



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

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

**Tema:**

---

**“La contabilidad administrativa y la toma de decisiones en las pymes textiles de  
la Zona 3 del Ecuador”**

---

**Autora:** Altamirano Ramos, Viviana Elizabeth

**Tutor:** Dr. Mantilla Falcón, Luis Marcelo Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón con cédula de identidad No. 050164852-1, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES TEXTILES DE LA ZONA 3 DEL ECUADOR”**, desarrollado por Viviana Elizabeth Altamirano Ramos, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Marzo 2021

**TUTOR**



.....  
Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

C.I. 050164852-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Viviana Elizabeth Altamirano Ramos con cédula de identidad No. 180438501-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema: **“LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES TEXTILES DE LA ZONA 3 DEL ECUADOR”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Marzo 2021

**AUTORA**



.....  
Viviana Elizabeth Altamirano Ramos

C.I. 180438501-9

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

Ambato, Marzo 2021

**AUTORA**



.....  
Viviana Elizabeth Altamirano Ramos

C.I. 180438501-9

## **APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO**

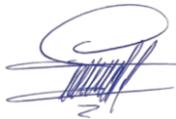
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: “**LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES TEXTILES DE LA ZONA 3 DEL ECUADOR**”, elaborado por Viviana Elizabeth Altamirano Ramos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2021



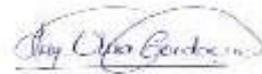
.....  
Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



.....  
Dr. Jaime Díaz

**MIEMBRO CALIFICADOR**



.....  
Ing. Ana Córdova

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

*Dedicó este trabajo a mis padres David Altamirano y Ximena Ramos por su apoyo incondicional y consejos para ser una mejor persona cada día.*

*A mi hermano David por el cariño que siempre me ha dado.*

*A mi Abuelita Salome Proaño por su cuidado y protección desde que era pequeña.*

*Ofrendo este trabajo académico a mi Abuelito Gustavo Ramos que descansa en el cielo.*

*Viviana Elizabeth Altamirano Ramos*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, agradezco a Dios por nunca abandonarme y guiarme al camino del bien, por darme la sabiduría cuando más necesitaba, gracias a sus bendiciones me ha permitido alcanzar mis metas.*

*A mis padres, abuelitos y a mi hermano por confiar en mí, por ser mi apoyo y fortaleza en cada momento, por ser mis pilares fundamentales. Gracias a ellos he cumplido esta meta.*

*Gracias a mi Tutor el Dr. Marcelo Mantilla por su paciencia y sus largas horas de asesoramiento y soporte durante la elaboración de este trabajo de investigación.*

*A mis amigos/as que me han impulsado a seguir adelante y nunca rendirme, por sus consejos y buenos deseos en el transcurso de mi vida universitaria.*

*Viviana Elizabeth Altamirano Ramos*

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

**TEMA:** “LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES TEXTILES DE LA ZONA 3 DEL ECUADOR”

**AUTORA:** Viviana Elizabeth Altamirano Ramos

**TUTOR:** Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

**FECHA:** Marzo 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador para la sostenibilidad financiera. El estudio de la contabilidad administrativa generalmente se basa en un sistema de información interna de acuerdo a las necesidades de la empresa, ayudando a la alta gerencia a tomar decisiones para cumplir con los objetivos organizacionales de manera efectiva, donde buscan día a día tener una mejora continua, con visión hacia el futuro, enfrentando retos para alcanzar y mantener la competitividad y llegando hacer líder en el mercado. En base a lo cual para esta investigación se trabajó con 19 pymes textiles de la Zona 3 de Ecuador que están activas y registradas en la Superintendencia de compañías, según la clasificación industrial internacional uniforme CIIU Sector C: Industrias Manufactureras, con la clasificación C14 Fabricación de prendas de vestir, con su subclasificación C141 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, además de plantear preguntas de investigación las cuales se realizó un análisis estadístico descriptivo y fueron comprobadas con el método Tau<sub>b</sub> de Kendall.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, TOMA DE DECISIONES, SECTOR TEXTIL, SOSTENIBILIDAD

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** "ADMINISTRATIVE ACCOUNTING AND DECISION-MAKING IN TEXTILE SMES IN ZONE 3 OF ECUADOR"

**AUTHOR:** Viviana Elizabeth Altamirano Ramos

**TUTOR:** Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón, Mg

**DATE:** March 2021

**ABSTRACT**

The present research aims to determine the influence of administrative accounting in the decision making of textile SMEs in Zone 3 of Ecuador for financial sustainability. The study of administrative accounting is generally based on an internal information system according to the needs of the company, helping senior management to make decisions to meet organizational objectives effectively, where they seek to improve every day. Continuous, with a vision towards the future, facing challenges to achieve and maintain competitiveness and becoming a leader in the market. Based on which, for this research, we worked with 19 textile SMEs in Zone 3 of Ecuador that are active and registered in the Superintendency of Companies, according to the uniform international industrial classification ISIC Sector C: Manufacturing Industries, with the classification C14 Manufacture of garments, with its subclassification C141 Manufacture of garments, except leather garments, in addition to posing research questions which a descriptive statistical analysis was carried out and were verified with the Kendall Tau<sub>b</sub> method.

**KEYWORDS:** ADMINISTRATIVE ACCOUNTING, DECISION MAKING, TEXTILE SECTOR, SUSTAINABILITY

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. <i>Justificación teórica</i> .....	1
1.1.2. <i>Justificación metodológica</i> .....	3
1.1.3. <i>Justificación práctica</i> .....	4
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
2.1. Revisión de literatura.....	6
2.1.1 <i>Antecedentes investigativos</i> .....	6
2.1.2. <i>Fundamentos teóricos</i> .....	10
2.2 Hipótesis (opcional) y/o preguntas de investigación.....	30
<b>CAPÍTULO III</b> .....	31
<b>METODOLOGÍA</b> .....	31

3.1. Recolección de la información .....	31
3.2. Tratamiento de la información .....	36
3.3. Operacionalización de las variables .....	37
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>38</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1. Resultados y discusión .....	38
4.2. Verificación de la hipótesis o fundamentación de las preguntas de investigación.....	58
4.3. Limitaciones del estudio.....	60
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>65</b>
5.1. Conclusiones .....	65
5.2. Recomendaciones .....	66
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>73</b>
Anexo 1 .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Panorama del objetivo de la contabilidad administrativa en distintas épocas .....	12
<b>Tabla 2.</b> Diferencias entre la contabilidad administrativa y financiera.....	13
<b>Tabla 3.</b> Características de la contabilidad administrativa.....	16
<b>Tabla 4.</b> Principales influencias de la administración y la contabilidad administrativa de un negocio .....	17
<b>Tabla 5.</b> Sistemas de información administrativa tradicionales vs. contemporáneos	19
<b>Tabla 6.</b> Estándares de la contabilidad administrativa .....	19
<b>Tabla 7.</b> Pasos y objetivos que componen cada una de las fases de procedimiento para la toma de decisiones .....	27
<b>Tabla 8.</b> Empresas manufactureras -Tungurahua.....	34
<b>Tabla 9.</b> Empresas manufactureras -Cotopaxi.....	34
<b>Tabla 10.</b> Empresas manufactureras -Chimborazo .....	34
<b>Tabla 11.</b> Operacionalización de la variable Contabilidad administrativa-Toma de decisiones .....	37
<b>Tabla 12.</b> ¿Cuál es su género?.....	38
<b>Tabla 13.</b> ¿Cuál es su edad? .....	39
<b>Tabla 14.</b> ¿Cuál es su estado civil? .....	39
<b>Tabla 15.</b> ¿Cuál es su nivel de instrucción? .....	40
<b>Tabla 16.</b> ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la contabilidad administrativa?.	41
<b>Tabla 17.</b> ¿La pyme tiene políticas internas? .....	41
<b>Tabla 18.</b> Si su respuesta es SI, ¿Con qué frecuencia la alta gerencia formula, mejora y evalúa las políticas internas de la empresa? .....	42
<b>Tabla 19.</b> ¿La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración? .....	42
<b>Tabla 20.</b> ¿Cree usted que la contabilidad administrativa facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones?.....	43
<b>Tabla 21.</b> ¿En qué porcentaje cree usted que aplica la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en la pyme? .....	43
<b>Tabla 22.</b> ¿Cree usted que la contabilidad administrativa ayuda a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa? .....	44
<b>Tabla 23.</b> ¿Actualmente la empresa ha implementado actividades de innovación en...? .....	45
<b>Tabla 24.</b> ¿Cree usted que la planeación es importante para integrar los objetivos y las decisiones de la organización? .....	45
<b>Tabla 25.</b> ¿Considera usted que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para los procesos administrativos? .....	46
<b>Tabla 26.</b> La planeación y el control de los procesos administrativos de la pymes lo realizan .....	47

<b>Tabla 27.</b> ¿La alta gerencia lleva a cabo la planeación de forma? .....	47
<b>Tabla 28.</b> ¿Qué estándares de conducta ética ha utilizado para lograr los objetivos de la empresa? .....	48
<b>Tabla 29.</b> La alta gerencia dentro de la pyme es responsable de.....	48
<b>Tabla 30.</b> ¿Se prepara y se ordena la información para tomar una decisión? .....	49
<b>Tabla 31.</b> ¿Qué grado de relevancia le da a la información antes de tomar una decisión?.....	50
<b>Tabla 32.</b> ¿Qué dificultades administrativas tiene al momento de tomar las decisiones dentro de la pyme?.....	50
<b>Tabla 33.</b> ¿Al momento que toma una decisión dentro de la pyme usted plantea varias alternativas de solución? .....	51
<b>Tabla 34.</b> ¿Para tomar una buena decisión usted utiliza el método científico desglosado de la siguiente manera: “Análisis, Decisión y puesta en marcha”? .....	51
<b>Tabla 35.</b> ¿Cuál de los siguientes pasos ha utilizado para tomar una decisión? .....	52
<b>Tabla 36.</b> ¿Con que frecuencia las decisiones de las pymes son evaluadas? .....	53
<b>Tabla 37.</b> ¿La alta gerencia busca mejora continua e innovación? .....	53
<b>Tabla 38.</b> ¿Quién se encarga de tomar las decisiones en la empresa?.....	54
<b>Tabla 39.</b> ¿La alta gerencia soluciona problemas de manera creativa? .....	54
<b>Tabla 40.</b> ¿Ha utilizado algún procedimiento para tomar las decisiones dentro de la pyme? .....	55
<b>Tabla 41.</b> ¿Qué factores de cambio ha utilizado en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones en la organización? .....	55
<b>Tabla 42.</b> ¿Las decisiones gerenciales han permitido mejorar la satisfacción al cliente? .....	56
<b>Tabla 43.</b> ¿Al momento de introducir alguna actividad, ha utilizado alguna estrategia para tomar la decisión?.....	56
<b>Tabla 44.</b> ¿Cree usted que la implementación de un cuadro de mando integral permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la alta gerencia? .....	57
<b>Tabla 45.</b> ¿Reciben alguna asesoría externa, en cuanto a métodos y mecanismos para que la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz? .....	57
<b>Tabla 46.</b> Recuento.....	59
<b>Tabla 47.</b> Medidas simétricas.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.</b> Proceso administrativo .....	21
<b>Gráfico 2.</b> Factores de cambio.....	24
<b>Gráfico 3.</b> Perspectivas del Balanced Scorecard .....	30
<b>Gráfico 4.</b> Clasificación de las pymes .....	32
<b>Gráfico 5.</b> Proceso administrativo .....	61
<b>Gráfico 6.</b> Factores de cambio.....	62
<b>Gráfico 7.</b> Factores-clave de las perspectivas .....	63
<b>Gráfico 8.</b> Mapa estratégico de relación causa y efecto .....	64

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

La Contabilidad Administrativa y la toma de decisiones en las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador.

### **1.1. Justificación**

#### *1.1.1. Justificación teórica*

Todas las Pymes textiles que empiezan a generar ingresos en el mercado necesitan la contabilidad administrativa para tomar decisiones pertinentes, de acuerdo a las necesidades y situación de la empresa, de esto depende el progreso o paralización del negocio y que sea una empresa líder y competitiva en el mercado.

Las empresas en el siglo XIX se administraban mediante un concepto reactivo: los niveles de precios, los cambios en la producción y otras variables que se podría dar en la empresa, por eso la contabilidad administrativa aparece cuando los administradores se percatan que la situación financiera de la organización no da soluciones a los cambios del entorno, por lo tanto ellos deciden actuar y tomar decisiones internas de la organización para dirigirlas tanto financiera y operativa (Evia Puerto, 2006).

Según Horngren, Sundem, & Stratton (2006) define el concepto de la contabilidad administrativa como: “El proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos organizacionales” (pág. 5).

Toda empresa debe lograr una ventaja competitiva y alcanzar un liderazgo en costos, que les diferencie a las demás empresas y facilite detectar áreas de oportunidad, para lograr estrategias que conlleve al éxito, por eso la contabilidad administrativa facilita con la información obtenida a satisfacer las necesidades de la empresa, con orientación a la planeación, control y toma de decisiones (Ramírez Padilla , 2008).

Según la definición de la contabilidad administrativa, está orientada a la toma de decisiones. Ramírez Padilla (2008) plantea que requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse:

- a) Análisis: reconocer que existe un problema, definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios, finalmente obtener y analizar los datos.
- b) Decisión: proponer diferentes alternativas y seleccionar la mejor.
- c) Puesta en práctica: poner en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Según Garrison, Noreen & Brewer (2007) la contabilidad administrativa “Se ocupa de proveer la información a los administradores, es decir, quienes, dentro de la organización, se encargan de la dirección y el control de sus operaciones” (pág. 4).

Finalmente, la contabilidad administrativa es importante porque facilita y ayuda a los administradores a tomar decisiones para cumplir con los objetivos de una organización, midiendo, analizando y reportando información financiera y no financiera. Los administradores usan esta información para implementar estrategias en el mercado, desarrollando y comunicando problemas existentes, también para el diseño del producto y las decisiones de mercadotecnia, evaluando su desempeño, es decir la contabilidad administrativa no tiene principios ni reglas establecidos (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

La contabilidad administrativa y la contabilidad financiera tienen como finalidad organizar información útil y relevante para tomar decisiones en las empresas, sin embargo, existe diferencias entre ambas. La contabilidad administrativa genera información de forma interna ayudando a los administradores de los departamentos o áreas a tomar decisiones enfocadas hacia el futuro, mientras que la contabilidad financiera está orientada a la preparación de informes externos que da importancia a los aspectos reales y está regulada a las normas de información financiera (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2014).

Cabe recalcar que el control administrativo a través de la contabilidad administrativa es muy importante; debido a que las pequeñas y medianas empresas buscan la eficiencia y eficacia en la administración de la organización para una buena toma de decisiones enfocadas al futuro, donde buscan día a día tener una mejora continua, en busca de la calidad de producto, debido a las exigencias del mercado. Es una herramienta efectiva para hacer un estudio desde identificar el problema, proponer

opciones de solución y seleccionar la mejora hasta poner en marcha, cumpliendo con los objetivos de la empresa y ayudando a los administradores a evaluar el desempeño de los encargados de cada área (Domínguez Valdez, 2016).

Según García Manzano (2016) afirma que:

La toma de decisiones es fundamental para nuestra empresa, en especial para las Pymes que no tienen mucha experiencia en el mercado y que dependiendo de esta elección va a verse afectado su desempeño e incluso su tiempo de vida. Por lo tanto, es fundamental que se tomen las decisiones con apoyo en toda la información útil que nos proporciona las herramientas que ya mencionamos, para obtener, al final, resultados satisfactorios para la organización (pág.7).

De acuerdo a lo expresado por El Telégrafo (2019) los principales problemas de las pequeñas y medianas empresas son: “la falta de liquidez para solventar sus gastos administrativos y operativos debido a los pagos tardíos de las grandes empresas; el financiamiento, por las altas tasas de interés y finalmente la planificación” (parr. 4).

Las Pymes necesitan crecer como organización; por eso, deben adaptarse a cambios del entorno, en las pequeñas y medianas empresas, la mayoría desarrollan sus actividades únicamente con fines de supervivencia, sin crecimiento en el mercado ni visión hacia el futuro; para ser empresas emprendedoras con éxito en el mercado deben tener perspectivas de crecimiento y competitividad, dejando a un lado el miedo a tomar decisiones empresariales de acuerdo a las necesidades de cada empresa (Liévano Farfán, 2010).

