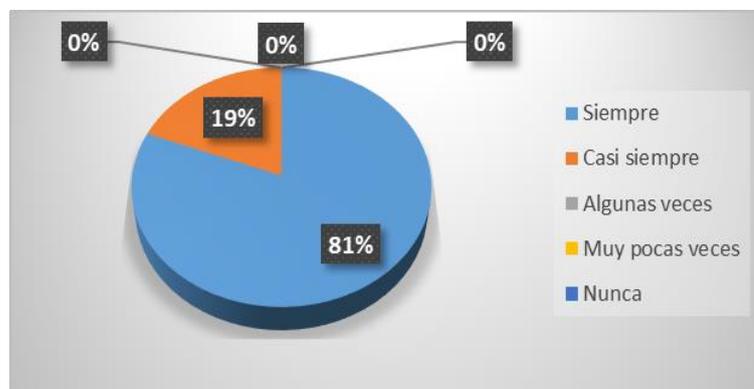


Figura 27. Registro adecuado y oportuno de transacciones
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 27, se puede observar que el 81% de los contadores encuestados expresa que siempre registra las transacciones económicas adecuadamente y elabora estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad, mientras que el 19% de los contadores indica que lo hace casi siempre.

b. *¿Entrega información financiera oportuna y útil?*

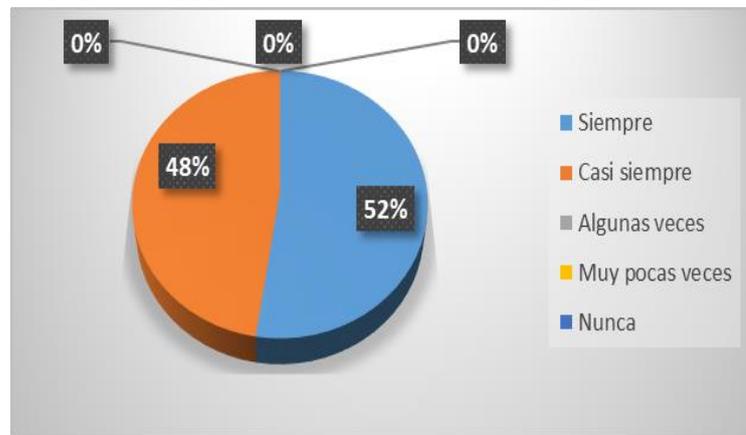


Figura 28. Entrega información oportuna y útil
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si entrega información oportuna y útil que sirva para la toma de decisiones, la figura 28, muestra que el 52% de los contadores respondieron que casi siempre lo hace y el 48% que siempre entrega la información requerida.

c. *¿Realiza análisis de la legislación tributaria y laboral para la generación de propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros del negocio?*

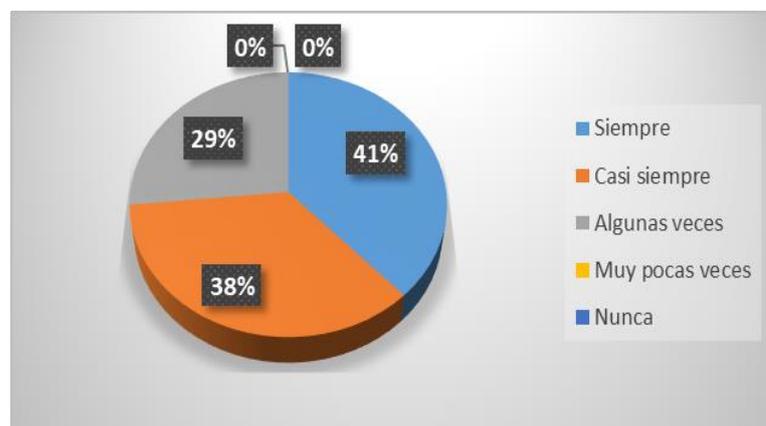


Figura 29. Análisis de la legislación para la optimización de recursos
Fuente y elaboración propia 2018

En lo referente a la competencia del contador, para realizar el análisis y aplicación de la legislación tributaria y laboral con el propósito de generar propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros de la empresa, en la figura 29, se observa que el 41% de los contadores expresan que siempre lo hace, el 38% dice que casi siempre lo hace y el 29% expresa que realiza este tipo de análisis algunas veces.

d. *¿Aplica las Normas Contables vigentes en la generación de la información financiera?*

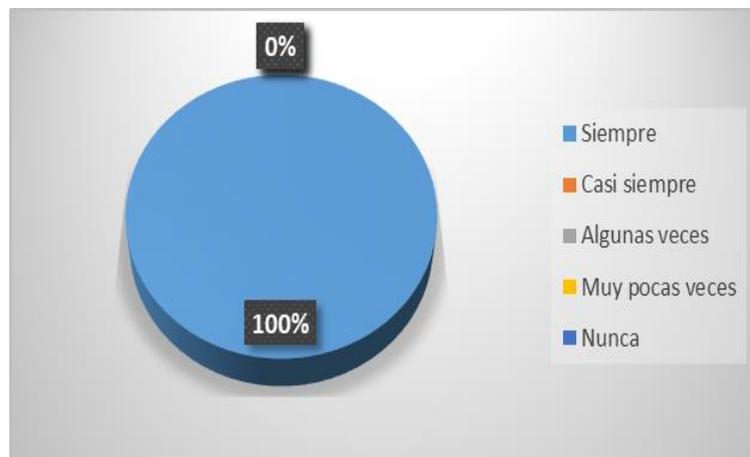


Figura 30. Aplicación de las normas contables vigentes
Fuente: Elaboración propia 2018

Se preguntó a los contadores si aplican las normas contables vigentes en el registro de las transacciones económicas y en la emisión de la información financiera; en la figura 30, se puede observar que el 100% de los encuestados expresan que las aplica siempre.

e. *¿Ofrece adecuada información contable sobre el manejo de inventarios?*

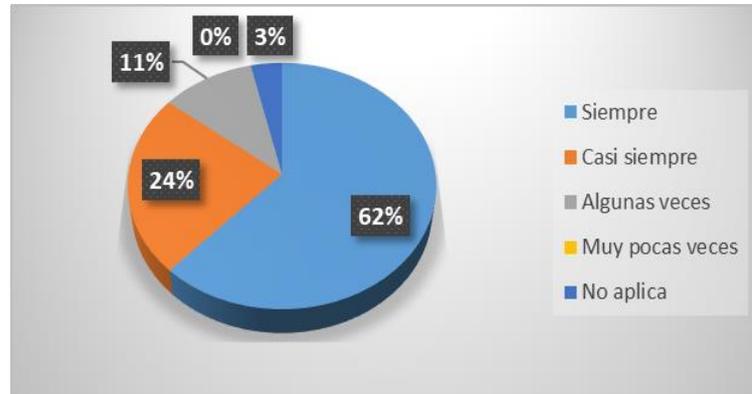


Figura 31. Información contable sobre el manejo de inventarios
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 31, se observa que el 62% de los contadores encuestados siempre entrega información contable sobre el manejo de inventarios, el 24% casi siempre emite esta información, mientras que el 11% expresa que solo algunas veces lo hace; finalmente el 3% de las empresas no maneja ningún tipo de inventario, porque son empresas de servicios.

f. *¿Entrega adecuada información de los proveedores (precios, plazos de entregas, y otras condiciones)?*

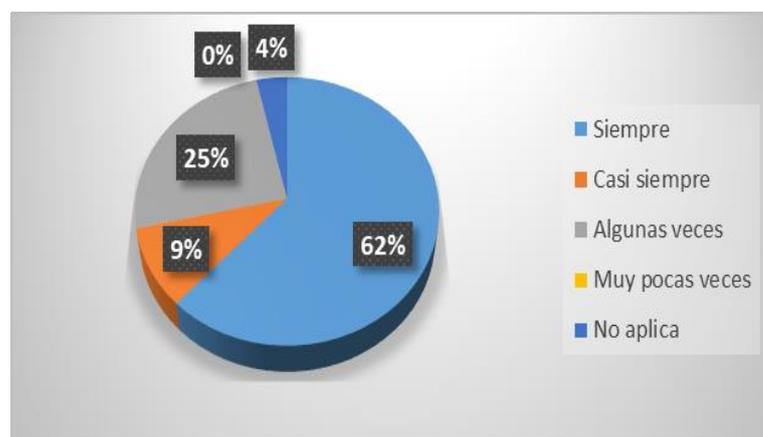


Figura 32. Información de proveedores
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 32, se observa que el 62% de los encuestados expresa que siempre entrega información sobre precios, plazos, entregas y otras condiciones de las transacciones realizadas con los proveedores, el 9% indica que emite esta información casi siempre, el 25% contesta que lo hace algunas veces y en el 4% de empresas restantes no se genera esta información, debido a que no realizan transacciones con proveedores de bienes, porque son empresas netamente de servicios.

g. *¿Entrega adecuada información de las ventas (clientes, precios, devoluciones)?*

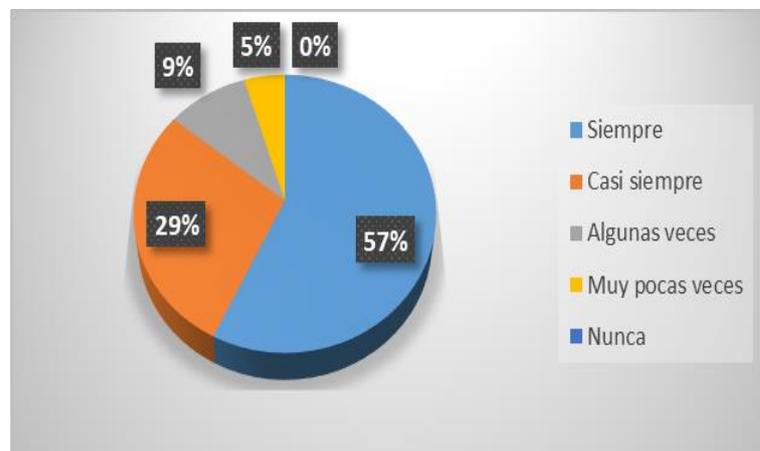


Figura 33. Información de ventas
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 33, se observa que el 57% de los contadores encuestados respondieron que siempre entregan información sobre las ventas, los clientes, precios y devoluciones de los clientes; el 29% responde que casi siempre entrega la información requerida, el 9% expresa que algunas veces lo hace, mientras que el 5% manifiesta que muy pocas veces lo hace.

h. ¿Realiza previsiones a través de presupuestos anuales, trimestrales o mensuales?

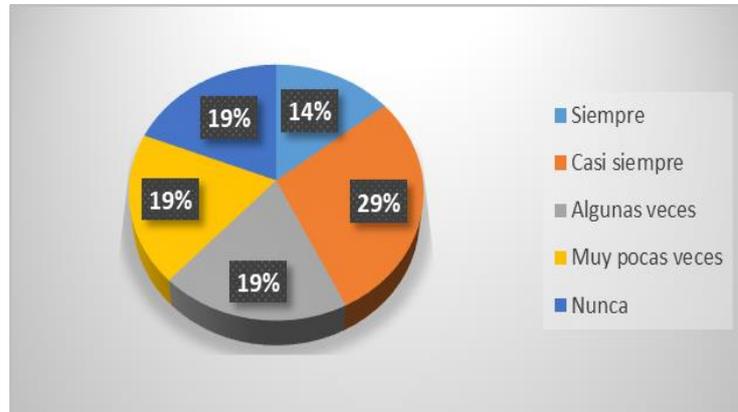


Figura 34. Elaboración de presupuestos
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la elaboración de presupuestos que sirvan como herramienta para la toma de decisiones, en la figura 34 se observa que el 14% de los contadores encuestados elaboran siempre presupuestos, el 29% indica que casi siempre los realiza, el 19% elabora presupuestos algunas veces, el 19% revela que los hace muy pocas veces, mientras que el 19% nunca realiza presupuestos.

i. ¿Examina regularmente las condiciones crediticias?

