



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTADURÍA  
PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN  
DE CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)  
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA:**

**EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL  
EN LAS PYMES DEL SECTOR PRODUCTIVO**

**Autores:**

LAINES DELGADO JENNIFER MARIUXI  
QUINTO BARZOLA CAROLYN VALERIA

**Acompañante:**

ING. CARLOS EFRAÍN VÁSQUEZ FAJARDO, PHD

**Milagro, 29 de noviembre de 2018**

**ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Yo, Laines Delgado Jennifer Mariuxi en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica con el tema: “El control de gestión y el desempeño empresarial en las PYMES del Sector productivo”, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación *Riesgos Control y Auditoria* de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 29 días del mes de noviembre de 2018

Jennifer Laines

Firma del Estudiante  
Laines Delgado Jennifer Mariuxi  
CI: 0950034793

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

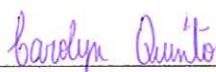
Presente.

Yo, Carolyn Valeria Quinto Barzola en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica con el tema: “El control de gestión y el desempeño empresarial en las PYMES del Sector productivo”, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación *Riesgos Control y Auditoria* de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 29 días del mes de noviembre de 2018



Firma del Estudiante  
Quinto Barzola Carolyn Valeria  
CI: 0940741309

## APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, CARLOS EFRAIN VASQUEZ FAJARDO en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por las estudiantes Laines Delgado Jennifer Mariuxi y Carolyn Valeria Quinto Barzola, cuyo tema de trabajo de Titulación es *El control de gestión y el desempeño empresarial en las PYMES del Sector productivo*, que aporta a la Línea de Investigación *Riesgos control y Auditoria* previo a la obtención del Grado de INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 29 días del mes de noviembre de 2018.



---

ING. CARLOS EFRAIN VASQUEZ FAJARDO, PhD  
Tutor  
C.I.: 091792858-2

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

PhD, Vásquez Fajardo Carlos Efraín

PhD, Fajardo Vaca Ligia Meibol

PhD, Romero Cárdenas Erika Jadira

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **Ingeniera En Contaduría Pública y Auditoría CPA** presentado por la señorita **Laines Delgado Jennifer Mariuxi**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **El control de gestión y el desempeño empresarial en las PYMES del Sector productivo**

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

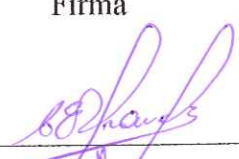
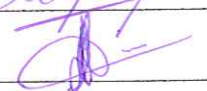
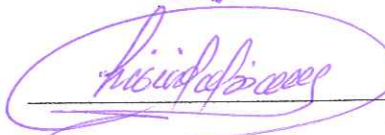
Investigación documental	[ 78,40 ]
Defensa oral	[ 19.60 ]
Total	[ 98.00 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado)

Aprobado

Fecha: 29 de noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Vásquez Fajardo Carlos Efraín	
Secretario /a	Romero Cárdenas Erika Jadira	
Integrante	Fajardo Vaca Ligia Meibol	

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

PhD, Vásquez Fajardo Carlos Efraín

PhD, Fajardo Vaca Ligia Meibol

PhD, Romero Cárdenas Erika Jadira

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **Ingeniera En Contaduría Pública y Auditoría CPA** presentado por la señorita **Quinto Barzola Carolyn Valeria**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **El control de gestión y el desempeño empresarial en las PYMES del Sector productivo**



Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[ 80 ]
Defensa oral	[ 20 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) Aprobado.

Fecha: 29 de noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Vásquez Fajardo Carlos Efraín	
Secretario /a	Romero Cárdenas Erika Jadira	
Integrante	Fajardo Vaca Ligia Meibol	

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la sabiduría, salud y fuerza necesaria para poder culminar mis estudios con éxito, enseñándome que ante las adversidades hay que luchar y no darse por vencido.*

*A mis padres Luis Enrique Laines Reyes y Olga Victoria Delgado Onofre, motores principales en mi vida para lograr esta meta y no rendirme nunca.*

*A mis hermanos Evelin y Luis; y demás familiares por su apoyo incondicional, por estar presente de alguna u otra manera en cada día a día de mi vida universitaria.*

*A mi sobrina Amy Naiara, quien ha sido un plus a mi vida en estos dos últimos años y una razón más para lograr ser una profesional.*

*De manera especial dedico este trabajo a mi tío José Elías Onofre Rendón (+), que ya no está en este mundo, pero desde el cielo sé que me está acompañando y guiando cada paso que doy.*

*Este logro es por y para ustedes, los Amo*

**JENNIFER**

## DEDICATORIA

*A Dios por día a día darme la fortaleza necesaria para cumplir mis objetivos porque siempre será nuestra guía en todo momento.*

*A mis queridos padres Blanca Barzola y Javier Quinto por ser esos motores que me impulsan a ser mejor persona aceptando mis virtudes y corrigiendo mis errores.*

*A mis pequeños hermanitos Bruno y Odalys quienes son un complemento a mi vida y quiero que siempre vean que las metas se cumplen.*

*A mis ángeles Nereida y Victoria (+) quienes me apoyaron desde los inicios de esta carrera universitaria y que hoy este logro es para ellas.*

*A mi abuelo Julio Quinto, mis tíos y primos que siempre estuvieron dispuestos a apoyarme con un granito de arena.*

*Con mucho amor para ustedes.*

**CAROLYN**



## AGRADECIMIENTO

*A Dios por sus bendiciones, por acompañarme siempre en todo momento y darme la capacidad de lograr lo que me proponga.*

*A mis padres por su sacrificio de día a día, su apoyo incondicional y su fe en mí.*

*A todos mis familiares y en especial a mis tíos Duval y Nancy por estar presente a lo largo de mi etapa universitaria, aportándome con su grano de arena y que a pesar de los inconvenientes que hubo en su momento, nunca me dieron la espalda y estuvieron siempre apoyándome, los quiero mucho.*

*A mi esposo Kelvin Balarezo, por su amor, apoyo y estar pendiente en cada paso que doy.*

*A mis compañeros de clases y amigos, por cada momento vivido dentro y fuera de la institución, por las experiencias inolvidables y lograr cumplir nuestro objetivo.*

*A Carolyn Quinto quien ha sido mi partner para la realización de este trabajo, por su esfuerzo y dedicación, somos un buen equipo "Lo Logramos".*

*A mis docentes por brindarme sus conocimientos, guiándome por el camino correcto y formar una profesional eficiente y en especial a mi tutor Ing. Carlos Vásquez por ser guía, colaborador y soporte para la realización de esta propuesta.*

**JENNIFER**

## AGRADECIMIENTO

*Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición guía cada paso de nuestras vidas.*

*A mi madre por su compañía siempre y a mi padre por su sacrificio con nosotros.*

*A mis buenos amigos que hice en la universidad, siempre contagiándolos de mi buen humor, son grandes personas y serán exitosos profesionales que el camino nos siga uniendo.*