### ***1.1.2. Justificación metodológica***

Para el desarrollo del trabajo de investigación se apoyará en varios tipos de investigación: en primera instancia, se trata de una investigación documental-bibliográfica con datos recolectados a través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Para obtener información y determinar la clasificación de los diferentes sectores más exactos se toma como referencia Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2012).

También una investigación de campo (metodología online) basada en encuestas en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador única y exclusivamente de las que se encuentra

registradas en las SUPERCIAS, por lo que es necesario conocer su realidad y funcionamiento a fin de satisfacer las necesidades para una buena toma de decisiones.

### ***1.1.3. Justificación práctica***

Para lograr una adecuada toma de decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador se estimulará a cada área a sofisticarse y reiniciarse como una organización nueva, a fortalecer habilidades con una buena medida de desempeño estructural para que la empresa sea líder y competitiva en el mercado.

Las Pymes se han visto en conflictos, debido a que la mayoría son actividades únicamente con fines de supervivencia, por eso necesitan de una información relevante y adecuada para la toma de sus decisiones. Esta información se va obtener en el proceso y empleo de técnicas de análisis mediante estrategias para el mejoramiento de la toma de decisiones en función de la contabilidad administrativa, dicha información es necesaria para las personas que se involucran en el manejo financiero-contable y así con los resultados obtenidos de la información se podrá determinar la situación general de la empresa, ayudando a las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador a tomar decisiones en el presente y ser una empresa líder en el futuro.

Es así como la contabilidad administrativa provee información interna, con el fin de ayudar a la planeación, control y toma de decisiones en la empresa y adaptarse a nuevas exigencias del entorno.

### ***1.1.4. Formulación del problema de investigación***

¿Cómo influye la contabilidad administrativa en la toma de decisiones de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador?

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Determinar la influencia de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador para la sostenibilidad financiera.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- ✓ Analizar la contabilidad administrativa de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador para el apoyo de los procesos administrativos.
- ✓ Identificar los factores de cambio al momento de la toma de decisiones en las Pymes de la Zona 3 del Ecuador para la determinación de su eficacia.
- ✓ Proponer un cuadro de mando integral para el mejoramiento de la toma de decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Revisión de literatura

##### 2.1.1 Antecedentes investigativos

La supervivencia de las empresas depende cada vez más de las decisiones que se toman, partiendo de la información que se utiliza, las decisiones hoy en día difícilmente se toman individual o aislada, la intervención de múltiples personas que aportan con su experiencia se ha hecho imprescindible para abordar la complejidad de los problemas para tomar las decisiones (Garza Ríos , Gonzáles Sánchez , & Salina Gómez , 2007).

La contabilidad administrativa, es la búsqueda de un sistema de información general que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones, lo que mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización, con este enfoque estaremos aportando un desarrollo integral, y la construcción de un mercado más competitivo (Arrarte Mera, 2013).

Para las organizaciones es importante contar con un sistema de información contable-financiero integral, compuesto por la contabilidad financiera, la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, que les permita controlar y mantener los mercados de forma competitiva, por eso han permitido que la contabilidad administrativa tenga más importancia en el ámbito empresarial, debido a que proporciona información relevante que les ayuda a la planeación y control de las operaciones. Los administradores se han dado cuenta que es imposible tomar decisiones solo con información financiera, por eso es necesario de la información no financiera para establecer estrategias a largo plazo, buscando ser competitivos en un entorno cambiante (Buelvas Meza & Mejía Alfaro, 2015).

Para las pequeñas y medianas empresas la contabilidad administrativa juega un papel fundamental porque ayuda a que la decisión sea mejor, unas pueden ser rutinaria como la contratación de empleados, o la eliminación o no de una línea de productos. La

calidad de las decisiones depende de la información que disponga los administradores, a mejor calidad de información, mejor decisión (García Manzano, 2016).

Los administradores están obligados a plantear nuevas estrategias que les permita conservar o incrementar su nivel de competitividad en el mercado, en la actualidad el entorno cambiante de los negocios les imponen a las pequeñas y medianas empresas condiciones más fuertes para enfrentar la creciente competencia que priva la mayoría de organizaciones (Evia Puerto, 2006).

La contabilidad administrativa se ha constituido un instrumento fundamental, debido a que suministra información relevante para un adecuado control y toma de decisiones, adquiriendo cada vez más fuerza en las pequeñas y medianas empresas por la gran competencia de mercados y cambios en el entorno empresarial (Abril Flores & Barrera Erreyes, 2018).

La toma de decisiones es indispensable para las empresas, pues una decisión mal tomada puede conllevar a una situación comprometedor. Por tal razón, los administradores deben estar capacitados y conocer ampliamente todas las características y pasos que constituyen un proceso para poder escoger entre dos o más alternativas para tomar una buena decisión (Cabezas de Vergara, Muñoz Santiago, & Vivero Santís, 2004).

En la actualidad, en el sector textil existe la necesidad de ser cada día más competitivos, lo que exige ser sostenibles en el mercado, asumiendo una administración de los procesos productivos más eficientes y eficaz de sus recursos financieros, humanos y tecnológicos para obtener una mejor calidad que le permita cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes (Sánchez, Ceballos, & Sánchez Torres, 2015).

La problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas debe ser identificada por los administradores, para proponer posibles alternativas de solución, lo que representa que la toma de decisiones es la clave del éxito para las Pymes. El futuro de las empresas depende, en gran medida de las decisiones acertadas que se tomen al momento de enfrentar alguna situación de riesgo (Navarrete & Sansores, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas son vistas en distintos escenarios como motores de la economía, en muchos casos su ciclo de vida es muy corta, pues no logran responder a las exigencias del mercado. La necesidad de fortalecer, crecer y mantenerse en un mercado lleno de competencias, llevan a las Pymes a identificar un conjunto de necesidades que han sido agrupadas de acuerdo con la relación en el entorno, la toma de decisiones, su estructura y procesos internos, aspectos que están directamente relacionados con los objetivos de la organización (Sánchez Serna & Giraldo Ávila , 2008).

Las empresas deben optar, por competir a través de un enfoque de identificación de variables clave y liderazgo en costos, para ello los administradores están forzados a plantear estrategias que les permitan conservar o incrementar su posición en el mercado, aumentando el margen de utilidad y elevando sus niveles de competitividad (Balcázar Sarmiento, Narvaéz Zurita, & Erazo Álvarez , 2019).

Las Pymes deben tomar decisiones habitualmente y optimizar los procesos empresariales por eso es indispensable que conozcan la contabilidad administrativa, siendo esta una herramienta que mejora significativamente el control de costos y el desempeño organizacional, conllevando a que la empresa sea sostenible y competitiva en el mercado (Mite Albán, 2018).

La contabilidad administrativa es de gran importancia porque proporciona herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones, esto es un principio relevante para que las Pymes logren mantenerse y crecer con el pasar de los años, logrando las metas propuestas con facilidad, concibiendo más utilidades para convertirse en una empresa productiva, estable y exitosa (Cabrera Cruz, Martínez Prats, & Dupeyron Cortes, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en la generación de empleo y el desarrollo del país, por eso constantemente deben tomar decisiones relacionadas con precios, costos, inversiones y nuevos negocios, mediante uso de técnicas o estrategias de la contabilidad administrativa, la mayoría de estas técnicas son prácticas, sencillas y económicas. A pesar de esto la utilización de estas estrategias

es muy escaso en las pymes, la mayoría de decisiones lo toman a base de instinto, intuición o costumbre sin un estudio previo (Valverde Ramírez, 2011).

En el caso particular de las Pymes elevar la productividad, requiere esfuerzo y una adecuada implementación de herramientas de contabilidad administrativa. Los administradores pueden recurrir a diversas opciones como: invertir en recursos humanos, reducir costos operativos, establecer alianzas, mejorar la calidad de los productos y servicios para que la empresa sea más competitiva en el entorno y alcanzar los objetivos propuestos (Delgado Lima & Colmenaréz Lima , 2014).

En los últimos años las Pymes han contribuido de manera importante en el desarrollo productivo. Con ellas se ha generado una nueva forma de visualizar y hacer negocios, teniendo un efecto importante en el desarrollo local y nacional del país con iniciativas de fortalecimiento y el apoyo de la contabilidad administrativa implementando estrategias para tomar mejores decisiones en el presente y ser una empresa líder en el futuro (Bermúdez Carrillo, 2017).

Finalmente, la contabilidad administrativa es muy importante para la toma de decisiones dentro de las Pymes por eso deben mantener una formación continua, trabajar en equipo, aprender a delegar, ser más flexibles, ser capaces de reaccionar a las necesidades del mercado, pensar globalmente y actuar localmente, sobre todo tener la capacidad de motivar, estimular y orientar al recurso humano hacia las nuevas metas de la organización (Velásquez Vásquez, 2004).

En efecto dado su importancia las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental en el desarrollo de un país, es por ello de acuerdo a las decisiones que se tome dependerá de su éxito en el mercado, así lo manifiestan diversos autores en sus trabajos de investigación, dicho esto la buena administración de las organizaciones lleva a una empresa a ser más competitiva en el mercado, logrando un incremento económico.

### ***2.1.2. Fundamentos teóricos***

#### **Contabilidad**

La contabilidad es un sistema que mide las actividades de los negocios y procesa dicha medición en informes (estados financieros) para comunicar resultados y hallazgos a los encargados para tomar las decisiones. Por eso la contabilidad es denominada “El lenguaje de los Negocios” porque produce información sistemática y estructurada de información cuantitativa y cualitativa, expresada en unidades monetarias o no monetarias con el objeto de facilitar el interés de las empresas (Yermanos Fontal & Correa Atehortua, 2011).

#### **Contabilidad administrativa**

En el mundo de los negocios en el año 1960, se comienza hablar de la contabilidad administrativa, como un instrumento en la toma de decisiones para el análisis de los informes contables internos a la organización, no como una herramienta de costos de producción (Polanco Izquierdo & Siniestra Valencia , 2007).

Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación, control y toma de decisiones, es útil solo para los usuarios internos de la organización, como los directores generales, gerentes de área y jefes de producción. Esta herramienta cuenta con la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos que forman parte de ella (Guajardo Cantú & Andrade de Guarjado, 2014).

La contabilidad administrativa tiene por objeto la captación, medición y valoración en los procesos internos, así como la planeación y control, con el fin de suministrar información relevante para la toma de decisiones en las organizaciones (Jiménez Muñoz, 2008).

La contabilidad administrativa mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los

objetivos de una organización. Los gerentes usan la información de la contabilidad administrativa para desarrollar, comunicar e implementar las estrategias, también para coordinar el diseño de productos, la producción y las decisiones de mercadotecnia y para evaluar su desempeño. Según Horngren, Datar, & Rajan (2012) la información y los reportes de la contabilidad administrativa no tienen que seguir reglas o principios establecidos. Las preguntas clave son:

- ¿cómo ayudará esta información a los gerentes a hacer mejor su trabajo?
- ¿los beneficios por generar tal información exceden los costos? (pág. 4).

Según Yermanos Fontal & Correa Atehortua (2011) la contabilidad administrativa tiene orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, dirección, control y toma de decisiones por parte de los gerentes, es decir, la contabilidad administrativa se concentra en la presentación de información cuantitativa y cualitativa orientada al futuro.

La contabilidad administrativa tiene como tareas las siguientes:

- Ayuda y participa en la formulación y ejecución de planes de presupuestos.
- Suministra a la gerencia la información que le permite la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas (toma de decisiones).
- Establece métodos y procedimientos que permite controlar, y si es posible reducir costos.
- Produce los valores de inventarios para los propósitos de asignación de costos y precios de venta y controla las existencias físicas.
- Determina los costos y la ganancia para cada periodo contable (pág. 7).

A demás ayuda a responder importantes preguntas como:

- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?, y ¿Cómo entregar valor a ellos?
- ¿Existen productos sustitutos en el mercado, y como difieren de los nuestros?
- ¿Cuál es nuestra capacidad crítica?

- ¿Tendremos suficiente dinero en efectivo para apoyar nuestra estrategia o vamos a necesitar fuentes adicionales? (pág. 7).

La contabilidad administrativa “produce información para los administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos organizacionales” (Horngren, Sundem, & Stratton , 2006, pág. 5).

La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración. Por ejemplo:

- Formula, mejora y evalúa políticas para la empresa.
- Conoce las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son a través, por ejemplo, de la cadena de valor.
- Planea y controla las operaciones diarias.
- Conoce los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos en su sector (Ramírez Padilla , 2008).

### **Contabilidad administrativa en distintas épocas**

La contabilidad administrativa tiene un enfoque clásico dentro del proceso de la administración, especialmente en las actividades de planeación, control y toma de decisiones para facilitar los procesos, tanto a corto como a largo plazo, en la tabla 1 se presenta la contabilidad administrativa en diferentes épocas.

**Tabla 1.** Panorama del objetivo de la contabilidad administrativa en distintas épocas

<b>ÉPOCA</b>	<b>SITUACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>
Primera mitad del siglo XIX	Fuerte preocupación por medir y cuantificar los costos de fabricación, especialmente los relacionados con mano de obra y materia prima.	Controlar lo mejor posible los costos para mantenerlos al mínimo y generar utilidades.
	Los administradores de grandes compañías iniciaron el costeo a través de órdenes con el fin de	

Siglo XIX (finales)	conocer lo mejor posible el costo de cada una de ellas.  Los gastos indirectos de fabricación comienzan a tomar importancia al sustituir mano de obra por maquinaria.	Fijar el precio correcto y utilizar al máximo la capacidad instalada.
Siglo XX (última década)	Fuerte competencia a nivel mundial y características actuales de las empresas que han generado nuevos retos para la contabilidad administrativa en distintas áreas como costos, logística, almacenaje, etc.	Reducir los costos innecesarios y evitar el subsidio de líneas, clientes, zonas o rutas; implantar sistemas para medir e incrementar la generación de valor.

**Fuente:** Ramírez Padilla (2013, pág. 5)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Comparación entre la contabilidad administrativa y financiera**

Los informes de contabilidad financiera se preparan para grupos externos, como accionistas, inversionistas, proveedores y demás acreedores, mientras que los informes de contabilidad administrativa se realizan para los administradores dentro de la organización, esta orientación básica da origen a varias diferencias de gran importancia entre la contabilidad financiera y la administrativa. En la tabla 2 se resume las principales diferencias.

**Tabla 2.** Diferencias entre la contabilidad administrativa y financiera

<b>Contabilidad administrativa</b>	<b>Contabilidad financiera</b>
Informes para los que se hallan dentro de la organización para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación</li> <li>• La dirección y la motivación</li> <li>• La actividad de control</li> <li>• La evaluación de desempeño</li> </ul>	Informes para los que se hallan fuera de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños</li> <li>• Acreedores</li> <li>• Autoridades impositivas</li> <li>• Entidades reguladoras</li> </ul>
Se destacan las decisiones acerca del futuro.	Se destaca el resumen de las consecuencias financieras de las actividades pasadas.
Se subraya la pertinencia de la información.	Se subraya la objetividad y la posibilidad de comprobación de la información.

Se requiere que la información sea inmediata.	Se requiere que la información sea precisa.
Se preparan reportes detallados por sector acerca de los departamentos, productos, clientes y empleados.	Sólo consta la información resumida para toda la organización.
No es necesario que siga los PCGA.	Deben seguirse los PCGA.
No son obligatorios.	Son obligatorios para los informes externos.

**Fuente:** Garrison, Noreen, & Brewer (2007, pág. 7)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Similitudes entre la contabilidad administrativa y financiera**

- Apoyan en el mismo sistema contable de información: las dos parten del mismo banco de datos (sería ilógico e incoachable mantener un sistema de captación de datos diferente para cada área). Cada una agrega o modifica ciertos datos, según las necesidades específicas que se quieran cubrir.
- Exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores: la contabilidad financiera verifica y realiza dicha labor de manera global, mientras que la contabilidad administrativa lo hace por áreas o segmentos (Ramírez Padilla , 2008).

### **Principales lineamientos de la contabilidad administrativa**

Hay tres lineamientos que ayudan a los contadores administrativos a proveer el valor máximo a sus compañías en la toma de decisiones estratégicas y operacionales con propósitos distintos.