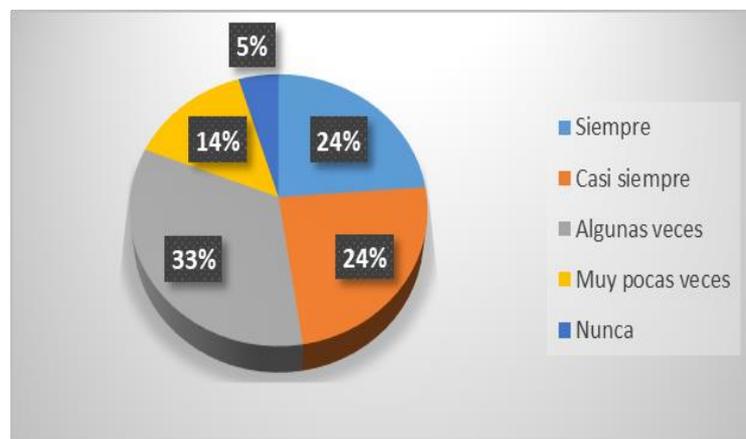


Figura 35. Examina condiciones crediticias
Fuente: Elaboración propia 2018

Se preguntó a los contadores si examinan las condiciones crediticias para el financiamiento de la empresa, en la figura 35, se puede observar que el 24% expresa que lo hacen siempre, el 24% que las revisan casi siempre, el 33% indican que solo las analizan algunas veces, el 14% de los contadores responde que lo hace muy pocas veces y el 5% que nunca las examina.

j. *¿Entrega análisis financiero con estudio de ratios de la actividad, gestión y rentabilidad?*

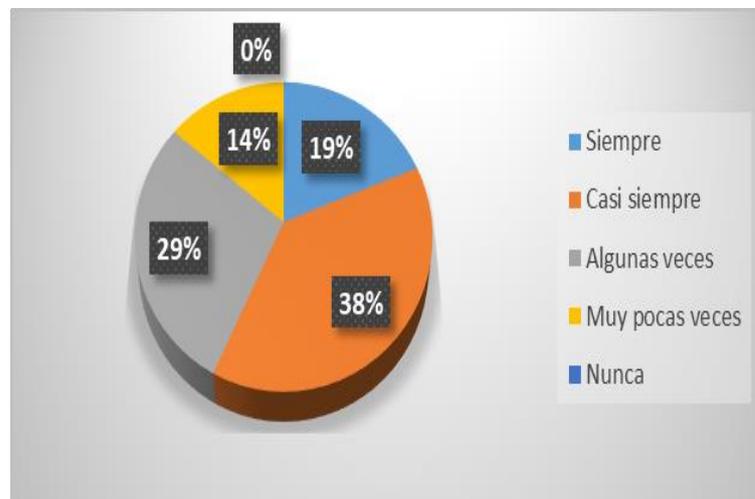


Figura 36. Análisis financiero y de gestión
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 36, se observa que el 19% de los contadores encuestados siempre entrega informes de la situación financiera de la empresa a través de la aplicación y análisis de indicadores o ratios, el 38% indica que casi siempre elabora esta información, el 29% expresa que solo algunas veces lo realiza y el 14% de los encuestados señala que entrega estos informes muy pocas veces.

k. *¿Utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos en su labor?*

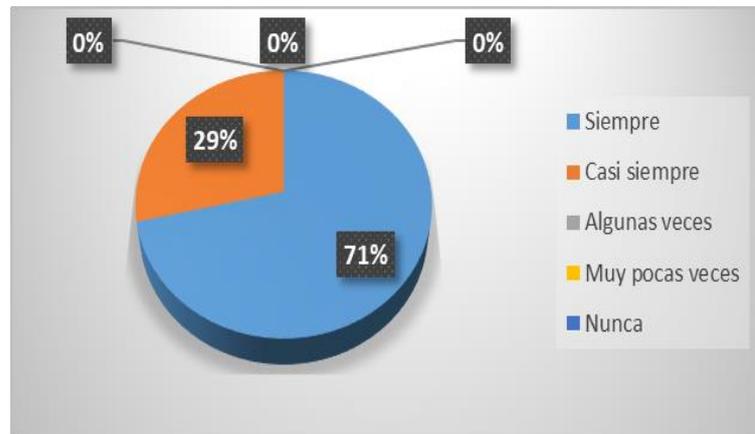


Figura 37. Uso eficaz y eficiente de recursos tecnológicos
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 37 se puede observar que el 71% de los contadores encuestados, responde que siempre utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos en su labor para registrar y generar la información financiera y el 29% indica que lo hace casi siempre.

l. *¿Implementa y evalúa los sistemas de control interno, para identificar y mitigar riesgos empresariales?*

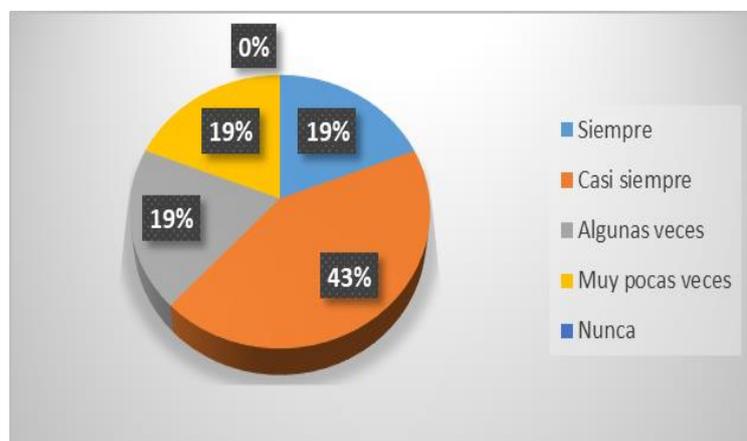


Figura 38. Implementa y evalúa sistemas de control interno
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de la implementación y evaluación de sistemas de control interno para identificar y mitigar riesgos empresariales, la figura 38, muestra que el 19% de los encuestados respondieron que siempre lo hace, el 43% corresponde al porcentaje más alto indica que casi siempre lo hace, mientras que el 19% expresa que solo algunas veces implementa y evalúa sistemas de control interno, el 19% reconoce que lo hace muy pocas veces y el 5% manifiesta que nunca lo realiza.

Competencias y nivel ético requeridos para que el contador sea un asesor estratégico en la toma de decisiones en las pequeñas empresas de Riobamba. Opinión del contador.

Los contadores respondieron también a las preguntas expuestas con respecto a la importancia de su participación como asesor en la toma de decisiones en las pequeñas empresas y las competencias que debe poseer, los resultados se presentan a continuación:

- a. *Involucramiento como asesor dentro de la empresa para fundamentar la toma de decisiones, para que su empresa alcancen mejores resultados económicos – financieros.*

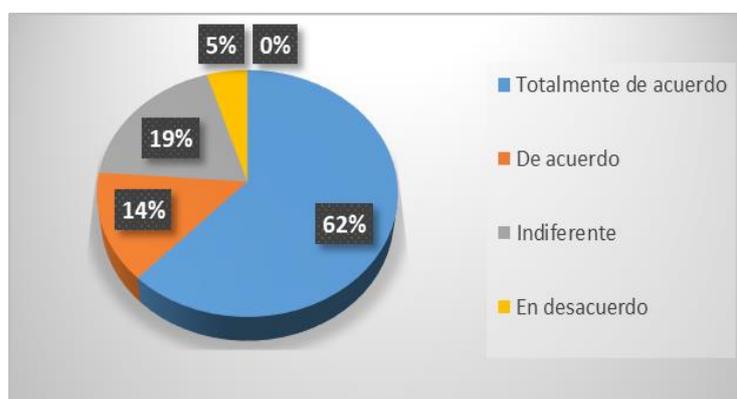


Figura 39. El contador como asesor en la toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia 2018

En la pregunta referente al involucramiento del contador como asesor para fundamentar la toma de decisiones, con la finalidad de que la empresa alcance mejores resultados financieros, en la figura 39, se puede observar que el 62% de los contadores encuestados están totalmente de acuerdo con la tendencia de que el contador está capacitado para asesorar la toma de decisiones, el 14% exterioriza que está de acuerdo, el 19% se muestra indiferente a este tema y el 5% responden estar en desacuerdo.

b. Identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico - financiero del contexto.

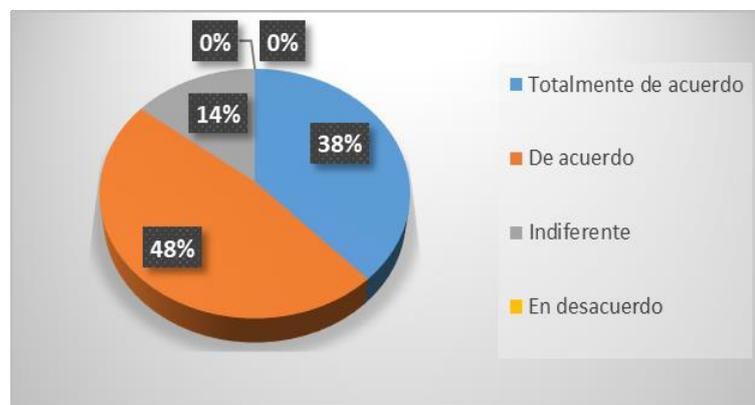


Figura 40. Identificar cambios en las tendencias de desarrollo
Fuente: Elaboración propia 2018

Se indagó a los contadores con respecto a si están de acuerdo con que una de sus competencias debe ser la capacidad de identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico-financieras del contexto, con la finalidad de anticiparse al impacto que estas tendrán en el quehacer de las pequeñas empresas; la figura 40, muestra que el 38% de los contadores expresan estar totalmente de acuerdo, el 48% indica estar de acuerdo y mientras que el 14% de los encuestados se manifiestan indiferentes a este tema.

c. *Mantener sus conocimientos contables, legales y financieros actualizados.*

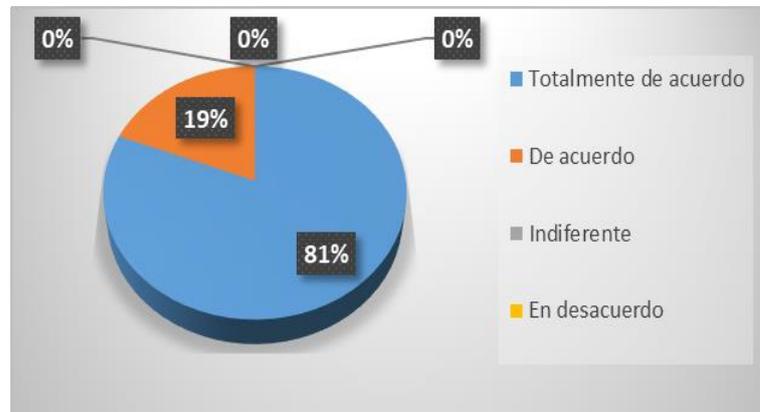


Figura 41. Mantener conocimientos actualizados
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 41, se puede observar que el 81% de los contadores está totalmente de acuerdo con el criterio de que el contador para asesorar apropiadamente a la gerencia, debe mantener actualizados sus conocimientos de la profesión y de la normativa legal vigente que rige las actividades empresariales y el 19% de los encuestados indican estar de acuerdo.

d. *Capacidad de liderar de equipos multidisciplinarios.*

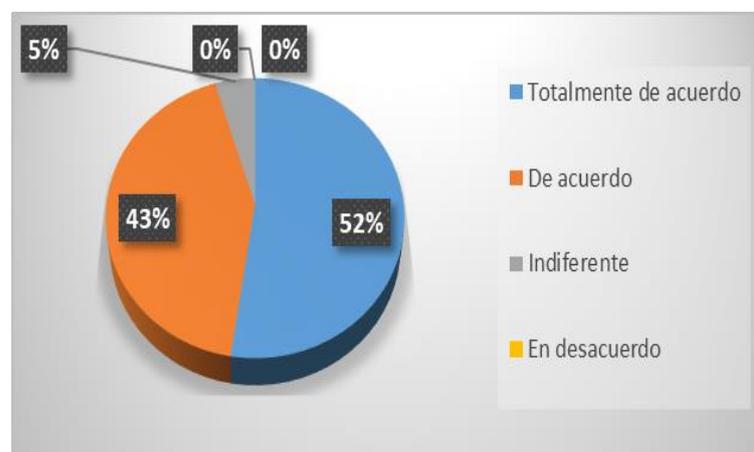


Figura 42. Liderar equipos multidisciplinarios
Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 42, se observa que el 52% de los contadores encuestados, responde estar totalmente de acuerdo con que el contador debe poseer capacidad para liderar equipos multidisciplinarios, con el fin de integrar un equipo de trabajo con todas las áreas de la empresa, el 43% está de acuerdo y tan solo el 5% se expresa indiferente a este requerimiento.

e. Honestidad y confidencialidad en el ejercicio profesional.

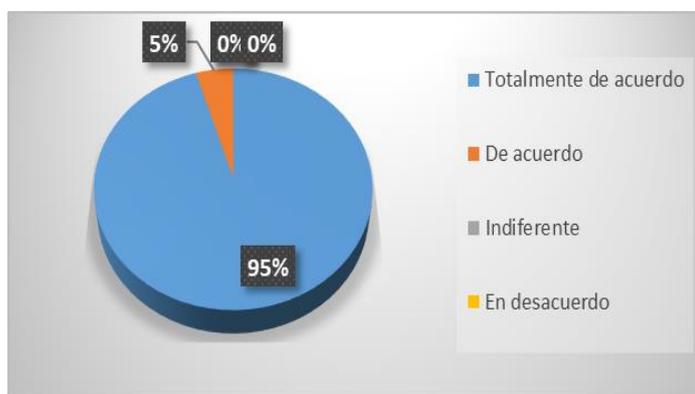


Figura 43. Honestidad y confidencialidad
Fuente: Elaboración propia 2018

Con relación a la consulta de si el contador debe realizar su trabajo con honestidad y con absoluta confidencialidad, la figura 43, muestra que el 95% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo y el 5% de acuerdo con la importancia de estos principios en su desempeño profesional.