*A mi colega Jennifer Laines que hicimos buena dupla; nuestro compañerismo, esfuerzo y dedicación tuvo resultados y sí "Lo logramos".*

*También quiero agradecer a mis docentes universitarios por cada conocimiento que nos compartieron, forjándonos como profesionales éticos, gratitud a Ing. Ligia Fajardo por su apoyo en los inicios de mi carrera, y a mi tutor Ing. Carlos Vásquez por ser guía para la realización de este trabajo.*

*Gracias a todos.*

**CAROLYN**

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	I
DERECHOS DE AUTOR .....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Objetivo General .....	7
1.1.1 Objetivos Específicos .....	7
1.2 Justificación .....	7
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	9
2.1 Control de Gestión .....	9
2.1.1 Definición .....	9
2.1.2 Evolución Del Control De Gestión .....	10
2.1.3 Procedimiento Para Llevar A Cabo El Control De Gestión .....	12
2.1.3.1 FASE I: DIAGNÓSTICO- .....	12
2.1.3.2 FASE II: DISEÑO O REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA- .....	12
2.1.3.3 FASE III: DESPLIEGUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	13
2.1.3.4 FASE IV: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL- .....	13
2.2 Desempeño Empresarial .....	13
2.2.1 Antecedentes .....	13
2.2.2 Evolución del desempeño empresarial .....	14

2.2.3 Conceptos teóricos del desempeño empresarial: .....	14
2.2.3.1 El proceso de transformación.....	14
2.2.3.2 Espíritu empresarial.....	14
2.2.3.3 Cultura empresarial .....	15
2.2.3.4 Educación empresarial .....	15
2.2.4 Gestión estratégica en el desempeño empresarial.....	15
2.2.4.1 Análisis ambiental .....	16
2.2.4.2 Formulación de estrategias.....	16
2.2.4.3 Implementación de estrategias .....	16
2.2.4.4 Control de estrategias .....	16
2.2.4.5 Gestión por procesos .....	17
METODOLOGÍA .....	18
DESARROLLO DEL TEMA .....	20
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución del Control de Gestión.....	10
<b>Figura 2.</b> Áreas donde se aplica el Control de Gestión.....	11
<b>Figura 3.</b> Procedimiento para el Control de Gestión.....	12
<b>Figura 4.</b> Procesos del Modelo de Gestión estratégica.....	15
<b>Figura 5.</b> Desempeño Organizacional en Función de Procesos .....	16
<b>Figura 6.</b> Ciclo "PHVA" en la Gestión por Procesos.....	17

# **EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. EN LAS PYMES DEL SECTOR PRODUCTIVO**

## **RESUMEN**

El control de gestión como herramienta “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación” por otra parte el desempeño empresarial es un proceso transformacional que involucra una adecuada gestión, como también implementar estrategias de la cual surjan nuevos enfoques empresariales, donde cada miembro tenga conocimiento de la cultura empresarial y contribuya al crecimiento de la misma. Para estas PYMES del sector productivo, mantenerse en el mercado suele tener menos dificultades debido a que su estructura organizacional es más reducida y pueden dar pronta solución a las adversidades en el mercado. El principal problema radica en que estas PYMES tienen carencia de control en sus procesos donde uno de los factores es la falta de conocimiento y compromiso de sus empleados y en alguno de los casos el involucramiento de los altos directivos de la organización porque no realizan una planificación estratégica previa a la implementación del control de gestión que determina los resultados de la empresa en un corto plazo y que ayudará a que se tomen acciones correctivas o se generen nuevos cambios. Esto apunta al objetivo que es determinar como el control de gestión influye en el desempeño empresarial de las pymes de producción a través del cumplimiento de las metas y objetivos. El desempeño empresarial de estas PYMES contribuye al desarrollo en aspectos económico, político y social del país, también al cambio de la matriz productiva. La metodología utilizada es de tipo documental, contribuye a nuestro proceso de investigación por medio del uso de tesis doctorales, tesis de maestrías, artículos de revistas y libros que proporcione información relevante a las variables de estudio. Por último, la puesta en práctica del control de gestión permite asegurar la consecución de los objetivos mediante una planificación estratégica.

**PALABRAS CLAVE:** control de gestión, desempeño empresarial, PYMES.

# THE CONTROL OF MANAGEMENT AND THE BUSINESS PERFORMANCE IN PRODUCTIVE SECTOR'S SMEs

## ABSTRACT

The control of management as a tool "is that function that aims to ensure the achievement of the objectives and plans set in the planning phase" On the other hand, business performance is a transformational process that involves proper management, as well as implementing strategies of which new business approaches emerge, where each member has knowledge of the business culture and contributes to its. For these productive sector's SMEs, staying in the market tends to have fewer difficulties because their organizational structure is smaller and they can provide a quick solution to adversities in the market. The main problem is that these SMEs have a lack of control in their processes where one of the factors is the lack of knowledge and commitment of their employees and in some cases the involvement of senior managers of the organization because they do not perform planning strategic prior to the implementation of management control that determines the company's results in a short term and that will help to take corrective actions or generate new changes. This points to the objective of determining how management control influences the business performance of production SMEs through the fulfillment of goals and objectives. The business performance of these SMEs contributes to the development in economic, political and social aspects of the country, as the change of the productive matrix. The methodology used is the type documentary, contributes to our research process through the use of doctoral theses, master's theses, journal articles and books that provide information relevant to the study variables. Finally, the implementation of management control allows the achievement of the objectives through strategic planning.

**KEY WORDS:** control of management, business performance, SMEs

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) han tenido gran acogida a nivel mundial, se han convertido en unas de las fuentes más potenciales para los países desarrollados y para los países que se encuentran en vía de desarrollo, ya que representa en su mayoría la principal fuente de ingresos y de generación de empleo.

Para este trabajo tenemos como unidad de análisis las PYMES del sector productivo, su actual incidencia en el mercado ecuatoriano es muy positiva porque se encuentra en un proceso de expansión. Estas empresas a lo largo del tiempo han tenido inconvenientes al momento de aplicar un correcto control de gestión y el desarrollo empresarial, lo que ha ocasionado grandes pérdidas económicas. Por ello, en la presente investigación se realizará un análisis exhaustivo de cada una de las variables antes mencionadas para determinar su importancia y de qué manera incide en la consecución de metas y objetivos.

La importancia del control de gestión radica en que permite a las empresas tener una mayor seguridad en que los procesos productivos se llevan a cabo de la manera en la que se han establecido. De caso contrario, este control de gestión da la potestad a la alta dirección de tomar medidas que permitan reestructurar o reorganizar los procesos canalizando recursos y contribuyendo a una mejora continua.