- **Enfoque de costo-beneficio:** Los gerentes se enfrentan en forma continua a decisiones de asignación de recursos, como el hecho de si se debe contratar a un nuevo empleado. Los recursos se tienen que gastar si los beneficios esperados para la organización superan los costos deseados.
- **Consideraciones técnicas y de comportamiento:** Las consideraciones técnicas ayudan a los gerentes a tomar decisiones económicas bien informadas, debido que se les brinda la información deseada. Las consideraciones de comportamiento motivan a los gerentes y a otros empleados para que se esfuercen hacia el logro de los objetivos de la organización.

- **Diferentes costos para distintos propósitos:** Los gerentes tienen alternativas para el cálculo de los costos en distintas situaciones de toma de decisiones, debido que hay diferentes costos para diversos propósitos, como la elaboración de informes internos y de rutina para los gerentes (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

### **Objetivos de la contabilidad administrativa**

La contabilidad administrativa ayuda a planear, tomar decisiones y controlar, de acuerdo a Ramírez Padilla (2008) podemos concluir que entre sus principales objetivos se encuentran:

- Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
- Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
- Motivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa (pág. 36).

### **Características de la contabilidad administrativa**

La contabilidad administrativa produce información para los administradores dentro de la organización, de acuerdo a Sundem, & Stratton (2006) plantea las siguientes características para tomar decisiones operativas cotidianas y estrategias futuras.

**Tabla 3.** Características de la contabilidad administrativa

<b>Usuarios principales</b>	<b>Administradores de la organización de distintos niveles</b>
Libertad para elegir las medidas contables	No hay más restricción que los costos en relación con los beneficios para tomar las mejores decisiones administrativas.
Implicaciones de la medición del comportamiento al seleccionar medidas contables	La elección debe considerar la forma en que las mediciones y reportes influirán en el comportamiento cotidiano de los administradores.
Enfoque de tiempo	Orientación al futuro: uso formal de los presupuestos así como de los registros históricos.
Horizonte de tiempo	Flexible, varía de una hora a 10 hasta 15 años.
Tipos de reportes	Reportes detallados: incluyen detalles sobre las partes de la entidad, productos, departamentos, territorios, etc.
Descripción de actividades	El campo de acción está definido con menor claridad. Mayor uso de ciencias económicas, de decisión y de comportamiento.

**Fuente:** Horngren, Sundem, & Stratton (2006, pág. 6)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

La información de la contabilidad administrativa incluye datos para que los administradores planeen operaciones futuras y desarrollen estrategias generales para el negocio, por eso debemos tener conocimientos de las siguientes características de los reportes administrativos que son:

- Objetiva y subjetiva;
- Preparada de acuerdo a las necesidades de los administradores;
- Preparados por periodos fijos, o según se requiera;
- Empresa como un todo o por áreas (Warren, Reeve, & Duchac, 2010).

Los administradores usan información para dirigir las operaciones diarias, planificar las operaciones futuras y desarrollar estrategias de negocios, de acuerdo a Warren, Reeve, & Duchac (2010) los reportes de la contabilidad administrativa no siempre tienen que:

- **Prepararse de acuerdo con las normas de información financiera (NIFs).** Solamente la administración de la empresa usa la información. Además, en muchos casos, las NIFs no son relevantes para las necesidades específicas de toma de decisiones de la administración.
- **Prepararse por periodos fijos (mensual, trimestral, anualmente).** Aunque algunos reportes administrativos se planean a intervalos fijos, la mayoría de los reportes se programan según las necesidades de información de la administración.
- **Prepararse para el negocio como un todo.** La mayoría de los reportes administrativos se organizan para productos, proyectos, territorios de ventas u otros segmentos de la empresa (pág. 4).

### **La administración y la contabilidad administrativa**

Las nuevas tendencias buscan que la contabilidad administrativa responda a los retos que enfrentan las organizaciones para alcanzar o mantener la competitividad, ayudando a los administradores que enfrenten de manera rápida y efectiva al ambiente globalizado de la actualidad. En la tabla 4 se presenta las principales influencias que la globalización tiene tanto sobre la administración y la contabilidad administrativa.

**Tabla 4.** Principales influencias de la administración y la contabilidad administrativa de un negocio

<b>TEMAS PRINCIPALES</b>	<b>EFFECTO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE UN NEGOCIO</b>	<b>EFFECTO SOBRE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>
Incremento de la competencia global	Enfoque al cliente. Abarcar una perspectiva mundial.	Uso de medidas no financieras en combinación con información contable innovadora y global.
Incremento de la responsabilidad e involucramiento de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados son parte importante del negocio, no solamente “trabajadores”.</li> <li>• Incremento de los grupos de trabajo semiautónomos.</li> <li>• La autoridad y responsabilidad se</li> </ul>	<p>Un mayor enfoque de la mano de obra indirecta como elemento del costo, y ya no tanto la mano de obra directa.</p> <p>Medidas de desempeño basadas en equipos de trabajo.</p> <p>Controles personales y medidas personales reemplazan los</p>

	incrementan en los niveles bajos de la organización.	controles estrictos y la administración centralizada.
Incremento de la velocidad de los cambios	Cambio de una administración funcional a una administración por procesos.	Desempeño de medidas de proceso además de las medidas funcionales.
Incremento de la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología para conseguir información más rápida y nueva.</li> <li>• La tecnología reemplaza la mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología de la información que soporta sistemas contables más complejos.</li> <li>• Las horas de mano de obra son menos importantes, mientras que las horas-máquina adquieren mayor importancia.</li> <li>• La justificación para invertir en desarrollo de tecnología puede requerir herramientas nuevas de evaluación financiera</li> </ul>
Surgimiento de organizaciones de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de “productos” intangibles.</li> <li>• Administración para procesos “pobremente” definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de costos de los productos de servicios.</li> <li>• Identificación de los costos de los procesos de servicios.</li> </ul>

**Fuente:** Ramírez Padilla (2008, pág. 12)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Sistemas de información administrativa tradicional y contemporánea**

En la actualidad muchas organizaciones siguen aferradas a utilizar sistemas de información de costos cuya única misión es determinar correctamente el costo de los productos, para conocer la valuación de los inventarios y el costo de los productos vendidos; sin embargo ante el reto que tienen las empresas de mejorar constantemente la productividad para poder competir con costos más bajos, fabricar productos más complejos de vida más corta y una competencia cada vez más fuerte, los sistemas tradicionales resultan obsoletos. Ante ello, algunas empresas han empezado a utilizar nuevos sistemas de información administrativa, que permiten detectar si se está entregando a los clientes productos a los cuales se les agrega valor, de tal forma que se pueda mostrar que existe y se vive una cultura de calidad y que con ello mejoran las utilidades de la empresa (Ramírez Padilla , 2008).

**Tabla 5.** Sistemas de información administrativa tradicionales vs. contemporáneos

<b>Sistema tradicional</b>	<b>Sistema contemporáneo</b>
El detonador para asignar se basa siempre en unidades.	El detonador para asignar no usa unidades sino algo que tenga relación lógica.
Prorrateso intensivo.	Identificación intensiva para distribuir los costos indirectos.
Fuerte orientación a costear, no a propiciar el mejoramiento.	Fuerte orientación para incrementar la eficiencia con el fin de lograr liderazgo en costos.
Rígido.	Flexible en función de necesidades del usuario.
Utiliza sólo indicadores financieros para evaluar la actuación.	Utiliza indicadores financieros y no financieros para evaluar la actuación.
Poca orientación hacia los usuarios internos.	Mucha orientación hacia los usuarios internos.

**Fuente:** Ramírez Padilla (2008, pág. 19)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Contabilidad administrativa y el comportamiento ético**

El Instituto de Contadores Administrativos promulgó los siguientes estándares de conducta ética para los profesionales de la contabilidad administrativa, es fundamental para el logro de los objetivos de la contabilidad administrativa, por eso no deben cometer actos contrarios a estos estándares ni deben consentir la ejecución de tales actos por terceros dentro de su organización.

**Tabla 6.** Estándares de la contabilidad administrativa

Competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un nivel adecuado de capacidad profesional por medio del permanente desarrollo de sus conocimientos y pericias.</li><li>• Desarrollar sus tareas profesionales de acuerdo con las leyes, las reglamentaciones y los estándares técnicos pertinentes.</li><li>• Preparar informes y recomendaciones de modo completo y claro, a partir del análisis adecuado de información importante y confiable.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abstenerse de revelar información confidencial adquirida en el ejercicio de su trabajo, excepto con autorización u obligación legal.</li></ul>

Confidencialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los subordinados según sea apropiado respecto de la confidencialidad de la información adquirida en el curso de su trabajo y supervisar sus actividades para asegurarse de que se mantenga esa confidencialidad.</li> <li>• Abstenerse de emplear o dar la apariencia de que se emplea información confidencial adquirida en el curso de su trabajo para aprovecharla de modo falto de ética o ilegal, sea en el ámbito personal o mediante terceros.</li> </ul>
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar los conflictos de intereses, reales o aparentes, y aconsejar a todas las partes pertinentes acerca de cualquier conflicto potencial.</li> <li>• Abstenerse de participar en cualquier actividad que pudiera dar lugar a sospechas respecto de su capacidad de llevar a cabo sus tareas de acuerdo con la ética.</li> <li>• Rechazar cualquier regalo, favor u hospitalidad que pueda influir en ellos o que pueda dar la impresión de que influye en sus acciones.</li> <li>• Abstenerse de trastocar de manera activa o pasiva el logro de los objetivos éticos de la organización.</li> <li>• Reconocer o comunicar las limitaciones profesionales u otras restricciones que pudieran impedir el juicio responsable o el desempeño responsable en cualquier actividad.</li> <li>• Comunicar tanto la información favorable como la desfavorable, así como los juicios u opiniones profesionales.</li> </ul>
Objetividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar la información con imparcialidad y objetividad.</li> <li>• Revelar por completo todas las informaciones importantes que, dentro de lo razonable, se considere que pueden influir en la comprensión de los informes, comentarios y recomendaciones presentadas por un determinado usuario.</li> </ul>

**Fuente:** Garrison, Noreen, & Brewer (2007, pág. 22)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Contabilidad administrativa y la estrategia de negocio**

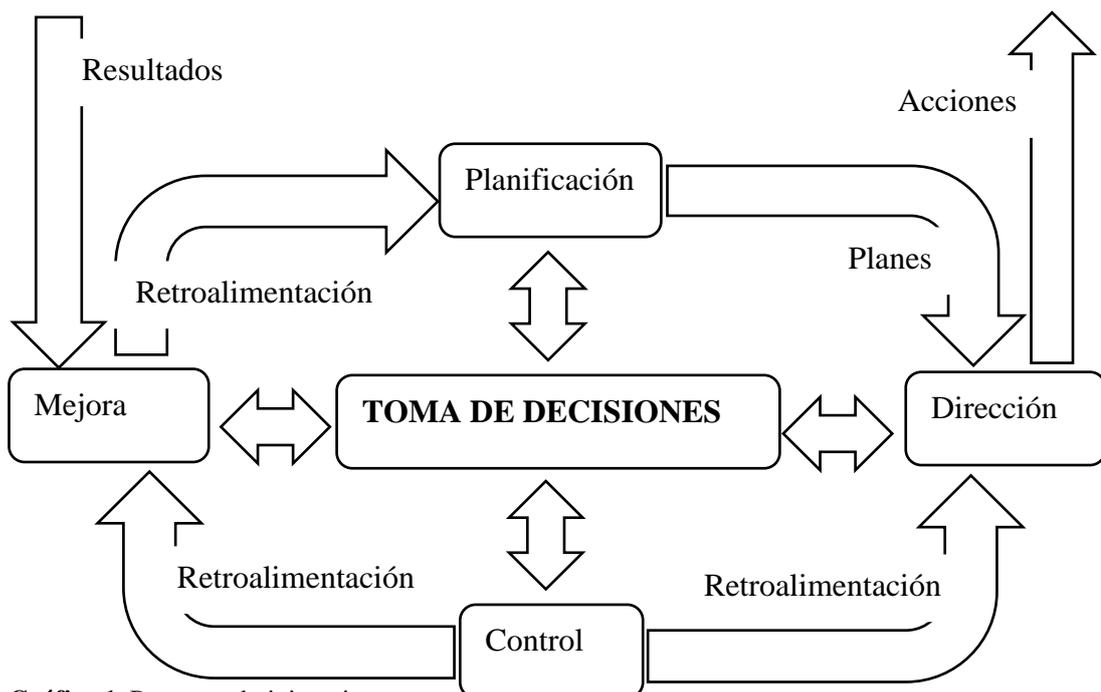
Para las pequeñas y medianas empresas la única constante es el cambio, debido que en el mercado se modifica y se incrementa sus niveles de competitividad, complejidad y sobre todo de globalización, esto se da con la necesidad de contar con estructuras organizacionales más flexibles, procesos administrativos y de producción más fácil de

adaptar a nuevas circunstancias, y un conocimiento del mercado que permita adelantarse al resto de los competidores para poder satisfacer las demandas cambiantes de los clientes (Ramírez Padilla, 2013).

### La contabilidad administrativa en el proceso administrativo

La contabilidad administrativa apoya a la administración y a los procesos administrativos, según Warren, Reeve, & Duchac (2010) el proceso administrativo tiene las siguientes cinco fases básicas.

- Planificación
- Dirección
- Control
- Mejora
- Toma de decisiones



**Gráfico 1.** Proceso administrativo

**Fuente:** Warren, Reeve, & Duchac (2010, pág. 6)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **El papel de la contabilidad administrativa en la planeación**

La planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. Según Ramírez Padilla (2008) la planeación es necesaria por diferentes motivos.

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa (pág. 15).

### **El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo**

El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización, de acuerdo a Ramírez Padilla (2008) la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control en los siguientes aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa (pág. 17).

## **El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones**

Según la definición de la contabilidad administrativa, está orientada a facilitar la toma de decisiones, según Ramírez Padilla (2008) plantea que requiere utilizar el método científico para una buena toma de decisiones, que puede desglosarse de la siguiente manera.

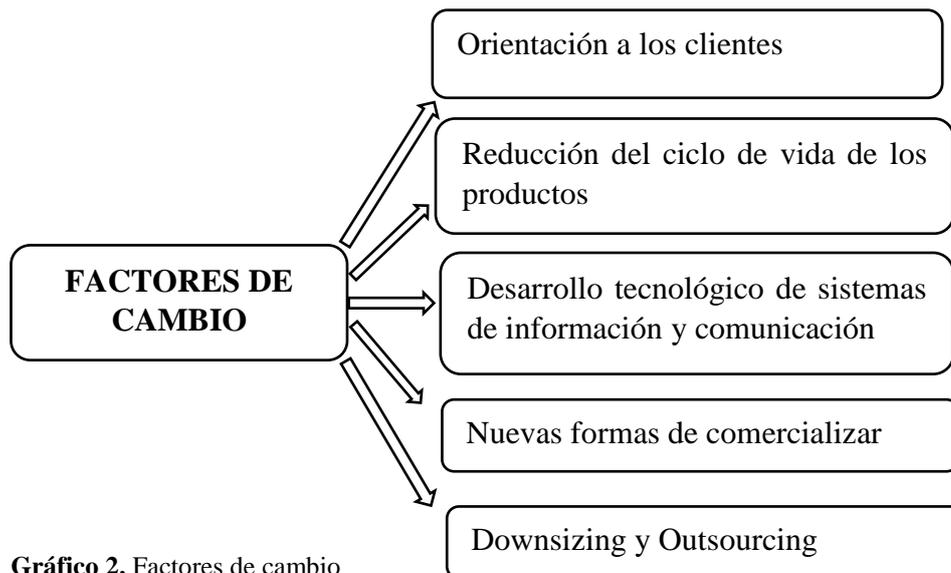
- Análisis
  - Reconocer que existe un problema.
  - Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
  - Obtener y analizar los datos.
- Decisión
  - Proponer diferentes alternativas.
  - Seleccionar la mejor.
- Puesta en práctica
  - Poner en práctica la alternativa seleccionada.
  - Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido (pág. 17).

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que puede generar diferentes impactos en los procesos dentro de una organización, se pueden realizar empleando técnicas de investigación de operaciones en función del nivel de complejidad de los problemas y de la información obtenida al momento de tomar la decisión. Por tanto, en las pequeñas y medianas empresas utilizan técnicas de toma de decisiones basadas en la experiencia de los administradores o experiencias exitosas en otras empresas (Sánchez, Ceballos, & Sánchez Torres, 2015).