3.6.3 Nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones e indicadores de rentabilidad.

A continuación en la tabla 12, se presentan los indicadores de rentabilidad neta, rentabilidad económica y rentabilidad financiera de las 84

empresas encuestadas, correspondientes a los resultados al ejercicio económico 2016, así como también, los niveles de participación del contador como asesor en la toma de decisiones, considerando tanto la opinión de los administradores como de los contadores de las pequeñas empresas de Riobamba.

Tabla 12. Indicadores financieros y nivel de participación del contador como asesor en la toma de decisiones

No.	Rentabilidad neta (%)	Rentabilidad económica (%)	Rentabilidad financiera (%)	(%) Asesoría Contador OPINIÓN ADMINISTRADOR	(%) Asesoría Contador OPINIÓN CONTADOR
1	-9.76	-6.53	-25.41	10.00	10.00
2	23.02	2.63	9.91	30.00	20.00
3	0.59	0.31	25.02	60.00	50.00
4	3.52	1.99	2.39	20.00	20.00
5	5.45	5.84	98.12	80.00	70.00
6	9.91	1.83	2.80	80.00	80.00
7	2.81	2.13	17.03	40.00	40.00
8	0.38	0.49	1.35	10.00	10.00
9	-0.82	-0.65	-8.63	20.00	20.00
10	-0.68	-0.26	-0.27	10.00	10.00
11	10.16	15.09	25.36	70.00	60.00
12	0.56	0.82	1.16	20.00	20.00
13	2.22	2.71	3.98	20.00	20.00
14	5.12	2.05	2.26	10.00	10.00
15	9.25	3.58	14.64	60.00	50.00
16	2.19	2.34	8.84	100.00	100.00
17	2.67	2.62	9.37	90.00	90.00
18	1.18	3.12	21.44	50.00	60.00
19	11.29	6.62	14.93	40.00	30.00
20	2.91	7.87	34.51	70.00	70.00
21	6.89	8.04	34.67	80.00	70.00
22	-75.75	-60.77	-267.24	10.00	10.00
23	-57.62	-32.79	-148.66	20.00	20.00
24	7.71	3.35	11.17	50.00	40.00
25	-28.45	-12.11	-12.92	78.00	50.00
26	6.24	8.70	67.12	90.00	70.00
27	2.89	4.87	12.69	10.00	10.00
28	-18.59	-7.06	-7.31	10.00	10.00
29	10.08	5.28	20.67	40.00	50.00
30	15.07	8.61	40.69	80.00	70.00
31	-3.88	-11.06	-36.57	90.00	90.00
32	0.99	0.61	1.29	20.00	20.00
33	3.65	2.48	8.21	30.00	20.00
34	-94.00	-30.48	-764.63	20.00	20.00
35	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00
36	2.33	1.70	12.97	50.00	50.00
37	-23.61	-19.90	-143.79	100.00	50.00
38	4.38	6.56	8.53	30.00	20.00

No.	Rentabilidad neta (%)	Rentabilidad económica (%)	Rentabilidad financiera (%)	% Asesoría Contador OPINIÓN ADMINISTRADOR	% Asesoría Contador OPINIÓN CONTADOR
39	5.57	3.37	20.04	50.00	40.00
40	3.08	9.39	12.98	40.00	40.00
41	0.91	6.71	10.96	40.00	40.00
42	7.90	43.08	85.53	100.00	70.00
43	-15.45	-10.50	-10.70	30.00	20.00
44	1.88	3.49	91.17	90.00	90.00
45	12.02	27.34	67.92	80.00	80.00
46	2.37	1.57	1.66	20.00	30.00
47	0.02	0.06	0.67	10.00	10.00
48	2.66	1.57	4.54	30.00	20.00
49	2.30	6.45	92.18	80.00	70.00
50	0.98	1.70	61.97	70.00	70.00
51	2.94	18.15	72.32	80.00	80.00
52	4.87	7.43	18.55	50.00	40.00
53	4.10	3.14	3.82	20.00	20.00
54	-8.59	-30.07	-64.82	20.00	20.00
55	1.24	5.39	31.43	50.00	50.00
56	2.03	18.51	37.91	70.00	70.00
57	-10.82	-36.09	-61.52	50.00	30.00
58	0.06	0.33	1.00	10.00	10.00
59	1.78	6.73	34.32	70.00	60.00
60	5.03	8.30	13.85	40.00	40.00
61	0.98	4.10	8.03	90.00	90.00
62	0.86	4.06	6.10	20.00	30.00
63	1.71	2.82	33.37	80.00	80.00
64	1.99	3.60	19.46	70.00	70.00
65	0.14	3.11	3.32	50.00	50.00
66	0.19	1.78	1.78	20.00	20.00
67	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00
68	3.49	5.82	5.94	30.00	30.00
69	2.65	8.37	83.31	80.00	70.00
70	3.16	32.89	42.48	70.00	70.00
71	18.71	32.55	73.66	90.00	70.00
72	0.00	0.02	0.33	20.00	20.00
73	24.67	56.37	75.54	90.00	90.00
74	-0.56	-3.61	-50.35	10.00	10.00
75	0.71	6.48	47.09	60.00	60.00
76	2.06	20.29	52.20	80.00	70.00
77	0.04	1.12	1.39	30.00	30.00
78	0.00	0.00	0.00	95.00	90.00
79	1.32	8.30	46.61	80.00	80.00
80	1.69	13.12	48.09	70.00	60.00
81	0.19	5.29	5.57	30.00	20.00
82	0.57	57.36	86.86	90.00	90.00
83	0.16	5.76	13.19	40.00	40.00
84	-7.20	-243.86	56.31	90.00	80.00

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Elaboración propia

En promedio los administradores consideran que el contador participa como asesor en la toma de decisiones en un 50% de las veces,

mientras que los contadores consideran que tienen en promedio un 46% de participación.

3.6.4 Comprobación de la hipótesis de investigación

“El Contador Público como asesor en la administración estratégica incide en los resultados de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba”.

La comprobación de la hipótesis de investigación se realizó utilizando el coeficiente de Pearson, se utiliza el indicador de rentabilidad neta, rentabilidad económica, rentabilidad financiera y el porcentaje de asesoría que ofrece el contador en los procesos de toma de decisiones, considerando tanto la opinión del administrador como del contador. Ver tabla 12.

1. Comprobación de hipótesis a través de la rentabilidad neta y el nivel de asesoría del contador en la toma de decisiones.

Correlación de Pearson entre la rentabilidad neta y asesoría del contador según criterio del administrador.

Correlaciones

		Rentabilidad Neta	Opinión Administrador
Rentabilidad Neta	Correlación de Pearson	1	,252*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	84	84
Opinión Administrador	Correlación de Pearson	,252*	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	84	84

Correlación de Pearson entre la rentabilidad neta y asesoría del contador según criterio del contador.

Correlaciones

		Rentabilidad Neta	Opinión Contador
Rentabilidad Neta	Correlación de Pearson	1	,284**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	84	84
Opinión Contador	Correlación de Pearson	,284**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	84	84

Para interpretar los resultados obtenidos se utiliza la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Hipótesis a comprobar

Ho: La asesoría del contador en la toma de decisiones incide en que la rentabilidad neta será mayor.

H1: La asesoría del contador en la toma de decisiones no incide en que la rentabilidad neta será mayor.

Comprobación de Hipótesis.

1. Ho: $R \geq 0.5$
H1: $R < 0.4$
2. Nivel de significancia
 $\alpha = 0.05$
3. Estadístico de Prueba
Correlación de Pearson

Toma de decisión

	Pearson	Estandarizado de Pearson
Administrador	0.252	Correlación positiva baja
Contador	0.284	Correlación positiva baja

El valor del coeficiente de Pearson de 0.252 correspondiente a la opinión del administrador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide en que la rentabilidad neta será mayor.

El valor del coeficiente de Pearson de 0.284 correspondiente a la opinión del contador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide en que la rentabilidad neta será mayor.

2. Comprobación de hipótesis a través de la rentabilidad económica y el nivel de asesoría del contador en la toma de decisiones.

Correlación de Pearson entre la rentabilidad económica y asesoría del contador según criterio del administrador.

Correlaciones

		Rentabilidad Económica	Opinión Administrador
Rentabilidad Económica	Correlación de Pearson	1	,095
	Sig. (bilateral)		,389
	N	84	84
Opinión Administrador	Correlación de Pearson	,095	1
	Sig. (bilateral)	,389	
	N	84	84

Correlación de Pearson entre la rentabilidad económica y asesoría del contador según criterio del contador.

Correlaciones

		Rentabilidad económica	Opinión Contador
Rentabilidad Económica	Correlación de Pearson	1	,125
	Sig. (bilateral)		,258
	N	84	84
Opinión Contador	Correlación de Pearson	,125	1
	Sig. (bilateral)	,258	
	N	84	84

Hipótesis a comprobar

Ho: La asesoría del contador en la toma de decisiones incide en que la rentabilidad económica será mayor.

H1: La asesoría del contador en la toma de decisiones no incide en que la rentabilidad económica será mayor.

Comprobación de Hipótesis.

1. Ho: $R \geq 0.5$
H1: $R < 0.4$
2. Nivel de significancia
 $\alpha = 0.05$
3. Estadístico de Prueba
Correlación de Pearson

Toma de decisión

	Pearson	Estandarizado de Pearson
Administrador	0.095	Correlación positiva muy baja
Contador	0.125	Correlación positiva muy baja

El valor del coeficiente de Pearson de 0.095 relacionado a la opinión del administrador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto significa que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide para que la rentabilidad económica sea mayor.

El valor del coeficiente de Pearson de 0.125 relacionado a la opinión del contador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto significa que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide para que la rentabilidad económica sea mayor.

3. Comprobación de hipótesis a través de la rentabilidad financiera y el nivel de asesoría del contador en la toma de decisiones.

Correlación de Pearson entre la rentabilidad financiera y asesoría del contador según criterio del administrador.

Correlaciones

		Rentabilidad financiera	Opinión Administrador
Rentabilidad financiera	Correlación de Pearson	1	,333**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	84	84
Opinión Administrador	Correlación de Pearson	,333**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	84	84

Correlación de Pearson entre la rentabilidad financiera y asesoría del contador según criterio del contador.

Correlaciones

		Rentabilidad financiera	Opinión Contador
Rentabilidad financiera	Correlación de Pearson	1	,355**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	84	84
Opinión Contador	Correlación de Pearson	,355**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	84	84

Hipótesis a comprobar

Ho: La asesoría del contador en la toma de decisiones incide en que la rentabilidad financiera será mayor.

H1: La asesoría del contador en la toma de decisiones no incide en que la rentabilidad financiera será mayor.

Comprobación de Hipótesis.

1. Ho: $R \geq 0.5$
H1: $R < 0.4$
2. Nivel de significancia
 $\alpha = 0.05$
3. Estadístico de Prueba
Correlación de Pearson

Toma de decisión

	Pearson	Estandarizado de Pearson
Administrador	0.333	Correlación positiva baja
Contador	0.355	Correlación positiva baja

El valor del coeficiente de Pearson de 0.333 concerniente a la opinión del administrador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto significa que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide para que la rentabilidad financiera sea mayor.

El valor del coeficiente de Pearson de 0.355 perteneciente a la opinión del administrador es menor que 0.5, entonces se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la asesoría del contador en la toma de decisiones no incide para que la rentabilidad financiera sea mayor.

3.7 Discusión de Resultados

La investigación se realizó con la participación de los administradores y contadores de 84 pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, el 29% son industrias, el 48% se dedican a la prestación de servicios y el 23% son empresas comerciales. La mayoría de las empresas son familiares y están administradas por el dueño o accionista mayoritario. Es importante conocer que la mayor parte (45%) son empresas nuevas que tienen de 1 a 5 años de vida, (32%) son empresas que llevan de 6 a 12 años de actividad empresarial, el (13%) son empresas que están alcanzando su madurez entre los 13 y 19 años de participación en el mercado y el (10%) son empresas con 20 o más años de existencia.

Se presentó cierta resistencia en los administradores de las pequeñas empresas para contestar la encuesta, especialmente en aquellas administradas por los propios dueños y que evidenciaban una edad avanzada, en algunos casos con la explicación y revisión breve de la encuesta se superó el inconveniente y en otros no, teniendo que buscar una nueva empresa que colabore con la investigación. En pocos casos se percibió una colaboración poco interesada en proporcionar información objetiva; sin embargo la mayoría de los encuestados participaron con agrado y proporcionando información extra a la requerida en la encuesta, lo que facilitó el entendimiento de la problemática que se presenta en las pequeñas empresas y su relación con la labor del contador.

Los profesionales contables que participaron del estudio en su gran mayoría (89%) poseen estudios superiores y el (11%) estudios de

posgrado. Era preciso determinar el tipo de relación laboral con la empresa a fin de determinar su nivel de involucramiento dentro de la misma, el (50%) de los contadores tienen relación de dependencia con la empresa y el otro (50%) está contratado bajo la modalidad de servicios profesionales. Sin embargo, es importante señalar que tan solo el (21%) trabaja de manera exclusiva para la empresa, el (79%) restante realiza la contabilidad para otras empresas, circunstancia que justificaría el porqué de algunos problemas de orden contable-financiero por los que atraviesan las pequeñas empresas se deben a la falta de una mejor labor contable. En lo referente a la experiencia del contador tan solo el (6%) de los encuestados son contadores que están iniciando su vida profesional, el (54%) posee de 4 a 9 años de experiencia y el (40%) experiencia superior a 10 años, quienes son en su mayoría los que llevan contabilidades para otras empresas.

