



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y/O FRACASO DE LA PRODUCCIÓN
Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera/o en
Contabilidad y Auditoría**

Línea de Investigación:

**POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO**

Autores:

Medina Maldonado Vicki Marbel

Mera Gamboa Ricardo Andrés

Director:

Dr. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Enero 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y/O FRACASO DE LA PRODUCCIÓN
Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO”

Línea de Investigación:

Política económica, competitividad institucional, innovación, emprendimiento,
productividad y liderazgo

Autores:

VICKI MARBEL MEDINA MALDONADO

RICARDO ANDRÉS MERA GAMBOA

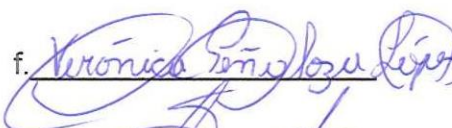
Osmany Pérez Barral, Dr.

CALIFICADOR

f. 

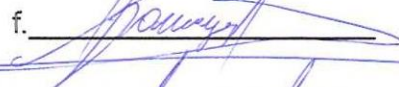
Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

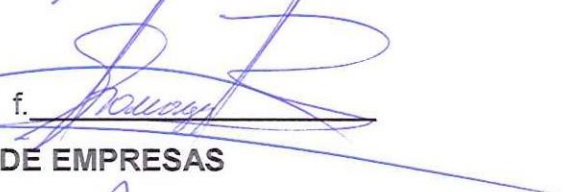
Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Mg.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. 
SECRETARIA GENERAL
PUCESA

Ambato – Ecuador

Enero 2020

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **VICKI MARBEL MEDINA MALDONADO**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 180488782-4 y **RICARDO ANDRÉS MERA GAMBOA**, portador de la cédula de ciudadanía N° 180398231-1, autores del trabajo de graduación intitulado: **“VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y/O FRACASO DE LA PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO”**, previa la obtención de los títulos de **INGENIERA E INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de los autores.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de su sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, enero 2020

Vicki Marbel Medina Maldonado

C.I: 180488782-4

Ricardo Andrés Mera Gamboa

C.I: 180398231-1



DEDICATORIA

A Dios, porque sin su gracia y bendición no sería nada.

A mi madre, quién fue la persona que más me motivó durante todo el transcurso de mi carrera universitaria.

Vicki Marbel Medina Maldonado

AGRADECIMIENTO

A Dios, por otorgarme la fuerza y la capacidad para enfrentar con fe y sabiduría las dificultades que se me han presentado durante este camino lleno de enseñanzas y aprendizajes; a cada uno de los miembros de mi familia, especialmente a mis padres, por apoyarme en todo momento, convirtiéndose en mi pilar fundamental para seguir y concluir con mi carrera universitaria.

Vicki Marbel Medina Maldonado

RESUMEN

El estudio del caso de la empresa Industrial de Buses e Ingeniería Mecánica Constante (IBIMCO), dedicada a la producción y comercialización de carrocerías de buses en la ciudad de Ambato, analiza los años de auge y de crisis de la empresa, se identifican las variables internas y/o externas, cualitativas y/o cuantitativas que influyen en la gestión de la misma. Su importancia radica en la retrospectiva a través del tiempo a modo de análisis en la búsqueda de respuestas, mediante un tipo de investigación descriptiva-explicativa, a las incógnitas de el/los fenómenos sucedidos y su prevención futura. El estudio se fundamenta en un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), que toma en cuenta las experiencias personales de los implicados (método histórico), la opinión de especialistas relacionados al tema, la revisión de documentos contables (análisis documental), y la observación de los investigadores (método de inducción y deducción). La finalidad de la investigación, es evaluar las variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO para la toma de decisiones (método lógico), se logra identificar las principales fortalezas y debilidades que, estructuradas, sirven de guía para la resolución del problema de la empresa en mención y similares.

Palabras claves: gestión, producción, comercialización.

ABSTRACT

A case study of the company, Constante Buses and Mechanical Engineering (IBIMCO) which produces and markets bodyworks for buses in Ambato, analyzes the boom and bust years of the company, identifying internal and/or external, qualitative and/or quantitative variables that influence its management. Its importance lies in the retrospective through time, by way of analysis, in searching for answers, through an explanatory and descriptive research, exploring the unknowns of experience phenomena and their future prevention. The study is based on a mixed research approach (qualitative and quantitative), which takes into account the personal experiences of those involved (historical method), the opinion of specialists related to the subject, reviewing accounting documents (documentary analysis), and the observation of the researchers (induction and deduction method). The purpose of the investigation is to evaluate the variables that influence in the success and/or failure, in the production and marketing of IBIMCO, for decision making (logical method) and identifying the main strengths and weaknesses, which are structured as a guide to solve not only the problem of this company, but also the problems of similar companies.

Keywords: management, production, marketing.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Evolución de la contabilidad de gestión	7
1.2. El control de la gestión y la toma de decisiones.....	11
1.3. Estudios de las variables que influyen en el control de gestión empresarial y la toma de decisiones	15
1.4. Variables de éxito y/o fracaso que influyen en la producción y la comercialización.....	30
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO	39
2.1. Caracterización de la empresa IBIMCO	43
2.2. Descripción del proceso de producción y comercialización de la empresa IBIMCO	50
2.3. Análisis de las variables que influyen en la producción y comercialización de la empresa IBIMCO.....	52
CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE VARIABLES DE ÉXITO Y/O FRACASO QUE DETERMINAN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA IBIMCO	64

3.1.	Determinación de las variables de gestión que influyen en la empresa IBIMCO	65
3.2.	Determinación de las variables que influyen en la producción de la empresa IBIMCO	66
3.3.	Determinación de las variables que influyen en la comercialización de la empresa IBIMCO.....	70
	CONCLUSIONES.....	73
	RECOMENDACIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	75
	ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

Las empresas industriales tienen una participación de gran relevancia en las economías locales, nacionales e internacionales, junto con las entidades del sistema financiero y los gobiernos de las distintas naciones, mantienen políticas y leyes que desarrollan y establecen pautas y poder socio-político. La evolución de las mismas se da por la modificación de sus sistemas operativos, financieros, legales, organizacionales, entre otros, con el objetivo de que sus procesos productivos y comerciales sean eficaces, eficientes y efectivos.

Estos cambios se implementan de manera progresiva a medida que la competitividad crece. La idea de la eficacia aparece como la primera que vislumbró en los sistemas organizacionales; un resultado final óptimo se tiene como meta principal, sin importar los factores que conlleven dicho propósito (costos altos, ineficiencia en recursos, talento humano no especializado). Como lo mencionan en el apartado de su libro Stoner, Freeman y Gilbert (1996), existen varias etapas que marcan tendencia en la administración, gestión y desarrollo en general de la organización:

La revolución industrial es el primer paso para dar importancia a las empresas de carácter industrial, el apoyo de las mismas y su intervención en las guerras mundiales, sobre todo en la segunda, marcan la pauta de su poderío. En esta época se introduce el concepto de eficiencia, no sólo se toma en cuenta la calidad sino el costo de los productos, con dos variables que al día de hoy aún predominan: el costo y el tiempo de producción. La gestión se maneja mediante modelos militares autocráticos, debido en gran parte a que la mayoría de empresas eran de carácter familiar.

Las teorías inclinadas a los aspectos sociales crecen con las protestas de los trabajadores y por la búsqueda de sus derechos. Al ser explotados y tratados como simples recursos para que la producción llegue al objetivo de un producto o servicio final, se busca precisamente un bajo costo, además se aprovecha la necesidad de las personas más vulnerables.

Los conceptos de liderazgo y el enfoque hacia los derechos de los trabajadores establecen pautas de éxito en el ámbito empresarial, estos provocan un

encarecimiento de los sistemas basados en modelos militares y se empiezan a valorar los modelos de motivación y recompensa hacia las personas, estos se consideran activos intangibles valiosos para la estabilidad y progreso de la organización.

El siguiente cambio para la mejora de la producción y para ventaja ante la competencia, es el desarrollo de tecnologías y procedimientos eficientes, que ahora, sin perjudicar directamente a la mano de obra o abusar de sus derechos, mejoran la posición de las empresas frente a su entorno local y global.

La revolución tecnológica implica el cambio más significativo que se mantiene hasta la actualidad. Las personas tienen un incremento de necesidades debido a la creación de nuevos productos y servicios. A la par, el desarrollo tecnológico cambió el estilo de vida de la gente; así como, la manera de gestionar las empresas, se basa en la información como activo más valioso. El conocimiento prevalece como una de las variables de más influencia en el éxito empresarial.

No todos los cambios fueron positivos, con la aparición de la tecnología se desvalorizó el capital humano, esta vez, fueron de a poco reemplazados por las tecnificadas maquinarias. Además, la tecnología repercutió negativamente en el medio ambiente en varios de los sectores industriales. Dichos factores se suman a los que destacan dentro de las variables de éxito, esto se evidencia en las culturas de empoderamiento y de responsabilidad social corporativa.

Las empresas se adecúan a los cambios que se dan en la línea de tiempo mediante técnicas, herramientas y procedimientos que en su combinación tratan de adoptar y cumplir con la mayoría de variables de incidencias posibles para que exista éxito en la gestión empresarial.

Mercados cada vez más exigentes, pretenden implementar herramientas de procesos que disminuyen costos y/o aumenten la calidad del producto o servicio a ofertar, como los dos principales aspectos en los cuales es necesario enfocarse. Sin ser suficiente, las organizaciones exitosas marcan una diferenciación dentro del mercado en donde se desenvuelven mediante estrategias basadas en su mayor fortaleza para crear

barreras a la competencia y obtener rentabilidad como resultado de la comercialización de sus productos o servicios.

Se establecen lineamientos con validez internacional para solucionar la injusticia laboral, exigir derechos mundiales, remuneraciones dignas, desarrollo de la cultura organizacional, todos direccionados a lograr una cultura de empoderamiento que valora el capital intelectual.

Las normas internacionales protegen el medio ambiente en la búsqueda de recuperar un planeta autosustentable. Debido a la cantidad y variedad de factores una empresa se acopla a ellos y adoptar los instrumentos necesarios de acuerdo a su realidad interna y a la realidad macroeconómica en la que se encuentre su entorno.

La Contabilidad de Gestión encabeza el manejo de las variables que afectan a la organización, que viabilizan mediante las distintas ramas de la contabilidad o materias afines a la misma (costos, finanzas, cultura organizacional, pensamiento estratégico, entre otros). El objetivo final es dar solución a los problemas que han aparecido conjuntamente con el fenómeno de la globalización y demás fenómenos históricos, para lo cual se eleva el nivel de exigencia en variables no solamente internas, sino también externas e información no solo apegada al pasado sino con proyecciones lógicas para la consecución de objetivos y metas futuras.

La información contable sin duda es la base de todas las herramientas para la toma de decisiones estratégicas, que, si bien es cierto, tienen enfoques cualitativos en un principio, parten de las cifras y proyecciones numéricas que esta ofrece, a esta se le considera como la fuente de información más importante de la organización.

La realidad histórica del sector carrocerero anteriormente investigada por Andrade Terán (2016), deja datos acerca de su evolución, estos son:

En primer lugar, sin ser excepción a la realidad empresarial general, vive un ambiente de globalización y competitividad. En América destaca México, donde es una de las industrias con más participación para su Producto Interno Bruto (PIB). La diferenciación de estrategias marca la pauta de crecimiento y éxito, así se tiene dos

potencias importantes que predominan en las regiones americanas: Brasil, con su enfoque en innovación y desarrollo de modelos creativos, propia del continente, establece liderazgo y superioridad para ser la principal referencia y; China, especializada como en casi todos sus productos y servicios, en la reducción de costos, abarca cada vez más participación en los mercados latinos.