## **Factores de cambio en los sistemas de información de la toma de decisiones.**

Consolidando la idea de contabilidad administrativa, es una herramienta imprescindible en las empresas. En el gráfico se presenta una visión global de los factores de cambio en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones, están los siguientes:



**Gráfico 2.** Factores de cambio  
**Fuente:** Ramírez Padilla (2013, pág. 6)  
**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

- **Orientación a los clientes:** “la revolución del cliente”, es hoy más patente que nunca. El enfoque de las empresas ha cambiado hacia la satisfacción total de su clientela, en una búsqueda constante que permita simplificar y facilitar que el cliente obtenga lo que pide a la mayor brevedad posible y en el lugar en que lo desee.
- **Reducción del ciclo de vida de los productos:** Los cambios tecnológicos, unificados a un gusto cambiante del mercado en cuanto a los bienes y servicios que desea, han traído como consecuencia que el ciclo de vida de los productos se acorte cada día más. Esta reducción implica un reto para las empresas, pues ahora su esfuerzo se debe encaminar no sólo a innovar sus productos frente a los de la competencia, sino a acelerar el proceso de innovación.
- **Desarrollos tecnológicos de los sistemas de información:** Las empresas deben invertir en sistemas de información y comunicación para que los administradores y empleados puedan dar mejor servicio en menor tiempo y tengan una relación más confiable y cercana con sus proveedores.
- **Nuevas formas de comercialización:** El llamado comercio electrónico, o e-commerce, ha cambiado el paradigma de que las empresas deben contar con un local para realizar ventas, puesto que ahora los grandes centros comerciales compiten con tiendas virtuales en donde es posible adquirir casi cualquier producto con sólo ingresar un número de tarjeta de crédito, con el valor agregado de recibirlo en el lugar que el cliente disponga.

- **Downsizing y Outsourcing:** El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a adoptar una estructura flexible que les permita adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.
  - **Downsizing:** Estrategia que busca reducir o incluso eliminar las áreas no estratégicas de la empresa.
  - **Outsourcing:** Estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su principal área de competencia y deje las actividades que no están relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente a personal externo.

Entre las ventajas que ofrecen estas estrategias encontramos que:

- Permiten reducir costos.
- Optimizan la operación de las empresas.
- Permiten ingresar con prontitud a mercados nuevos.
- Evitan la dispersión de recursos.
- Permiten explotar las potencialidades intrínsecas de los negocios.

### **Proceso para la toma de decisiones**

Para las organizaciones es muy importante la toma de decisiones, por eso se tendrá en cuenta los cinco pasos, tomando el ejemplo del Daily News, un periódico con sede en Boulder, Colorado:

- **Identificar el problema y las incertidumbres:** Aumentar el precio de venta del diario, o bien incrementar la tarifa por página que se carga a los anunciantes.
- **Obtener información:** La recolección de información antes de tomar una decisión ayuda a los administradores a lograr una mejor comprensión sobre las incertidumbres.
- **Realizar predicciones acerca del futuro:** Con base a la información obtenida, se obtiene los problemas o falencias que tiene la organización y con eso tomar decisiones a futuro de acuerdo a las necesidades.
- **Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas:** Cuando se toman decisiones, la estrategia es un indicador vital; permitiendo a la organización que alcance sus objetivos.

- **Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender:** Los administradores recaban información para un seguimiento sobre cómo se compara el desempeño real con el desempeño planeado o presupuestado (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

### **Tipos de decisiones**

Para las empresas es indispensable conocer los tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor.

- **Decisiones estratégicas o de planificación:**
  - **Toma de decisiones, valores y políticas a seguir.** Proteger los intereses de la organización, visión, misión, valores, manejo de entorno y conducción de la organización y elaborar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.
  - **Filosofía del Gerenciamiento por el Control de la Calidad.** Los procesos de manufactura son automatizados; esfuerzos por controlar la calidad.
  - **Aplicación de herramientas de calidad.** Destacan dos empresas que poseen un bajo nivel de uso y aplicación de herramientas de calidad.
- **Decisiones tácticas o de pilotaje:**
  - **Evaluación de metas.** Métodos, establecimiento de normas y cumplimiento de procedimientos.
  - **Control y seguimiento.** Actuación correctiva en los procesos. Esfuerzos significativos con baja eficiencia.
- **Decisiones operativas o de regulación:**
  - **Tareas.** Definidas a nivel del proceso productivo en su totalidad; trabajo disciplinado de acuerdo con los procedimientos operacionales y establecimiento de metas o estándares.
  - **Funciones.** Comprende el trabajo en equipo, existe una cadena de relaciones presentes; la participación, comunicación y protección ambiental en la elaboración del producto en toda la fuerza de trabajo del sector a nivel del área de producción.

- **Cumplimiento de Normas.** Reportes continuos de actividades, las cuales son supervisadas en forma rutinaria (Lima Delgado & Colmenárez Lima, 2014).

### **Pasos y objetivos para la toma de decisiones**

En la tabla 7 se presentan los pasos y objetivos que conforman cada una de las fases del procedimiento para la toma de decisiones dentro de una organización.

**Tabla 7.** Pasos y objetivos que componen cada una de las fases de procedimiento para la toma de decisiones

<b>Fases</b>	<b>Pasos</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Fase 1:</b> Definición del objetivo principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades de la decisión a tomar.</li> <li>• Estructuración del problema.</li> </ul>	Evaluar si existen las condiciones para aplicar el procedimiento y definir el objetivo principal.
<b>Fase 2:</b> Generación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar todas las alternativas posibles de solución</li> </ul>	Obtener un conjunto de alternativas que den solución al problema planteado
<b>Fase 3:</b> Selección de los expertos, los criterios y pesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del grupo de expertos de apoyo a la decisión</li> <li>• Selección de criterios y subcriterios.</li> <li>• Determinar la importancia de los criterios.</li> </ul>	Seleccionar un conjunto de criterios y subcriterios para determinar su importancia relativa.
<b>Fase 4:</b> Selección de alternativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de las matrices de evaluación de las alternativas.</li> <li>• Selección de la técnica y la mejor alternativa.</li> </ul>	Seleccionar la mejor alternativa de decisión.
<b>Fase 5:</b> Medición de la efectividad y mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los diferentes indicadores.</li> <li>• Comparar los resultados.</li> </ul>	Evaluar la efectividad de la decisión tomada en el desempeño de la organización.

**Fuente:** Garza Ríos , Gonzáles Sánchez , & Salina Gómez (2007, pág. 31)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

## **Necesidades de las pymes**

Teniendo en cuenta la importancia que revisten las Pymes en la economía y su alta vulnerabilidad a desaparecer rápidamente de los mercados por no tomar buenas decisiones, se hace relevante identificar y atender sus necesidades, como un conjunto de carencias o debilidades de la empresa que le impiden mantenerse y crecer en un mercado globalizado, siendo una empresa competitiva y enfrentando retos en el mundo de los negocios, los retos no sólo se enfrentarán resolviendo sus necesidades, sino además aprovechando las fortalezas que dichas empresas poseen y que les permita una mejor adaptación en el mercado, según Velásquez Vásquez (2004) las pequeñas y medianas empresas poseen las siguientes fortalezas.

- Tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
- Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.
- Sus empleados son, por lo general, muy leales. • Reflejan el compromiso y la personalidad del fundador.
- Despliegan mejoras con rapidez, con lo cual obtienen beneficios de manera casi inmediata.
- Están muy cerca de sus clientes.
- Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una excelente comunicación interna.
- Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades.
- La capacitación de los empleados está focalizada en lo que se necesita para alcanzar determinadas metas.
- La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en todo el negocio (pág. 80).

También podemos mencionar las debilidades de las pymes

- Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.
- Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.
- Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja.
- Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.

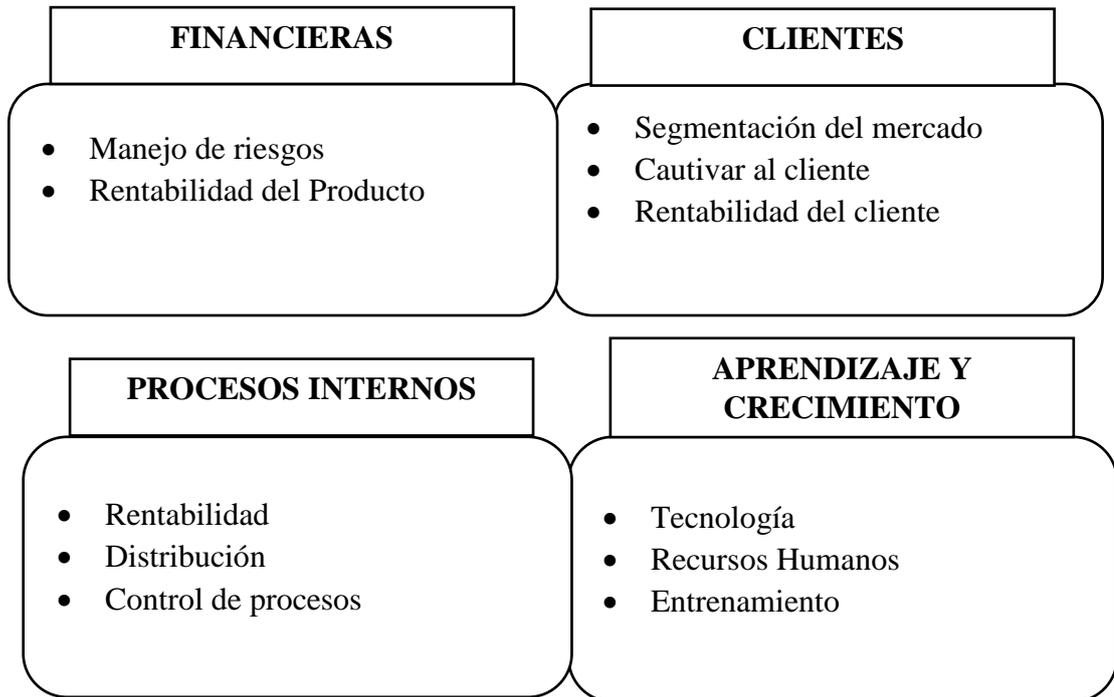
- Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.
- El sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes.
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio
- Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados (pág. 80).

### **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Para que las pymes funcionen de manera más productiva y rentable existe varios modelos, sin embargo en el transcurso de los años uno de los modelos más favorables para las organizaciones es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, nombre con el que inicialmente fue conocido por sus creadores.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite realizar una evaluación del desempeño de una organización brindando una perspectiva que integra medidas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento organizacional, a través de la misma se analizarán la misión, visión, objetivos, estrategias y áreas fuertes y débiles de la empresa, con el fin de poder elaborar un mapa estratégico para relacionar las diferentes perspectivas del BSC y así formular indicadores cuya función será conocer qué tan efectivo es el desempeño de la misma (Alveiro & Bárbaro, 2011).

### Perspectivas del Balanced Scorecard



**Gráfico 3.** Perspectivas del Balanced Scorecard

**Fuente:** Alveiro Montoya (2011, pág. 8)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### 2.2 Hipótesis (opcional) y/o preguntas de investigación

La contabilidad administrativa influye significativamente en la toma de decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1. Recolección de la información**

El primer proceso investigativo de este proyecto es realizar una investigación descriptiva, y es aquella que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Bernal Torres, 2010, pág. 113), se enfoca en recopilar datos sin modificar el entorno, en el cual se recoge la información, los mismos que son propuestos en relación a su entorno y a las dimensiones a las que se pretende llegar con la investigación.

Por otra parte, la investigación presenta un enfoque cuantitativo según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación dado que se fundamenta en la medición de las variables o conceptos contenidos en las hipótesis, los fenómenos que se observan o miden no se ven afectados por el investigador. Debido a que se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos que se pretende probar una teoría y así dar posibles explicaciones a la propuesta de estudio.

Es por ello que se decide analizar la contabilidad administrativa y la toma de decisiones, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de las organizaciones existentes para mejorar su desempeño y poder ajustarse a un mercado competitivo.

De acuerdo a la información se consideró la clasificación nacional de las Pymes, según Superintendencia de Compañía (2017) para el manejo de la población a trabajar en el proyecto de investigación, se trabajará con las pequeñas y medianas empresas.

**Gráfico 4.** Clasificación de las pymes

<b>VARIABLES</b>	<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<b>MEDIANAS EMPRESAS</b>	<b>GRANDES EMPRESAS</b>
<b>Personal ocupado</b>	De 1-9	De 10-49	De 50-199	≥ 200
<b>Valor bruto de ventas anuales</b>	≤100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000	>5.000.000
<b>Montos de activos</b>	Hasta US\$100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

**Fuente:** Superintendencia de compañía (2017)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

### **Población**

La población motivo de esta investigación está conformada por el sector Manufacturero, tomando datos a través del CIU según INEC (2012) de las empresas por su actividad económica Sector C: Industrias Manufactureras, con la clasificación C14 Fabricación de prendas de vestir, con su subclasificación C141 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

De acuerdo a la población, la totalidad a estudiar posee una característica común, se ha tomado como referencia la información de la Superintendencia de compañías, de acuerdo a las empresas por su actividad económica Sector C Industrias Manufactureras con la clasificación:

- C1410.01-Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
- C1410.02-Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetitas, etcétera.
- C1410.03-Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: panties, calzoncillos, pijamas, camiones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.
- C1410.04-Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).

- C1410.05-Fabricación de gorros y sombreros (incluido los de piel y paja toquilla).
- C1410.06-Servicios de apoyo a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel a cambio de una retribución o por contrato.
- C1410.09-Fabricación de otros accesorios de vestir: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas, etcétera, incluido la fabricación de partes de productos o prendas textiles.

### **Muestra**

La muestra utilizada en la investigación de las pequeñas y medianas empresas de la Zona 3 del Ecuador, se tomó en cuenta la magnitud de la población de estudio, con un proceso de selección de las empresas que pertenecen a la clasificación C1410.02-“Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera”, se ha encontrado 37 empresas dentro de la Zona 3 del Ecuador y de las cuales 13 se encuentran en estado activo en la Provincia de Tungurahua, 4 en Cotopaxi, 2 en Chimborazo y en la provincia de Pastaza no existe empresas textiles registradas en la superintendencia de compañía. El proceso de recolección de información se va a trabajar con un total de 19 empresas entre las cuatro Provincias de la Zona 3 del Ecuador.

El registro de las empresas será tomado desde la base de datos disponible en la Superintendencia de Compañías información disponible:

[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%e3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%e3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true)

**Tabla 8.** Empresas manufactureras -Tungurahua

<i>PROVINCICA DE TUNGURAHUA</i>
1.- FABRICA DE VESTIDOS Y TEXTILES DEL TUNGURAHUA VESTETEXSA CA
2.- INDUSTRIA TEXTIL F&F ALLEGATEX CIA.LTDA.
3.- MOLRIV CIA.LTDA.
4.- INDUSTRIA DEPORTIVA BOMANSPORT CIA.LTDA.
5.- PEPOLTEX C.L.
6.- PEACE S.A.S.
7.- MARELI CORPORACION TEXMARELI CIA.LTDA.
8.- CONFECCIONES Y SERVICIOS AMBATO, COSEAMBATO S.A.
9.- TEXTILES PAUKER RIOTEX CIA.LTDA.
10.- ARFATEXCIA C.L.
11.- MARQUILLAS & ACCESORIOS MARQUIACCES S.A.
12.- INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN CIA. LTDA.
13.- KYDS&CO CONFECCIONES DE VESTIR CIA.LTDA.

**Fuente:** (Superintendencia de compañías)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

**Tabla 9.** Empresas manufactureras -Cotopaxi

<i>PROVINCICA DE COTOPAXI</i>
1.- IMPORTADORA ADRIAN IMCEAL CIA. LTDA.
2.- "MONARCA" CIA.LTDA.
3.- LADY SPORT LADYSPORTS S.A.
4. - COMPANY BY SHIGRA SHIGRACOM CIA.LTDA.

**Fuente:** (Superintendencia de compañías)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

**Tabla 10.** Empresas manufactureras -Chimborazo

<i>PROVINCICA DE CHIMBORAZO</i>
1. - NEW BLESSINGS CORPORATION TEXTIL NEWBLESSINGS CIA.LTDA.
2.- HARNISTH ANDINO CIA. LTDA.

**Fuente:** (Superintendencia de compañías)

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

## **Fuentes primarias y secundarias**

- **Primaria**

Las fuentes primarias son todas aquellas que se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información, conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. (Bernal Torres, 2010).