Uno de los objetivos específicos de la investigación fue determinar desde la perspectiva de la administración estratégica cuáles son las competencias profesionales, las habilidades personales y el nivel de ética profesional, que se requiere para asesorar en la administración de las pequeñas empresas. El primer tópico analizado fue el involucramiento y compromiso que el contador debe demostrar para ser un asesor en los procesos de toma de decisiones, la mayoría de los administradores (88%) están de acuerdo con la necesidad de que el contador sea un asesor permanente para la gerencia, mientras que aunque la mayoría de los contadores (76%) lo hacen y están dispuestos a asumir este rol, existe menos motivación que por el lado gerencial.

De las competencias claves que se identificaron en el estudio se encuentra la capacidad de identificar cambios en las tendencias de desarrollo del contexto, lo que permitiría anticiparse a detectar riesgos u oportunidades para la empresa, el (86%) de los contadores está de acuerdo en la importancia de esta habilidad y el (78%) de los administradores la

considera también una especialidad para el adecuado desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas empresas. En relación con este tema la mayoría de los administradores considera que el contador realiza análisis de la legislación empresarial vigente a fin de generar propuestas que optimicen los recursos financieros del negocio.

Otra de las competencias importantes que el contador debe ejecutar en el ejercicio de su profesión, es la capacidad para implementar y evaluar sistemas de control interno, que permitan identificar y mitigar los riesgos empresariales, salvaguardando de esta manera los recursos de la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos y al cumplimiento de disposiciones legales.

Por otra parte, la presteza por parte del contador para mantener actualizados sus conocimientos contables, financieros y legales, es un factor importante según la opinión de todos los administradores y contadores que participaron en el estudio. Casi la totalidad de los administradores considera que su contador aplica las normas contables vigentes,

La administración estratégica requiere que todas las áreas de la organización: ventas, producción, comercialización, etc. Se vinculen a través de la participación de todos los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, por tanto, la gran mayoría de contadores (95%) y de los administradores (80%) están conscientes de lo importante que es para la labor del contador poseer la capacidad de liderar equipos multidisciplinarios con el fin de elaborar adecuadamente la planificación financiera de la empresa.

La profesión contable conlleva un alto nivel de aplicación de principios éticos en su ejercicio, la honestidad y confidencialidad son para

el 100% de los administradores y contadores valores fundamentales, para considerar al contador un asesor estratégico.

La utilización eficiente de los recursos tecnológicos por parte del contador en el procesamiento de la información contable, es contundente en la mayoría de las empresas puesto que poseen un sistema informático, que genera los registros y los estados financieros básicos.

Se determinó cuáles son los principales problemas que han tenido las pequeñas empresas por la falta de asesoría contable, o por una deficiente labor contable de acuerdo con la opinión de los administradores tenemos:

- El problema más señalado fue la falta de información confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones, problema que ha sido evidenciado por la mayoría de pequeñas empresas. Se ha evidencia que el contador se limita al registro de las transacciones económicas y a la elaboración de estados financieros, sin embargo, la mitad de los administradores encuestados reporta no recibir informes financieros oportunos y útiles que permitan monitorear el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de la empresa. La mayoría de los contadores no entrega informes de indicadores financieros que permitan medir la eficacia y eficiencia de las actividades y la rentabilidad de la empresa.
- Otra de las dificultades permanentes es el inadecuado manejo de inventarios, puesto que la falta de gestión eficiente y controles adecuados ha ocasionado, pérdida de ventas y clientes por reclamos de inconformidad en la calidad de los productos y servicios, pérdidas por robo, despilfarro y caducidad u obsolescencia de productos para la venta, materias primas e insumos. Al preguntarles a los administradores con respecto a si reciben información sobre el manejo de inventarios la mayoría dice que la recibe, sin embargo está

se limita a datos contables históricos que permiten visualizar cierta información, pero que no proporcionan información referente a la gestión adecuada de los mismos.

- No contar con una utilidad satisfactoria que satisfaga las expectativas de los accionistas, este problema surge por la falta de información real respecto a las utilidades, debido a la incorrecta determinación de los costos de producción de artículos y servicios y a la falta de una adecuada información de ventas, clientes, precios; la mayoría de los administradores reciben informes históricos de ventas pero no se manejan presupuestos en la mayoría de las empresas, o se realizan esporádicamente y mal elaborados, por lo que se evidencia una inadecuada planificación financiera.
- Problemas de liquidez que ocasionan dificultades para el cumplimiento de sus obligaciones con los acreedores, entre las causas de la falta de dinero disponible se encuentra el incremento de la cartera vencida por parte de los clientes, además que no se realiza un análisis técnico al momento de escoger las fuentes más adecuadas de financiamiento, en la mayoría de las pequeñas empresas el contador no examina las condiciones crediticias, sino que lo hacen exclusivamente los administradores.
- Conflictos con los organismos de control del estado, es uno de los problemas ocasionados por la falta de la presencia permanente del contador en la empresa, este inconveniente lo presentan principalmente las pequeñas empresas en las cuales el contador no tiene relación de dependencia, demuestran retrasos en el cumplimiento de las obligaciones requeridas por el Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Algunas de las empresas expresan que la falta de cumplimiento es ocasionada en ciertas ocasiones por la falta de recursos económicos para cumplirlas, es decir; falta de liquidez.

- Otro inconveniente que han presentado las pequeñas empresas es la presencia de desfases contables, producto de diferencias entre los registros contables de gastos y los documentos de sustento de las transacciones realizadas, lo cual ocasiona que las diferencias no sustentadas se conviertan en gastos no deducibles para el pago del impuesto a la renta.

A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis de investigación que establece que el contador como asesor en la administración estratégica incide en los resultados de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba, puesto que los valores del coeficiente de Pearson establecieron que existe una correlación positiva baja y muy baja entre las dos variables de investigación: el contador como asesor en la administración estratégica y los resultados económicos de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba. Se determina que si existe una correlación entre las variables, pero no es lo suficientemente moderada o alta para que permita aceptar la hipótesis de investigación.

Los resultados hallados en la investigación tienen similitud con lo que expresan Pulgarín y Zapata (2014), en las empresas en las cuales el contador en el ejercicio de su profesión ha tenido deficiencias, han incurrido en problemas que pusieron en riesgo su continuidad, en casi la mitad de ellas el contador estuvo ausente en las decisiones que se tomaron para resolver los problemas.

En lo referente al nivel ético con que el contador ejerce sus funciones los resultados del estudio muestran un elevado nivel de confiabilidad en la honestidad y confidencialidad del contador, en cambio Guibert, (2013) concluye que existe un porcentaje que debe ser tenido en cuenta que insiste que el contador está limitado por desconocimiento o por presión de la administración a no realizar sus labores con plena independencia, honestidad y apego al código de ética profesional.

Los resultados han evidenciado la importancia del nuevo rol que debe asumir el contador dentro de sus organizaciones, concientizar que el adecuado ejercicio profesional de acuerdo con sus capacidades y formación tienen repercusión en la vida económica y social del sector de influencia de la empresa para la cual presta sus servicios, esto concuerda con lo expresado en la investigación una nueva visión al rol del contador público de (Castro Uribe, Ortiz Patiño, & Rivera Quiguanás, 2013), se pretende dar una nueva visión de la profesión, comprendiendo el cambio social que se puede generar con la actuación y la articulación adecuada de conocimientos, sentido de pertenencia, liderazgo y decisión.

CAPÍTULO 4

Propuesta de Cambio

4.1 Denominación

La propuesta desarrollada se la denomina: “Cuadro de Mando Integral (CMI) para el manejo de contabilidad de gestión de pequeñas empresas”.

4.2 Introducción

El presente capítulo despliega una propuesta de cambio desarrollado en base a los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo anterior. La propuesta es un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el manejo de contabilidad de gestión de pequeñas empresas o negocios.

Aunque un CMI tiene cuatro perspectivas para monitorear una empresa: la financiera, del cliente, de los procesos internos del negocio, y de la perspectiva del aprendizaje y mejora; este modelo desarrolla directamente la primera que hace referencia a la parte financiera contable de la empresa; ya que no siempre es necesario que estén todas ellas.

Los análisis y diagnósticos contables-financieros requieren tableros de control estratégicos, y en este caso sus usuarios serán los directivos y el personal contable de las pequeñas empresas que lo implementen con la finalidad de optimizar sus recursos financieros.

4.3 Objetivos del Proceso

4.3.1 General

Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la optimización del manejo de la información contable en pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Riobamba.

4.3.2 Específicos

1. Clarificar la misión y visión de la empresa en objetivos contables – financieros de las pequeñas empresas.
2. Transformar los objetivos contables – financieros en indicadores estratégicos que midan la eficiencia y el desempeño de la labor del contador en pequeñas empresas.
3. Establecer acciones para la utilización de la información del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la retroalimentación y mejoramiento de la gestión contable – financiera de pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba.

4.4 Justificación de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI)

El éxito de un negocio dentro de una economía tan dinámica como la actual, establece la necesidad que los directivos de las empresas utilicen herramientas de gestión para la mejor toma de decisiones, y por ende su rentabilidad. Uno de estos instrumentos es el tablero de control, que pasa a ser el eje de los procesos de dirección estratégica; convirtiéndose en un nexo para el manejo del presupuesto y los planes estratégicos de la empresa; y además útil para la retroalimentación de los resultados, e ir conociendo el desarrollo contable - financiero del negocio.

4.5 Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Control Estratégico, es una herramienta de diagnóstico útil para conocer la situación de la empresa. Este es un instrumento que lo debe manejar la dirección de la misma, e incluye indicadores internos, y en algunos casos información externa que permite hacer un diagnóstico integral de la gestión del negocio.

La propuesta comprende un modelo de gestión que convierte la estrategia de la empresa en objetivos, los cuales son medidos a través de una serie de indicadores contables–financieros que tienen metas cuali–cuantitativas, y están ligados a una serie de acciones para el logro de los mismos. El tablero de control diseñado consta de los siguientes elementos que permiten una fácil aplicación, ejecución e interpretación del mismo, estos son: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, y proyectos estratégicos, los cuales se observan en la figura 44.



Figura 44. Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado para el control de la labor contable en la gestión estratégica de una pequeña empresa.

4.5.1 Mapas estratégicos

En el ámbito de los negocios, todas las empresas deben proponerse metas estratégicas de carácter económico, financiero, social o de otra índole; en este modelo estas tienen que ver especialmente con la actividad contable. Estas estrategias que pueden ser representadas a través de mapas, son producto de la combinación de tres elementos esenciales: la misión, la visión y los valores estratégicos.

4.5.2 La misión de la empresa

Es la razón de ser de una empresa; define lo que pretende cumplir en su entorno en el que labora, lo que planea hacer, para quién lo va a hacer y está influenciada por elementos como: la historia del negocio, las preferencias de la administración o de los propietarios, los factores externos, los recursos disponibles y sus capacidades propias.

4.5.3 La visión de la empresa

Es una declaración de la empresa, que señala hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, considerando especialmente las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

4.5.4 Los valores estratégicos

Representan los anhelos empresariales de la dirección con respecto a las acciones que le pueden conducir al éxito de su negocio, los cuales consideran tanto el presente como el futuro que le espera a la empresa. Los valores afectan directa o indirectamente la misión, si éstos no se cumplen, afectan la credibilidad del cliente. Cada valor debe concretarse en una frase breve que establezca la posición de la empresa respecto a éste.

Algunos valores estratégicos del trabajo contable tiene que ver con el compromiso con: el interés público y la responsabilidad social; la mejora continua; la responsabilidad y el cumplimiento de las leyes y las regulaciones. Estos valores deben estar alineados con los principios de Integridad (rectitud y honestidad); objetividad (evitar conflicto de intereses); compromiso con la competencia y cuidado profesional; confidencialidad y adecuado comportamiento profesional.

4.5.5 Perspectivas.

Son los límites a manejar en la pequeña empresa con relación a los resultados contables – financieros esperados en el futuro; estas delimitan a los objetivos estratégicos, indicadores y metas; se consideran para el caso dos tipos: las externas e internas.

Perspectivas internas

En estas, la empresa tiene un margen de actuación. El Cuadro de Mando plantea dos perspectivas de este tipo: 1) *procesos*; en las que se presenta preguntas como: ¿Qué procesos relacionados con los resultados contables–financieros hay que cambiar, mejorar o eliminar para obtener mejores resultados empresariales?; 2) *Capacidades estratégicas*, las que se hace cuestionamientos como: ¿Qué situaciones contables financieras determinan problemas en la empresa para mantener una buena gestión y rentabilidad?