El desempeño empresarial guarda mucha relación con el control de gestión, si no existe un buen control el desempeño de los miembros de la organización se verá afectado de manera negativa, debido a que es un elemento muy importante para la empresa, este aspecto puede ser analizada de muchas maneras y todas ellas ayudan a comprender que desde cualquier enfoque es indispensable que el desempeño empresarial sea eficiente y agradable.

En las PYMES del sector productivo la planificación y aplicación del control de gestión es de fundamental importancia, el resultado de esto se verá reflejado en el futuro ya sea de manera positiva o negativa, lo cual afectará indirectamente al desempeño empresarial porque al no cumplirse con los objetivos y metas puede ser consecuencia de dos aspectos:



1. Que el personal no ha entendido y por ende no ha logrado seguir los parámetros establecidos por la entidad;
2. El control de gestión aplicado no ha sido eficiente, de esta manera la alta dirección deberá tomar las medidas necesarias para solucionar dicha situación.

# CAPÍTULO 1

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A nivel global las PYMES de producción han sido y son de gran relevancia para todas las sociedades, han tenido un cambio y crecimiento bastante significativo dentro de la economía de los países, generando ingresos, fomentando al empleo y al crecimiento del PIB, de esta manera disminuyendo los índices de pobreza para los ciudadanos siendo factor fundamental para el desarrollo social, económico y productivo. Por lo tanto, las empresas dedicadas al sector productivo deben mantener controles, un buen equipo de trabajo para así cumplir con todos los procesos y proporcionar al cliente un producto de calidad.

A medida que pasa el tiempo las PYMES del sector de producción en Ecuador se enfrentan a diversas dificultades, como es la manera de mantenerse firme en el mercado, ser competitivo, satisfacer las necesidades y resguardar la cartera de clientes. Muchas de estas PYMES tienen déficit a la hora de manejar y controlar los procesos que conlleva realizar sus actividades de producción, lo que ocasiona a que no se puedan cumplir las metas, los objetivos y su visión planteados con anterioridad.

Dentro del mercado local cada día las PYMES de producción se encuentran en un proceso de desarrollo empresarial-productivo, buscando la manera de plantear e implementar nuevos mecanismos para tener efectividad en todos sus procesos, así como la forma de ofertar un producto para estar al mismo nivel de la competencia, considerando que estas se encuentran en continuo crecimiento; para ello se necesita tener estrategias y un correcto control de gestión que permitan el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.

Es importante saber que es el control de gestión y según (Betancourt López & Sánchez Batista, 2015) normaliza y guía a que la dirección de la empresa se mantenga al tanto de todas las actividades que se dan desde el proceso de planificación hasta la etapa de emitir resultados, seguidamente de la supervisión y seguimiento que se le dé a cada uno de los procesos, permitiendo conocer los factores externos e internos para que se pueda cumplir con las metas trazadas y objetivos propuestos.

Por eso es de gran importancia que en todas las PYMES dedicadas al sector productivo apliquen periódicamente un control de gestión, en el cual puedan coordinar, revisar, supervisar y estar al tanto de la manera en que se llevan a cabo las actividades que tienen que ver con el proceso de producción, los altos mandos de la entidad a través del control de gestión también podrán medir a todo su personal y el desempeño que tenga cada uno de ellos, teniendo la oportunidad de tomar decisiones y por ende medidas correctivas o preventivas que ayuden a la mejora continua de la misma, para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos planteados y demás parámetros proyectados.

En un mundo caracterizado por la globalización, la apertura económica y cada vez más avances científicos y tecnológicos, en donde el desarrollo económico y social dependerá del conocimiento de los empresarios para introducirse en nuevos mercados mejorando sus niveles de productividad y competitividad, porque las tendencias actuales cada día exigen nuevas alternativas de desarrollo.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en el área del desarrollo económico, tiene como objetivo la promoción de un crecimiento económico equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos financieros, para apoyar el desarrollo y la igualdad en los países de América Latina y el Caribe, esto se instrumenta a través de tres estrategias: 1. Un seguimiento sistemático de políticas y reformas macroeconómicas, 2. Una evaluación de la incidencia de éstas en términos de sustentabilidad, eficacia y equidad, y 3. Un apoyo sustantivo para la formulación e implementación de políticas.

La falta de control a los procesos también influye al desempeño organizacional de manera adversa, es decir, provoca una mala práctica de actividades por parte de los empleados y demás individuos que forman parte de la empresa, siendo menos eficaces y eficientes a la hora de cumplir con sus obligaciones y generar el producto final, en el cual, si no se aplica los controles y medidas necesarias afectarán en un futuro a la organización.

En la mayoría de las PYMES del sector productivo existe carencia del control de gestión en sus procesos y en ciertas actividades que lo complementan. Estas PYMES tienen irregularidades frecuentes al momento de llevar a cabo sus etapas de producción, así como también la falta de conocimiento por parte de los empleados y en muchas ocasiones hasta

por los miembros de la alta dirección de la organización, debido a que no tienen claro el procedimiento para el desarrollo del proceso productivo, esto hace que afecte a la efectividad y por ende su desempeño empresarial.

## **1.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera el control de gestión influye en el desempeño empresarial de las pymes de producción a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

### **1.1.1 Objetivos Específicos**

- Determinar como el cumplimiento de los procesos influye en el desempeño empresarial de las pymes de producción.
- Verificar como el cumplimiento de los objetivos establecidos sobre los objetivos obtenidos, influyen en el desempeño empresarial de las pymes de producción.

## **1.2 Justificación**

Este trabajo se justifica a razón de conocer como el control de gestión y el desempeño empresarial influye en las PYMES del sector productivo en el cumplimiento de los objetivos, por lo que basarse en un eficiente control de gestión sirve de elemento clave para su continuidad en el mercado, así también permite anticiparse a posibles hechos futuros mediante una correcta planificación a corto plazo y la implementación de un plan estratégico.

En nuestro país las PYMES constituyen un factor fundamental ya sean éstas en producción de bienes o generación de servicios, como base del desarrollo social, entonces al analizar los factores de crecimiento económico se determina también que las grandes empresas aportan a la economía del país en pasos progresivos, pero en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de estas PYMES que al contar con estructuras organizacionales más pequeñas resulta más fácil acoplarse a los requerimientos del mercado y de los clientes.

El desempeño empresarial de las PYMES del sector productivo se puede medir de manera objetiva y subjetiva, pero en este estudio se dará un enfoque subjetivo debido a que existen factores internos que inciden en el cumplimiento efectivo de los procesos y que

imposibilitan el desarrollo económico y social, por ello esta investigación surge por conocer cómo una previa planificación ayuda a que las PYMES aseguren su desarrollo empresarial, por medio del control de gestión.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La presente investigación hace referencia a las variables de estudio, teniendo como variable independiente al control de gestión y como dependiente al desempeño empresarial en las PYMES del sector productivo.