La información, para el presente estudio se obtuvo directamente desde los gerentes, administradores y/o propietarios de las pymes textiles de las Zona 3 del Ecuador, obtenida a través de encuestas online o por consulta telefónica por las circunstancias sanitarias de dominio público, las cuales consta de 34 preguntas de carácter dicotómico y politómico y de selección múltiple utilizando la escala de Likert en algunas preguntas, a fin de conocer la aplicabilidad de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones.

- **Secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Entre las principales fuentes tenemos los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal Torres, 2010).

La información se obtuvo a través de libros, documentos y revistas científicas, documentos oficiales de instituciones públicas o privadas, que permita sustentar la teoría de esta investigación. Además, se adquirió información de la bibliografía disponible en las bibliotecas tanto físicas como virtuales, páginas web como:

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

<https://www.bce.fin.ec/>

## **Instrumentos y Métodos para recolectar Información**

### **Encuesta**

Es una “estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información, acerca de un grupo o muestra de individuos y en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico” (Arias, 2006, pág. 32).

Se desarrolló un cuestionario debidamente estructurado que abarca las variables de estudio con pruebas de validez y fiabilidad, el cuestionario consta de 34 preguntas de carácter dicotómico y politómico, con selección múltiple utilizando la escala de Likert en algunas preguntas, la mayoría de las preguntas son de carácter cerrado. El mismo que tuvo como propósito obtener información de las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador y evaluar los conocimientos de la contabilidad administrativa con el nivel de toma de decisiones.

El método principal para generar el conocimiento de esta investigación es el método científico que es un procedimiento que busca formular preguntas o problemas sobre la realidad y los seres humanos, con base en la observación de la realidad y la teoría ya existentes; en anticipar soluciones, formular hipótesis a los problemas existentes, con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis (Baena Paz, 2017).

### **3.2. Tratamiento de la información**

El presente proyecto de investigación se utilizó la información de las fuentes primarias a través de encuestas online o vía telefónica aplicadas a los gerentes, administradores y/o propietarios de las empresas del Sector C: Industrias Manufactureras con la clasificación C1410.02 de la Zona 3 del Ecuador.

Terminada la aplicación de las encuestas se efectuó tablas de frecuencias y diagramas de barras para obtención de la información y posteriormente la interpretación de las mismas. De tal manera se realizó una investigación cuantitativa de las variables, para su posible verificación de la hipótesis se utilizó el Tau\_b de Kendall, con el apoyo del programa SPSS STADISTIC versión 25, conocido como un software estadístico, el cual permite realizar un análisis más profundo.

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 11.** Operacionalización de la variable Contabilidad administrativa-Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICOS	TÉCNICAS
<p><b>Contabilidad administrativa</b></p> <p>Tiene por objeto la captación, medición y valoración en los procesos internos, así como la planeación y control, con el fin de suministrar información relevante para la toma de decisiones en las organizaciones (Jiménez Muñoz, 2008).</p>	Planeación	Comunicación Coordinación Cooperación	¿Cree usted que la planeación es importante para integrar los objetivos y las decisiones de la organización?	Encuesta Anexo 1
	Control administrativo	Motivar Evaluar Alcanzar	¿Considera usted que la contabilidad administrativa sirve de apoyo a los procesos administrativos?	Encuesta Anexo 1
<p><b>Toma de decisiones</b></p> <p>Es la elección de alternativas basadas en la información administrativa y financiera, considerando el tiempo como variable prioritaria en el proceso, orientadas a cumplir metas y objetivos previamente establecidos por la entidad.</p>	Toma de decisiones	Análisis Decisión Puesta en marcha	¿Preparan y ordenan la información administrativa para toma de decisiones?	Encuesta Anexo 1

**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados y discusión

La presente investigación se realizó a los gerentes/administradores de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, con la finalidad de conocer la necesidad de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones.

En la unidad de análisis estadístico descriptivo, se utilizó el software SPSS STADISTIC, el cual permitió desarrollar la captura de la información y el análisis de los datos, en el mismo se obtuvo las frecuencias y porcentajes de las distintas preguntas del cuestionario.

A continuación se presente el análisis de los resultados.

**Tabla 12.** ¿Cuál es su género?

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Masculino</b>	11	57,9	57,9	57,9
<b>Femenino</b>	8	42,1	42,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Los datos evidencian que hay una presencia mayor del género masculino con un 57,9% que lideran las Pymes textiles, siendo un número menor la presencia del género femenino con un 42,1%. Sin embargo, las diferencias no son muy grandes, se podría decir que hay casi una paridad entre hombres y mujeres que están al frente de las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador que están activas y registradas en la Superintendencia de Compañías.

Las tendencias en cuanto a la dirección o gerencia de las Pymes se asemejan a los estudios realizados por García Solarte, Salas Arbeláez, & Orozco Escobar (2020) en un estudio en las Pymes de la ciudad de Santiago de Cali del impacto organizacional del género del gerente da como resultado que tan solo el 26,6% de las Pymes son gerenciadas por mujeres, mientras que un 73,4% por hombres. Y también en el estudio

de García Solarte, García Solarte, & Murillo Vargas (2017) las empresas gestionadas por hombres equivalen a 78%, mientras que las gestionadas por las mujeres solo ocupan 22%. Esto da una participación muy pequeña a la mujer dentro de puestos estratégicos y gerenciales en las pymes.

Esta tendencia en la baja participación de la mujer en cargos gerenciales en las organizaciones, coincide con estudios previos, en donde se ha determinado esta desigualdad.

**Tabla 13.** ¿Cuál es su edad?

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>de 25 a 40</b>	11	57,9	57,9	57,9
<b>de 41 a 55</b>	7	36,8	36,8	94,7
<b>de 56 a 70</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los gerentes/administradores/propietarios se puede observar que el 58% aproximadamente tienen relativamente un marco de edad bastante joven entre 25 y 40 años que están al frente de las Pymes, un 36,8% entre los 41 y 55 años y tan solo un 5% entre los 56 y 70 años.

Según un estudio realizado por Pedraza Melo, Lavín Verástegui , Delgado Rivas, & Bernal González (2015) determinan que el 27,5% tienen una edad de 34 a 41 años, el 20% están en la edad de 42 a 49 años, el 18,8% tiene una edad de 26 a 33 años, mientras que un 16,3% de 18 a 25 años y el resto de los encuestados (8,8%) tienen de 50 años en adelante.

**Tabla 14.** ¿Cuál es su estado civil?

<b>Estado Civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Soltero</b>	6	31,6	31,6	31,6
<b>Casado</b>	11	57,9	57,9	89,5
<b>Divorciado</b>	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de los resultados obtenidos se identificó que hay un mayor porcentaje de gerentes/administradores/propietarios están casados en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, esto representa un mayor grado de responsabilidades para cada uno de ellos, mientras que las personas solteras y divorciadas son muy pocas en puestos gerenciales.

De acuerdo a un estudio realizado por Enderica, D'armas, Bermeo, López, Tinoco, & Carrión (2018) en las Pymes de Machala en relación con el estado civil no muestra que un porcentaje alto de los gerentes están casados (65,5%), el 28,6% son solteros y una minoría está divorciados (2,4%) o viudo (1,2%).

**Tabla 15.** ¿Cuál es su nivel de instrucción?

<b>Nivel de instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Bachillerato</b>	3	15,8	15,8	15,8
<b>Superior incompleta</b>	5	26,3	26,3	42,1
<b>Superior completa</b>	9	47,4	47,4	89,5
<b>Posgrado</b>	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas se evidencia que el nivel de estudios en su gran mayoría es importante para puestos gerenciales en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador puesto que, el nivel más apremiante de acuerdo a los datos, es la superior completa, obteniendo aproximadamente un 48%, un 27% de personas que han iniciado sus estudios superiores y no lo han logrado culminar, mientras que un porcentaje bajo de los gerentes/administradores tienen bachillerato y posgrado.

Según un estudio realizado por García Solarte, García Solarte, & Murillo Vargas (2017) la distribución porcentual por nivel educativo en general entre mujeres y hombres es similar. El porcentaje más alto en ambos casos corresponde a la formación universitaria (superior completa) y el más bajo al posgrado.

**Tabla 16.** ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la contabilidad administrativa?

<b>Conocimiento de la Contabilidad Administrativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Malo</b>	2	10,5	10,5	10,5
<b>Regular</b>	4	21,1	21,1	31,6
<b>Bueno</b>	10	52,6	52,6	84,2
<b>Muy bueno</b>	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados se puede observar que aproximadamente el 53% tiene un buen conocimiento de la contabilidad administrativa que le ayuda a un control adecuado del área interna, el 21% tiene un conocimiento regular, el 16% tiene un muy buen conocimiento y su diferencia del 10% representa el desconocimiento de un proceso administrativo de manera generalizada.

Según un estudio realizado por Peña (2005) manifiesta que la contabilidad administrativa deriva información indispensable para la administración y el desarrollo de la empresa, esta información es proporcionada para tomar decisiones y predecir el futuro de la organización.

**Tabla 17.** ¿La pyme tiene políticas internas?

<b>Políticas internas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	17	89,5	89,5	89,5
<b>No</b>	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se identificó que la mayor parte de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador si tienen políticas internas con un porcentaje aproximado del 90%, por consecuente esto ayuda a un control más apropiado de los procesos internos de la empresa y tan solo el 10% no poseen políticas internas.

En particular todas las Pymes textiles deben tener políticas internas que establezcan normas y comportamientos de los empleados para cubrir las necesidades internas y mejorar el funcionamiento de la organización.

**Tabla 18.** Si su respuesta es SI, ¿Con qué frecuencia la alta gerencia formula, mejora y evalúa las políticas internas de la empresa?

<b>formula, mejora y evalúa las políticas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi siempre</b>	5	26,3	29,4	29,4
<b>A veces</b>	11	57,9	64,7	94,1
<b>Rara vez</b>	1	5,3	5,9	100,0
<b>Total</b>	17	89,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría de los gerentes/administradores/propietarios aproximadamente el 58% a veces formulan, mejoran y evalúan las políticas internas para optimizar el funcionamiento de las Pymes, y el 27% casi siempre formula, mejora y evalúa las políticas de la empresa.

La alta gerencia cada cierto tiempo o cuando lo crea necesaria debe formular, mejorar y evaluar las políticas internas de la empresa, debido al entorno cambiante en el mercado.

**Tabla 19.** ¿La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración?

<b>Servicio de las necesidades internas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	10	52,6	52,6	52,6
<b>Casi siempre</b>	5	26,3	26,3	78,9
<b>A veces</b>	4	21,1	21,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 52,6% menciona que la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas, es decir, apoya a la alta gerencia con los procesos y la toma de decisiones de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, el 26,3% casi siempre y la diferencia el 21,1% a veces.

Según Ramírez Padilla (2008) la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración con el fin de facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones permitiendo que la empresa alcance una ventaja competitiva y logre una estrategia que asegure el éxito.

**Tabla 20.** ¿Cree usted que la contabilidad administrativa facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones?

<b>Facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	10	52,6	52,6	52,6
<b>De acuerdo</b>	7	36,8	36,8	89,5
<b>Indiferente</b>	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se identificó que un porcentaje de aproximadamente 53% de la alta gerencia están muy de acuerdo que la contabilidad administrativa facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones, el 37% están de acuerdo y el 10% de los encuestados están indiferentes.

De acuerdo a un estudio realizado por García Manzano (2016) nos manifiesta que la contabilidad administrativa intenta motivar a los administradores para que logren los objetivos de la empresa, así como generar reportes con información relevante que sirvan para facilitar el proceso de planeación, control administrativo y toma de decisiones, sin duda es fundamental para el desarrollo de cualquier Pyme.

**Tabla 21.** ¿En qué porcentaje cree usted que aplica la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en la pyme?

<b>Porcentaje de aplicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>de 0% al 25%</b>	1	5,3	5,3	5,3
<b>del 26% al 50%</b>	4	21,1	21,1	26,3
<b>del 51% al 75%</b>	6	31,6	31,6	57,9
<b>del 75% en adelante</b>	8	42,1	42,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se evidencia que los gerentes/administradores/propietarios tienen un porcentaje considerado del 42% en el rango mayor de 75% en adelante que aplican la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, el 32% aplican en el rango de 51% al 75%, el 21% en un rango del 26% al 50% y la diferencia aplican la contabilidad administrativa en el rango de 0% al 25%.

De acuerdo a un estudio realizado por Barzola Moncayo (2018) recalca que la contabilidad administrativa ayuda en gran medida a tomar decisiones para la organización, también ayuda a proveer información confiable a las pequeñas y medianas empresas con el fin de obtener logros significativos.

**Tabla 22.** ¿Cree usted que la contabilidad administrativa ayuda a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa?

<b>Evalúa el desempeño de los responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	6	31,6	31,6	31,6
<b>De acuerdo</b>	11	57,9	57,9	89,5
<b>Indiferente</b>	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la alta gerencia de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador se determinó que el 57,9% de la alta gerencia están muy de acuerdo que la contabilidad administrativa ayuda a la evaluación de los diferentes responsables de las Pymes, el 31,6% están de acuerdo, mientras que un porcentaje bajo están indiferentes.

La contabilidad administrativa ha sido desde sus orígenes una herramienta sumamente útil para la administración de las organizaciones, por eso se ha convertido en un papel de total relevancia como una valiosa ayuda de las funciones de gestión y control en las pequeñas y medianas empresas (Evia Puerto, 2006).

**Tabla 23.** ¿Actualmente la empresa ha implementado actividades de innovación en...?

<b>Ha implementado actividades de innovación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Maquinaria y equipos</b>	9	47,4	47,4	47,4
<b>Capacitación de personal</b>	5	26,3	26,3	73,7
<b>Procesos de producción</b>	5	26,3	26,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se puede observar que hay un mayor porcentaje de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador que actualmente han implementado actividades de innovación en maquinaria y equipos, esto representa que el avance tecnológico en el sector textil se ha vuelto más importante en los últimos años debido al mejoramiento en el proceso de producción, mientras que la diferencia han implementado actividades de innovación en capacitación de personal y procesos de producción dando como resultado una paridad en ambas actividades.

De acuerdo a un estudio realizado por Castellanos Méndez (2003) menciona que la innovación es la transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos y servicios y va más allá de la ciencia y la tecnología, también involucra la exploración y la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios dentro de las pymes.

**Tabla 24.** ¿Cree usted que la planeación es importante para integrar los objetivos y las decisiones de la organización?

<b>La planeación es importante</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	8	42,1	42,1	42,1
<b>De acuerdo</b>	11	57,9	57,9	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se evidencia que el mayor porcentaje de los gerentes/administradores/propietarios de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador están de acuerdo que la planeación es importante para integrar los objetivos y las decisiones de la organización, mientras que la diferencia está muy de acuerdo.

Es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan el proceso de planeación y sepan cabalmente el propósito que conlleva, dado que un buen manejo de los planes, reduce el impacto del cambio, elimina la improvisación, minimiza la redundancia, optimiza los recursos que la organización dispone y facilita la aplicación de los estándares de control, también la planeación abarca la definición de objetivos de una organización que permita alcanzar esos objetivos (Importancia de la planeación de recursos humanos en la empresa, 2007).

**Tabla 25.** ¿Considera usted que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para los procesos administrativos?

<b>Apoyo al control administrativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	4	21,1	21,1	21,1
<b>De acuerdo</b>	12	63,2	63,2	84,2
<b>Indiferente</b>	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de las encuestas realizadas se evidencia que la mayoría de los gerentes/administradores/propietarios están de acuerdo que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para los procesos administrativos, esto representa que las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador puedan evaluar el rendimiento de las operaciones que se vayan realizando, el control es el elemento clave de la administración.

Según un estudio realizado por García Manzano (2016) en todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, debido a esto se evitan riesgos, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las organizaciones, mientras se evalúa la eficiencia de la misma. Gran parte de las Pymes no cuenta con un control interno adecuado, debido a que en la mayoría de los casos carecen de formalidad, de manuales de procedimientos y de políticas.