Perspectivas externas

En las perspectivas externas se incluyen los resultados de la actuación de la empresa. El CMI considera dos modelos: 1) *la perspectiva financiera*, la que se cuestiona: ¿Qué debe hacer la empresa con la información contable – financiera para para satisfacer las necesidades de los propietarios o accionistas? y, 2) la perspectiva de los clientes, que

determina con la información entregada por el personal de contabilidad:
¿Qué debe hacer la gerencia para satisfacer a sus clientes?

4.5.6 Objetivos Estratégicos

Se elaboran los mismos para cada una de las perspectivas; estos direccionan a la pequeña empresa la forma de conseguir con la información contable–financiera disponible como mejorar los procesos y la gestión para tener mejores resultados, algunos de los cuestionamientos que son útiles para su diseño son: ¿Cómo ven los clientes a la empresa? ¿Qué procesos internos no funcionan adecuadamente? ¿Qué se debe mejorar para ser más eficientes? ¿Está produciendo rentabilidad nuestro negocio? Para tener una estructura financiera sana es necesario que:

- El capital de trabajo inicial de la empresa sea aportado por los propietarios.
- Al expandir el negocio, el capital de trabajo adicional, permanente o regular, también debe ser aportado por los propietarios; generalmente reinvertiendo las utilidades, o con financiamiento por medio de créditos a largo plazo.
- El capital de trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo.
- Los aportes, utilidades y financiamiento realizado por una empresa en un cierto sean parte fundamental para realizar un análisis financiero.
- La correcta financiación del negocio permite: cubrir las necesidades de capital para desarrollar con normalidad su actividad, y realizar inversiones en capital fijo y circulante que precise, cubriendo a la vez los costos fijos y variables que su negocio requiere.
- Lograr la cobertura de las necesidades financieras al menor costo posible.

- Las personas cierran el círculo. Son las personas las que reciben y entregan el dinero, como remuneraciones por trabajo, pagos de productos y servicios, aportes de capital, préstamos, dividendos, intereses e impuestos.
- En el circuito financiero de una economía existe una gran cantidad de etapas, en las que intervienen instituciones (empresas de negocios, intermediarios financieros, estado), que son proveedores y clientes unas de otras.
- Los individuos actúan en esas organizaciones: es el trabajo directivo o el trabajo operativo, con el cual funciona el sistema. Pero cada una de esas organizaciones nunca es tan completa como el conjunto de la economía: la gente no “vive” en ellas. Es claro que los consumidores y los poseedores de capital (financiero y humano) son en última instancia, los individuos.

4.5.7 Indicadores

Se diseñan para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; su elección es una decisión muy importante de cada pequeña empresa, ya que su definición y resultados permitirán direccionar de mejor manera al negocio con la información contable–financiera.

Existen dos tipos de indicadores: 1) *Inductores (driver)*, que miden las acciones realizadas para alcanzar los objetivos, estos permiten corregir lo que estamos haciendo mal, para conseguir mejores resultados empresariales y, 2) *De resultado*, los cuales miden el grado de obtención de resultados, y permiten corregir errores de la empresa pero luego que se ha terminado un proceso.

El proceso de selección de indicadores no es tarea fácil, y cada empresa debe seleccionar los suyos de acuerdo a la magnitud del negocio y del sector económico al que pertenece. Una mala selección

implica la medición de un comportamiento no deseado que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su estrategia. Algunos indicadores pueden estar relacionados con varios objetivos y perspectivas del cuadro de mando.

4.5.8 Metas

El administrar comienza por fijarse propósitos; toda actividad contable–financiera debe ser cuidadosamente planificada para que los objetivos puedan ser logrados. Una meta de un indicador es un valor objetivo que se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Las metas deben ser retadoras, realizables y periódicas, para poder corregir desviaciones a tiempo. El fijar metas es fundamental dentro del proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la empresa asumen compromisos importantes frente al futuro de la misma.

4.5.9 Responsables

Todo el personal que integra la empresa tiene funciones específicas dentro de la misma, las cuales deben llevarse a cabo eficazmente para que la compañía cumpla con sus metas internas y externas. El objetivo del CMI para mejorar la gestión en base a la información contable–financiera que genera el negocio, determina responsables en cada área y actividad; y permite asegurar que los procesos estén funcionando adecuadamente a través de las mediciones de las actuaciones específicas. Este es un elemento clave para determinar el cumplimiento de la estrategia y para que cada uno de los elementos del tablero de control funcione correctamente.

4.5.10 Acciones Estratégicas

Una vez establecidos los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, los resultados alcanzados pueden poner de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones para que la empresa mejore y alcance sus estándares planteados. Las acciones a realizar tienen como propósito mejorar la gestión del negocio en base a los resultados contables–financieros integrados en el cuadro de mando. A continuación en la tabla 13, se presenta una forma de estructurar una tabla de control.

Tabla 13. Estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsables	Acciones
Financiera					
Del cliente					
Interna					
Aprendizaje y crecimiento organizacional					

Fuente: Elaboración propia 2018

4.6 Diseño de un modelo genérico de Cuadro de Mando Integral (CMI) para pequeñas empresas.

El tablero de control a diseñar, se debe transformar en una valiosa herramienta para que los administradores puedan comprender la situación de una pequeña empresa, al tener el conocimiento necesario para alcanzar rentabilidad y competitividad a largo plazo.

La base de información de este cuadro será la información contable - financiera que puede tener un soporte de gráficas, cuadros, índices y otros

indicadores que formen parte de los indicadores correspondientes al periodo que se esté analizando en el tablero de control. Esta información será entregada por el personal de contabilidad de cada una de las pequeñas empresas que asuman este diseño, y será analizada en base a comparaciones históricas y presupuestadas, para evidenciar las tendencias de los factores seleccionados para medir la gestión de la empresa.

4.7 Proceso de Elaboración de un Tablero de Control Contable– Financiero para pequeñas empresas

El proceso de formular e implementar el tablero de control comienza con la visión y estrategia de la empresa, que se traducen en indicadores y metas para las diferentes áreas de la empresa. Para evaluar los resultados alcanzados en cada uno de los indicadores se tiene que registrar, verificar y poner a disposición la información generada en toda la empresa para controlar las operaciones y procesos de la empresa; como se puede observar en la figura 45.



Figura 45. Proceso de elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI)
Fuente y elaboración: Fernández B.; Souto F.; Gago Rodríguez, S.; Urrutia de Hoyos I. (2003)

a. Algo fundamental para desarrollar un eficaz tablero de control contable – financiero, es que el mismo este diseñado de acuerdo con las características generales del sector y de la empresa, esto quiere decir que la misma debe tener los recursos necesarios para obtener la información requerida para contar con argumentos bien fundamentados sobre cómo está su gestión. La elaboración del tablero de control integra los siguientes pasos:

1. Definir el sector económico de la pequeña empresa, describir su desarrollo y el rol.
2. Trazar la misión, visión y valores de la empresa.
3. Determinar en base a la misión, visión y valores de la empresa los objetivos estratégicos contables – financieros en cada una de las perspectivas seleccionadas; identificando los factores críticos para tener éxito.
4. Desarrollar indicadores, identificando causas – efectos, para establecer un equilibrio.
5. Formular metas contable – financieras del negocio.
6. Implementación del tablero de control.
7. Desarrollar un plan de acción para mejorar la gestión integral del negocio.

4.7.1 Establecer o Confirmar la Misión, Visión y Valores de la Empresa.

La pequeña empresa debe tener en cuenta que para desarrollar el tablero de control es necesario conocer y discutir los factores internos y externos que la rodean, esto con el objetivo de establecer una visión global. En este modelo tiene mayor relación con la calidad de la información contable – financiera entregada por el contador, y el uso de la gerencia en

la toma de decisiones considerando factores como: las expectativas del propietario, el entorno empresarial, las finanzas, la competencia y el desarrollo tecnológico.

Una vez establecida la misión, visión y valores se puede confirmar la percepción que tiene el personal y directivos de la empresa. Algunos ejemplos que pueden servir de referencia para su diseño son:

Misión: Ser el mejor proveedor de servicio del centro del país. Para lograrlo, hemos establecido una cultura que apoya a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio excepcional a nuestros clientes.

Visión: Ser la marca de café preferida en el Ecuador por su calidad y generación de bienestar a su entorno.

Valores: Todas nuestras acciones dentro y fuera de la empresa se efectuarán de manera transparente y comprometida con la sociedad y el ambiente.

4.7.2 Selección de las perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos.

La definición de la misión, visión y valores determinan si el cuadro integral debe tomar en cuenta las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. La selección de éstas debe hacerse por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas.

El propósito de este paso es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

La estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita para pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, es decir, la visión. Este paso puede comenzar aplicando la técnica de “lluvia de ideas”, seleccionando los indicadores más relevantes, que se pueden medir y monitorear. El gran reto es encontrar claras relaciones entre alguna situación contable – financiera (causa), y los problemas que se generan en la empresa (efecto).

Los indicadores de cada una de las perspectivas no deben llevar a la sub-optimización de procesos y resultados, sino que deben ajustarse a la visión y estrategia globalizada de la empresa. En definitiva, los indicadores seleccionados deben cuestionarse continuamente, especialmente los de corto plazo, y si es el caso deben suplirse por otros más actuales.

Por ejemplo: Una empresa en el 2017 adquiere activos fijos con un crédito a largo plazo, con el fin de cumplir una meta (perspectiva) financiera que deseaban los propietarios: Pero en el 2018 se produce una escasez y encarecimiento de materias primas; estableciéndose unos costos de producción más alto, y presentándose dificultades para cumplir con el crédito, pese a tener una capacidad alta de producción.

Perspectivas financieras

La Integran objetivos e indicadores útiles para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Su creación debe enfocarse a maximizar el valor para los accionistas, manteniendo una relación con la misión y la visión. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa está contribuyendo a la mejora del negocio. Los objetivos financieros representan las metas a largo plazo de la empresa; entre estos, si la organización proporciona rendimientos superiores en base al capital invertido.

En el caso de la mayoría de empresas, los temas financieros tienen relación con el de aumento de los ingresos, disminución de costos, mejora de la productividad, adecuada utilización de los activos y reducción del riesgo financieros, que pueden proporcionar los vínculos necesarios con otras perspectivas del cuadro de mando.

El CMI en esta perspectiva, pueden incluir indicadores financieros como: *el flujo de efectivo, los rendimientos sobre capital invertido, los indicadores de rentabilidad, entre otros*. A continuación en la tabla 14, se presentan para esta perspectiva los objetivos e indicadores que pueden seleccionar y utilizar las pequeñas empresas de acuerdo a su sector, tamaño y lineamientos empresariales.

Tabla 14. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva financiera

Estrategia a diseñar: Cómo maximizar la creación de valor para los accionistas

Objetivos estratégicos	Indicadores Fórmula de calculo	Utilidad empresarial
<ul style="list-style-type: none"> Diagnostico financiero o rentabilidad económica: <p>Determinar en términos dinámicos el comportamiento de la empresa en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de los recursos.</p> <p>El análisis que se realiza, utiliza básicamente cuentas variables de los activos, capitales propios, ventas y beneficios, obteniendo: el rendimiento, rentabilidad, y margen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Valor Económico Agregado (EVA) $EVA = \text{Utilidad antes de impuestos} - (\text{Activos} \times \text{Costo de Capital})$ <ul style="list-style-type: none"> Contribución Marginal (CM) $CM = \text{Ingresos operacionales} - \text{Costos y gastos variables}$ <ul style="list-style-type: none"> Margen de Contribución (MC) $MC = \frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{Ventas}}$ <ul style="list-style-type: none"> Punto de Equilibrio (PE) $PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$	<ul style="list-style-type: none"> La empresa es rentable sí cubre sus costos de producción o ventas, gastos de operación y costo de capital, existiendo un sobrante Conocer la utilidad directa de la actividad principal de la empresa Útil para conocer financieramente cuál es la unidad que absorbe en mayor proporción el valor de los costos y gastos fijos. Representa el nivel de actividad que permite poder pagar los gastos fijos del ejercicio

	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Financiera (EF) $EF = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activo y Patrimonio}} / \frac{\text{Activo}}{\text{Activo}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de los activos que se financian a través de deuda con y terceros; y con capital propio
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez de la empresa: <p>El negocio debe tener la capacidad de cubrir sus obligaciones circulantes (las presentes en el ciclo financiero a corto plazo).</p> <p>Este análisis se basa en los activos y pasivos circulantes, para a través de estos identificar la disposición o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes convirtiendo en efectivo sus activos corrientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Razón Corriente (RC) $RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Prueba Ácida (PA) $PA: \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Capital Neto de Trabajo (CNT) $CNT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	<ul style="list-style-type: none"> • Señala la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas / pasivos a corto plazo. • Deja ver la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin tomar en cuenta la venta de sus existencias • Establece el valor que le queda a la empresa, después de pagar sus pasivos a corto plazo; esta información es útil para tomar decisiones de inversión temporal.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del negocio: <p>Establecer la relación entre costos de insumos y productos de proceso.</p> <p>Determinar cuál es la productividad al administrar los recursos, los resultados del proceso, y el nivel de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Miden el nivel de ejecución del proceso; el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Es decir, cómo se hicieron las cosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de Inventarios (Rdl) $Rdl = \frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Existencias}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Inventario en Existencias (IdE) $IdE = \frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de Mercancías vendidas}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de Activos (RdA) $RdA = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto mayor su resultado, es mejor significa que más veces se ha vaciado el stock a ser vendido, esto es, a mayor rotación más ventas se realiza. • Indica la proporción de stock en relación al tamaño de la empresa medido desde sus ventas. Lo normal es un rango 12%-20% • Evalúa la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Mide cuántos dólares genera cada dólar invertido en activo total.