#### **2.1 Control de Gestión**

##### **2.1.1 Definición**

El control dentro de una organización consiste en determinar si todo lo establecido por los altos mandos de las empresas, es decir, objetivos, propósitos, estrategias, se está llevando a cabo de la manera estipulada y determinar si los empleados cumplen sus actividades de manera adecuada. El control en otra perspectiva es definido como una función básica que procura aseverar todos los pasos o fases estructurados dentro de la planificación. (Jorge Suárez, 2013)

Con ello se entiende que el control son las competencias que tenga una persona y la manera de poder revisar de forma conjunta y sistemáticamente las actividades, al personal, recursos, etc., así mismo, tener poder en la toma de decisión cuando se presenten inconvenientes que obstaculicen el cumplimiento de cualquiera de las actividades propuestas ya sea en el presente o futuro (Hernández Madrigal, 2017).

La gestión según (Zárate, Argüelles Pabón, Aparicio García, Largacha Martínez, & Pérez Uribe, 2013) es la acción que busca regular, guiar, controlar el comportamiento de un grupo de individuos pertenecientes a una organización, para que de esta manera todas las actividades se realicen de manera correcta, contando con un conjunto de recursos limitados en el tiempo y de los cuales se espera obtener rentabilidad en el futuro. En otra perspectiva la gestión es una parte fundamental que debe aplicar la organización, encargándose de todas las etapas por las que pasa o debe de cumplir la empresa, haciendo que funcionen y que todos los requerimientos se ajusten al ente (Kralj, 1988).

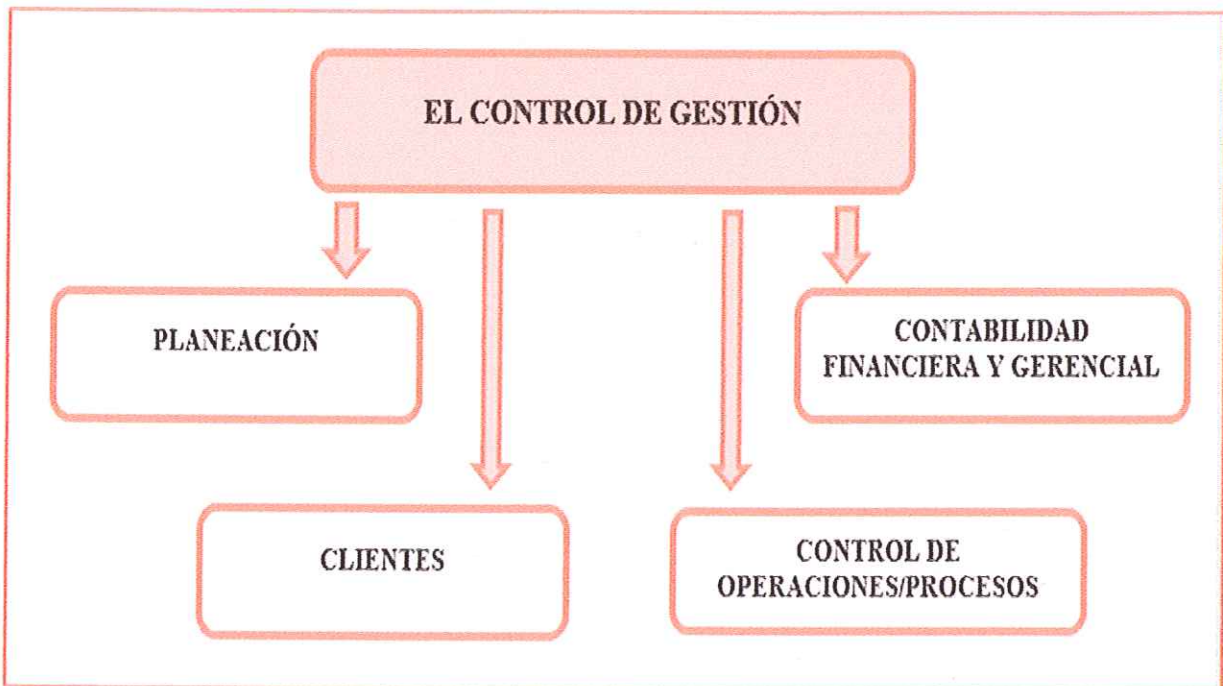
## 2.1.2 Evolución del Control de Gestión

En las empresas a lo largo de los años tienen muchas necesidades e inconvenientes, una de ellas es la falta de control y procesos que permitan un manejo eficaz y eficiente en todas las operaciones que conllevan las empresas, a continuación, se muestra un cuadro de teorías de como el control de gestión ha evolucionado:

<p><b>La Organización Científica Del Trabajo</b></p>	<p>Hace un siglo las empresas eran consideradas como un mecanismo de plantear actividades que debían realizar las personas, teniendo como fin generar bienes o servicios. Frederick Taylor (1856-1915) con su propuesta de la organización científica del trabajo que tuvieron mayor relevancia las actividades físicas, de esta manera se controlaba con las eficiencias los procedimientos.</p>
<p><b>Coordinación Entre Departamentos</b></p>	<p>Algunos años después aparece la teoría de Henry Fayol (1841-1925) que considera que las actividades se las podían realizar de mejor manera, si se las realizaba en distintas áreas acorde a la función que tenía que desempeñar cada individuo.</p>
<p><b>La Teoría De Contingencia</b></p>	<p>Robert Anthony (1916-2006) en su teoría determinó que no se debe aplicar a todas las organizaciones un mismo control de gestión, si no que había que adecuar un control de gestión para cada empresa dependiendo de la actividad que se dedique.</p>
<p><b>Importancia De La Cultura Organizativa</b></p>	<p>Chris Argyris en su propuesta afirma que para que exista mayor eficiencia y eficacia, todos los miembros pertenecientes a la organización deben de estar al tanto de todas las decisiones que se tomen en la entidad y de esta manera mejorar la cultura organizativa.</p>
<p><b>Importancia De La Delegación De Funciones</b></p>	<p>A partir del siglo pasado, en los años 80 las organizaciones manejaban un modelo más flexible dentro de ellas, esto quiere decir que empezaron a delegar funciones y responsabilidades a sus miembros para tener un mejor control de gestión obteniendo de esta manera grandes éxitos.</p>
<p><b>Cuadro De Mando Integral</b></p>	<p>Con la teoría propuesta por Robert Kaplan y David Norton del cuadro de mando integral beneficia al control de gestión ya que permite no solo generar información de cómo está la empresa sino que también permite determinar estrategias y planes que permitan a la organización ser más competitiva.</p>

Figura 1. Evolución del Control de Gestión (ACCID, 2010)

El control de gestión “*es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación*”. También se refiere a un ciclo en el que se determina el uso de los recursos para lograr los resultados empresariales, teniendo como punto de partida la información que proporciona la empresa y así poder determinar falencias que existan en los procesos o en desempeño organizacional y consecutivamente tomar decisiones que permitan afrontar el desvío existente. Este control se lo puede aplicar en las siguientes áreas:

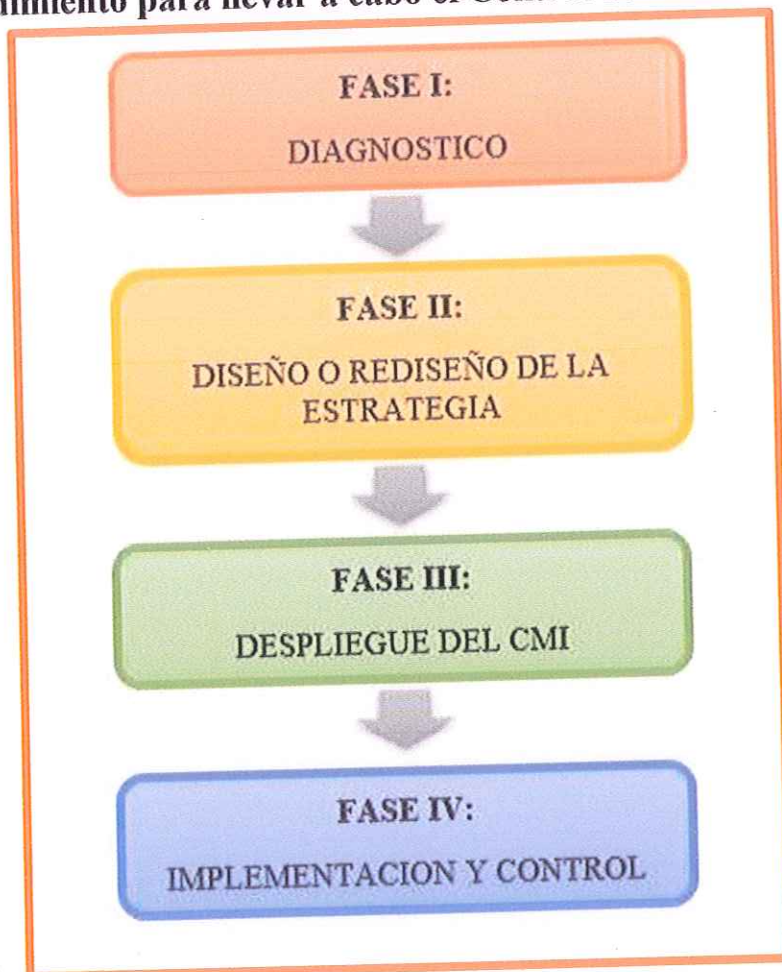


**Figura 2.** Áreas donde se aplica el Control de Gestión (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012)

El control de gestión sirve como una guía para dar cumplimiento a los objetivos y metas organizacionales, se lo utiliza también como una herramienta muy fuerte para medir que tan eficiente y eficaz están siendo los procesos y desempeño por parte del personal; es fundamental para los directores y gerentes de la entidad, ya al cumplirse todas las normas establecidas y llevar un buen manejo de control determinara la eficiencia, eficacia, autenticidad y seguridad de su mandato (Valdez Espino, Sanchez Sanchez, & Aguilera Martinez, 013).



### 2.1.3 Procedimiento para llevar a cabo el Control de Gestión



*Figura 3. Procedimiento para el Control de Gestión (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera, & Medina León, 2014).*

#### 2.1.3.1 FASE I: DIAGNÓSTICO-

Este diagnóstico es de suma importancia, ya que es el punto de partida para recolectar toda la información de las empresas y es la base para fomentar las estrategias de la entidad, en la cual tiene gran relevancia la aportación de los directivos y demás equipo de trabajo, todos deben comprometerse en la entrega de información y brindar todo lo que esté en su alcance para contribuir y empezar con bases verídicas para aplicar este procedimiento.

#### 2.1.3.2 FASE II: DISEÑO O REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA-

Esta fase parte de la información recolectada en el diagnóstico, se empieza a crear estrategias de la parte básica de las organizaciones como lo son la visión, misión, propósitos, valores, objetivos. Se analizan todas las áreas y se determina estrategias para

cada una de ellas pudiendo así, analizar y determinar los procesos que se llevaran a cabo a la par con la planificación estratégica, esto permitirá evaluar el desempeño empresarial por parte de los miembros pertenecientes a la entidad determinando la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevaran a cabo.

#### **2.1.3.3 FASE III: DESPLIEGUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

Una vez planteada las estrategias se desarrolla el cuadro de mando integral que es caracterizada como una herramienta del control de gestión a través del cual se evalúa y mide el desempeño empresarial, se puede obtener la información más relevante de la organización y además ayuda a tomar decisiones desde una perspectiva global, permitiendo detectar errores, plantear y aplicar medidas correctivas o preventivas para que los procesos de producción sean efectivos.

#### **2.1.3.4 FASE IV: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.**

Finalmente, estructurado y planteado el CMI se procede a la implementación del mismo, requiere de un monitoreo constante para constatar que los objetivos y medidas correctoras presentadas van de acuerdo a los procesos dados. El cuadro de mando integral deberá de ser socializado a todos los miembros de la organización, ya que cada etapa que se realice será de vital importancia que dé resultados positivos, esto quiere decir que todo el esfuerzo aplicado y horas de trabajo han valido la pena.

## **2.2 Desempeño Empresarial**

### **2.2.1 Antecedentes**

En 1957 Tannenbaum & Georopoulos hacían un análisis al contexto de la teoría organizacional y manifestaban que el desempeño empresarial era la medida en la que una organización cumplía sus objetivos. Mientras que en la década de los 60 y 70 Yutchman & Seashore lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para acceder a recursos escasos (Fajardo, 2017).

El desempeño empresarial existe desde el momento en que se forma una empresa ya que fundamentalmente se trata de aprovechar todas las oportunidades que se presenten en el mercado para lograr obtener la mayor cantidad de beneficios, es allí cuando una micro, pequeña, mediana y grande empresa puede llegar a aumentar su tamaño, refiriéndose a

sus dimensiones y al aumento de su producción; así también el desarrollo empresarial se puede dar por medio de dos estrategias la de expansión que consiste en aumentar las ventas y producción y la diversificación cuyo objetivo es ampliar las actividades e introducirse en nuevos mercados (Delfín & Acosta, 2016).

### **2.2.2 Evolución del desempeño empresarial**

En el siglo pasado era común observar como el desempeño empresarial era medido en base a los individuos que involucran la organización por medio de cálculos de tiempos en las tareas que se realizaban, o comparaciones con medidas estandarizadas todos estos procedimientos dentro de un modelo determinado; estas medidas de desempeño fueron evolucionando hacia nuevos sistemas enfocándose en los resultados, así como en las metas proyectadas por la organización en base a su desempeño (Del Castillo & Vargas, 2009).