En lo pertinente al sector carrocerero ecuatoriano, comienza con sus primeras participaciones en la provincia de Pichincha, se extiende de a poco y mediante el emprendimiento de ex-trabajadores de las empresas pioneras hacia las zonas centrales del país, principalmente Tungurahua, donde se especializa y convierte en la principal zona carrocera del país.

En el año 2008 se crea la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), como uno de los principales factores estratégicos para el plan de gobierno del cambio de la matriz productiva. La necesidad de la CANFAC nace de mejorar la calidad del producto y eficiencia de procesos de manufactura frente a la competencia que, a consecuencia de la globalización, también llega al país y se establece vigorosamente aún con las barreras arancelarias de proteccionismo, propias de las políticas macroeconómicas del gobierno de Rafael Correa.

En la ciudad de Ambato se da una historia de desarrollo significativa, con su relevancia observada directamente en el auge que tuvo en sus mejores años la empresa IBIMCO, al ser la primera en realizar exportaciones y en obtener una certificación de calidad otorgada por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), se da empleo a alrededor de 300 personas, además de poseer la mayor participación en la demanda interna del sector.

La estrategia a pesar de no estar implícita en las líneas de un párrafo o en la misión de la organización tiene su fortaleza en la innovación y creatividad de su gerente y diseñador de productos, que, con su pasión por los detalles mínimos como principal característica, se preocupa por crear los mejores productos. Sin embargo, las variables de influencia en el momento de la toma de decisiones y de desarrollo del plan de

inversión y crecimiento de la empresa, no tienen concordancia para la consecución de objetivos, lo que le lleva al borde de la desaparición.

Todo esto sucede en períodos consecutivos a partir del año 2008, lo que marca un antes y un después para la organización, se crea un abismo en la gestión empresarial del cual se ha podido salir mientras seguía en funcionamiento, no obstante, se mira de lejos los momentos de consolidación.

Mediante la siguiente pregunta de investigación se plantea la problemática acerca del caso IBIMCO a la cual se pretende dar solución: ¿Cuáles son las variables que influyen en la toma de decisiones para el éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO?

Los investigadores sostienen, por lo tanto, la idea que: Existen variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO.

De la misma manera, se trazan objetivos que guían la investigación, basados en un objetivo general:

Evaluar las variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO para la toma de decisiones.

Su cumplimiento se basa con cada uno de los objetivos específicos, los mismos que dan la pauta de las fases que se van a llevar a cabo en el estudio:

1. Estudiar los aspectos teóricos relacionados al tema de influencia de variables para la toma de decisiones.
2. Diagnosticar los procesos de la empresa IBIMCO en cada una de sus etapas mediante el análisis de documentos contables y la experiencia personal de los actores en el caso.
3. Desarrollar teorías explicativas a partir de las variables de influencia detectadas con la ayuda de profesionales en los diferentes ámbitos.
4. Determinar las variables de éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO para la toma de decisiones.

Los objetivos se pretenden lograr mediante un tipo de investigación descriptiva-explicativa. Se da respuesta a las incógnitas de el/los fenómenos sucedidos y su prevención futura; para ello, se fundamenta en un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), que toma en cuenta las experiencias personales de los implicados (método histórico), la opinión de especialistas relacionados al tema, la revisión de documentos contables (análisis documental), y la observación de los investigadores (método de inducción y deducción). La finalidad de la investigación, es evaluar las variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO para la toma de decisiones (método lógico).

La justificación de la investigación está dada por la indagación en primera instancia de dichas herramientas en aspectos estratégicos y de toma de decisiones, que necesariamente implican un adecuado manejo financiero, desarrollo organizacional y de su cultura, efectividad de operaciones y la importancia de factores externos que conllevan a tener una idea de cómo se realiza una adecuada administración.

La experiencia de los involucrados en el caso con relatos acerca de las diversas situaciones que vivió la empresa y la opinión de especialistas acerca de los mismos, son enfoques que ameritan ser tomados en cuenta debido a la naturaleza del caso. Se busca con esto y mediante el análisis contable-financiero, las variables internas y/o externas, cualitativas y/o cuantitativas que influyen tanto en el momento de auge como de crisis; y finalmente, el estudio sirve de guía para un mejor desempeño futuro en la organización y en las distintas organizaciones del sector y fuera de él.

En consecuencia del estudio se obtiene una guía basada en la experiencia de la empresa IBIMCO, para ayudar en el caso y, por su naturaleza y variables, sirve también, a empresas similares o con problemáticas de la misma índole. Se tiene como base el pensamiento estratégico propuesto por Robert (2007), enfocado en cada una de las variables, se enriquece temáticas contables, financieras, de entorno empresarial desde la perspectiva estratégica, que llevan a resolver problemas sobre todo cuantitativos, lo que fomenta una cultura de empoderamiento que marca la diferencia en el desarrollo de actividades en las empresas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo tiene el objetivo de demostrar conceptualmente la importancia de la Contabilidad de Gestión, su evolución y la necesidad de su uso para dirigir y controlar las operaciones en una empresa. A partir de esta base, se busca identificar las variables de influencia, analizar sus aspectos más importantes y, finalmente, obtener teóricamente respuestas para una correcta producción y comercialización.

1.1. Evolución de la contabilidad de gestión

Pese a que la Administración es la ciencia que se tiene como idónea para la resolución de problemas empresariales, decisiones y dirección de organizaciones, existen ciertas variantes que se han creado a partir de la Contabilidad de Gestión (CG). Estas ciencias lejos de ser excluyentes, trabajan de manera óptima al estar relacionadas, por ello, en este epígrafe se tratan varios puntos en el tiempo que demuestran su importancia y complementariedad.

Se busca tener un panorama de los cambios empresariales en primer plano, para que, a partir de aquello, se evidencie que la calidad de la información y herramientas contables se adaptan y tienen participación importante en el desarrollo para llegar a los sistemas actuales. De los libros contemporáneos que resumen la evolución empresarial, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), sintetizan correctamente los puntos relevantes en el tiempo y sus principales características:

- La eficiencia resulta una de las primeras dificultades empresariales, contrario a la situación actual, en sus primeras etapas se tiene escasez de trabajadores al contar con procesos nuevos, existe poca aptitud para realizar las tareas, por lo que, los primeros esfuerzos administrativos se enfocan en estos problemas.
- El crecimiento de las fábricas en el siglo XX se ratifica, con ello, un sistema complejo y cada vez con más participación en la economía, esta época se marca con varias características destacables, como son: la eficacia de una organización total, la aparición de la burocracia que causa entorpecimiento de

procesos y, el liderazgo como línea principal, que busca motivar a las personas a realizar las tareas con total sincronización.

- Con una organización enfocada en las personas, las inclinaciones hacia ciencias sociales y psicológicas son el eje para la relación gerentes – colaboradores, a su vez, florece el concepto de calidad y valor agregado como ventaja competitiva.
- La aparición de la tecnología hace que los procesos humanos se vuelvan más complejos, la investigación de operaciones nace con el objetivo de dirigir de manera óptima los recursos tanto tecnológicos como materiales hacia una misma meta.
- El modelo de dirección de sistemas organizacionales consigue la siguiente complejidad en su tamaño, la concentración de los esfuerzos de dirección en cada uno de los subsistemas, busca como resultado la sinergia, que es entendida como el todo mayor que las partes.
- Las técnicas usadas para solucionar cada uno de los problemas existentes en las distintas épocas, hace que se tenga una gran cantidad de enfoques y criterios, por lo que, el siguiente hito de dirección se basa en la necesidad específica que tenga la organización.
- La era de la globalización rompe barreras y hace que las operaciones sean dinámicas en todos los ámbitos. Como nuevos enfoques y corrientes crecientes hasta el día de hoy surgen la Responsabilidad Social y la ética empresarial, se ratifica dentro de la evolución conceptos que llegan a ser fundamentales y difíciles de dejar de lado como son la eficacia, eficiencia y calidad.

La CG nace para cubrir la necesidad específica de información ante todas las dificultades administrativas que aparecen en su evolución. Puntualmente, cuando las organizaciones empiezan a tener una complejidad sistemática y llegan a ser de tamaño considerables, la Contabilidad resulta insuficiente como mera ciencia que lleva registros de ingresos y egresos, se tiene como referencia la época post guerra, dicha ciencia se ve obligada a expandir el concepto de partida doble y desplegar nuevas

herramientas, por otro lado, la información contable toma el lugar de eje ante la toma de decisiones.

La manera en que Martínez Hernández y Blanco Dopico (2017) resumen los aspectos más relevantes de la Contabilidad de Gestión, dan un panorama óptimo para cumplir con el objetivo de destacar su participación en la evolución de las ciencias empresariales.

La primera etapa de la CG tiene el reto de distribuir y asignar costos a los procesos de fábricas cada vez más complejos, se coincide con lo dicho por Gutiérrez Hidalgo (2005) en que el punto de partida se da en la logística que se tiene para el funcionamiento de los ferrocarriles en sus primeros días, que si bien es cierto, tuvo la facilidad de comunicación del telégrafo, las operaciones no dejan de ser complejas.

Hasta este punto, la Contabilidad tiene un desenvolvimiento rudimentario, en el cual, su función más relevante, es el cálculo de la utilidad, se realiza simplemente con la resta entre las compras y los gastos de los ingresos. En general, esta etapa domina el manejo de los costos de mano de obra y materia prima.

Con una mayor diversificación de productos y, sobre todo, en la industria metalúrgica, donde los principales costos no son los de materia prima, sino los de transformación del metal, se crea la necesidad de generar un sistema de distribución de costos indirectos de fabricación (CIF), así se resuelve en primera instancia con la designación de costos estándar, que se dan por el pago del trabajo realizado en cada pieza de metal, así lo defiende Gutiérrez Hidalgo (2005).

En general, la segunda etapa de la evolución de la CG según lo propuesto por Martínez Hernández y Blanco Dopico (2017), marca una tendendia de planificación y control, dos ejes que en la Administración son fundamentales hasta el día de hoy, como también el concepto de toma de decisiones, en el cual, se empieza a inmiscuir con la distribución de costos que ya no es vista como concepto único, más bien toma el papel de racional y se convierte en la herramienta principal para maximizar el beneficio.

Los análisis financieros con el pasar del tiempo se hacen más exhaustivos debido a las necesidades que surgen de las distintas actividades que se realizan en la empresa, además, empieza a ser muy común la unión de empresas de carácter familiar, se ve como solución a esta temática el índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés), así, se soluciona sobre todo, el reparto de capital adecuado, en esto se coincide con Gutiérrez Hidalgo (2005).

La tercera etapa de la evolución de la CG, analiza las formas de reducción de costos mediante el tratamiento de desperdicios, ya sea con su disminución en el proceso productivo, o a su vez, su aprovechamiento mediante otros procesos para crear subproductos.

Junto al desarrollo de la Investigación de Operaciones, en la CG se despliega la Contabilidad Positiva como la cita Asuaga (2008), esta tiene grandes similitudes y se prevee su uso conjunto en varias empresas de este tiempo, a esto se añade, su objetivo común que es generar predicciones comprobables que faciliten la toma de decisiones.

La CG al igual que la Administración, se ve exigida a tomar en cuenta temáticas sociales, Asuaga (2008) menciona esta ramificación de las ciencias contables conocida como Contabilidad Conductista. Se tiene claro que el objetivo principal es el apoyo en la toma de decisiones, el estudio de la personalidad y perspectiva del individuo o grupo de personas que son los indicados para llevar a cabo esta acción, y estudia su influencia en el presupuesto.