	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de Cartera (RdC) $\text{RdC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$ • Periodos de Cobro (PdC) $\text{PdC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$ • Rotación de Proveedores (RdP) $\text{RdP} = \frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica cuánto tiempo nos toma la recuperación de las ventas realizadas a crédito; información importante; en relación a cuanto estamos financiando a nuestros clientes, ya que esto tiene un costo financiero. • Mide la habilidad de una empresa para recuperar el dinero de sus ventas. Además, se puede apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar, reflejando la buena gestión y marcha del negocio. • Indica cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia del negocio: Establecer el logro de los resultados propuestos. Determinar si las acciones empresariales son las correctas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Margen Bruto de Utilidad (MBU) $\text{MBU} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$ • Rentabilidad sobre Ventas (RsV) $\text{RsV} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$ • Rentabilidad sobre Activos (RsA) $\text{RsA} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Útil para determinar la salud financiera de la empresa. Mientras mayor sea este porcentaje, se tendrá mayores recursos para reinvertir, almacenar o para realizar pagos. • Utilizado para establecer si los beneficios proceden de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos; es útil también para conocer cuál de los centros es más productivo o genera mayor rentabilidad • Mide el beneficio generado por el activo de la empresa. Mientras mayor este ratio, mayores beneficios ha

	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sobre el Patrimonio (RsP) $RsP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	<p>generado el total de activo; esto es, la empresa es próspera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcula la rentabilidad que obtiene(n) el o los propietarios de la empresa, frente a los recursos invertidos en el negocio. A mayor valor del ratio, mayores beneficios generan sus aportes.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia del negocio: <p>Determinar el grado de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa.</p> <p>Establecer el riesgo de los acreedores, de los dueños; y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento (e) $E = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía (a) $A = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Composición de Endeudamiento (CdE) $CdE = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Representa el grado de compromiso de los activos totales en relación a las deudas de la empresa. Cuanto menor mejor. • Estipula el grado en que se halla comprometido el patrimonio con relación a las deudas totales que tiene la empresa. Representa el porcentaje de aportación que tienen las deudas totales con relación al patrimonio. Cuanto menor mejor. • Con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia.

Fuente: Elaboración propia 2018

Perspectivas del cliente

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, identifica los segmentos de cliente y de mercado; estos representan las fuentes de ingresos para los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente incluyen indicadores sobre la satisfacción, la fidelidad, retención, y rentabilidad los clientes; e incluyen: la cuota de mercado, incremento de

clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de clientes.

Estos indicadores pueden ser genéricos para todo tipo de pequeña empresa, sin embargo, para que tengan un mayor impacto, estos deben ser adaptados a grupos de clientes seleccionados. En la tabla 15, se presentan los objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Tabla 15. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva del cliente

Estrategia a diseñar: Cuál es la proposición de valor a los clientes

Objetivos estratégicos	Indicadores Fórmula de calculo	Utilidad Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> Desempeño de la empresa <p>Determinación cuantitativa y cualitativa de los objetivos de la empresa.</p> <p>Identificar tendencias para la selección de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Participación en Mercado (IPM) $IPM = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> Índice de Crecimiento en Ventas (ICV) $ICV = \frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> Índice de Deserción de Clientes (IDC) $IDNP = \frac{\text{Cantidad de clientes del año corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior} - 1}$	<ul style="list-style-type: none"> Refleja el nivel de participación de la empresa dentro de la demanda de un determinado producto; señala además que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores; y si el mercado está creciendo o declinando Debe haber vínculo entre el crecimiento de los activos, y el crecimiento de ventas y los precios Mide la imagen de la empresa ante los clientes

Fuente: Elaboración propia 2018

Perspectivas de los procesos internos del negocio.

Desde un punto de vista interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y

clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

A continuación presentamos en la tabla 16, una serie de indicadores de la perspectiva de procesos internos de negocio.

Tabla 16. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva interna

Estrategia a diseñar: En qué procesos debemos ser excelentes

Objetivos estratégicos	Indicadores Fórmula de calculo	Utilidad Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos existentes en relación a la atención al cliente, las ventas y el servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Desarrollo de Nuevos Productos (IDNP) IDNP = $\frac{\text{Cantidad de productos año corriente}}{\text{Cantidad de productos año anterior} - 1}$ 	<ul style="list-style-type: none"> Este indicador muestra en las empresas de manufactura, el porcentaje de nuevos productos que está sacando al mercado.
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de reclamaciones de clientes por periodo (FR) 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la calidad del producto y del servicio de ventas
	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del consumidor (ISC) 	<ul style="list-style-type: none"> Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios de la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega puntual Tiempo medio de la venta 	<ul style="list-style-type: none"> Cuál es el calidad de respuesta frente a las ventas; y la calidad de la clientela
	<ul style="list-style-type: none"> Logística: Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el tiempo que toma cada acción o proceso.
	<ul style="list-style-type: none"> Servicio postventa (SPV) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de respuesta a la garantía dada para los productos o servicios contratados.

Fuente: Elaboración propia 2018

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio postventa.

Perspectivas de aprendizaje y mejora

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que constituyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en un futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

El grupo central de estos indicadores, está basado en los empleados – su satisfacción, productividad y la retención de la empresa – proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación en la organización. Los indicadores son genéricos y menos desarrollados que los de las otras perspectivas del CMI.

Estos además, incluyen índices de la cobertura del trabajo, de la disponibilidad de la información estratégica, y del grado de equiparación personal, del equipo y de las diversas áreas de la empresa con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de estos indicadores que pueden relacionarse estrechamente con las otras estrategias del negocio.

Enseguida en la tabla 17, observamos algunos de estos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva.

Tabla 17. Objetivos e indicadores contable-financieros de la perspectiva de aprendizaje y mejora

Estrategia a diseñar: Con qué capital humano, de información y organizativo debemos contar

Objetivos estratégicos	Indicadores Fórmula de calculo	Utilidad Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las competencias del personal a laborar en cada área de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima titulación alcanzada • Cualificación profesional en el área. • Años de experiencia profesional en el área. • Test de personalidad • Actitud para laborar en distintos entornos • Reconocimientos laborales • Nivel de satisfacción de los empleados • Años de permanencia en la empresa • Índices de rotación de los empleados (R) $R = S / ((I + F) / 2) \times 100$ S= personal separado de la empresa en el período I= personal que se tenía al inicio del periodo F= personal que se tenía al final del período • Tiempo medio de los trabajadores para promocionar • Porcentaje del salario en función de la productividad • Porcentaje de empleados con salario variable • Número de accidentes laborales • Gasto de la empresa en capacitación • Tiempo dedicado a capacitación de sus empleados • Porcentaje de empleados que han recibido formación en el año 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y habilidades de los empleados para una cierta labor • Cuáles son los valores, actitudes y motivación de los trabajadores frente a diversas situaciones • Grado de creatividad y liderazgo. • Cuál es el ambiente laboral que posee la empresa • Cuál es la política de promoción de la empresa • Política de incentivos salariales • Seguridad en el trabajo • Existe formación continua en la empresa

Fuente: Elaboración propia 2018

El tablero permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

En la medida en que la visión que tenga la organización este empatada con los resultados que se obtienen, se podrá medir el grado de avance o los cambios necesarios para el correcto seguimiento de los objetivos que persigue la organización con la implementación del CMI.

En este paso se discute y juzga qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. La empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma adecuada de empezar este proceso sería formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente. Ejemplo. Una empresa plantea las siguientes metas estratégicas:

- Finanzas: ganancias altas y sostenidas. Para que en caso de una adversidad financiera pueda resistir durante algún tiempo.
- Clientes: mayor cuota de mercado y clientes satisfechos. La empresa tiene que prestar más atención al punto de vista del cliente.

Formulación de metas

Un pequeño negocio para poder medir el éxito de sus resultados, o la deficiencia de los mismos debe fijar metas a corto y a largo plazo. Es fundamental que esas metas sean coherentes con la visión y la estrategia global de la empresa. Es importante realizar un monitoreo continuo de la información para establecer lo que está mal dentro de la empresa o la presencia de alguna tendencia que permita revisar las metas establecidas.

Por ejemplo: Una pequeña empresa comercial, con 2 vendedores a cargo, los cuales realizan actividades de promoción de nuevos clientes, visitan a clientes actuales, y realizan ventas; la administración de la empresa debe tener metas cuantitativas a cumplir dentro del presupuesto de ventas; para su control se debe realizar un planeación e informe de las visitas programadas y realizadas; además se debe tener los datos de las ventas realizadas en el mes; pero podrían ser mejor si se presenta un acumulado trimestral, semestral o anual; y quizá un cuadro comparativo por periodos, tipos de productos o por zonas de ventas. A esto se puede sumar otros indicadores que ayuden a establecer metas como: el listado de clientes con cartera vencida, el detalle de facturas pendientes de pago, el informe de clientes con pedidos retenidos por cartera vencida, el listado de clientes preferenciales (con descuentos), el promedio de compra por cliente del último año, un informe de la ejecución presupuestal y su proyección para el cierre anual.

Analizando el ejemplo anterior, se puede observar que para lograr los objetivos financieros trazados por la compañía, la empresa deberá tener indicadores de actuación (driver) que le permitan diversificar sus ingresos, esto lo puede lograr lanzando productos nuevos, o bien detectando oportunidades nuevas para su negocio; esta forma de proceder puede ser medible a través del rendimiento sobre la inversión y por supuesto, en el crecimiento de sus ingresos, que en este caso, son los indicadores de resultado (output). Algunas metas financieras y comerciales de los pequeños negocios, pueden estar diseñadas en base a las siguientes situaciones:

- La composición de los recursos económicos-financieros de la empresa.
- El comportamiento económico y financiero del negocio durante un cierto periodo.

- La rentabilidad a obtener.
- La necesidad de flujos futuros de caja, para operaciones corrientes, financiamiento o inversión.
- La liquidez que requiere la entidad
- Su capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo.
- La eficiencia y eficacia de la administración de la empresa en la utilización de los recursos que le han sido encomendados.

Para la metas de los clientes debemos entre otros medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, y cuál es la cuota de mercado; el fin es saber cómo retener a nuestros clientes.

4.8 Desarrollar un plan de implementación

Una vez completadas las fases anteriores, se prepara la presentación detallada y argumentada del CMI (también con anticipación se puede enviar alguna documentación complementaria explicativa), para su posterior aprobación por las personas involucradas en el negocio.

En esta etapa se puede afinar el tablero de control, reafirmando o modificando la visión y metas establecidas, personas responsables y un cronograma de implantación que en conjunto con los indicadores desarrollados, se convierten en los principales documentos de control a ser utilizados por la gerencia.

Es importante que el tablero se use en la gestión diaria de la empresa, para lograr el control mediante la medición de sus operaciones de cada día. Por lo tanto el plan debe incluir reglas y formalidades que aseguren que el tablero de control forme parte en el trabajo diario de la empresa.

Para su diseño se puede considerar los diversos métodos de análisis de la información contable–financiera (horizontal, vertical o el uso de ratios). La técnica puede variar según las relaciones que se quieran medir, ya sea esta en un solo período, o de los cambios económico-financieros presentados a lo largo de uno o varios ejercicios contables; el objetivo es determinar la eficiencia de la administración, y explicar los cambios significativos en la estructura financiera, y los resultados alcanzados en comparación a lo planeado.

Para el éxito en la implantación del tablero de control se pueden seguir las fases del el proceso administrativo, las cuales son: planificación, implantación, seguimiento y control.

4.8.1 Planificación

En La planeación, se debe considerar los aspectos que serán las bases para el éxito del CMI, a continuación se establece los aspectos fundamentales para una correcta planeación:

- Establecer un equipo de trabajo idóneo y capaz de comunicar de manera clara la estrategia a seguir y los objetivos a los que se quiere llegar con la implantación del CMI.
- Diseñar un cronograma factible de implantación del proyecto.
- Elaborar el CMI.
- Organizar un sistema de documentación, para recopilar y archivar adecuadamente la información necesaria para medir los indicadores del CMI.
- Instituir un sistema organizado para establecer a través del análisis grupal de la información, el alcance de las metas de la empresa; y la toma de decisiones con respecto a los avances y deficiencias del negocio.

4.8.2 Implantación

Una vez elaborado el CMI, se debe proceder a comunicar de modo sencillo a todo el personal de empresa, los objetivos, alcances y programación de la implantación el tablero de control contable–financiero; para lograr la motivación y participación de los trabajadores en el éxito del uso de este instrumento gerencial.