### **2.2.3 Conceptos teóricos del desempeño empresarial:**

#### **2.2.3.1 El proceso de transformación**

Dentro del desarrollo empresarial, el ser humano en cualquier actividad que emprenda debe tener en cuenta tres nociones que servirán de referencia para su proceso de desarrollo; la noción de cambio esta involucra la modificación que ha inducido al ser humano a usar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones al emprender así también nuevas soluciones para su innovación; la noción de acción que conlleva a la realización de los hechos o acciones; y la noción de mejoramiento que permite hacer frente a los cambios para lograr mejores resultados.

#### **2.2.3.2 Espíritu empresarial**

Para que un negocio desarrolle necesita que los miembros involucrados dispongan de valores personales y valores sociales en características como deseo de superación que involucra el mejoramiento continuo; tener visión percibir tendencias y asumir los posibles riesgos; capacidad para tomar decisiones de manera inmediata.

### 2.2.3.3 Cultura empresarial

Cada día nuevos empresarios con valores y actitudes que conocen cuándo, cómo y dónde empezar para equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad personas capaces de enfrentar las variaciones en el ámbito económico, político y social (Varela & Bedoya, 2006).

### 2.2.3.4 Educación empresarial

Desarrolla en los individuos espíritu empresarial, que es esa fuerza interna que los direcciona a ser empresarios. Muchas personas con el mismo sistema de pensamiento generan cultura empresarial. Para crecer se necesita que estos empresarios mejoren, que sean buenos empresarios; que con las empresas que crearon en un inicio se fortalezcan y se desarrollen para que éstas sean buenas; esto es, que generen valor agregado a la economía y sean no sólo organizaciones de supervivencia para el empresario (Castillo, 2006).

## 2.2.4 Gestión estratégica en el desempeño empresarial

La Gestión Estratégica involucra un conjunto de decisiones y comportamientos gerenciales que determinan o impactan el desempeño de la empresa. El modelo conceptual de gestión estratégica consta de cuatro procesos: análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control de estrategias.



*Figura 4. Procesos del Modelo de Gestión estratégica (Castillo, 2006)*

#### 2.2.4.1 Análisis ambiental

El propósito de esta actividad es evaluar los factores claves internos que involucran el desarrollo de la empresa en aspectos como cultura, ética u otros y factores externos como el desarrollo económico, político y social.

#### 2.2.4.2 Formulación de estrategias

En esta fase consiste en analizar el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), porque para formular estrategias se requiere un proceso de planificación estratégico.

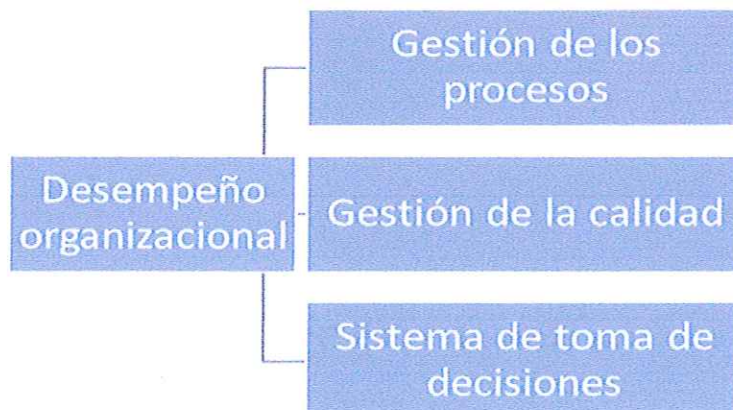
#### 2.2.4.3 Implementación de estrategias

Se refiere al actuar por parte de la administración en el cual la estructura organizacional, políticas internas y personal humano forman parte del desarrollo de nuevas estrategias.

#### 2.2.4.4 Control de estrategias

En este punto se compara el desempeño que se lleva a cabo con las expectativas planteadas debido a que ya se han tomado acciones correctivas para que las estrategias se desarrollen de manera adecuada (Terán, 2014).

Las organizaciones cada día adoptan nuevas estrategias empresariales con el propósito de alcanzar sus objetivos y seguir en el camino de la supervivencia desarrollando cada vez nuevos procesos para hacerse más competitivos; el diseño de una gestión estratégica surge a partir de nuevos enfoques empresariales que permitirá la toma de decisiones más efectiva a la alta dirección y posibilitará el estudio de factores de éxito o de fracaso (Vilariño, 2013).

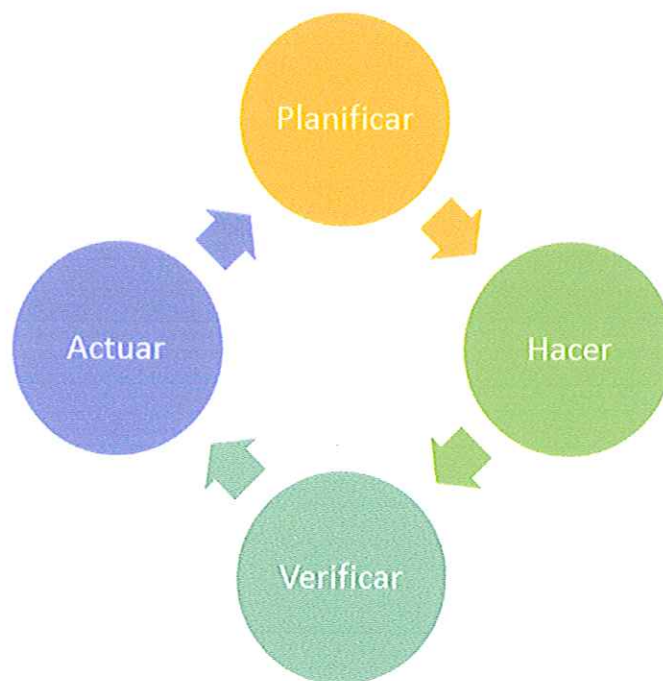


**Figura 5.** Desempeño Organizacional en Función de Procesos (Vilariño, 2013)

Un enfoque basado en la estructura organizativa en el cual toda organización se puede concebir como una red de procesos que se encuentran interrelacionados o interconectados, no obstante, los empresarios aplican cada día cambios organizativos escogiendo aquellos procesos más relevantes, analizándolos y mejorándolos para lograr optimizar los resultados de la organización (Mallar, 2010).

#### 2.2.4.5 Gestión por procesos

El propósito es mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los propósitos previamente definidos, consiste también en la descripción de las actividades del proceso utilizando esquemas o categorías de medición y por último prevalece la aplicación de herramientas clásicas de gestión (Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino, & García-Vidal, 2014).



**Figura 6.** Ciclo "PHVA" en la Gestión por Procesos (Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino, & García-Vidal, 2014)

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

Una investigación documental es una parte importante dentro de un proceso de investigación, debido a que toda la información recopilada por medio de libros, artículos u otros, ayudará al investigador a describir, explicar y profundizar el objeto de estudio (Tancara).