El surgimiento del sistema justo a tiempo, marca una pauta totalmente revolucionaria en la forma de organizar un sistema tanto administrativo como contablemente, Gutiérrez Hidalgo (2005) sostiene, que hasta los años 80 no surgen grandes cambios en la CG, manifestación con la que no se concuerda, sin embargo, es evidente que se dejan pautas de funcionamiento indispensables aún al día de hoy, así se tiene la reducción de niveles de inventario, la calidad, la innovación, el diseño, la reducción de recursos como el tiempo o materiales, pues empieza la era en la cual las ventajas las

tienen no solo los poseedores de información, sino los que saben usarla y discernirla acorde a sus necesidades.

El sistema de Costos Directos como lo menciona Garrido Gómez (1995), define la relación que tienen en los procesos las entradas, salidas y su interrelación, con esto se nota la influencia de todos los procesos entre sí. Se empieza a observar posiciones consolidadas de manejo de costos y de información junto con la implementación de lo mencionado ante la toma de decisiones, esto a partir de interrogantes acerca de la influencia real y directa que tienen los costos y gastos en los proceso productivos.

En la actualidad, los entornos globalizados hacen que todos los aspectos de una empresa, se acoplen a las tecnologías cambiantes, variantes estructurales, ambientales y éticas, porque desarrollan modelos más complejos como en el caso contable el Sistema de Gestión por Actividades (ABM por sus siglas en inglés), sin que estrictamente sea una variable de éxito o de fracaso, no obstante, se las considera herramientas que suponen una ventaja competitiva.

En definitiva, existen varios puntos en la historia relevantes que demuestran la importancia y complementariedad de la CG en el desarrollo empresarial, muchos de los cuales no se han tomado en cuenta porque se creen suficientes los ya citados, para dejar claro lo que también concluyeron, Gutiérrez Hidalgo (2005), Asuaga (2008) y Martínez Hernández & Blanco Dopico (2017), el aporte de todas las herramientas de CG y la información contable de calidad, tienen ingerencia fundamental en el fin último empresarial, como es generar valor, por lo tanto, su influencia y acoplamiento en las estrategias organizacionales son el eje para que haya o no resultados positivos.

1.2. El control de la gestión y la toma de decisiones

El control de gestión establece pautas para que, en el desarrollo de las actividades de la empresa: se logren los objetivos planteados, se faciliten la toma de decisiones en momentos de crecimiento, incertidumbre o riesgo y, sobre todo, den una línea de dirección adecuada para el desarrollo en general de la empresa y sus variables de influencia tanto internas y/o externas, como cualitativas y/o cuantitativas.

En este apartado, se plantean bases para que se lleve a cabo lo mencionado, se apegan a criterios sustentados en el pensamiento estratégico y de factores cualitativos, que una vez claros, guían el desenvolvimiento de los procesos diversos de índole cuantitativo que son los que dan funcionamiento a la organización.

La gestión empresarial tiene la característica de ser dinámica. No existe manera, que en general, sirva para una correcta gestión, en concordancia con lo dicho por Ayuso Moya y Ripoll Feliu (2005), el uso de herramientas apoya a que los procesos sean sustentables y competitivos.

Al respecto, el pensamiento estratégico es el eje para la toma de decisiones de las empresas y un control de gestión adecuado. Una estrategia es la guía para el proceso futuro. Basado en la propuesta de Robert (2007), dicha estrategia es pura y simple. Se enfatiza la importancia de la misión y visión, además del empoderamiento de los colaboradores y personal directivo hacia las mismas, esto ayuda a tener un soporte para la sustentabilidad de la organización.

La misión da un enfoque de dirección e identidad, más que llenar las oraciones de un párrafo bien redactado y sin sentido, reconoce la fortaleza principal y la razón de ser de la empresa y de quienes la conforman, delimita la naturaleza de la organización ya sea mediante productos o servicios, clientes, segmentos de mercado, límites geográficos o lo más adecuado a la naturaleza de la entidad, reconoce crecimiento y éxito con intenciones futuras y no condiciones presentes, con el objetivo de ofrecer propósitos a quienes la conforman más allá de los salarios.

En el sector carrocero, las empresas se diferencian por la innovación y calidad, al ser un producto que tiene un precio alto, las estrategias de facilidades de financiamiento o precios bajos también están presentes, otras lideran mercados específicos o se especializan en segmentos de mercado. Fuere cual fuere la estrategia, dar un sentido de dirección es el objetivo para tener claro qué se va a hacer, sin restar la importancia al compromiso que tienen todos los implicados.

La visión es una ruta trazada a modo de meta en un período de tiempo determinado. La dirección al rumbo empresarial, se desarrolla mediante objetivos a corto plazo para

llegar a la meta común, estipulada con anterioridad por los líderes. Su correcta aplicación, depende de la comunicación para con todos los colaboradores en las distintas áreas o departamentos.

La gestión en las empresas necesita un proceso de organización y reorganización estratégico, con el aporte de los conocedores de los principales procesos, quienes, a su vez, transmiten la opinión de los colaboradores a su cargo. De esta manera, establece una cultura de empoderamiento, siempre con una visión hacia el futuro para diferenciarse de la competencia y hacer uso de los procesos tecnológicos a los cuales permiten llegar los avances científicos. En última instancia, la estrategia permite al control de gestión: claridad para lo venidero, disminución de riesgo e incertidumbre para con los factores cualitativos, cuantitativos, internos o externos que se presenten.

La naturaleza de empresas familiares que se presenta en el sector, hace que la comunicación de la estrategia y el aporte de opiniones de los implicados sea una carencia. Al mantener un proceso continuo hacia la búsqueda de objetivos comunes, es importante corregir esta problemática, mediante el cambio de la dirección de la organización que se realiza de manera autocrática.

Intrínseco a la estrategia está el liderazgo. Teóricamente realizar una estrategia es relativamente fácil, no obstante, la gestión implica a todos los participantes de las áreas de la empresa, el problema que se presenta en la mayoría de los casos como ya lo demostró Robert (2007), es la comunicación. La motivación y sentido de pertenencia son variables importantes, sobre todo, en empresas con alto grado de capital humano sin preparación universitaria e incluso secundaria, esto hace más difícil el llegar con el mensaje de los objetivos que tiene la organización para con todos sus grupos.

Existen diferentes tipos de liderazgo, se considera como un tema amplio, el mismo que no se aborda con profundidad, sin embargo, se recalca que la aplicación de un determinado tipo depende de los factores de influencia, pues se adapta a las circunstancias y características que lo ameriten en el momento y lugar. En concordancia con la teoría de Goleman (2013), a partir de la realidad propia, con empatía y sintonía se llega de mejor manera a las personas.

Un concepto más particular a la persona y a las costumbres, es la ética. Plasmar valores para la convivencia diaria se convierte en una ventaja competitiva que marca la diferencia sobre todo en tiempos críticos, se regula las relaciones internas y externas con cada uno de los grupos de interés. Sin ser una variable exclusiva al ámbito empresarial, sus repercusiones tienen cabida en el tratamiento de temas financieros o ligados al dinero, como lo expresa Revelo Córdoba (2014) en su estudio acerca de la ética contable.

Más allá de las herramientas que se use para mantener un clima organizacional adecuado, el liderazgo y la ética son en cualquiera de los casos una base sólida en el control de la gestión y la toma de decisiones.

Las variables cualitativas como se expresó en un inicio, son una base para que las variables cuantitativas se puedan desarrollar. Albuerne Rizo y Casas Borges (2014), defienden al igual que los autores mencionados, la importancia del determinar qué se va a hacer, cómo se lo va a realizar y hacia dónde se quiere llegar con ello. Se estipula como el primer paso en una organización para lograr un control de gestión global de los procesos que se ejecutan en la organización, además de la dirección que se tiene ante los momentos de toma de decisiones.

La economía cambiante, el perfeccionamiento de tecnologías, las tendencias sociales y la información que varía en un período de tiempo considerablemente corto, dan realce a la afirmación anterior. En relación con lo dicho por Castillo y Villarreal (2014), la estrategia se mantiene vigente como guía para determinar las mejores decisiones con variables de carácter operativo.

Las variables contables son adaptables a los cambios mediante un manejo adecuado de las variables emocionales de los colaboradores y líderes de las empresas, fenómeno mencionado por Marín Vinuesa y Ruíz-Olallala Corcuera (2010) como el ajuste contingente. Se evidencia que las inclinaciones hacia los aspectos cualitativos son mayoritarias.

Con lo dicho no se está en desacuerdo con Castelló Taliani (2003), quien menciona la importancia y complemento de los aspectos tanto estratégicos como operacionales

para con la Contabilidad de Gestión. Se establece la necesidad invaluable de los dos en el desarrollo organizacional.

A continuación, se analiza cada una de las variables que posiblemente influyen en el estudio, se demuestra como preámbulo que su manejo es previsto con la estrategia de la empresa, sus valores y liderazgo para con todos sus procesos.

1.3. Estudios de las variables que influyen en el control de gestión empresarial y la toma de decisiones

Se toma como preámbulo las bases para el control de gestión, se estudian variables de carácter interna y externa, cuantitativa y cualitativa, que de acuerdo al manejo que se les dé, influyen positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa.

El aspecto financiero llega a ser el más complejo con respecto al control de la Gestión Empresarial. La insuficiencia de su estudio como ya lo mencionaron Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina (2015), es una clara determinante de esto. Su dimensión se determina por varios micro-factores, como son: indicadores financieros, control de cartera, sistemas de costos, información contable y, determinación correcta de presupuestos. Se delimita y se habla tan sólo de dichos factores como propios de influencia en el caso IBIMCO.

a) Información contable

La información contable (IC) es idónea como punto de partida para tratar temas financieros. Acertadamente, Ayuso Moya y Ripoll Feliu (2005) la definen como variable cuantitativa más importante de una empresa. A la vez, presenta problemas en cuanto a la calidad de su obtención, tiene un apego al pasado y de fuente interna como lo demuestra en su estudio Lizcano Álvarez (2009).

La resolución de los problemas de calidad de la IC, es viable dado las facilidades de la tecnología, se hace por otro lado extensa, costosa y muchas veces no acorde a las necesidades, lo que refleja la importancia de la claridad de la estrategia para tener detallado lo que se quiere a partir de la información.

Se coincide con Caballero Montañez (2014), en que las necesidades que se cubran con la IC, tienen un enfoque hacia objetivos futuros a través de los presupuestos previamente establecidos, se cumplen leyes nacionales con estándares internacionales y, de manejo de información externa de grupos de interés. En fin, se acopla de acuerdo a las necesidades que tenga la organización.

Un sistema de información contable (SIC) óptimo, por lo dicho por Castillo y Villarreal (2014), entrega información clara, oportuna y de calidad, no solo en procesos financieros, se recuerda que la aplicación de la contabilidad se expande a procesos productivos de presupuesto e incluso de apoyo a procesos cualitativos como base para el planteamiento de metas y objetivos coherentes a la realidad.

b) Presupuestos

Al tener la base cualitativa de una estrategia y la fuente cuantitativa de información respaldada por un adecuado SIC, se defiende lo dicho por Albuerne Rizo y Casas Borges (2014), con cimientos sólidos es posible desarrollar los procesos que engloban a una organización, se los hace lógicos y mutuamente incluyentes para cumplir el círculo administrativo¹ que se lleva a cabo a partir de la planificación.

Los presupuestos dan inicio a proyectos o ciclos, ofrecen previsiones futuras a partir de la IC, miden en gran medida la viabilidad, riesgo e incertidumbre de los mismos. La estrategia toma su curso como objetivo de ventas, y las herramientas presupuestarias la hacen coherente y alcanzable.