Por el gran volumen de información que manejan las empresas actualmente, es recomendable utilizar un sistema de información computarizado para implantar el tablero de control.

4.8.3 Control y seguimiento

Una vez implantado el CMI, es necesario darle seguimiento a la recopilación de información contable – financiera, y la información registrada (resultados) en el mismo, para confirmar o no el cumplimiento. Realizado este proceso de control, se debe comunicar los resultados al personal involucrado, para establecer si está realizando o no correctamente sus tareas, y como su gestión ésta repercutiendo en la estrategia del negocio.

4.9 Beneficios del Tablero de Control

Un sistema de medición de una empresa, como es el cuadro de mando; afecta el comportamiento de su personal; es por esta razón que se deben adoptar tácticas con respecto a las relaciones internas y con los clientes; un CMI aporta beneficios al negocio, como:

- Compromiso del personal con la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación interna y externa.
- Orientación hacia la creación de valor agregado.
- Integración de la información de las diversas áreas del negocio.

- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones; así como permite,
- Mejorar la actuación y resultados contables – financieros de cada área.

4.10 Claves del Éxito para la Implantación del Cuadro de Control

Algunos de los aspectos clave que garantizan la implantación exitosa del CMI, son:

- Tener ideas claras sobre las necesidades contables–financieras del negocio para diseñar un CMI.
- Apoyo de la gerencia o de los propietarios de la pequeña empresa.
- Definir al personal responsable del manejo del CMI.
- Formar sobre la metodología, y ventajas de trabajar con un CMI.
- Obtener información inmediatamente, para establecer su utilidad y tener datos para realizar análisis de resultados y la respectiva retroalimentación.
- Identificar cambios en la estrategia, objetivos e indicadores que se pueden o deben realizar en la empresa.
- Vincular al CMI con toda la organización.

Los factores claves mencionadas, son necesarios para lograr que el CMI funcione adecuadamente; convirtiendo al cuadro de mando en una forma de trabajo para el día a día, siempre centrado en la visión, estrategias y objetivos del negocio.

4.11 Validación de la Propuesta

La validación de la propuesta del Cuadro de Mando para el control contable – financiero de pequeñas empresas, puede utilizar la metodología

de expertos, cuyos pasos a realizar se exponen a continuación (ver figura 46).

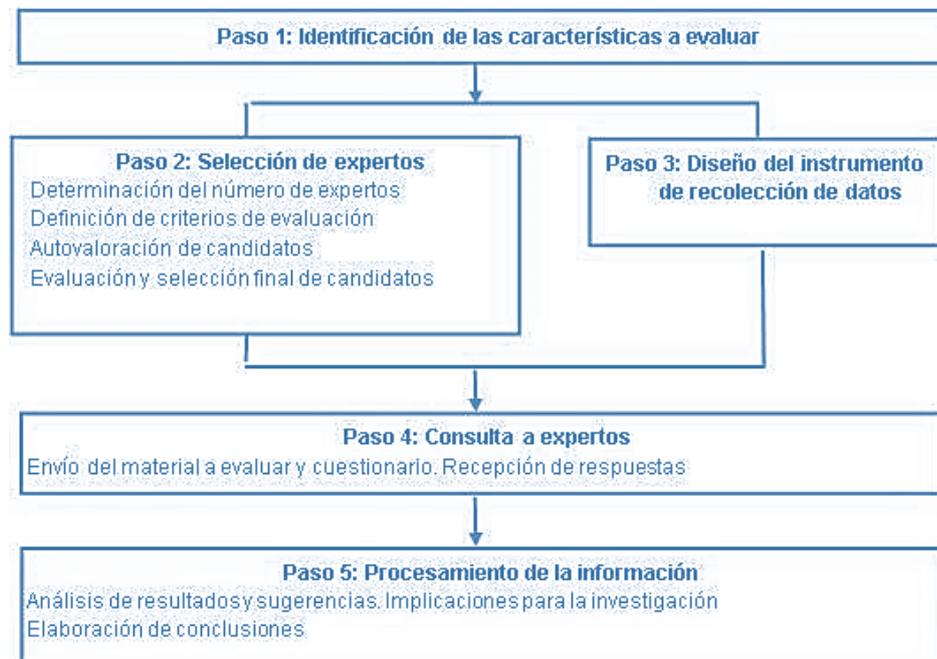


Figura 46. Procedimiento para la aplicación del método de expertos
Fuente: Mochales, J. C., Sarache Castro, W. A., y Hernández Pérez, G., (2014)

1. Finalidad: evaluar las perspectivas, objetivos, indicadores y otros detalles estructurales del CMI diseñado.
2. El número de expertos seleccionados según lo que mencionan Mochales, J. C., Farache Castro, W. A., y Hernández Pérez, G., (2014), puede ser “una cantidad mínima exigible es de siete (7) individuos, hasta un máximo de 50; o lo señalado por Córdova Martínez (2004) que dicen que “el error en las previsiones realizadas disminuye exponencialmente con el número de expertos añadidos, hasta situarse en valores del 5% como cota superior, para un total de 15 individuos”; en base a esta afirmación se consideró que el número de expertos adecuado debería ser de al menos quince informantes.
3. Se debe diseñar una ficha para recolectar las evaluaciones realizadas al CMI por los expertos; el cual debe incluir un resumen

ejecutivo de la propuesta, y además una matriz que incluya los ítems a valorar, como : la problemática, justificación, la metodología, y los elementos estructurales y para la implementación del CMI. Los datos a recopilar permitirá evaluar la concepción estructural, factibilidad y resultados previsibles para la aplicación de esta herramienta.

4. El material de la consulta a los expertos, puede ser entregado y recibido, de manera presencial o por medios electrónicos.
5. Finalmente se deben procesar los datos obtenidos, y proceder a realizar los cálculos aritméticos y estadísticos correspondientes, para determinar si el documento diseñado es válido o no, a criterio de los expertos.

En la tabla 18, se puede observar algunos detalles del proceso de validación del CMI.

Tabla 18. Acciones y detalles de la validación del CMI

EXPERTOS	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	CRITERIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y docentes universitarios de las cátedras de: Contabilidad, Auditoría y Administración. <p>(5 expertos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colegio de Contadores Públicos de Chimborazo. <p>(3 expertos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de instituciones públicas <p>(3 expertos) y</p> <ul style="list-style-type: none"> • De empresas privadas <p>(5 expertos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la concepción estructural, factibilidad y resultados previsibles para la aplicación de esta herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la propuesta del CIM, y la matriz de calificación • Leer la propuesta • Revisar los ítems a calificar incluidos en la matriz • Calificar cada uno de los ítems (perspectiva, objetivos estratégicos, indicadores, metas, proceso de implantación y beneficios de la misma) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativos: utilizando una escala de 1 a 5, para calificar cada ítem. Se considera uno a la menor calificación de cada asunto consultado. • Cualitativos: colocando observaciones a los componentes del CIM diseñado

Fuente: Elaboración propia 2018

4.12 Cronograma de la Implementación

Se recomienda que la gerencia en coordinación con los contadores (o si existe los departamentos de contabilidad) desarrollen el CMI, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, diseñando sus propios lineamientos estratégicos (misión, visión, políticas y valores), el esquema organizativo para manejar el cuadro de mando contable–financiero; así como la metodología de gestión y resultados; cuyo tiempo de implementación, ejecución y obtención de resultados dependerá del tipo de negocio, y sector económico donde trabaje cada una de las pequeñas empresas.

Cada negocio deberá seleccionar las perspectivas e indicadores de la propuesta (podrá modificar los mismos, o añadir otros indicadores), en base a la información que necesitará para tomar decisiones contables y financieras de acuerdo a sus características particulares. El cronograma que se presenta en la tabla 19, incluye la descripción de las principales actividades para implantar un CMI en una pequeña empresa, y evaluar sus resultados; en la misma se proyectan los costos correspondientes para ejecutarla, los cuales también variarán de acuerdo al tipo y tamaño de negocio.

Tabla 19. Cronograma de Implementación del CMI

Actividad	Semanas						Responsables Recursos	Costo
	1	2	3	4	5	6		
Inducción sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI), su metodología beneficiemos y fases de implementación							Administración <ul style="list-style-type: none"> • Instructor – especialista • Material impreso de información. • Trabajadores de la empresa. 	\$ 1000
Diagnóstico inicial: identificar las necesidades de información contable – financiera en la empresa para la toma de decisiones gerencial							Gerencia – Contador <ul style="list-style-type: none"> • Material de oficina • Matrices de diagnóstico 	\$ 500
Diseño del CMI – incluye perspectivas, objetivos, indicadores, metas, y acciones frente a los resultados							<ul style="list-style-type: none"> • Material de oficina • Estados financieros • Informes generados por contabilidad 	\$ 500
Socialización del CMI en toda la empresa y rediseño del mismo en base a las observaciones realizadas							<ul style="list-style-type: none"> • CMI diseñado • Equipo y material de difusión • Ficha de evaluación 	\$ 250
Implementación del CMI, Inicio de recolección de información, análisis y presentación de los primeros resultados							<ul style="list-style-type: none"> • Información contable y de gestión. • Análisis de gestión. • Computador • Informes de resultados 	\$500

Fuente: Elaboración propia 2018

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La investigación bibliográfica y las encuestas aplicadas han permitido determinar desde la perspectiva de la administración estratégica, las competencias y conocimientos requeridos para que el contador sea considerado un asesor para la gerencia, en primer lugar se requiere del compromiso e involucramiento del contador y su participación activa en la generación de propuestas basadas en los cambios que se generan en el contexto a través de la detección temprana de oportunidades y amenazas que puedan incidir en la sostenibilidad y desarrollo de la pequeña empresa. Otro requerimiento primordial es la capacidad de implementar y evaluar sistemas de control interno que salvaguarden los recursos de la empresa, coadyuven al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al cumplimiento estricto de las disposiciones legales. La diligencia del contador para mantener actualizados sus conocimientos profesionales y legales es un factor importante en opinión de los administradores. El liderazgo para dirigir equipos multidisciplinarios y elaborar una adecuada planificación financiera basada en la utilización de presupuestos que concentren los requerimientos financieros de todas las áreas de la empresa. Y finalmente la aplicación de los principios de honestidad y confidencialidad se constituyen en factores preponderantes al momento de confiar en el profesional contable como un asesor avalado para los procesos de toma de decisiones.

2. A través del estudio mediante la información recabada a través de las encuestas se ha identificado que los principales problemas por los que atraviesan las pequeñas empresas por la falta de una asesoría contable-financiera en la toma de decisiones son los siguientes:

- Falta de información oportuna que facilite la toma de decisiones, problema que ha sido evidenciado por la mayoría de pequeñas

empresas. Se ha evidenciado que el contador se limita al registro de las transacciones económicas y a la elaboración de estados financieros, la mitad de los administradores encuestados reporta no recibir informes financieros oportunos y útiles que permitan monitorear el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de la empresa.

- Otra de las dificultades permanentes es el inadecuado manejo de inventarios, puesto que la falta de gestión eficiente y controles adecuados ha ocasionado, pérdida de ventas y clientes por reclamos de inconformidad en la calidad de los productos y servicios, pérdidas por robo, despilfarro y caducidad u obsolescencia de productos para la venta, materias primas e insumos.
- No contar con una utilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas, este problema está ligado a la incorrecta determinación de los costos de producción de artículos y servicios y a la falta de una adecuada información de la gestión de ventas; no se manejan presupuestos en la mayoría de las empresas, o se realizan esporádicamente y mal elaborados, por lo que se evidencia una inadecuada planificación financiera.
- Problemas de liquidez que ocasionan dificultades para el cumplimiento de las obligaciones con los acreedores, entre las causas de la falta de dinero disponible se encuentra el incremento de la cartera vencida por parte de los clientes, además que no se realiza un análisis técnico al momento de escoger las fuentes más adecuadas de financiamiento, en la mayoría de las pequeñas empresas el contador no examina las condiciones crediticias, sino que lo hacen exclusivamente los administradores.

3. Los resultados de la investigación han permitido determinar que a pesar que existe una correlación positiva baja entre la labor del contador como asesor en los procesos de toma de decisiones y los resultados económicos de las empresas, no se puede afirmar que en las empresas en

las cuales su participación es activa y propositiva, son empresas con mejores resultados en rentabilidad neta, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

4. El estudio recabó el criterio de los administradores con respecto a la importancia del involucramiento, compromiso y asesoría que el contador debe manifestar en los procesos de toma de decisiones, la mayoría de los administradores (88%) están de acuerdo con la necesidad de que el contador sea un asesor permanente para la gerencia, mientras que, aunque la mayoría de los contadores (76%) lo hacen y están dispuestos a asumir este rol, existe menos motivación que por el lado gerencial.

Recomendaciones

1. A las instituciones de educación superior, considerar las competencias identificadas producto de este trabajo de investigación con la finalidad de realizar ajustes en las mallas curriculares para que el perfil del contador sea el de un asesor de la gerencia. Es sustancial además, plantear estrategias que permitan garantizar la actualización constante de los conocimientos, potenciar en los estudiantes la capacidad de aprender a aprender, formar líderes comprometidos con la ética y la responsabilidad social, como filosofía de vida personal, que será replicada en su quehacer profesional.