**Tabla 26.** La planeación y el control de los procesos administrativos de la pymes lo realizan

<b>La planeación y control lo realizan</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Diario</b>	4	21,1	21,1	21,1
<b>Semanal</b>	12	63,2	63,2	84,2
<b>Mensual</b>	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se identificó que un mayor porcentaje de la alta gerencia realizan semanalmente la planeación y control de los procesos administrativos facilitando a las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador que al finalizar cada semana pueda detectar algún inconveniente y poder mejorar, mientras que la diferencia lo realiza diariamente y mensualmente.

**Tabla 27.** ¿La alta gerencia lleva a cabo la planeación de forma?

<b>La planeación se lleva</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Táctica o a corto plazo</b>	11	57,9	57,9	57,9
<b>Estratégica o a largo plazo</b>	8	42,1	42,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de las encuestas realizadas se evidencia que el mayor porcentaje de la alta gerencia de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador lleva a cabo la planeación de forma táctica o a corto plazo, esto significa que los gerentes buscan innovar ideas frecuentemente para mejorar el funcionamiento de forma eficiente y eficaz llegando a ser una empresa competitiva en el mercado, mientras que la diferencia lleva a cabo la planeación de forma estratégica o a largo plazo.

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable por eso las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el

contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Jaimes Amoroch, Bravo Chadid, Cortina Ricardo, Pacheco Ruiz , & Quiñones Alean, 2009).

**Tabla 28.** ¿Qué estándares de conducta ética ha utilizado para lograr los objetivos de la empresa?

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estándares de conducta ética</b>	Competencia	1	3,60%
	Confidencialidad	5	17,90%
	Integridad	11	39,30%
	Objetividad	11	39,30%
<b>Total</b>		28	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas se determinó que los estándares de conducta ética más utilizados por la alta gerencia para lograr los objetivos existe una paridad en integridad y objetividad con un porcentaje aproximado de 40%, mientras que un bajo porcentaje del 18% en la confidencialidad y la diferencia que tiene poca importancia en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador es la competencia.

Los profesionales de la contabilidad administrativa tienen la obligación con el público, con su profesión y con ellos mismos de mantener los más altos estándares de conducta ética que son: competencia, confidencialidad, integridad y objetividad. La adhesión a estos estándares tanto en lo nacional como en lo internacional es fundamental para el logro de los objetivos de la contabilidad administrativa (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007).

**Tabla 29.** La alta gerencia dentro de la pyme es responsable de

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>La alta gerencia es responsable</b>	Planear	13	59,10%
	Organizar los recursos	2	9,10%
	Controlar las operaciones	7	31,80%
<b>Total</b>		22	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se puede observar que un mayor porcentaje es responsable de planear, esto significa que los gerentes/administrativos/propietarios se encargan de planificar paso a paso las actividades de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador para poder cumplir los

objetivos y metas propuestas, mientras que la diferencia se encargan de controlar las operaciones y organizar los recursos.

De acuerdo a un estudio realizó por Muñoz Fernández & Ugueto Maldonado (2015) toda organización empresarial debe contar con gerentes que sean capaces de mantener o incrementar la participación en el mercado, se debe tener identificadas las funciones con el propósito de lograr el éxito en su gestión organizacional y los logros que los gerentes deben demostrar. Las funciones gerenciales dentro de la organización es planificar, organizar, dirigir y controlar.

**Tabla 30.** ¿Se prepara y se ordena la información para tomar una decisión?

<b>Prepara y ordena la información</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	7	36,8	36,8	36,8
<b>Casi siempre</b>	8	42,1	42,1	78,9
<b>A veces</b>	3	15,8	15,8	94,7
<b>Nunca</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas se idéntico que la mayoría de los gerentes/administradores/propietarios “siempre” y “casi siempre” preparan y ordenan la información para tomar una decisión, mientras que muy pocos encuestados no dan la importancia necesaria que se requiere para tomar las decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador.

Según un estudio realizado por Hellriegel, Jackson, & Slocum, Jr (2008) la toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acciones, de tal manera que los administradores busca información de acuerdo a la naturaleza del problema que deben resolver, las posibles soluciones que existen y el grado de riesgo que implican.

**Tabla 31.** ¿Qué grado de relevancia le da a la información antes de tomar una decisión?

<b>Grado de relevancia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Mucho</b>	8	42,1	42,1	42,1
<b>Bastante</b>	7	36,8	36,8	78,9
<b>Normal</b>	3	15,8	15,8	94,7
<b>Nada</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas se puede observar que en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador aproximadamente el 42% de la alta gerencia le dan mucho grado de relevancia a la información antes de tomar una decisión, el 37% dan bastante relevancia, el 16% una relevancia normal y la diferencia del 5% la alta gerencia no le da la importancia necesaria para poder tomar buenas decisiones dentro de la organización.

Es importante que todas la Pymes textiles den la importancia necesaria en la recolección de información antes de tomar decisiones, esto facilita a los gerentes a tomar la mejor decisión de acuerdo a las necesidades de la empresa conllevando a la búsqueda de un alto nivel de competitividad y crecimiento en el mercado.

**Tabla 32.** ¿Qué dificultades administrativas tiene al momento de tomar las decisiones dentro de la pyme?

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Dificultades al momento de tomar decisiones</b>	Contratación de empleados	7	30,40%
	Aceptación de un producto	10	43,50%
	Adquisición de materia prima	6	26,10%
<b>Total</b>		23	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de los resultados obtenidos de las encuestas se evidencia que un mayor porcentaje de aproximadamente el 44% de los gerentes/administradores/propietarios tienen dificultades al aceptar un producto al momento de tomar una decisión, el 30% en la contratación de empleados y la diferencia de un 26% tiene problemas al momento de la adquisición de materia prima.

**Tabla 33.** ¿Al momento que toma una decisión dentro de la pyme usted plantea varias alternativas de solución?

<b>Plantea alternativas de solución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	15	78,9	78,9	78,9
<b>No</b>	4	21,1	21,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se puede observar que la mayoría de los gerentes/administradores/propietarios al momento de la toma de decisiones si plantea varias alternativas de solución, esto representa que la alta gerencia para plantear las alternativas se basa en las necesidades internas de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, mientras que la diferencia no plantea alternativas.

Las pymes generalmente deben plantear varias alternativas de solución para tomar decisiones dentro de la empresa, una decisión tomada podría llevar al éxito o al fracaso, por eso la alta gerencia debe analizar bien la mejor alternativa.

**Tabla 34.** ¿Para tomar una buena decisión usted utiliza el método científico desglosado de la siguiente manera: “Análisis, Decisión y puesta en marcha”?

<b>“Análisis, Decisión y puesta en marcha”</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	7	36,8	36,8	36,8
<b>No</b>	12	63,2	63,2	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de las encuestas realizadas se evidencia que el 63,2% de la alta gerencia no utilizan el método científico “Análisis, Decisión y puesta en marcha” y la diferencia de 36,8% si utilizan el método científico para tomar una mejor decisión.

El método científico es una forma estratégica de tomar buenas decisiones en las Pymes, de acuerdo a Padilla (2008) este método se puede desglosar de la siguiente manera análisis, decisión y puesta en marcha.

**Tabla 35.** ¿Cuál de los siguientes pasos ha utilizado para tomar una decisión?

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Pasos para tomar una decisión</b>	Identificar el problema y las incertidumbres	11	36,70%
	Obtener información	4	13,30%
	Realizar predicciones acerca del futuro	4	13,30%
	Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas	10	33,30%
	Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender	1	3,30%
<b>Total</b>		30	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se identificó que los gerentes/administradores/propietarios utilizan algunos pasos para tomar las decisiones pertinentes dentro de las Pymes, dando mayor importancia con un 36,7% la identificación del problema y las incertidumbre, un 33,3% tomar decisiones mediante la elección entre alternativas, así también una igual de 13,3% en la obtención de información y realizar predicciones acerca el futuro, y finalmente un 3,3% en implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender.

De acuerdo a un estudio realizado por Acuña, Ortiz , Abad, & Naranjo (2019) en un entorno cambiante, las decisiones que toman los gerentes se vuelven estratégicas y los procesos de toma de decisiones usualmente son complejos, especialmente cuando no existe conocimiento de herramientas o elementos vinculados a la propensión al riesgo para tomar las decisiones dentro de las organizaciones. Y también en el estudio realizado por Lima Delgado & Colmenárez Lima (2014) la toma de decisiones en las Pymes está caracterizada por el predominio del estilo del pensamiento estratégico que se evidencian por la búsqueda de tomar decisiones sobre planes a mediano plazo, actualización tecnológica, interés por el uso de técnicas y datos para el manejo de la calidad.

**Tabla 36.** ¿Con que frecuencia las decisiones de las pymes son evaluadas?

<b>Las decisiones se evalúan</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	2	10,5	10,5	10,5
<b>Casi siempre</b>	10	52,6	52,6	63,2
<b>A veces</b>	5	26,3	26,3	89,5
<b>Rara vez</b>	1	5,3	5,3	94,7
<b>Nunca</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se puede observar que los gerentes/administradores/propietarios en un 52,6% casi siempre se evalúa las decisiones de las Pymes, esto significa que al evaluar con mayor frecuencia las decisiones que se tomen en las empresas van a contribuir de mejor manera a las operaciones, el 26,3% a veces, así también un 10,5% siempre son evaluadas y la diferencia dando una igualdad en rara vez y nunca con un 5,3%.

Las decisiones tomadas dentro de las Pymes se deben evaluar periódicamente para saber si están siendo satisfactorias, caso contrario deberían tomar nuevas decisiones planteando varias alternativas de solución.

**Tabla 37.** ¿La alta gerencia busca mejora continua e innovación?

<b>Mejora continua e innovación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	6	31,6	31,6	31,6
<b>Casi siempre</b>	9	47,4	47,4	78,9
<b>A veces</b>	3	15,8	15,8	94,7
<b>Nunca</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la totalidad de encuestados se puede observar que el 47,4% de la alta gerencia casi siempre buscan una mejora continua e innovación, esto ayuda a los procesos administrativos de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador para alcanzar un posicionamiento estable en el mercado, el 31,6% siempre buscan mejoras, el 15,8% a veces y tan solo el 5,3% nunca, esto quiere decir que no le dan la importancia necesaria para que sea una empresa líder y competitiva en el mercado.

De acuerdo a un estudio realizado por Santamaría Peraza (2017) la persistencia de las Pymes en el mercado es el reto con que se enfrentan cada día por una economía globalizada donde deben competir en mercados abiertos con constantes cambios debido a las exigencias de los consumidores, por lo que se deben buscar mecanismos y herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes.

**Tabla 38.** ¿Quién se encarga de tomar las decisiones en la empresa?

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Encargado de tomar las decisiones</b>	Gerente	11	32,40%
	Administrador	6	17,60%
	Propietario	13	38,20%
	Contador	4	11,80%
<b>Total</b>		34	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la totalidad de los resultados obtenidos se evidencia que aproximadamente el 38% son los propietarios los encargados de tomar las decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 de Ecuador, esto representa un alto grado de responsabilidad y afinidad con la empresa, el 32% el gerente, así también un 18% el administrador y tan solo el 12% cuenta con la decisión o el criterio de los contadores para tomar las decisiones.

Según Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago (2010) manifiesta que la toma de decisiones es indispensable para las empresas pues una decisión mal tomada, puede conllevar a una situación comprometedora, por eso las personas encargadas de la toma de decisiones deben estar capacitadas y conocer todas las características y pasos para tomar buenas decisiones en la organización.

**Tabla 39.** ¿La alta gerencia soluciona problemas de manera creativa?

<b>Solucionan problemas de manera creativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	1	5,3	5,3	5,3
<b>Casi siempre</b>	10	52,6	52,6	57,9
<b>A veces</b>	7	36,8	36,8	94,7
<b>Nunca</b>	1	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de las encuestas se determinó que el 52,6% de la alta gerencia casi siempre soluciona problemas de maneja creativa ayudando a un buen desarrollo de los procesos internos y una adecuada toma de decisiones, el 36,8% a veces y la diferencia dando una igualdad en siempre y nunca con el 5,3%.

**Tabla 40.** ¿Ha utilizado algún procedimiento para tomar las decisiones dentro de la pyme?

<b>Procedimiento para tomar decisiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	14	73,7	73,7	73,7
<b>No</b>	5	26,3	26,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se puede observar que aproximadamente el 74% de la alta gerencia si han utilizado procedimientos para tomar decisiones dentro de las Pymes textiles y la diferencia el 26% no han utilizado.

La alta gerencia para tomar decisiones debe primero identificar el problema, recolectar información, realizar predicciones hacia el futuro, tomar decisiones mediante alternativas y finalmente implementar la decisión.

**Tabla 41.** ¿Qué factores de cambio ha utilizado en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones en la organización?

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Factores de cambio</b>	Reducción del ciclo de vida de los productos	5	16,70%
	Nuevas formas de comercializar	14	46,70%
	Downsizing y Outsourcing	1	3,30%
	Desarrollo de TICs	2	6,70%
	Orientación a clientes	8	26,70%
<b>Total</b>		30	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de la encuesta se identificó que un 46,7% de las pymes han utilizado nuevas formas de comercializar como factor de cambio, el 26,7% orientación a clientes, así también el 16,7% una reducción del ciclo de vida de los productos, un 6,7% en el desarrollo tecnológico de sistemas de información y comunicación y tan solo el 3,3% Downsizing y Outsourcing.

Según un estudio realizado por González, González Bonilla, & Manrique Salas (2010) la visión empresarial permite determinar si posee la capacidad de pasar de la invariabilidad del trabajo cotidiano hacia un nuevo escenario lleno de oportunidades y retos, los factores más importantes que favorecen el éxito en la aplicación de la visión gerencial, es el nivel de compromiso del gerente o propietario frente a ella, la cual debe traducirse en una actitud que lo haga capaz de inspirarla en sus empleados.

**Tabla 42.** ¿Las decisiones gerenciales han permitido mejorar la satisfacción al cliente?

Satisfacción del cliente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Muy de acuerdo</b>	2	10,5	10,5	10,5
<b>De acuerdo</b>	14	73,7	73,7	84,2
<b>Indiferente</b>	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos en las encuestas se identificó que un 73,7% están de acuerdo que las decisiones gerenciales han permitido mejorar la satisfacción al cliente, esto significa que cada decisión que toma la alta gerencia está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente, el 15,8% están indiferente y tan solo el 10,5% están muy de acuerdo.

**Tabla 43.** ¿Al momento de introducir alguna actividad, ha utilizado alguna estrategia para tomar la decisión?

Utiliza estrategias para tomar decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	14	73,7	73,7	73,7
<b>No</b>	5	26,3	26,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que un alto porcentaje de los encuestados si han utilizado alguna estrategia para tomar decisiones al momento de introducir una actividad, esto representa que los gerentes/administrativos/propietarios buscan una mejora continua y ser líder en el mercado. Así también un porcentaje bajo no han utilizado estrategias al momento de tomar decisiones en las Pymes textiles.

Según un estudio realizó por Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago (2010) la mayoría de los administradores aplican soluciones simplistas y forzadas, y anulan toda posibilidad de aprendizaje cuando se ven frente a problemas divergentes. Por eso los gerentes se encuentran con dificultades al momento de tomar decisiones, no pueden elegir en todo momento las estrategias más adecuadas para obtener beneficios al introducir una actividad, se conforman con un análisis tradicional para que la empresa trate de maximizar sus beneficios.

**Tabla 44.** ¿Cree usted que la implementación de un cuadro de mando integral permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la alta gerencia?

<b>Implementar posible estrategias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	4	21,1	21,1	21,1
<b>De acuerdo</b>	11	57,9	57,9	78,9
<b>Indiferente</b>	4	21,1	21,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De la totalidad de los resultados obtenidos de las encuestas se evidencia que el 57,9% están de acuerdo que la implementación de un Cuadro de Mando Integral permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la alta gerencia de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, el 21,1% están muy de acuerdo y la diferencia del 21,1% están indiferentes a la implementación de un cuadro de mando para tomar una mejor decisión.

El cuadro de mando integral es un elemento clave en la planificación estratégica de una empresa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta.

**Tabla 45.** ¿Reciben alguna asesoría externa, en cuanto a métodos y mecanismos para que la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz?

<b>Asesoría externa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	5	26,3	26,3	26,3
<b>No</b>	14	73,7	73,7	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se puede observar que la mayoría de los gerentes/administradores/propietarios aproximadamente el 74% no tienen una asesoría externa, en cuanto a métodos y mecanismos para que la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz, y la diferencia de 26% si han tenido asesoría en cuanto a la necesidad de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones.