Los presupuestos buscan tener un resultado práctico, se planea objetivos medibles mediante un plan estructurado donde se tiene claro el riesgo que se asume, así lo plantearon, Alarcón Quinapanta, Pérez Barral, Ramírez Escalona y Frías Jiménez (2014) en su estudio acerca de los emprendimientos, y se cree, que la misma línea es aplicable para grandes empresas, reinversiones, nuevos proyectos, entre otros.

¹ Círculo administrativo: Planificar, organizar, dirigir, controlar. Varía según el criterio de diversos autores.

En su estudio, Giménez, Domingo y Miyaji (2012) plantean que, un presupuesto tiene que ser dinámico. Con lo cual, es conveniente estar atento a los cambios que imponen las diferentes circunstancias inesperadas que se presentan en entornos empresariales. Además, que se cumple uno de los principios del control de Gestión que es la adaptabilidad a los cambios. En un ambiente de dudas, subsiste quién consigue rendimientos superiores al promedio, se tiene como eje la calidad, reingeniería, investigación y desarrollo continuo, y lo más importante, superar los paradigmas de rigidez en los objetivos, limitaciones de innovación y pérdida de atención al cliente, dichos factores se resumen en una falta de reacción ante los cambios.

El fin último del presupuesto dentro del Control de Gestión es establecer una guía cuantitativa, a partir de la cual, se establezcan acciones que promuevan su logro. De esta manera, Soto González, Ollague Valarezo, Arias Montero y Sarmiento Chugcho (2017) además de concordar con lo planteado, agregan factores que es menester tomar en cuenta: equilibrar la protección del capital con el alcance de beneficios económicos al momento de asumir el riesgo, considerar el valor del dinero en el tiempo, mermar o aumentar previsiones de acuerdo a beneficios o reformas tributarias, en sí, considerar las variables del entorno que están íntimamente ligadas al presupuesto.

c) Sistemas de Costos

El pensamiento de los autores se apega a lo señalado por Pérez Vilalta (2014), una vez determinado lo que se quiere realizar, lo siguiente, es ajustar los costos y demás recursos para que los bienes o servicios a ofertar sean competitivos y creen barreras para la competencia con base en las fortalezas que se hayan reconocido como propias de la empresa.

A base de productos o servicios de calidad como primer enfoque, el segundo dentro de los más importantes es controlar los costos. Toro Correa (2014), plantea la Contabilidad de Costos (CC) como herramienta que facilita el control y la reducción de costos. La empresa mediante su aplicación se convierte en una organización competitiva, es decir, con productos o servicios de calidad a menor precio.

Varias empresas dejan de lado la importancia de la calidad, a fin de obtener costos menores, sin embargo, no se concuerda con lo dicho, las mejores empresas del mundo, lo son precisamente por la satisfacción que brindan al cliente mediante la calidad en toda su cadena de valor. Se defiende las dos variables como complementarias y no como excluyentes.

Desde que existe un control en los costos, se utiliza el criterio y la creatividad para que los valores creen beneficios a partir de los diferentes modelos y sistemas de asignación. Como ya lo predijo Ripoll, Alcoy y Urquidi (2008), estas técnicas avanzan a medida que se desarrollan las ciencias ligadas a la producción y administración empresarial.

La CC está ligada a temas productivos con enfoques financieros. Es una herramienta que ayuda al cumplimiento y reestructuración del presupuesto. A partir de los costos, se maneja los inventarios, controlar los gastos innecesarios, disminuir el riesgo de cartera y de estafas sin un respaldo, realizar los estados financieros de la empresa y, por último, evaluar el desempeño de la misma.

Un manejo inadecuado de los costos, provoca inexactitud en las operaciones, no obstante, un sistema de costos complejo desvía los enfoques planteados. La determinación de precios en base al mercado, es una de las principales razones para que se dificulte el proceso de decisión a base de costos. Al respecto, Osorio Agudelo, Agudelo Hernández, Pineda Orrego y Alzate Castro (2014), acertadamente dan solución al problema en la integridad de la información y la conducción adecuada de los procesos productivos, lo que genera certeza en cuanto al manejo de riesgo, liquidez y rentabilidad.

La inversión alta para la producción de una carrocería subraya la importancia de la CC. Cada proceso incurre en costos altísimos de material, mano de obra y dificulta la distribución de costos indirectos. La información íntegra, es la clave para la diferenciación con la competencia, se analiza los problemas en cada fase. Mediante la cultura organizacional de empoderamiento que se obtenga con las variables

estratégicas, cada proceso corrige y ayuda a los que se encuentren directa o indirectamente implicados.

d) Control Interno

Sistematizar y mejorar cada proceso con el paso del tiempo es el resultado de saber qué hacer y de manejar de manera correcta las variables hasta ahora tratadas. Controlar es el siguiente paso. El Control Interno (CI), está íntimamente ligado al concepto de Gestión Empresarial, cada vez es más aceptado y aplicado en las empresas, esto se evidencia en las certificaciones nacionales e internacionales que se obtienen y son fundamentadas en este principio. Su aplicación con el tiempo, se vuelve especializada en los distintos aspectos que tiene una organización.

Los factores definidos por Palmero (1995) se mantienen vigentes para la realización de un adecuado CI. Se establece una estrategia organizacional firme, se consigue una estructura sólida, procedimientos definidos, lógicos y complementarios, respaldados por el apoyo de líneas de supervisión encargadas de cumplir y mejorar las políticas internas, la competencia del personal y, la vigilancia y control de procedimientos. Un Sistema de Control Interno (SCI) se implementa minuciosamente en cada aspecto de influencia del área requerida.

Como enfoque contemporáneo, aparece la mejora continua, esta es parte esencial del CI. Al realizarse de manera cíclica, no tiene sentido si no se busca perfeccionar cada aspecto crítico observado. Se respeta leyes, reglamentos y políticas internas, se busca operaciones metódicas efectivas hacia productos o servicios de calidad basados en la misión y visión (Pariona Colonio, 2014, defiende esta idea).

Es óptimo que, como resultado del CI, se llegue a crear manuales de acción ante los procesos y, sobre todo, ante dudas, sujetos a cambios de ser el caso y sólidos en cuestiones que se determinen esenciales.

Lo planeado y lo ejecutado no siempre son lo mismo, esta es una de las razones por las cuales, se tiene un adecuado CI. Se está de acuerdo con Salgado Castillo y

Calderón Pinzón (2014), en que gran parte de la toma de decisiones se realiza por corrección.

Los SCI sirven para gestionar de manera correcta una empresa, mediante la detección de problemas que se presentan en la realización de lo planificado. Se ratifica la idea de que la toma de decisiones necesita ser dinámica y correctiva.

e) Indicadores financieros

Los Indicadores Financieros (IF), son variables cuantitativas que ayudan a medir la gestión realizada a partir de los estados financieros. Su función es realizar acciones correctivas de carácter contable. Desde la posición de Pozuelo Campillo, Labatut Serer y Veres Ferrer (2012), no siempre esta información tiene el mismo valor, depende de la realidad de cada empresa.

El objetivo principal de los IF, es medir los riesgos a los cuales la organización se enfrenta o se enfrentará. Es por ello, que Celaya Figueroa y López Parra (2004) proponen una clasificación de riesgos, estos son: operativos, financieros y de rentabilidad. Se aclara también, que los riesgos no se eliminan por completo, pero mediante su corrección y manejo, estos reducen significativamente, sin olvidarse que siempre existirá riesgo.

Es recomendable adecuar el uso de ciertos indicadores como complemento a las distintas áreas de la empresa, sobre todo, en aquellas que se les aplique un control interno minucioso por la naturalidad de las mismas, así se mantienen los estándares mínimos de cumplimiento y se corrigen eficientemente los errores encontrados.

f) Control de Cartera

El control de cartera en el sector carrocero es de delicado tratamiento, como se mencionó, la inversión para realizar u obtener el producto es alta en cuanto a recursos monetarios y de tiempo. Estos son invaluable y determinan por sí solos el rumbo de las operaciones.

Como se observa en los resultados del estudio de Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina (2015), las deudas a corto plazo ayudan al desarrollo económico y son más efectivas que las deudas a largo plazo. Mancilla Rendón y Plascencia Cuevas (2014), definen que los principales riesgos de las deudas a largo plazo son el endeudamiento excesivo y el peligro de insolvencia.

Los créditos son un incentivo para los compradores, sin embargo, un excesivo nivel de cuentas por cobrar, aumenta la posibilidad de llegar a niveles altos de cuentas incobrables. De esta manera, Izar Landeta e Ynzunza Cortés (2017), argumentan que la eficiencia en la cobranza está respaldada en políticas internas adecuadas al equilibrio entre los factores internos y mercadológicos, además, mediante incentivos se estimula el pago, y en ciertos casos aumentar la utilidad, como lo es en el periodo de pronto pago.

La morosidad de los clientes influye directamente en la rentabilidad y la liquidez de la empresa. De esta manera, Cárdenas y Velasco (2014) explican el problema que conlleva tener clientes en mora, sobre todo, cuando se trata del estado, de la misma manera que ofrecen contratos atractivos, el factor político y mal manejo de fondos afecta su cumplimiento.

Existen IF que ayudan a controlar las cuentas por cobrar, Cárdenas y Velasco (2014) objetan que se tienen controles mediante los índices de cuentas por cobrar, endeudamiento y pagos oportunos. En su estudio acerca del dudoso cobro, Bellod Redondo (2010), deja conclusiones que merecen ser tomadas en cuenta. Al operar cuentas por cobrar susceptibles de no hacerse efectivas, se afecta la imagen de la salud financiera de la empresa, se determina también, un presupuesto erróneo, no se toman en cuenta las previsiones que ameritaría el riesgo.

Así se ha mencionado, variables cuantitativas que se creen de influencia en el caso, de la misma manera, repercuten directa e indirectamente las variables organizacionales. A continuación, se detallan las que se considera en este estudio:

g) Cultura Organizacional

Las variables organizacionales son el desarrollo de las variables financieras por el factor humano, son de carácter cualitativo en su mayoría y, en su coalición forman la cultura organizacional de la empresa.

La incertidumbre que existe en el entorno como lo propuso Facín Lavarda y Barranchina Palanca (2005), tiene un aspecto positivo como es la mejor relación con el sistema contable y, un negativo, que es la dificultad para el desarrollo de los sistemas al existir variedad cultural.

En concordancia con Samalvides Márquez (2014), se delimitan tres aspectos principales en la cultura organizacional: las personas, la organización y el liderazgo. Mediante estos factores, el capital humano ayuda a la sostenibilidad de la empresa, se desarrolla en el tratamiento de variables externas, como lo son: clientes, competencia y respuesta ante los cambios.

Al ser el capital humano el eje de esta variable, se derivan factores socio-psicológicos, por ejemplo: la motivación, satisfacción laboral y satisfacción con el proceso directivo. Hernández Junco, Dávila Espinoza, Pérez Barral, González Bucheli y Saltos Giler (2014) argumentan el valor intangible que poseen, están intrínsecos a habilidades, conocimientos y valores. La calidad del capital humano, se evidencia en el personal calificado, suficiente y continuamente capacitado.

Los grupos con los que se cuenta en la organización tienen que ser de alto rendimiento, la clave para esto, es la inteligencia, definida por la capacidad para resolver problemas. Troya Mendoza, Pérez Barral, Alarcón Quinapanta y Utrera Velázquez (2014), proponen la inteligencia emocional como base para un mejor desempeño, en su trabajo demuestran la viabilidad de la teoría de Daniel Goleman aplicada en el ámbito empresarial.