Para el presente proyecto se aplicará el método de investigación documental, esto quiere decir que se realizara revisión bibliográfica, ya que se utilizará publicaciones de distintos autores mediante la recolección de información de tesis doctorales, tesis de maestrías, libros y otros documentos que proporcionen información relevante acorde a las variables de estudio independiente y dependiente facilitando la redacción del escrito al momento de aplicar la unidad de análisis.

Se aplicará técnicas de interpretación como la hermenéutica que ayudará a aclarar e interpretar la información obtenida para poder utilizar la más importante; y la triangulación de ideas que permitirá relacionar conceptos de varios autores y poder establecer la congruencia que tienen las variables entre sí. Se detalla la variable dependiente que es el “Control de Gestión”, en lo que se conocerá desde su historia, cuán importante es y cómo afecta actualmente este proceso a las pymes de producción, toda esta información se la recolectara a través de bases digitales oficiales y confiables que permitirán obtener resultados basados a la realidad de las empresas.

Posteriormente el análisis de la variable independiente de estudio “desempeño empresarial” se basa en el estudio de la evolución y antecedentes donde se involucra también la gestión como parte del desarrollo empresarial por medio del uso de fuentes primarias y secundarias que aportarán con información adecuada para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación con fuentes veraces que generarán una investigación de calidad.

Por último, como referencia para este estudio se consideró a las PYMES de producción, conocer como un adecuado control ayuda al desarrollo empresarial, a mantenerlas cada vez más competitivas en el mercado, generando nuevas plazas de empleo, ayudando de esta manera al desarrollo económico y productivo local, provincial y regional del país.



## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO DEL TEMA

Las PYMES son entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican estados financieros con propósito de brindar información general para usuarios externos, una de las finalidades es atraer a inversores potenciales para poder incrementar el capital y de esta manera poder expandirse como empresa.

Los índices de creación y sostenibilidad de las PYMES son tomados en cuenta para medir el desarrollo económico del país, es así que los criterios para clasificar a una empresa como PYMES se considera sus ingresos totales anuales y número de colaboradores en la mayoría de los países, hasta el año 2016 existía un total de 52.554 compañías de las cuales 21.922 eran PYMES esto ha dependido de estructuras eficientes en costos y procesos productivos (EKOS, 2016).

En la actualidad las PYMES están inmersas en todos los sectores de la actividad económica, formando parte del mercado internacional como consecuencia de medidas adoptadas por los gobiernos, permitiendo generar oportunidades de desarrollo que contribuyen a la mejora de calidad de vida de las personas, y por ende fomentando a romper barreras, buscando siempre nuevos mercados y estrategias para obtener más rentabilidad y ser reconocidos.

En Ecuador las PYMES Productivas son de gran importancia para la economía ecuatoriana, aportan al desarrollo económico-productivo del país, principalmente en aquellos sectores donde se generan pocas fuentes de empleo, ayudando a promover al crecimiento de las familias que cuentan pocos recursos, permitiendo así la subsistencia de los mismos.

El control de gestión en las PYMES de producción como un proceso que contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos ha tenido gran importancia, debido a avances tecnológicos, incremento en sistemas de comunicación, por ello la globalización ha influido en la asignación de recursos que poseen las PYMES al momento de evaluar sus sistemas en la que un adecuado control de gestión determinará la adopción de nuevas decisiones o enfrentar nuevos cambios.

Por medio de un control de gestión eficiente se puede conocer la situación de la empresa o a su vez preparar acciones, la gestión debe formar parte del diario vivir en las actividades de las empresas tanto para incrementar su desarrollo en el mercado como para innovar en sus procesos de producción, este control permite a las PYMES anticiparse al futuro, planificar a corto plazo y a mediano plazo realizar un plan estratégico. (Hernando, 2014).

Según los autores (Heredía, García, & Bastida, 2008) en su artículo “Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES” Cada día las PYMES están más motivadas a implementar un sistema de control de gestión debido a que éste provee a las empresas sugerencias para prevenir riesgos y alcanzar sus objetivos por medio del análisis de sus fortalezas.

El control de gestión está involucrado en áreas como la planeación y producción, pero aún la utilización del control de gestión en las Pymes es deficiente, por ello la selección de un sistema de control de gestión dependerá de los administradores y así el rendimiento de sus empresas será favorable para ellos y la economía del país.

Según (Huerta Dueñas, Sandoval Godoy, & Preciado Rodríguez, 2016) en su investigación “Sistemas de calidad y Desempeño Empresarial: estudio de caso en empresas cárnicas en una región del noroeste de México” el desempeño empresarial no estará limitado al tamaño de la empresa, sino que, mientras se cuente con un personal operativo efectivo capaz de cumplir con las directrices establecidas, se volverá sin duda un factor relevante para que la empresa sea eficiente, manteniendo así un control y normativas bien estructuradas que permita la mejora continua de la entidad.

Autores como (Alarcón Gavilanes, Carrillo Hernández, & Tapia Muñoz, 2017) manifiestan que para alcanzar el desempeño empresarial las empresas deben contar con gestión empresarial, por otro lado se debe mantener un ambiente de trabajo óptimo entre todas las personas de la empresa; así mismo, interfieren otros factores a tomar en cuenta como lo es el capital de trabajo, el marketing y los componentes externos e internos que intervienen en la organización, obteniendo con ello el empoderamiento de todos sus miembros para con el negocio.

Por ello el desempeño empresarial tiene que estar relacionado con todos los departamentos y procedimientos que tienen las pequeñas y medianas empresas del sector productivo, por tal razón para que exista resultados positivos deben de intervenir absolutamente todos los miembros de la organización cumpliendo cada parámetro y manteniendo innovación continua para encontrar nuevas formas de liderar el mercado.

Dentro de las PYMES del sector productivo encontramos las PYMES agroindustriales y según (Toro Zuluaga, Castaño Molano, & López Espitia, 2017) la globalización es un factor clave para que este tipo de empresas implementen nuevos procesos tecnológicos, cuenten con personal operativo capaz y exista un buen gestión de control, manteniendo así la innovación como un elemento competitivo que las PYMES deben tener de manera constante en todas la fases del proceso productivo.

El rol del control de gestión en las PYMES en el que se hace referencia a la implementación de métodos y procedimientos para la mejora de los procesos, en la cual la responsabilidad de la alta dirección es aprovechar las aptitudes de cada individuo y realizar acciones para prevenir posibles riesgos, buscando nuevos medios y lineamientos con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos.

El control de gestión resulta indispensable para las PYMES debido a que contar con un sistema de gestión se garantiza el correcto uso de los recursos materiales, tecnológicos necesarios para el proceso de producción, es decir una adecuada implementación del control de gestión por parte de los altos directivos constituye una herramienta para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de forma veraz y segura.

Las PYMES deben seguir implementado un buen control de gestión de manera objetiva previo a una planeación estratégica en base a las directrices y gestión de la organización fijadas a largo plazo, y que a su vez les permita comprometer a todos los miembros en el cumplimiento de los objetivos planteados porque el control de gestión reflejará resultados a corto plazo.