De acuerdo a un estudio realizado por Marc, y Stuart (1997) citado en la investigación de González Millán, Rodríguez Díaz, & Duarte (2011) la asesoría es una excelente herramienta de gestión para las organizaciones, ya que al tiempo que soluciona problemas específicos en áreas definidas, brinda la posibilidad de resolver problemas organizacionales y administrativos.

## **4.2. Verificación de la hipótesis o fundamentación de las preguntas de investigación**

### **4.2.1. Planteo de hipótesis**

#### **a) Modelo lógico**

H<sub>0</sub>: No hay correlación estadística significativa entre la aplicación de la contabilidad administrativa y la toma de decisiones en las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, registradas en la Superintendencia de Compañías.

H<sub>1</sub>: Si hay correlación estadística significativa entre la aplicación de la contabilidad administrativa y la toma de decisiones en las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, registradas en la Superintendencia de Compañías.

#### **b) Modelo matemático**

H<sub>0</sub>:  $\tau = 0$

H<sub>1</sub>:  $\tau \neq 0$

### c) Modelo estadístico

Fórmula del Tau\_b de Kendall

$$\tau = \frac{C_n - CN_n}{C_n + CN_n}$$

$C_n$  = número total de pares concordantes.

$CN_n$  = número total de pares no concordantes (discordantes).

#### 4.2.2. Regla de decisión

$1 - 0,05 = 0,95$ ;       $\alpha$  0,05

Se rechaza la hipótesis nula si el *p-value* de  $\tau_c$  es menor a  $\alpha$  de 0,05

#### 4.2.3. Cálculo de Tau b de Kendall

**Tabla 46.** Recuento

Tau-b de Kendall		¿Ha utilizado algún procedimiento para tomar las decisiones dentro de la pyme?		Total
		Si	No	
¿En qué porcentaje cree usted que aplica la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en la pyme?	de 0% al 25%	0	1	1
	del 26% al 50%	2	2	4
	del 51% al 75%	4	2	6
	del 75% en adelante	8	0	8
<b>Total</b>		14	5	19

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 47.** Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
<b>Ordinal por ordinal</b>	Tau-b de Kendall	-,541	,132	-3,056	,002
<b>N de casos válidos</b>		19			
<b>a. Asumiendo la hipótesis alternativa.</b>					
<b>b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.</b>					

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Conclusión

El valor del Tau b de Kendal de 0,541 evidencia una **correlación moderada**, es decir, se acepta la hipótesis alternativa que expresa que: “Si hay correlación estadística significativa entre la aplicación de la contabilidad administrativa y la toma de decisiones en las pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, registradas en las Superintendencia de Compañías”, además el *p-value* es de 0,0022 que es muy inferior al  $\alpha$  de 0,05, lo cual confirma dicha aseveración.

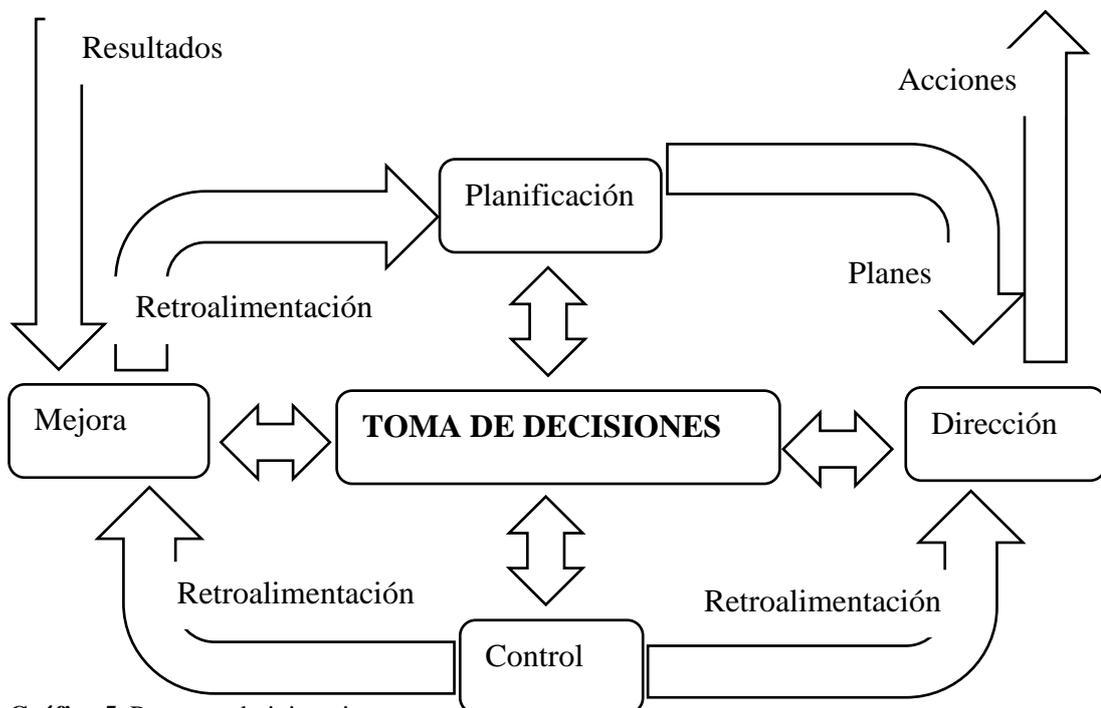
#### 4.3. Limitaciones del estudio

En el presente estudio se dio una limitante temporal, debido a las circunstancias sanitarias de dominio público inesperada y grave que está atravesando el país, debido a esto algunos administradores/propietarios de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador no se encontraban en la organización para realizar la encuesta, la cual en algunos casos tuve que llamar dos veces.

## Análisis de la contabilidad administrativa para el apoyo de los procesos administrativos

Para el análisis de la contabilidad administrativa se realizó una encuesta en la cual se preguntó acerca del conocimiento de la contabilidad administrativa en el cual un 53% de los gerentes/administradores/propietarios de las pymes tienen un buen conocimiento de la contabilidad administrativa.

Para el proceso administrativo se consideró fases básicas como: planificación, dirección, control, mejora y toma de decisiones.



**Gráfico 5.** Proceso administrativo

**Fuente:** Warren, Reeve, & Duchac (2010, pág. 6)

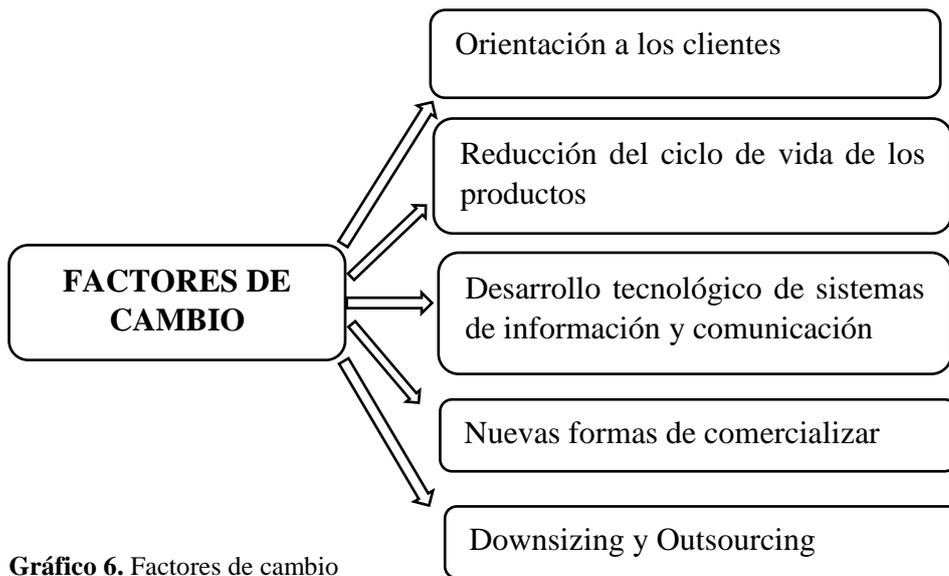
**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

Mediante este gráfico y la aplicación de las encuestas, se pudo identificar que el 63,2% de las pymes textiles están de acuerdo que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para los procesos administrativos, el 21,1% están muy de acuerdo y la diferencia están indiferentes.

Esta información debe ser almacenada y utilizada de acuerdo a la necesidad de las empresas. En su mayoría la Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador la planeación y control de los procesos administrativos lo realizan semanalmente en un 63,2% y diariamente en un 21% de acuerdo a las necesidades y políticas de la empresa.

## Factores de cambio que utilizan las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador al momento de tomar las decisiones

Es necesario que las empresas estén preparadas para cualquier situación económica o social y poder enfrentar tomando la mejor decisión para poder sobresalir en el mercado. Por eso según Ramírez Padilla (2013) los factores de cambio en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones son las siguientes:



**Gráfico 6.** Factores de cambio  
**Fuente:** Ramírez Padilla (2013, pág. 6)  
**Elaborado por:** Altamirano, V. (2021)

Mediante este gráfico y la aplicación de las encuestas, se puede identificar que los factores de cambio utilizados para facilitar las decisiones un 46,7% en nuevas formas de comercializar, el 26,7% en orientación a clientes, así también el 16,7% una reducción del ciclo de vida de los productos, un 6,7% desarrollo tecnológico de sistemas de información y comunicación y tan solo el 3,3% Downsizing y Outsourcing.

La mayoría de las Pymes textiles se enfoca en el factor de cambio: **Nuevas formas de comercializar**, debido al avance tecnológico y por la situación que está atravesando el País la mayoría de empresas optó por implementar tiendas virtuales para que sus clientes puedan adquirir con mayor facilidad sus productos.

También están **orientados a los clientes**, el incremento de la competencia en el mercado ha hecho que las Pymes cubran las necesidades de los clientes. Como la frase que se usa “al cliente lo que pida, como lo pida, donde lo pida y cuando lo pida”.

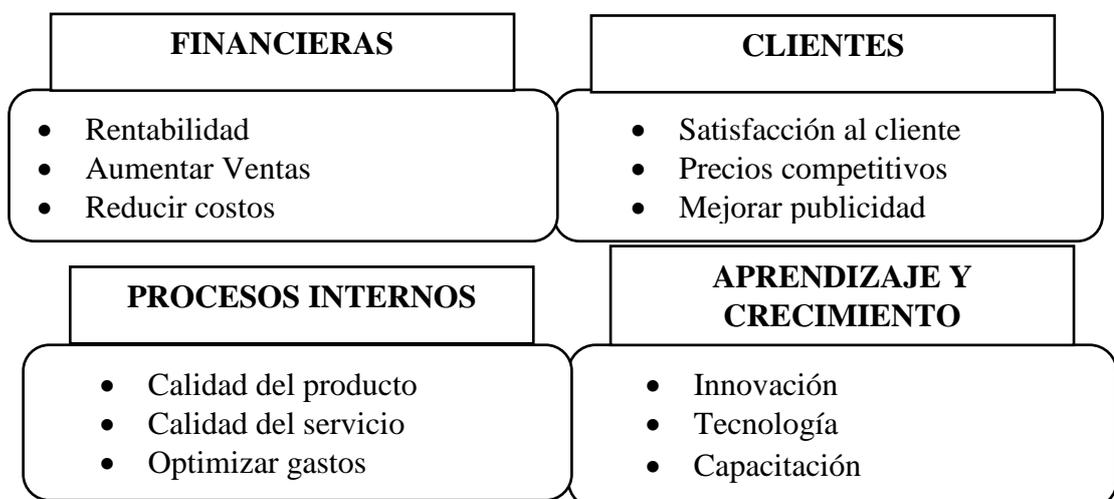
## Propuesta de un Cuadro de mando Integral para las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador

Actualmente las pequeñas y medianas empresas compiten en un mercado cambiante, por eso nace la necesidad de implementar una estrategia para alcanzar las metas propuestas. El Cuadro de mando Integral es de vital importancia para cualquier empresa porque representa un cambio fundamental en la cultura empresarial, de modo que podamos hacer un seguimiento constante de las acciones del marketing, publicidad y resultados de ventas.

Según Norton & Kaplan (2006) define Cuadro de Mando como la herramienta que proporciona a los directivos para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

De tal manera la implementación de un Cuadro de Mando Integral es una alternativa para los gerentes/administradores/propietarios de las Pymes textiles. En las cuales se evidencia que el 57,9% están de acuerdo que la implementación de esta estrategia permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la alta gerencia, el 21,1% están muy de acuerdo y la diferencia del 21,1% están indiferentes.

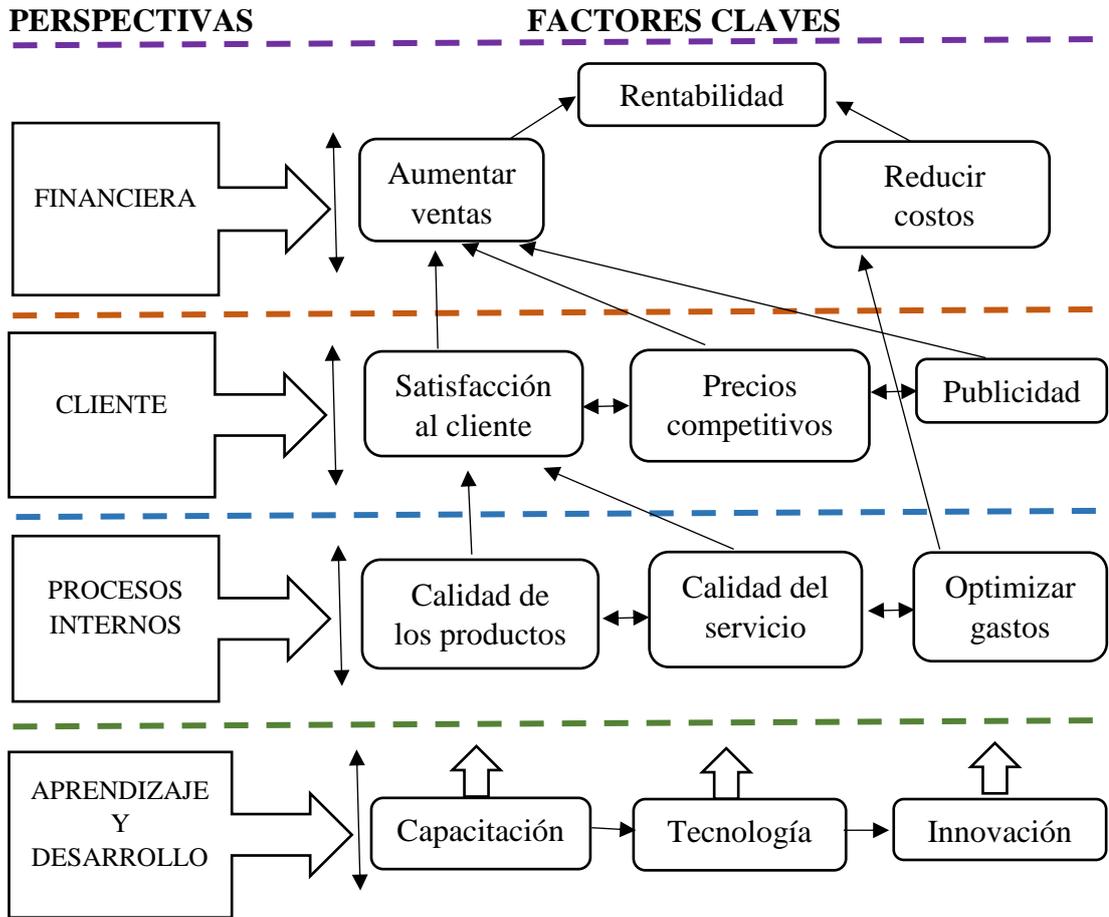
Idea de un Cuadro de Mando Integral para las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador.



**Gráfico 7.** Factores-clave de las perspectivas

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 8.** Mapa estratégico de relación causa y efecto



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Al determinar la influencia de la contabilidad administrativa y la toma de decisiones se evidencia que hay una correlación moderada, debido que el 42% de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador aplican la contabilidad administrativa para tomar las decisiones, por lo tanto se puede interpretar que las decisiones por parte de la alta gerencia son correctas para un apropiado funcionamiento de manera eficaz y eficiente con el fin de obtener logros significativos.
- Con el análisis realizado, se determina que el 53% de los gerentes/administradores/propietarios tienen conocimientos acerca de la contabilidad administrativa siendo así una aplicación moderada dentro de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador. Además el 63% están de acuerdo que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para procesos administrativos consideran las fases básicas de planificación, dirección, control, mejora y toma de decisiones. Por último la planeación y control de los procesos administrativos lo realizan de manera diaria y mensual.
- Dentro de los factores de cambio de los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones en las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, la alta gerencia se enfoca en un 46,7% en nuevas formas de comercializar debido al avance tecnológico facilitando a los clientes poder acceder a una tienda virtual y poder adquirir sus productos más rápido y el 26,7% están orientados a los clientes siendo este un factor importante dentro de las empresas para poder satisfacer las necesidades, teniendo en cuenta que el cliente siempre tiene la razón.