Con lo cual, existe un paradigma en cuanto a la formación del personal. Diversos administradores sostienen, que es un gasto innecesario capacitar a las personas y, que las mismas, dejen la empresa, pero si existe algo peor que perder una persona capacitada, es tener una persona sin la capacidad suficiente para realizar sus actividades.

Las competencias que necesitan las personas para desarrollar su trabajo son específicas a la necesidad del puesto y del tipo de organización. Osorio Londoño (2014) comparte este pensamiento, además, clasifica los contenidos en: básicos, como conocimiento y sentido de pertenencia hacia la empresa, específicos a la naturaleza de las actividades y, de resultados, como un agregado afectivo y de motivación para el colaborador.

La medición del desempeño de las variables organizacionales está sujeta a herramientas. Destacan por ejemplo, el Sistema de Medición de Desempeño SDI, el *Balanced Scorecard*, el modelo de la excelencia, indicadores de responsabilidad social, entre otros. Independientemente del método que se use, es necesario definir objetivos, realizar acciones para cumplirlos, evaluar los resultados y, tomar acciones correctivas, todo esto, mediante una correcta comunicación interna y apoyo de la dirección.

Se está de acuerdo con Bastidas y Moreno (2014) que, a partir del modelo de Kaplan y Norton, se definen 4 puntos de vista para poder gestionar las variables organizacionales: los objetivos económicos, atención al cliente, procesos internos y de preparación al personal.

h) Normalización según certificaciones

La globalización ha hecho que las empresas opten por normalizarse de acuerdo a estándares internacionales basados en certificaciones acorde a la identidad de la organización, estas permiten una mejora en los procesos específicos para los cuales se opte su aplicación, más allá de exigencia de derechos y deberes internacionales y tendencias hacia el cuidado del medio ambiente, las certificaciones son una guía para poder estar al nivel de las grandes empresas.

Asimismo, se habla acerca de la implementación de la certificación de calidad ISO 9001, fue de directa influencia en el desarrollo del caso. Esta supone una ventaja para quien la aplique, sin ser una garantía de sinergia y sistematización de los procesos.

Una clara guía de los enfoques de la certificación de calidad ISO 9001 es presentada por Sirvent Asensi, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2017), se aclara en primera instancia que se refiere a la dirección de los procesos que engloban a toda la organización y sus miembros hacia la calidad, y segundo, que la misma se basa en 7 enfoques: la atención al cliente y hacia la entrega de un valor más alto de lo que se espera, el liderazgo global en cada área de la empresa, el empoderamiento de los colaboradores, la estructura de la organización mediante procesos lógicos y correctamente definidos, la mejora continua indefinida, la toma de decisiones correctivas basadas en información adecuada y la gestión de las relaciones internas y externas.

Acerca de la implementación de la certificación de calidad ISO 9001, Bolaños Jijón y Baquerizo Anastacio (2018) hablan de los factores críticos y de impacto en dicha norma, entre ellos se encuentran: satisfacción al cliente interno y externo y, calidad como sentido de percepción del cliente. Se maneja una relación entendida desde todos los puntos de participación, se recalca su importancia en cada una de las partes del ciclo, todas las entradas y salidas de los procesos tienen que estar satisfechas y respaldadas por el compromiso de las personas.

Las razones por las cuales se obtiene una certificación, influyen en su éxito o fracaso. Su implementación conlleva un ciclo repetitivo de mejora continua, demostrado en el hecho de su renovación cada cierto tiempo, se manifiesta el compromiso y manera de actuar constante en la empresa y no solo en el momento de implementación. Rodríguez Arnaldo y Martínez Lorente (2014), distinguen mediante su estudio, que las razones incorrectas de hacerlo tienen que ver con la mejora netamente de la imagen de la empresa y no de sus procesos.

a) Sucesión de puestos

La sucesión de puestos es una variable de la misma manera particular al caso porque es una empresa de carácter familiar. Macías Ramírez y Ramírez Ospina (2011), deducen mediante su estudio, que el problema se encuentra en que estratégicamente las empresas familiares están ligadas solamente a su gerente propietario. Esto genera

dificultades de adaptación ante entornos competitivos y se convierte en un factor de riesgo el hecho de que no exista una persona que pueda hacer de *backup*² en funciones gerenciales y de dirección.

Es importante en este punto, insistir acerca de la influencia y la capacidad que permite a las personas el empoderamiento, para la realización de sus actividades mediante la guía de tener una estrategia clara, sobre todo, en cumplir el objetivo de que una empresa pueda funcionar sin la estricta presencia de su gerente o administrador.

Teniendo en cuenta a Romano Carrao y Redondo Simoes (2014) y su estudio acerca de la sucesión de puestos, un proceso de adaptación para una persona ante la dirección de una empresa no se espera una situación específica y mucho menos de crisis. La experiencia es lo más difícil de transmitir, el tiempo aparece como factor importante para la adaptación, por esto se empieza por realizar tareas relativamente sencillas para subir progresivamente la dificultad y responsabilidad.

Ciertos factores como la formación académica no son garantía de éxito, por el contrario, es indispensable conocer todos los procesos de la organización, al verse en la necesidad de ser seguido por los colaboradores mediante la influencia del liderazgo de la persona. La acogida de la dinámica de sucesión de puestos, es relativa en todas aquellas áreas estratégicas donde se deba tomar decisiones, y no solo en áreas de gerencia, se tiene como resultado equipos de alto rendimiento capaces de mantener la dirección de la empresa hacia sus objetivos.

Se finaliza con el tratamiento de las variables internas de influencia en el caso. A continuación, se estudian variables que por el hecho de ser externas tienen singularidades de poco control por parte de las empresas, pero que tienen gran impacto y, por sí solas, deciden un destino de éxito o fracaso.

² Backup: terminología utilizada para la persona que esté en la capacidad de cubrir un puesto de trabajo, a falta de la persona que generalmente realiza dichas actividades.

b) Variables del entorno

La empresa al ser un ente económico-social es parte activa de un sistema mucho mayor, interactúa con variables políticas, sociales, medio ambientales, macroeconómicas, fiscales, entre otras. Se concuerda con lo mencionado por Facín Lavarda y Barranchina Palanca (2005), cuando destacan la importancia de las variables externas en el desarrollo de una organización.

La globalización es una palabra que se ha convertido en una de las más nombradas en tiempos actuales, su influencia conlleva a una serie de cambios que han conducido al mundo hacia una nueva era. Dentro del aspecto empresarial, se definen dos aspectos que sin duda son los más importantes para poder competir en mercados globales, estos son la calidad y el precio, así lo defiende Lizcano Álvarez (2009).

A juicio de Simeone Gómez (2009) en varios de los países sudamericanos, la corriente política-económica proteccionista ha afectado su desarrollo, se demuestra mediante su estudio en Brasil. No todo es negativo a pesar de que en varias ocasiones el resultado final ha sido una crisis nacional, específicamente, se analiza lo referente al sector carrocero del país, en la actualidad se piden restricciones para importaciones, pero en el tiempo en el que se desarrolló el caso IBIMCO dichas políticas aplicadas en el país vecino de Perú, afectaron de forma negativa al desarrollo de la organización.

El estudio de Aguilar Andía (2013), deja datos acerca de la realidad económica de Perú en los años 2001-2008. Presentaba un crecimiento promedio anual del 6%, sustentado en las facilidades para el otorgamiento de créditos, se muestra como una política expansiva y de apertura de mercados. El centro del crecimiento de la economía eran las pequeñas y medianas empresas (PYMES), impulsadas por las instituciones financieras.

Un nicho de mercado apoyado por el gobierno y que se encuentra poco desarrollado, por una parte, es beneficioso y, por otra, exige la creación de barreras para la competencia, se evita que se identifiquen las estrategias que se llevan a cabo y se las pueda usar en contra.

La incertidumbre en entornos externos es menos manejable que en situaciones intrínsecas a la organización. Roselló Domenech (2012), propone el manejo de estas variables, se pronostica un futuro repetitivo en base a sucesos pasados. Esto quiere decir, que a pesar del cambio de factores ligados a las distintas épocas, los cambios políticos, económicos y sociales tienen el mismo desenvolvimiento.

Los criterios en cuestión a la temática política, son amplios y variados, es difícil llegar a un acuerdo de la definición del mejor entorno posible. Esta es una limitante en cuanto al uso específico de una herramienta para reducir el riesgo y la incertidumbre, sin más que analizar las variables que son beneficiosas y si las mismas son suficientes para justificar una inversión.

c) Acuerdos bilaterales

Los tratados internacionales para cooperación económica entre países, han sido temas que a pesar de los resultados positivos que brindan, no se han desarrollado de una manera correcta por la falta de compromiso de los gobiernos participantes.

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) es el tratado en el cual coinciden los países de Ecuador y Perú. Se toma en cuenta este componente y el de ser países conjuntos geográficamente, se observan condiciones para el apoyo económico, sin embargo, se relaciona la manifestación de Godoy & González Arana (2009) acerca de la falta de voluntad política que se demuestra en la CAN, con los múltiples fallos que ha tenido en sus objetivos dicha alianza.

El desarrollo de la CAN, está condicionado por la inclinación de los países hacia ideologías políticas de izquierda o de derecha. Ecuador en tiempos del presidente Rafael Correa por su parte, junto a la Bolivia de Evo Morales, apegados al socialismo, por el contrario, Perú junto a Colombia, con un manejo económico liberal. El retiro de Venezuela por decisión de Hugo Chávez y la relación que se mantuvo en el gobierno de Álvaro Uribe con Estados Unidos, son una prueba que la diferenciación no permite buscar objetivos comunes.

Con las actuales condiciones políticas de Ecuador, que intenta globalizarse y adoptar medidas macroeconómicas aceptadas por organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), a razón de los préstamos que se le han realizado, se expanden fronteras comerciales, pese a que gran parte de los esfuerzos de la CAN se han desviado a la crisis humanitaria que se vive en Venezuela, se concluye con acuerdos positivos de llegar a tener éxito, debido a que de triunfar la oposición liderada por Juan Guaidó, se adoptarían actitudes expansivas para recuperar la economía y soberanía de la nación.

Como expresa Arroyave Quintero (2008), la influencia de las grandes empresas, sumada a los aspectos culturales, sociales e idiomáticos, hacen que en la CAN sobrevivan varias relaciones comerciales. La incógnita para el desarrollo empresarial está en que dichas relaciones puedan sobrellevarse ante las diferencias políticas.

d) Beneficios tributarios

Como variable externa netamente dependiente del gobierno de un país se encuentra la legislación tributaria expansiva, la reducción de impuestos es una herramienta para que las empresas se desarrollen. Como lo hace notar, Gil García (2017), al expresar que, son orientados hacia las PYMES con fines de investigación, desarrollo e innovación. Asimismo, Sánchez y López (2015) ponen en duda el beneficio de los incentivos fiscales, se afirma que los impuestos son necesarios para cubrir el gasto público, por lo tanto, es importante verificar si realmente este rubro está en disminución. Un gobierno que realmente quiere fomentar la expansión económica tiene una buena relación con las empresas del sector privado.

Un indicador del manejo real de los beneficios fiscales es la inversión extranjera, que aumenta si existe estabilidad política, seguridad jurídica y un manejo macroeconómico abierto a las negociaciones. Lamentablemente, las políticas inestables en las naciones tienen gran influencia en las leyes fiscales de un país. Contreras Núñez (2017), se apega a este pensamiento, que lo defiende mediante el concepto de soberanía. Una nación en medio de conflicto es controlada territorial y gubernamentalmente mediante la imposición fiscal.