2. Se recomienda a los administradores empresariales de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba involucrar al contador como asesor en los procesos de toma de decisiones estratégicas, confiar en este nuevo rol de asesor participativo y de mayor compromiso con la organización, el cual deberá ser reconocido en la remuneración salarial, motivando así al contador a comprometerse y aportar lo mejor de sí para la solución de los problemas de orden contable-financiero por los que

atraviesan, velar por el mejoramiento continuo y crecimiento sostenible de la empresa; evitando de esta manera que el contador busque otras fuentes de ingreso a través de la prestación de sus servicios profesionales a varias empresas simultáneamente.

3. Se recomienda a los contadores públicos esforzarse por convertirse en un asesor integral con liderazgo, capaz de identificar riesgos no sólo en el ámbito financiero y legal, sino también en el ámbito productivo y comercial, que le permitan emitir recomendaciones para mitigar y evitar eventos que pueden afectar la liquidez y la rentabilidad vitales para el crecimiento sostenible de la empresa. Es esencial además, mantener un alto nivel ético, el contador al dar fe pública de la razonabilidad y transparencia de la información financiera de las empresas, está contribuyendo directamente a fortalecer el papel social que debe cumplir la contabilidad como herramienta de información para la distribución equitativa de la riqueza, con la finalidad de eliminar la pobreza, la desigualdad y la discriminación en todas sus formas; evidenciando de esta manera su compromiso con la responsabilidad social como filosofía y práctica habitual de la empresa y no solo como una imagen ante el mercado.

Referencias

- American Institute of Certified Public Accountants. (2002, Julio). *Cuadernos de Contabilidad*. Retrieved Febrero 21, 2016, from http://cuadernosdecontabilidad.javeriana.edu.co/vol3_n_15/vol3_15_3.pdf
- Castro Uribe, A., Ortiz Patiño, L. T., & Rivera Quiguanás, V. (2013). Una nueva visión al rol del contador público. *Contexto*, 2, 157-176.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Díaz, J. U. (2004). *El Contador frente a las PYME*. Retrieved Septiembre 28, 2017, from Universidad Externado de Colombia: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/1309/1246>
- International Federation of Accountants. (Julio 2009). www.ifac.org. Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de www.ifac.org/system/files/publications/files/codigo-de-etica-para-profesionales-de-la-contabilidad-.pdf
- Fernández B.; Souto F.; Gago Rodríguez, S.; Urrutia de Hoyos I. (2003): El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un instrumento para su Contabilidad Estratégica. Partida Doble No. 145 en www.partidadoble.es
- Guibert Alva, G. M. (2013). *El rol del contador público y su responsabilidad ética ante la sociedad*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Hernández Celis, D. (2011, Abril 25). *Rol innovador del contador público en la competitividad empresarial en el ámbito del Gobierno Regional de Ayacucho*. Retrieved Marzo 24, 2016, from <http://www.gestiopolis.com/rol-innovador-del-contador-publico-en-la-competitividad-empresarial/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Institute of Management Accountants - IMA. (2008). [imanet.org](http://www.imanet.org). Retrieved Octubre 19, 2017, from <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061510-17551.pdf>

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Retrieved Septiembre 28, 2017, from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2011, Julio). *Ecuador en cifras*. Retrieved Septiembre 30, 2017, from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Riobamba.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2015). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador 2009-2013*. Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, Quito. Retrieved Septiembre 28, 2017, from http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/EMPLEO/Panorama%20Laboral/20150922_LanzamientoPanoramaLaboral.pdf
- International Federation of Accountants. (2016). *International Federation of Accountants*. Retrieved Marzo 5, 2016, from <http://www.ifac.org/about-ifac/developing-global-profession>
- International Finance Corporation. (2013). *IFC JOBS STUDY. ASSESSING PRIVATE SECTOR CONTRIBUTIONS*. Washington, DC: IFC.org.
- Isidro Chambergo, G. (2011, Mayo). La contabilidad gerencial en la toma de decisiones administrativas. *Actualidad Empresarial*(230). Retrieved Octubre 19, 2017, from http://aempresarial.com/servicios/revista/230_5_CSLXCSGNOQUEUDYSBELCZBVNBVDVRLUZMXRYVURBHFRMZVLRWPCY.pdf
- Mochales, J. C., Sarache Castro, W. A., y Hernández Pérez, G., (2014): Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa; *Revista Científica "Visión de Futuro" - Facultad de Ciencias Económicas – Unam. Argentina*. En http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=381:2014-12-26-12-37-04&catid=159:2014-12-15-19-50-57
- Pulgarín Legarda, F. E., & Zapata Giraldo, L. E. (2014, enero-junio). Incidencia del ejercicio profesional del contador público en la continuidad de las MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquía*(64), 181-206. Retrieved Marzo 25, 2016, from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/23167/19063>
- Quintana , V., & Valencia, R. (2016). *Contabilidad Gerencial I*. Lima: Universidad Continental.

- Stumpo, G. (2013). *BARCELONA CENTRE FOR INTERNATIONAL AFFAIRS*. (CEPAL, Ed.) Retrieved Septiembre 28, 2017, from CIDOB:
<http://www.cidob.org/content/download/32761/526560/file/Giovanni+Stumpo+PPT+ADI+2012+Sesi%C3%B3n+3.pdf>.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017, Mayo). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Retrieved Octubre 5, 2017, from
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=06&tipo=2>
- Thompson , A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Uribe, M., & Rueda, G. (2012). Las distintas etapas de la contabilidad gerencial y la responsabilidad social empresarial: primera aproximación conceptual de sus relaciones. *Activos*(19), 67-88.
- Vargas, R., Cruz, E., Gatica, L., & García , P. (2015, Julio). El Contador Público como líder del cambio en el nuevo escenario educativo mexicano. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 2(4), 167-177. Retrieved Marzo 26, 2016, from
<http://reibci.org/publicados/2015/julio/0700115.pdf>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos*. México D.F.: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para administradores

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA PARA APLICAR A ADMINISTRADORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita analizar las variables de estudio en la investigación que se realiza sobre la incidencia del Contador en la Administración Estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba; por lo que se solicita contestar con absoluta sinceridad las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES

Cargo

Propietario
Administrador del negocio

Tipo de empresa

Manufactura Servicios Comercial

Principal actividad de la empresa: _____

Años del negocio: _____

A.- En su empresa de ser el caso, en los últimos años se han presentado problemas como:	SI	NO
1. La falta de información contable confiable y a tiempo.		
2. Conflictos legales o financieros con organismos fiscales o de control (Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros)		
3. Devolución de mercaderías o productos por desacuerdos con proveedores		
4. Reclamación de sus clientes por defectos en mercaderías o por un mal servicio.		
5. Pérdidas de dinero por falta de inventarios para vender o por el deterioro de productos en sus bodegas.		
6. Aumento de gastos no presupuestados		
7. Dificultad para pagar a sus acreedores		
8. Desfases contables (en bancos u otras cuentas)		
9. Aumento de la cartera vencida (falta de pago de sus clientes)		
10. Inversiones inadecuadas en propiedades, planta y equipo.		
11. Incorrecta determinación de precios de venta o costos de producción.		
12. No contar con una buena utilidad		

B.- En su opinión, el contador de su empresa:	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
13. Registra adecuadamente las transacciones económicas y elabora los estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad.					
14. Le genera (entrega) información financiera oportuna y útil					
15. Realiza análisis de la legislación tributaria y laboral para la generación de propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros de su negocio.					
16. Aplica las Normas Contables vigentes en la generación de la información financiera.					
17. Ofrece adecuada información contable sobre el manejo de inventarios					
18. Entrega adecuada información de los proveedores (precios, plazos de entregas, y otras condiciones)					
19. Entrega adecuada información de las ventas (clientes, precios, devoluciones)					
20. Realiza previsiones a través de presupuestos anuales, trimestrales o mensuales					
21. Examina regularmente las condiciones crediticias					
22. Le entrega periódicamente el análisis con estudios de ratios de la actividad, gestión y rentabilidad					
23. Utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos en su labor.					
24. Implementa y evalúa los sistemas de control interno, para identificar y mitigar riesgos empresariales.					

C.- En su opinión, el contador de una empresa debe:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25. Involucrarse como asesor dentro de la empresa para fundamentar la toma de decisiones, para que su empresa alcancen mejores resultados económicos - financieros					
26. Identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico financiero del contexto.					
27. Mantener sus conocimientos contables, legales, financieros y económicos actualizados.					
28. Tener la capacidad de liderar de equipos multidisciplinarios.					
29. Trabajar con honestidad y confidencialidad en su ejercicio profesional					

30. ¿En su opinión, en su empresa que porcentaje de participación tiene el contador como asesor en la toma de decisiones (del 1 al 100%)? _____

Anexo 2. Encuesta para contadores

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA PARA APLICAR A CONTADORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita analizar las variables de estudio en la investigación que se realiza sobre la incidencia del Contador en la Administración Estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba; por lo que se solicita contestar con absoluta sinceridad las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES

Instrucción

- Secundaria
Superior
Postgrado

Tipo de empresa donde labora

- Manufactura Servicios Comercial

Principal actividad de la empresa: _____

Años de experiencia en contabilidad: _____

Realiza la contabilidad a otras empresa: Si No Tiene relación laboral con la empresa Si No

Solo realiza la contabilidad a la empresa: Si No

A.- En la empresa de ser el caso, en los últimos años se han presentado problemas como:	SI	NO
1. La falta de información contable confiable y a tiempo.		
2. Conflictos legales o financieros con organismos fiscales o de control (Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros)		
3. Devolución de mercaderías o productos por desacuerdos con proveedores		
4. Reclamación de sus clientes por defectos en mercaderías o por un mal servicio.		
5. Pérdidas de dinero por falta de inventarios para vender o por el deterioro de productos en sus bodegas.		
6. Aumento de gastos no presupuestados		
7. Dificultad para pagar a sus acreedores		
8. Desfases contables (en bancos u otras cuentas)		
9. Aumento de la cartera vencida (falta de pago de sus clientes)		
10. Inversiones inadecuadas en propiedades, planta y equipo.		
11. Incorrecta determinación de precios de venta o costos de producción.		
12. No contar con una buena utilidad		

B.- Como califica su labor contable:	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
13. Registra adecuadamente las transacciones económicas y elabora los estados financieros con veracidad, transparencia y oportunidad.					
14. Genera (entrega) información financiera oportuna y útil					
15. Realiza análisis de la legislación tributaria y laboral para la generación de propuestas que optimicen los recursos económicos y financieros de su negocio.					
16. Aplica las Normas Contables vigentes en la generación de la información financiera.					
17. Ofrece adecuada información contable sobre el manejo de inventarios					
18. Entrega adecuada información de los proveedores (precios, plazos de entregas, y otras condiciones)					
19. Entrega adecuada información de las ventas (clientes, precios, devoluciones)					
20. Realiza previsiones a través de presupuestos anuales, trimestrales o mensuales					
21. Examina regularmente las condiciones crediticias					
22. Entrega periódicamente el análisis con estudios de ratios de la actividad, gestión y rentabilidad					
23. Utiliza eficaz y eficientemente los recursos tecnológicos en su labor.					
24. Implementa y evalúa los sistemas de control interno, para identificar y mitigar riesgos empresariales.					

C.- En su opinión, el contador de una empresa debe:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25. Involucrarse como asesor dentro de la empresa para fundamentar la toma de decisiones, para que su empresa alcancen mejores resultados económicos – financieros.					
26. Identificar cambios en función de las tendencias de desarrollo económico financiero del contexto.					
27. Mantener sus conocimientos contables, legales, financieros y económicos actualizados.					
28. Tener la capacidad de liderar de equipos multidisciplinarios.					
29. Trabajar con honestidad y confidencialidad en su ejercicio profesional					

30. ¿En su opinión, en la empresa para la que usted trabaja, qué porcentaje de participación tiene usted como asesor en la toma de decisiones (del 1 al 100%)? _____

CERTIFICACIÓN DEL PROGRAMA ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Sandra Jácome Urkund.docx (D35970837)
Submitted: 2/27/2018 5:15:00 PM
Submitted By: eudosia.castror@ug.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Tesis finalapaMAÑANAurkund.docx (D13580321)
TESIS COMPLETA..docx (D11076987)
Tesis Mayra.docx (D13472453)
1A_Jesus_Laureano_Esther_Mercedes_Doctorado_2017.docx (D31026020)
http://www.jdccpp.com/docs/CARTILLA_CODIGO_DE_ETICA_V1_FINAL_2015_JDCCPP.pdf
<http://www.gestiopolis.com/rol-innovador-del-contador-publico-en-la-competitividad-empresarial/>
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Panorama%20Laboral/20150922_LanzamientoPanoramaLaboral.pdf
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/23167/19063>
<http://reibci.org/publicados/2015/julio/0700115.pdf>

Instances where selected sources appear:

22