- Para la Pymes textiles es de vital importancia utilizar una herramienta que les permita mejorar la toma de decisiones para que la empresa pueda posicionarse en el mercado, teniendo así una ventaja competitiva, de esta forma la contabilidad administrativa ayuda a la alta gerencia a escoger decisiones adecuadas de acuerdo a la situación que está atravesando la empresa. Por eso el 58% de gerentes/administradores/propietarios están de acuerdo en la implementación de un Cuadro de Mando Integral y así poder alcanzar sus objetivos propuestos.

## **5.2. Recomendaciones**

- Debido a la importancia que tiene la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en la Pymes textiles, se recomienda difundir y capacitar a los encargados del área administrativa a conocer todos los beneficios que produce al aplicar correctamente la contabilidad administrativa, obteniendo una información veraz y confiable para poder tomar las decisiones pertinentes para que la empresa sea competitiva y líder en el mercado.
- Se recomienda a la alta gerencia de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, seguir utilizando los factores de cambio en los sistemas de información que son: Orientación a los clientes, Reducción del ciclo de vida de los productos, Desarrollo tecnológico de sistemas de información y comunicación, Nuevas formas de comercializar. Estos factores son muy significativos para competir en un mercado cambiante y poder satisfacer las necesidades internas de la empresa.
- Para fortalecer la contabilidad administrativa en las pymes textiles, se recomienda hacer uso de un Cuadro de Mando Integral adaptándose de acuerdo a las necesidades de la empresa y así sobresalir de manera positiva en el mercado, tomando en cuenta las perspectivas, con la finalidad de obtener resultados adecuados y favorables para el desarrollo interno de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Flores, J. F., & Barrera Erreyes, H. M. (noviembre-febrero de 2018). La contabilidad de gestión. Una herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Hallazgos21*, 3(3), 338-351. Recuperado el 14 de noviembre de 2020, de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/318/221>
- Acuña, C., Ortiz, J., Abad, M., & Naranjo, E. (agosto-noviembre de 2019). Toma de decisiones en las PyMEs ecuatorianas: industrias de Pichincha y Azuay. *Espacios*, 40(40), 18. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p18.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (julio-diciembre de 2011). El balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión a futuro*, 15(2), 26. Recuperado el 16 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Alveiro, C., & Bárbaro, J. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 35-47. Recuperado el 16 de febrero de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v34n1/v34n1a3.pdf>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación* (sexta ed.). Episteme. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arrarte Mera, R. A. (2013). Contabilidad estratégica en la gestión de empresas textiles Peruanas. *Quipukamayoc*, 21(40), 19-25. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/319655881\\_CONTABILIDAD\\_ES TRATEGICA\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_EMPRESAS\\_TEXTILES\\_PERUANAS/fulltext/59b88d00aca2724161892348/CONTABILIDAD-ESTRATEGICA-EN-LA-GESTION-DE-EMPRESAS-TEXTILES-PERUANAS.pdf](https://www.researchgate.net/publication/319655881_CONTABILIDAD_ES TRATEGICA_EN_LA_GESTION_DE_EMPRESAS_TEXTILES_PERUANAS/fulltext/59b88d00aca2724161892348/CONTABILIDAD-ESTRATEGICA-EN-LA-GESTION-DE-EMPRESAS-TEXTILES-PERUANAS.pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (tercera ed.). México: Grupo editorial patria. Recuperado el 18 de diciembre de 2020
- Balcázar Sarmiento, B. M., Narvaéz Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario digital*, 3(2.2), 50-80. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>

- Barzola Moncayo, M. V. (2018). *La contabilidad administrativa y su impacto en la toma de decisiones de las pymes comerciales*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado el 22 de enero de 2021, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4261>
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2017). Efectos de los servicios contables en la toma de decisiones de las pymes. *InterSedes*, 18(37), 22. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v18i37.28653>
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación. En *Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (tercera ed., pág. 320). Colombia: Pearson. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Buelvas Meza, C. G., & Mejía Alfaro, G. E. (septiembre de 2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresa. *Panorama Económico*(22), 91-108. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/340671550\\_El\\_papel\\_de\\_la\\_contabilidad\\_de\\_gestion\\_en\\_el\\_sistema\\_de\\_informacion\\_contable\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_la\\_rentabilidad\\_de\\_las\\_empresas/fulltext/5e98678492851c2f52a86427/El-papel-de-la-contabilidad-de-gestion-en-](https://www.researchgate.net/publication/340671550_El_papel_de_la_contabilidad_de_gestion_en_el_sistema_de_informacion_contable_y_su_incidencia_en_la_rentabilidad_de_las_empresas/fulltext/5e98678492851c2f52a86427/El-papel-de-la-contabilidad-de-gestion-en-)
- Cabeza de Vergara, L., & Muñoz Santiago, A. E. (enero-junio de 2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI(10), 9-40. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363002.pdf>
- Cabezas de Vergara, L., Muñoz Santiago, A. E., & Vivero Santís, S. M. (diciembre de 2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento y gestión*(17), 1-38. Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601701.pdf>
- Cabrera Cruz, A. A., Martínez Prats, G., & Dupeyron Cortes, L. C. (julio de 2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las pymes de México. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 13 de diciembre de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/importancia-pymes-mexico.html>
- Castellanos Méndez, J. G. (enero-abril de 2003). Pymes innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos. *Administración de negocios*(47), 24. Recuperado el 19 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604702.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-

181. Recuperado el 22 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Delgado Lima, J. V., & Colmenaréz Lima, M. E. (julio de 2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en las pymes del sector de medios impresos regionales del estado Lara, Venezuela. *Compendium*, 17(32), 27-53. Recuperado el 09 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88037910003.pdf>
- Domínguez Valdez, B. M. (12 de diciembre de 2016). La contabilidad administrativa como herramienta para negocios. *Milenio*, 1. Recuperado el 07 de noviembre de 2020, de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios>
- El telégrafo. (27 de junio de 2019). Pequeñas y medianas empresas se enfrentan a tres problemas. *El telégrafo*. Recuperado el 07 de noviembre de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>
- Enderica, O., D'armas, M., Bermeo, J., López, M., Tinoco, E., & Carrión, G. (abril-junio de 2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento de las PYME. *Espacios*, 39(42), 4. Recuperado el 18 de enero de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>
- Evia Puerto, M. (mayo-agosto de 2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y administración*(219), 146-166. Recuperado el 06 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39521906.pdf>
- García Manzano, M. (2016). *Importancia de la contabilidad administrativa en la planeación, control y toma de decisiones de las Pymes*. México: Colegio de contadores públicos de México. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de [https://www.academia.edu/28753814/Importancia\\_de\\_la\\_Contabilidad\\_Administrativa\\_en\\_la\\_planeaci%C3%B3n\\_control\\_y\\_toma\\_de\\_decisiones\\_de\\_las\\_Pymes](https://www.academia.edu/28753814/Importancia_de_la_Contabilidad_Administrativa_en_la_planeaci%C3%B3n_control_y_toma_de_decisiones_de_las_Pymes)
- García Solarte, M., García Solarte, C. H., & Murillo Vargas, G. (2017). Características de las pymes según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico de Calí. *Administración de negocios*(82), 1-20. Recuperado el 18 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069007.pdf>
- García Solarte, M., Salas Arbeláez, L., & Orozco Escobar, H. (enero-junio de 2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis de la pymes. *Entremado*, 16(1), 12-26. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6062>

- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa* (Undécima ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de noviembre de 2020
- Garza Ríos , R., Gonzáles Sánchez , C., & Salina Gómez , E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería industrial*, XXVIII(1), 29-36. Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Duarte, L. M. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 67-80. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711006.pdf>
- González, J. M., González Bonilla, O., & Manrique Salas, O. (julio-diciembre de 2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN*, 42-59. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guarjado, N. E. (2014). *Contabilidad financiera* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de diciembre de 2020
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr, J. W. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (undécima ed.). México D.F.: Learning. Recuperado el 20 de enero de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Delegación Álvaro Obregón, México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 15 de diciembre de 2020
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). México: Pearson. Recuperado el 07 de noviembre de 2020, de <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton , W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Décimotercera ed.). México D.F.: Pearson. Recuperado el 15 de noviembre de 2020
- Importancia de la planeación de recursos humanos en la empresa. (2007). *Perspectivas*(20), 7-28. Recuperado el 19 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- INEC. (junio de 2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Jaimés Amorochó, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (julio de 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*(26), 191-213. Recuperado el 19 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291009.pdf>
- Jiménez Muñoz, J. (2008). *Contabilidad financiera*. Madrid, España: Pearson. Recuperado el 10 de noviembre de 2020
- Liévano Farfán, M. (julio-diciembre de 2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de contabilidad*, 11(29), 347-365. Recuperado el 07 de noviembre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v11n29/v11n29a02.pdf>
- Lima Delgado, J. V., & Colmenárez Lima, M. E. (julio de 2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en pyme's del sector medios impresos regionales de estado Lara, Venezuela. *Compedium*, 17(32), 25-53. Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88037910003.pdf>
- Mite Albán, M. T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a las pymes. *Lasallista de investigación*, 15(2), 256-270. doi:10.22507/rli.v15n2a20
- Muñoz Fernández, M. Á., & Ugueto Maldonado, M. G. (enero-junio de 2015). Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal. *Visión gerencial*(1), 119-138. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898006.pdf>
- Navarrete, J. E., & Sansores, E. A. (mayo-agosto de 2017). La toma de decisiones en las micro, pequeña y mediana empresa mexicana. *Gestión y gerencia*, 11(2), 72-98. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469736>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2006). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 16 de febrero de 2021
- Pedraza Melo, N. A., Lavín Verástegui, J., Delgado Rivas, G., & Bernal González, I. (junio de 2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Investigación y Reflexión*, XXIII(1), 251-265. Recuperado el 18 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90933063014.pdf>
- Peña, A. E. (julio-diciembre de 2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 67-79. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701109.pdf>
- Polanco Izquierdo, L. E., & Siniestra Valencia, G. (2007). *Contabilidad administrativa* (segunda ed.). Bogotá: Ecoe ediciones. Recuperado el 11 de noviembre de 2020

- Ramírez Padilla , D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 06 de noviembre de 2020
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa. un enfoque estratégico para competir* (novena ed.). México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 11 de diciembre de 2020
- Sánchez Serna, A. S., & Giraldo Ávila , N. A. (julio-diciembre de 2008). Las necesidades de las pyme pequeñas y medianas y el sistema de información contable y financiero como una estrategia. *Cuadernos de contabilidad*, 9(25), 421-464. Recuperado el 09 de diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5971942>
- Sánchez, P. A., Ceballos, F., & Sánchez Torres, G. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e ingeniería neogranadina*, 25(2), 137-150. doi:10.18359/rcin.1436
- Santamaría Peraza, R. (junio de 2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 105-118. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215055006008.pdf>
- Superintendencia de compañía*. (junio de 2017). Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Superintendencia de compañías. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Valverde Ramírez, L. (julio-diciembre de 2011). El uso de técnicas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las pymes de la gran area metropolitana de Costa Rica. *Nacional de administración*, 2(2), 155-166. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716530>
- Velásquez Vásquez, F. (octubre-diciembre de 2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*(93), 73-97. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2010). *Contabilidad administrativa*. México D.F.: Learning. Recuperado el 11 de diciembre de 2020
- Yermanos Fontal, E., & Correa Atehortua, L. M. (2011). *Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos*. Santiago de Cali: Universidad de ICESI. Recuperado el 16 de diciembre de 2020

## ANEXOS

### Anexo 1



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



*La siguiente encuesta va ser realizada a los gerentes/administradores/propietarios de las Pymes textiles de la Zona 3 del Ecuador, a fin de conocer la aplicabilidad de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones.*

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente antes de responder para proporcionar información veraz.
- Contestar las preguntas establecidas.

#### 1. Genero

Masculino	
Femenino	
Otros	

#### 2. Edad.....(años cumplidos)

#### 3. Estado civil

Soltero/a	
Casado/a	
Divorciado/a	
Viudo/a	
Unión de hecho	

#### 4. Nivel de instrucción

Bachillerato	
Superior incompleto	
Superior completo	
Posgrado	

**5. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la contabilidad administrativa?**

Malo	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

**6. ¿La pyme tiene políticas internas?**

Sí  No

**7. ¿Si su respuesta es SI, con qué frecuencia la alta gerencia formula, mejora y evalúa las políticas internas de la empresa?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**8. ¿La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**9. ¿Cree usted que la contabilidad administrativa facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**10. ¿En qué porcentaje cree usted que aplica la contabilidad administrativa para la toma de decisiones en la pyme?**

Del 0% al 25%	
Del 26% al 50%	
Del 51% al 75%	
Del 76% en adelante	

**11. ¿Cree usted que la contabilidad administrativa ayuda a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**12. ¿Actualmente la empresa ha implementado actividades de innovación en?**

Maquinarias y equipos	
Capacitación al personal	
Procesos de producción	

**13. ¿Cree usted que la planeación es importante para integrar los objetivos y las decisiones de la organización?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**14. ¿La planeación y el control de los procesos administrativos de la pymes lo realizan?**

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

**15. ¿La alta gerencia lleva a cabo la planeación de forma?**

Táctica o a corto plazo	
A largo plazo o estratégica	

**16. ¿Qué estándares de conducta ética ha utilizado para lograr los objetivos de la empresa?**

Competencia	
Confidencialidad	
Integridad	
Objetividad	

**17. ¿Considera usted que la contabilidad administrativa sirve de apoyo para los procesos administrativos?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**18. ¿La alta gerencia dentro de la pyme es responsable de?**

Planear	
Organizar recursos	
Dirigir al personal	
Controlar las operaciones	

**19. ¿Se prepara y se ordena la información para tomar una decisión?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**20. ¿Qué grado de relevancia le da a la información antes de tomar una decisión?**

Mucho	
Bastante	
Normal	
Poco	
Nada	

**21. ¿Qué dificultades administrativas tiene al momento de tomar las decisiones dentro de la pyme?**

Contratación de empleados	
Eliminación de un producto	
Aceptación de un producto	
Adquisición de materia prima	

**22. ¿Al momento que toma una decisión dentro de la pyme usted plantea varias alternativas de solución?**

Sí  No

**23. ¿Con que frecuencia las decisiones de las pymes son evaluadas?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**24. ¿Para tomar una buena decisión usted utiliza el método científico desglosado de la siguiente manera: “Análisis, Decisión y puesta en marcha”?**

Sí  No

**25. ¿Cuál de los siguientes pasos ha utilizado para tomar una decisión?**

Identificar el problema y las incertidumbres	
Obtener información	
Realizar predicciones acerca del futuro	
Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas	
Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender	

**26. ¿La alta gerencia busca mejora continua e innovación?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**27. ¿Quién se encarga de tomar las decisiones en la empresa?**

Gerente	
Administrador	
Propietario	
Contador	

**28. ¿La alta gerencia soluciona problemas de manera creativa?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**29. ¿Ha utilizado algún procedimiento para tomar las decisiones dentro de la pyme?**

Sí  No

**30. ¿Qué factores de cambio ha utilizado en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones en la organización?**

Reducción del ciclo de vida de los productos	
Nuevas formas de comercializar	
Downsizing y Outsourcing	
Desarrollo tecnológico de sistemas de información y comunicación	
Orientación a clientes	

**31. ¿Las decisiones gerenciales ha permitido mejorar la satisfacción al cliente?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	

Muy en desacuerdo	
-------------------	--

**32. ¿Al momento de introducir alguna actividad, ha utilizado alguna estrategia para tomar la decisión?**

Sí  No

**33. ¿Cree usted que la implementación de un cuadro de mando integral permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la alta gerencia?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**34. ¿Reciben alguna asesoría externa, en cuanto a métodos y mecanismos para que la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz?**

Sí  No