En definitiva, se concuerda con Alturo Fonseca (2014) acerca del beneficio de las leyes fiscales, el cual tiene que ser claro y de resultados, se deja de lado las intenciones políticas y de propaganda.

e) Grupos de interés

Otro tipo de factores externos, son los grupos de interés para una organización, su relación con los mismos determina cuestiones vitales para su desarrollo diario. Estas relaciones interorganizativas no se dejan de lado y su importancia ha sido mencionada por varios autores como es el caso de Cordobés Madueño y Soldevila García (2008). De una manera más profunda, cuando se llega a un momento de crisis o de situaciones no favorables para la empresa (Banegas, Manzaneque y Albán, 2012), cuando las relaciones necesitan delicadeza y comprensión sobre todo en lo económico, prevalece la confianza y buen manejo de relaciones.

La comunicación es el eje del manejo de las relaciones con los grupos de interés, el objetivo es hacer partícipes de la razón de ser de la empresa a todos aquellos que influyan de manera directa o indirecta en la organización. Como señalan Bastidas y Moreno (2014), en el caso de los proveedores, los intereses conjuntos y dependencia mutua, marcan la pauta de las relaciones, por lo que se exige de manera casi obligatoria una buena relación.

Los clientes por su parte, adoptan un sentido de pertenencia y de fidelización hacia la marca o empresa, cuando los esfuerzos productivos y comerciales están dirigidos a cumplir sus necesidades, al igual que con los colaboradores, se brinda un valor agregado a las relaciones. Es por ello, que Muñoz y Muñoz (2014) consideran vital el manejar dichas relaciones de manera adecuada. De la misma manera, Navarrete, Malacara y Zúñiga (2014) añaden la importancia de la conexión de la empresa con la comunidad y medio ambiente, la virtud del ser humano para con la defensa de los derechos de las personas y de la naturaleza. Ya no es suficiente cumplir las ordenanzas y políticas ambientales de la legislación del país en donde se desarrolle la empresa, las organizaciones altamente competitivas en la actualidad se destacan por

ir más allá de lo estipulado, así se obtiene como resultado el compromiso de los colaboradores, el apoyo de la comunidad y una buena imagen corporativa.

Es inminente la influencia de los grupos de interés, en ciertos casos por sí solos han llevado a una empresa a desestabilizarse, lo que provoca el cierre de operaciones en la organización afectada. Por ello, se concuerda con Albuerne Rizo y Casas Borges (2014) que en su estudio mencionan varios de estos factores, se destaca la insolvencia de clientes y relaciones demanda-oferta no consideradas de una manera correcta.

1.4. Variables de éxito y/o fracaso que influyen en la producción y la comercialización

A continuación, se tratan en específico dos factores operativos, considerados como fuerza impulsora para la estrategia de la empresa IBIMCO.

a) Innovación y creatividad

El sector carrocerero en el país tiene la singularidad de ser poco desarrollado tecnológicamente, las carrocerías metálicas de buses funcionan casi en su totalidad a base de procesos donde predomina la mano de obra. La tecnología, es un factor que pudiese ser diferenciador, al igual que la innovación en los diseños, en su mayoría los modelos poseen características similares.

En la opinión de Marín Cardona (2014), a partir de la determinación de un presupuesto coherente, se busca la innovación para con un emprendimiento. Son varias las ideas novedosas que sin tener una base adecuada para su realización se quedan en la nada, es por esto, que una vez desarrollado los factores que hacen a la organización sustentable desde el punto de vista económico y organizacional, se necesita emprender las ideas que hacen únicas a una marca.

La innovación se ejecuta mediante un proceso de absorción de información tanto interna como externa. Martínez Sánchez, Pérez Pérez y Vicente Oliva (2018), afirman que, las necesidades de los clientes son cada vez más exigentes y cambiantes. Las empresas necesitan responder a estas demandas mediante una mejora en sus

procesos de producción, tiempo de comercialización y novedad en sus productos, con la participación de toda la cadena de suministro.

La innovación guiada específicamente hacia el producto permite tener identificación. Se maneja a partir de los atributos que lo diferencian de la competencia, los mismos que, empiezan con su logo y frase representativa, valores que lo hacen propio de un segmento de mercado y, actividades varias de complemento para con la cultura de consumo que se crea. Tal como expresa, Nájera Galeas y Paredes Calderón (2017) al corroborar que, la clave para lograrlo está en una comunicación efectiva.

La ventaja de la creatividad, hace que los detalles mínimos sean de realce para el consumidor. Las empresas buscan talentos que hagan sus productos y servicios novedosos, un líder creativo innato que los pueda llevar al éxito, se tiene conciencia de aquello, para que, en situaciones de incertidumbre, ante la necesidad de crecimiento o reinversión, las decisiones se basen en este eje. Además, al afrontar factores externos, se tenga la certeza de que la fortaleza de la empresa está en la innovación y creatividad.

b) Sistemas de producción

Por su parte, en el aspecto tecnológico, en concordancia con Díaz Muñoz (2010), se supone una ventaja competitiva, minora costos y mejora los procesos de producción. Para adecuar el aporte tecnológico de una manera coherente, es importante la información que ofrece la contabilidad de costos y los diseños de flujos que presentan la administración de los procesos.

El desarrollo de la eficiencia, calidad e innovación son los resultados que se esperan con la mejora tecnológica. Con lo cual, Martínez Sánchez et al. (2018) refieren que, el nivel de conocimientos en una empresa determina la vivacidad de la misma. El riesgo aparece a medida que el tiempo pasa y no se toman acciones acerca de los procesos de fabricación, recursos humanos y cadena de suministro. La adaptación a los cambios que supone la globalización exige gestionar las acciones hacia la producción de mayor cantidad de productos en menor tiempo.

En base a la opinión de Martín Peña y Díaz Garrido (2010), se clasifican las decisiones de producción en decisiones de estructura y de infraestructura. La estructura, usa la tecnología en una integración vertical, mediante la participación de proveedores, y busca mejorar las economías de escala. La infraestructura busca el perfeccionamiento de la producción lo que optimiza a su vez los aspectos de inventarios, estructurales, capital humano y calidad. La guía de las acciones en esta temática se basa en la pregunta: ¿en qué soy mejor que la competencia?

La investigación conduce al desarrollo de los sectores. Las empresas carroceras del país demandan inmiscuirse en este tema, para que más allá de las barreras proteccionistas que puedan imponer los gobiernos en su defensa, la oferta que brinden, sea capaz de competir con estándares internacionales y, mediante ese camino exportar un producto que tiene los factores para un crecimiento potencial, sin dejar de lado, los aspectos: ético, social y ambiental, que en ocasiones se descuidan con un avance de esta clase.

En tal sentido, Galindo Martín, Ribeiro y Méndez Picazo (2012) destacan el aspecto negativo tanto de la innovación como de la tecnología, y se comparte la opinión que genera desigualdad sobre el desempleo y factores socioeconómicos, sin embargo, para la empresa figura como un incremento económico importante. Ante esta realidad, hay que tomar medidas de prevención y reubicación de la riqueza generada a favor del desarrollo económico social, apoyadas en el cumplimiento cabal de las políticas fiscales y monetarias y, en la implementación de principios éticos empresariales aceptados globalmente, como por ejemplo, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Es así, que Turrado (2017) hace un análisis acerca de la inteligencia y la responsabilidad de las acciones como factores intransmisibles hacia las tecnologías que se desarrollen. Las personas se diferencian por sus emociones, valores, ética y capacidad de razonamiento, en última instancia, las acciones y procesos dependerán de ello.

Por otro lado, la comercialización de productos analiza la conexión entre productores y compradores. Para esto, resulta necesario una efectiva comunicación y la intervención además de variables relacionadas con este aspecto:

c) Comunicación

La comunicación efectiva depende de la atención y comprensión de la persona ante el mensaje o idea que se quiera transmitir, mientras la misión de la empresa más se apegue a las creencias y estereotipos intrínsecos de las personas, mejores resultados se obtienen. Esta comunicación, empieza desde los colaboradores de la organización, luego se transmite a los grupos de interés y, por lo tanto, en una misma línea hacia los clientes.

Al respecto, existe una gran cantidad de factores sobre todo psicológicos que interfieren en este proceso. Moral e Igartua (2005) los tratan en su libro *Psicología Social de la Comunicación*, donde abordan varios de ellos en este tramo, se consideran importantes para una comunicación efectiva en cuanto al proceso de comercialización.

La comunicación es un proceso de carácter cognitivo, cuya finalidad, es el procesamiento de información. Para la transmisión de un mensaje, existen tres etapas: la codificación, donde el individuo extrae la información del medio, el almacenamiento de lo transmitido en la memoria de largo plazo, y la reactivación de la representación mental almacenada. Comercialmente, este proceso funciona con la emisión de un mensaje claro, esto se ve resumido en un *slogan*, marca o simbología, con el objetivo de llegar a la memoria de largo plazo y la reactivación cada vez que se presenten.

La comprensión es el significado que dé el emisor al mensaje, este es claro y orientado según la intención. Las estructuras con las que se encuentran organizados los conocimientos, se las denomina esquemas y son de importancia para procesar la información de manera eficaz, sobre todo, los que se tengan almacenados previamente.

Con lo cual, existen diferentes tipos de esquemas que incentivan el procesamiento audiovisual:

Esquema narrativo: tiene inferencias en personajes y escenas separadas en el tiempo, su objetivo es pronosticar el ¿qué va a pasar?, se informa mediante consecuencias de acciones.

Esquemas de personaje: genera expectativas con las acciones del personaje.

Esquemas de contexto: son los más utilizados, se realiza de una manera retórica, sus formas de actuar son el entretener, informar o persuadir.

La comunicación efectiva tiene mucho que ver con la actitud y el estereotipo en el que se maneje la persona, al estar relacionados con opiniones, ideas, juicios, reacciones afectivas, fundamentos interiores, entre otros, resultan importantes en el proceso de comunicación.

La actitud no es una respuesta actual hacia el mensaje enviado, es la predisposición que se tenga ante ciertas ideas, ya sean cognitivas (evaluación a partir de experiencias personales), afectivas (mediante el uso de los condicionamientos clásicos y operante y la exposición) y conductuales (modelos repetitivos como los militares, deportivos y religiosos).

Los estereotipos, son las orientaciones de las personas ya sean de carácter cognitivo, sociocultural o de personalidad, permiten a las personas simplificar el mundo y brindar un sentido de pertenencia a un grupo, por ello, la importancia de determinar los mercados o segmentos de mercados a los cuales se quiera llegar.

d) Proceso de compra

Varios autores, entre ellos Pérez Cabañero (2013) y Sierra Murillo, Olarte Pascual y Gil Fernández (2016) coinciden en que: el proceso de compra nace a partir de una necesidad. Los nombrados en segundo lugar, toman en cuenta la frecuencia de compra como variable importante para determinar una adecuada oferta ante la realidad

de la demanda existente. Se señala la claridad que permite tener los mercados objetivos o segmentos de mercados para dirigirse con el producto.

La relación con la variable “comunicación” es significativa, así lo sostienen Granados Martínez y Alameda García (2011), pese a que el internet ha revolucionado por completo las maneras de hacer publicidad y promoción, los canales de comunicación tradicionales no pierden su dominio, sin embargo, para ser efectivos, en este proceso se usan como complementos, sin inclinarse por lo tecnológico únicamente, ni por lo tradicional.

En una investigación más detallada sobre la búsqueda interna de información ante una decisión de compra, Pérez Cabañero (2013) deja conclusiones oportunas acerca del proceso. Inmediatamente después de aparecer la necesidad, la mente se inclina a buscar información para seleccionar la mejor alternativa antes de concretar finalmente una compra. La búsqueda de información es el factor clave, primeramente es interna y de acuerdo al conocimiento, gustos y preferencias se busca o no información de tipo externa.