Las PYMES del sector productivo deben esforzarse por aplicar un control de gestión que este previamente examinado y tenga la aprobación de todos los miembros de la alta dirección, para que al momento de su implementación no existan inconvenientes; por

ende este control debe de estar orientado a tener un efecto positivo para el personal de la empresa que incentive a las personas a realizar o fomentar el trabajo de una manera efectiva y que en el proceso se vayan corrigiendo las falencias que se presenten para obtener desempeño empresarial de calidad.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES

Luego del análisis de las variables que fueron el control de gestión y el desempeño empresarial se concluye lo siguiente:

- La implementación del control de gestión es una herramienta muy favorable para las empresas, porque por medio de la promulgación de las estrategias a todos los individuos involucrados en la organización se puede llegar a cumplir los objetivos planteados, pero son los altos directivos quienes tienen la responsabilidad de la implantación de un sistema de control de gestión para que el desempeño empresarial de sus empresas sea el esperado.
- Para que las PYMES aporten al desarrollo económico y social del país deben mantener su desempeño empresarial, por ello un control siempre será indispensable para que esto se cumpla, es ahí donde el control de gestión juega un rol importante porque previamente se debe realizar una planeación estratégica en la que al momento de implementar el control de gestión los resultados se vean en el corto plazo y permita a estas su continuidad en el mercado.
- En nuestro país las PYMES del sector productivo que cuentan con un control de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos en el desarrollo de cada uno de sus procesos, por medio del uso de sistemas de comunicación más efectivos, con la contribución de avances tecnológicos, donde la distribución de recursos sea la adecuada para el proceso de producción y se aproveche también las habilidades del factor humano generando más oportunidades en el mercado, y también estar dispuestos a aceptar nuevos cambios.
- Las PYMES en la actualidad deberían estar en la capacidad de adoptar decisiones proactivas para mejorar su desempeño empresarial que con la ayuda de un control de gestión generarán un valor agregado en el mercado y por ende creando mayor competitividad ante grandes empresas, brindando nuevas plazas de empleo la cual contribuye al cambio de la matriz productiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACCID, C. d. (2010). *MANUAL DE CONTROL DE GESTION*. BRESCA (PROFIT EDITORIAL). Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788415330059&idsource=3001&li=1>
2. Alarcón Gavilanes, J. C., Carrillo Hernández, J. I., & Tapia Muñoz, M. L. (2017). LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/planificacion.html>
3. Betancourt López, J. M., & Sánchez Batista, A. (Diciembre de 2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos de la Dirección*, 9(2), 6. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552015000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008)
4. Castillo, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *EAN*, 103-118. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/206/20605706/>
5. Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (Mayo-Agosto de 2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 4-6. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiL7-yWpFLcAhVQtlkKHcEjAp8QFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F3604%2F360433597009.pdf&usg=AOvVaw1gmlEOj0kwKiPtjyLLBre->
6. Del Castillo, C., & Vargas, B. (Junio de 2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. *Universidad Autónoma del Estado de México*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/3607/360733606003/>
7. Delfín, F., & Acosta, M. (20 de Abril de 2016). *Scielo*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>

8. Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de Gestión o Gestión de Control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 4. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
9. EKOS. (2016). Ranking PYMES. *EKOS*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8091>
10. Fajardo, L. (Septiembre de 2017). La cultura organizacional y el desempeño empresarial de las operadoras de transporte terrestre interprovincial de pasajeros del Cantón de Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de Eumed: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desempeno-empresarial-ecuador.html>
11. Heredia, L., García, D., & Bastida, F. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación. *Actualidad Contable FACES*, XI(17), 135-152. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25711784012.pdf>
12. Hernández Madrigal, M. (Mayo de 2017). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: CONCEPTOS BÁSICOS COMO MARCO PARA LA INVESTIGACIÓN. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 13. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/870/87050902009/>
13. Hernando, M. (17 de Octubre de 2014). *Universidad de Alcalá*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Huerta Dueñas, M., Sandoval Godoy, S. A., & Preciado Rodríguez, J. (2016). Sistemas de calidad y desempeño empresarial: estudio de caso en empresas cárnicas en una región del noroeste de México. *Ingeniería Industrial*(34), 4-7. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337450992005>
15. Jorge Suárez, T. (Enero-Junio de 2013). *Dialnet*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <file:///C:/Users/SYSTEM-PC/Downloads/Dialnet-ControlDeGestionEnLaCadenaDeValorYLosAportesDeLaCo-5447047.pdf>

16. Kralj, F. M. (Agosto de 1988). *Biblioteca digital de la facultad de ciencias economicas-Universidad Buenos Aires*. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118\\_KraljFM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118_KraljFM.pdf)
17. Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255-264. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>
18. Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de [file:///D:/User/Descargas/art%C3%ADculo\\_redalyc\\_357935475004.pdf](file:///D:/User/Descargas/art%C3%ADculo_redalyc_357935475004.pdf)
19. Tancara, C. (s.f.). *Revistas Bolivianas*. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rts/n17/n17a08.pdf>
20. Terán, D. (2014). *Administración Estratégica*. México. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=DX9NDAAAQBAJ&pg=PT2&lpg=PT2&dq=Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Buenos+Aires:+Alfaomega+Grupo+Editor.&source=bl&ots=dQN5VRWTPj&sig=7qXmi7Kck2XIq9TgNbZ7hqWs8QY&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjRvPPHpv3cAhXLUFMKHS7ABewQ6AEwAn>
21. Toro Zuluaga, N. A., Castaño Molano, J. M., & López Espitia, Y. (junio de 2017). Estado innovador de empresas medianas y pequeñas agroindustriales de Manizales y su relación con el desempeño organizacional. *Ánfora*, 24(42), 5-9. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3578/357851475003.pdf>
22. UPAV. (s.f.). *UPAV*. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de [http://www.universidadupav.edu.mx/documentos/BachilleratoVirtual/Contenidos\\_PE\\_UPAV/4Trimestre/MEIN%202/Unidad1/tema3.pdf](http://www.universidadupav.edu.mx/documentos/BachilleratoVirtual/Contenidos_PE_UPAV/4Trimestre/MEIN%202/Unidad1/tema3.pdf)
23. Valdez Espino, A., Sanchez Sanchez, R., & Aguilera Martinez, A. F. (013). Procedimiento para el control de gestion en la empresa Campesino Popular de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 2. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200009)
24. Varela, R., & Bedoya, O. (2006). MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS. *Scielo*.



Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000300001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000300001)

25. Vilariño, C. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional . *Revista Venezolana de Información*, 31-52. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/823/82326270004.pdf>
26. Zárate, R., Argüelles Pabón, D. C., Aparicio García, S., Largacha Martínez, C., & Pérez Uribe, R. I. (2013). *Gestión de organizaciones: enfoques y aplicaciones*. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://hdl.handle.net/10882/3965>.