La adquisición de información externa tiene dos métodos conocidos:

- Por interrupción: se da cuando existe un estímulo ineseperado y poco casual, que llama la atención y deja un mensaje en la memoria.
- Baja implicación: casi sin intención de escuchar el mensaje, este influye en el inconsciente del sujeto y se queda en su memoria como información.

e) Proceso de venta

Este proceso se ejecuta en la mayoría de los casos, por seres humanos con intención de influenciar a seres humanos, la fuerza de venta se encuentra mayormente en las personas inmiscuidas en los procesos comerciales de la organización, su desempeño depende de la preparación, motivación y liderazgo que se tenga para con ellos, así concuerdan mediante sus estudios respectivos: Barroso Castro y Cossío Silva (1998) y Küster y Pascual Sáez (2014). Las ventajas de realizar lo mencionado de una manera correcta, viabiliza las ventas en la dirección adecuada.

Se destaca también el estudio de Küster y Pascual Sáez (2014), al considerar, el uso de la herramienta *coaching* para mejorar resultados en las ventas influye directamente en las aptitudes de los vendedores. Mediante el ejemplo del rol que se lleva a cabo como vendedor, refuerzo de fortalezas y debilidades, y generación de un ambiente de confianza, el resultado es convertir al personal de ventas en activos intangibles valiosos para la empresa.

El ser humano al ser un ente social, obliga a tomar en cuenta estrategias motivacionales y de comportamiento dentro de esta variable. La finalidad de una venta es poder influenciar en el cliente sin hacerle sentir obligado de aquello. Es por esto, que López Vergara y Mon (2016) mencionan en su estudio, características de comportamiento y motivación propias del ser humano que se toman en cuenta para realizar una venta, así se tiene:

- Herencia: preferencias que se tiene por transmisión entre generaciones.
- Experiencia: conocimiento previo sobre el bien o servicio.
- Influencia social: información que llega desde canales externos.
- Equilibrio: relación entre los 3 factores.

La motivación del vendedor es el incentivo para que se puedan aprovechar de manera correcta las variables mencionadas, se recuerda no solo un reconocimiento salarial que mejore las necesidades biológicas del colaborador, además, se requiere de la satisfacción de necesidades psicológicas y autoestima de éste.

Se presta atención especial al estudio de Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina (2015), es una base para el análisis cuantitativo de la empresa IBIMCO, en cuanto a las variables que influyen positiva y negativamente en su producción y comercialización. Se trata de un grupo de empresas que tuvieron o no éxito en relación al nivel de sus indicadores en un período determinado de tiempo. La tabla 1, hace referencia a lo dicho, se indica en la primera columna el nombre del indicador, seguido con su fórmula de cálculo y, finalmente, las dos columnas siguientes, determinan la comparación de los casos en donde se percibe éxito y fracaso respectivamente.

Tabla 1. Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Éxito %	Fracaso %
Deudores (endeudamiento)	$= \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	29.76	34.28
Inventarios	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costos de producción}}$	12.98	20.37
Propiedad, planta y equipo	$= \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$	12.98	16.88
Obligaciones corto plazo	$= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$	72.37	68.57
Obligaciones largo plazo	$= \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo}}$	27.63	56.94
Activo disponible	$= \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Activo}}$	9.73	2.39
Rentabilidad del patrimonio inicio del ciclo	$= \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	7.3	-34.1
Rentabilidad del patrimonio final del ciclo	$= \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	8.9	-58.8
Costo de ventas	$= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	67	78
Gastos administrativos	$= \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ventas}}$	18	14
Gastos de ventas	$= \frac{\text{Gastos de ventas}}{\text{Ventas}}$	9	13

Fuente: modificado a partir de Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina (2015)

Se añade al estudio mencionado, Soto González, Ollague Valarezo, Arias Montero y Sarmiento Chugcho (2017) en sus análisis obtienen resultados similares, por lo tanto, además de ratificar la validez del estudio, sirve de guía en cuanto al manejo de las cuentas que se consideran, son principales en la influencia del éxito o fracaso empresarial y, por consiguiente, son el resultado de las correctas producción y comercialización.

Las deudas en relación al patrimonio son mínimas, el costo por tasas de interés, que conlleva el apalancamiento mediante instituciones financieras, hace que sea más difícil obtener ganancias netas, la reinversión y aprovechamiento al máximo del capital, se evita gastos excesivos o innecesarios se evidencian en las empresas de éxito.

El porcentaje de inventarios refleja la movilidad de los mismos, no son ligados al nivel de producción, sino al nivel de ventas, lo que quiere decir, que, mientras se abastezca de manera correcta a los clientes, está bien tener lo suficiente.

A su vez, adquirir bienes que representen propiedad, planta y equipo es motivo de inversiones altas, se considera el costo oportunidad que ofrecen activos fijos nuevos, o si, por el contrario, la rentabilidad de la empresa tiene posibilidades de crecer con los ya disponibles.

Se observa que las obligaciones a corto plazo son más beneficiosas que las que son a largo plazo, esto se da, sobre todo, porque la mayoría de las obligaciones a corto plazo son manejadas como capital de trabajo. Del mismo modo, el activo disponible permite a la empresa manejarse en dos aspectos fundamentales. Estos son, la liquidez y la solvencia a corto plazo, por ello, es necesario darle el cuidado adecuado.

La rentabilidad al inicio y al final de los ciclos son una evidencia de la influencia del tratamiento a las cuentas relacionadas con los demás indicadores, se tiene un aumento de ganancias en el caso de las empresas exitosas y un aumento de pérdidas en las consideradas como fracasos empresariales. El llevar a cabo análisis financieros desde las primeras etapas, brinda un panorama de existencia o no de rentabilidad, por lo tanto, se toman decisiones a partir de esto.

Los indicadores de costo y gastos, ratifican lo dicho acerca de las ventajas que tienen las empresas que manejan un sistema de asignación adecuado, esto asegura superioridad ante la competencia.

Se demuestra bibliográficamente, la relación e influencia de cada una de las variables analizadas y, se procede con su fundamentación metodológica en el capítulo II de la investigación.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO

Una vez determinadas teóricamente las variables consideradas influyentes en el caso, mediante los distintos métodos investigativos, se busca conclusiones de lo sucedido con el objetivo de presentar una guía para la toma de decisiones futuras, válida no solo para la empresa IBIMCO, sino para similares del sector y cualquiera que se apegue a la naturaleza del caso.

Tipo de investigación. El análisis se realiza mediante un tipo de investigación descriptiva-explicativa, porque con esta combinación se obtiene información más completa de cómo y por qué se presentan de esa manera los eventos y variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la empresa IBIMCO, específicamente de la producción y comercialización, pues la investigación descriptiva como su nombre lo dice, describe la realidad de los eventos que se estudian, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno con la mayor precisión posible y la investigación explicativa buscar responder el por qué ocurre dicho fenómeno, lo que ayuda al entendimiento total de su manifestación (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

Enfoque de la investigación. Se da respuesta a las incógnitas de el/los fenómenos sucedidos y su prevención futura, se fundamenta en un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a que al tenerse una base de pensamiento estratégico como guía argumentativa, la investigación se decanta por ser cualitativa, sin embargo, es menester medir resultados, ponderar cifras y ser contables adecuadamente para llegar a resultados íntegros, así, Baena Paz (2014) guía hacia el enfoque de investigación en mención. Se analiza las variables en base a opiniones de los implicados y, se llega a conclusiones a partir de las cifras que se observan en los estados financieros de la época en la cual se desarrolla el caso.

Se sintetiza los métodos que se usan en la investigación, para que, mediante las conclusiones a las que se llegue, se logre evaluar las variables que influyen en el éxito

y/o fracaso de la producción y comercialización de la empresa IBIMCO para la toma de decisiones:

Método histórico. Estudia hechos del pasado, la trayectoria de los fenómenos y eventos con el objetivo de explicar las causas de sus manifestaciones (Díaz Narváez, 2009). Mediante este método se recolecta la información pertinente a los protagonistas del caso, principalmente del gerente propietario, el Ing. Geovanny Constante, quien narra la historia desde su perspectiva. Con preguntas mínimas se busca la causalidad retrospectiva (Dzul Escamilla, 2012).

Método de especialistas. Después del estudio teórico y de la experiencia del principal protagonista del caso, se tiene claro cuáles fueron las variables de influencia, por lo tanto, se realizan entrevistas semiestructuradas para determinar los problemas o aciertos de las mismas, a especialistas que manejen los temas relacionados.

En primera instancia se lo plantea como método de expertos y, ante la imposibilidad de aplicarlo, pues se incumple las condiciones que tiene un experto, se opta por esta alternativa. Así, se concuerda con lo dicho por Michalus Juscyszczyn, Sarache Castro y Hernández Pérez (2015) acerca del objetivo principal del método, que busca el uso de sapiencias de personas que, aunque de manera empírica, dominan los temas considerados de influencia en el caso, de esta manera se fortalece la validez de su aplicación con la refutación de Vega Falcón, Comas Rodríguez, Morillo Cano y Sánchez Martínez (2018) en cuanto a las distintas formas de empleo del mismo.

La selección de los especialistas se hace mediante un muestreo por conveniencia, este pertenece a las técnicas de muestreo no probabilístico y permite seleccionar cada unidad muestral dada la conveniencia y accesibilidad del investigador (Aznar Santiago, Gallego Roji & Medianero Sánchez, 2015).

Análisis documental. Extrae información útil de un documento con el fin de utilizarlo para la investigación (García Gutiérrez, 1990). Mediante las fórmulas revisadas en la parte teórica, se realiza un diagnóstico contable a la empresa. Para esto, es necesario recolectar la información de los estados financieros de los años pertinentes.

Método de deducción. Este método permite pasar de un marco general o universal a algo particular o específico (Muñoz Razo, 1998), es por esto que en el primer capítulo se parte de una teoría general que es el control de la gestión y toma de decisiones para llegar al estudio de cada una de las variables influyentes.

Método de inducción. Este método utiliza el razonamiento para sacar de los hechos específicos, individuales o particulares, conclusiones o afirmaciones generales (Muñoz Razo, 1998). Una vez identificadas las variables influyentes en el caso, se analiza cada una y se saca conclusiones generales para la empresa IBIMCO.

Método lógico. Su finalidad es descubrir las leyes y la lógica de lo que se desarrolla en el método histórico sobre los fenómenos, para que no se quede en una simple descripción de los hechos, así lo afirma Díaz Narváez (2009). Basado en principios establecidos y obtenidos a lo largo de la investigación, el fin último al cual se llega, es la interrelación e importancia de cada una de las variables, que son colocadas en un marco conceptual que sirva de guía para el futuro, a la empresa objeto del estudio y todas aquellas que se apeguen al pensamiento y conclusiones brindadas, mediante este método se relaciona los resultados tanto bibliográficos como metodológicos en un sentido concreto e interrelacional como lo demuestra Pérez Barral (2008).

La obtención de información se realiza mediante herramientas de investigación basadas en el libro de Hernández Sampieri et al. (2014), quienes proponen una guía para su uso y, mediante la misma, se las adapta a la necesidad de la investigación. El cuadro 1, señala las herramientas seleccionadas y la manera de cómo se aplican en el caso.

Cuadro 1. Herramientas a utilizarse en la investigación

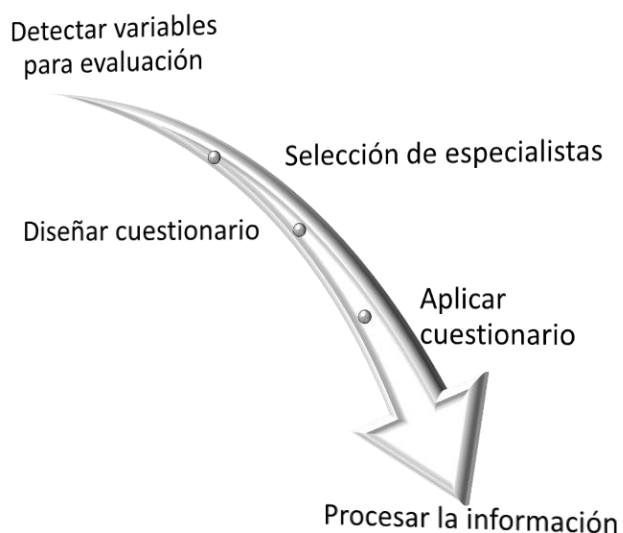
Herramienta	Finalidad
Entrevista no estructurada	Supone un diálogo con el ingeniero Geovanny Constante en el cual relata lo sucedido en el caso, además de las características y generalidades actuales en los procesos generales de la organización y con un enfoque específico hacia la producción y comercialización.
Entrevista semiestructurada	Mediante un grupo de preguntas planteadas en base al estudio teórico y la experiencia del gerente de IBIMCO, y la libertad del entrevistador de hacer preguntas adicionales, se busca los criterios de los especialistas en cada uno de los temas relevantes.

Indicadores financieros	Se realiza un examen a los estados financieros de la empresa pertenecientes a los años en que se desarrolló el caso, aquí se aplica los indicadores citados en el estado del arte.
-------------------------	--

Fuente: modificado a partir de Hernández Sampieri et al. (2014)

Para aplicar el método de especialistas, mediante la herramienta de entrevista semiestructurada, se detalla a continuación en la ilustración N° 1, los pasos a seguir:

Ilustración 1. Proceso para aplicación de método de especialistas



Fuente: modificado a partir de Michalus Juscyszczyn, Sarache Castro y Hernández Pérez (2015)

Los especialistas tienen: predisposición de emitir un criterio, capacidad de análisis ante las problemáticas para emitir respuestas fundamentadas y, competencia de conocimiento teórico y práctico, los años de experiencia determinan el nivel de experticia del especialista.

Cuadro 2. Especialistas encuestados

N° Especialista	Nombre	Profesión	Cargo	Empresa	Años de experiencia
1.	Juan Fiallos	Ingeniero Industrial	Gerente Propietario	Carrocerías Fiallos	20
2.	Sebastián Cepeda	Ingeniero Comercial	Gerente Administrativo	Carrocerías IMCE	16
3.	Patricio Acosta	Contador	Gerente General	Bioalimentar	15
4.	Gabriel Mera	Psicólogo Industrial	Gerente RRHH	ADN Consultores	15
5.	Silvana Villacrés	Contadora	Gerente Comercial	Bioalimentar	15
6.	Belén Armas	Contadora - Abogada	Gerente Financiero	Bioalimentar	13
7.	José Miranda	Ingeniero Industrial	Gerente General	MIVILTECH	12
8.	Johanna Giler	Ingeniera Comercial	Directora Comercial	Bioalimentar	10
9.	William Cortez	Economista	Analista de adquisiciones	Hospital José María Velazco Ibarra	5

Fuente: elaboración propia

Una vez determinados los especialistas, se elabora el cuestionario para su envío y resolución, el mismo que se adjunta en el Anexo N°2 y finalmente se hace un análisis de las opiniones vertidas ante la temática.

De la misma manera, los diagramas de dispersión presentados en el Anexo 3, muestran la aplicación de las fórmulas indicadas en la tabla 1, con el objetivo de cumplir el método de análisis documental y el enfoque cuantitativo de la investigación.

2.1. Caracterización de la empresa IBIMCO

Para conocer la caracterización de la empresa, se opta por el conocimiento de su fundador y gerente, Geovanny Constante, mediante la entrevista no estructurada se obtiene gran parte de la información del presente capítulo, así se define los

antecedentes, características actuales y descripciones, tanto de los procesos de producción, como de comercialización.

a) Antecedentes de la empresa

A partir de la experiencia adquirida por el Ing. Constante en una empresa carrocera y sus estudios como ingeniero mecánico, la creatividad e innovación de ideas, se inicia al emprendimiento nombrado Industrial de Buses e Ingeniería Mecánica Constante (IBIMCO), inicia sus operaciones en una pequeña planta ubicada en el barrio Ingahurco Bajo de la ciudad de Ambato, con la inclinación hacia la reparación de carrocerías, trabajos en partes mecánicas, máquinas, refrigeración y demás labores ligadas a la mecánica industrial.

El crecimiento de la empresa en primera instancia, tiene un factor relevante, la relación con clientes que quedaron satisfechos del trabajo realizado anteriormente, con el principio ético de no traicionar la confianza del antiguo jefe del Ing. Constante, se comunica desde un principio que sería parte de la competencia, trabajaría en el mismo sector, pero de una manera independiente.

Mediante el apalancamiento financiero por medio de la banca privada, en el año 2008, IBIMCO realiza su primera construcción en un terreno de 700m², muy cerca del sector del Parque Industrial Ambato (PIA), además de optar por contratar a Osmar Correa, quien es un especialista en la materia de métodos y procesos en el sector carrocerero, muestra su experiencia con la participación en dicho año en la dirección de procesos de la Compañía Americana Industrial de Ómnibus (CAIO) en Brasil.

IBIMCO empieza a ocupar gran poderío en el mercado, se logra mejoras de producción, efectividad y diseño mediante las inversiones realizadas. Los costos óptimos de producción ayudan a que se pueda incorporar materiales brasileños, sin afectar en demasía el precio final y se agraga detalles de calidad e innovación.

La obtención de la certificación de calidad ISO 9001-2008, se logra como un evento único para el sector, sin el apoyo de las consultoras ecuatorianas por su criterio de imposibilidad de cumplir con los requisitos, se escoge al Instituto Colombiano de

Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) para dirigir el proceso, que además sería el aliciente para ubicar a la empresa como la mejor del país.

El reconocimiento no formal del progreso logrado se refleja en la confianza que General Motor deposita en IBIMCO porque le hace partícipe de un contrato internacional en el año 2009, donde se aporta 150 buses modelo FTR para exportarse a Haití.

La complejidad de producción de lo solicitado para un tiempo de 3 meses, hace que IBIMCO evolucione potencialmente para lograr cumplir con lo pactado. La exigencia se refleja en dos cifras importantes:

- En 15 días el tamaño de la empresa en número de empleados, cambia de 80 a 280, donde se incluye ingenieros especializados y personal administrativo.
- La producción de 10 buses al mes llega a ser de 4 diarios.

Se utilizan varias estrategias y convenios. Mediante contrato con proveedores, quienes, a cambio de la compra de accesorios para la fabricación de 150 buses, capacitan a personas que pueda realizar los procesos relacionados con los bienes vendidos, por otro lado, se crean proveedores mediante el apoyo a personal conocedor de los temas necesarios, sobre todo, en el ámbito del trabajo en fibra de vidrio, para que subcontraten gente y proporcionen las piezas y partes necesarias.

La planta de producción se modifica a través de la creación de naves de trabajo y la implementación de procesos semiautomáticos, sin ser suficiente y tener la obligación de trabajar a doble turno en las zonas de conflicto. Todo esto, con el objetivo de lograr una producción continua.

Finalmente, se logra cumplir con lo acordado en el tiempo estipulado. IBIMCO en el año 2009, se convierte en la primera empresa exportadora del sector y sus productos se hacen conocidos fuera de los límites nacionales.

El análisis de costos post operación Haití, indica un punto de equilibrio de 30 buses al mes, de tal manera, que se sostenga todo lo implementado (sobre todo el personal). Esto crea una exigencia de buscar contratos grandes, que ameriten gran cantidad de

recursos, así se logra un convenio con la Policía Nacional por 40 buses, sin embargo, la falta del pago del mismo empieza a crear problemas, principalmente con los proveedores.

El nuevo reto que se plantea Geovanny Constante es tener una exportación sustentable y continua. Se considera vender carrocerías en Perú, el ingeniero observa la existencia de mercado, proveedores, clientes y una fortaleza de innovación en diseños carentes en el vecino país. Las ventajas de los acuerdos multilaterales, específicamente la CAN, dan realce a la oportunidad, se toma en cuenta también, los incentivos fiscales que ofrece el Servicio de Rentas Internas (SRI) por exportaciones.

El nuevo proyecto empieza con un convenio con Automotores del Pacífico (ubicado en la ciudad de Ambato), con quien se acuerda la provisión de chasises marca *Mercedes Benz*, los mismos que, tienen gran reconocimiento en Perú, además de los chasises comerciales y más accesibles, como son: *Hyundai, Iveco, Mitsubishi e International*.

La manera de llevar el producto al Perú, se da mediante la creación de la empresa IBIMCO Perú Sociedad Anónima Cerrada, en esta empresa tenía como operaciones únicas la importación y venta de las carrocerías, pero no la producción.

Mientras tanto, en Ecuador la situación aparece como sustentable, además de los pedidos de clientes varios, se realiza un contrato con el ejército por 26 buses con una duración de 3 meses.

Los problemas se empiezan a notar cuando: por un lado, en Ecuador no existe el compromiso para un funcionamiento adecuado a falta del gerente general (se encuentra la mayoría del tiempo en el Perú) lo que provoca retrasos en la producción, con consecuencias en el contrato con el ejército; por otro lado, la situación en Perú se vuelve incompatible, debido a los distintos pensamientos de los ingenieros peruano y ecuatoriano, a pesar de tener una única labor como es el ensamblaje para la entrega del producto final.

Sin darse cuenta, en Ecuador la situación llega a tener consecuencias graves como la iliquidez, debido a la falta de control en los procesos, falta de revisión de la información contable y el desvío de fondos hacia el proyecto de exportación.

En el proyecto, aparecen limitantes en cuanto al modelo de negocio implementado. El tiempo para que un bus llegue al cliente se resume en la tabla 2:

Tabla 2. Tiempo de importación de carrocerías en Perú

Tiempo	Acción
30 días	Fabricación de la carrocería
22 días	Transporte al Perú
15 días	Nacionalización
30-40 días	Ensamblado (15 días óptimo)

Fuente: elaboración propia

Se ocupa entre 97 y 107 días para dicho proceso. Esto afecta principalmente por el factor de inversión alta y el modelo de contrato, en el cual, tan solo se solicita un anticipo del 20%, son condiciones impuestas por la banca, específicamente la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE).

Como respuesta al factor tiempo, se opta por fabricar las carrocerías en Perú. Ligado a esta decisión se asume un riesgo aún mayor, sin las cuentas contables claras del manejo de la matriz, se incurre en una inversión para poner en marcha la nueva planta, con la condicional además de tener una estructura galvanizada como innovación en la estructura y el desarrollo de proveedores realizado anteriormente para la exportación a Haití.

El plan se ejecuta sin tener en cuenta la realidad política de la COFIDE, que impone a favor de la industria carrocera metalmecánica peruana, la condición de comprar chasises a gas para brindar financiamiento, lo que favorece a la competencia que sabe de antemano la información. Motores Diésel Andinos S.A. (MODASA) crece a partir de esta circunstancia, por el contrario, IBIMCO Perú, no logra desarrollarse y se ve obligado a cerrar sus operaciones de manera muy pronta.

El cierre definitivo de las operaciones en Perú significa, para el Ing. Constante la pérdida de la inversión realizada, además del encuentro con la situación en Ecuador, que refleja cifras comprometedoras, al extremo de declararse en quiebra y terminar las operaciones también en la matriz.

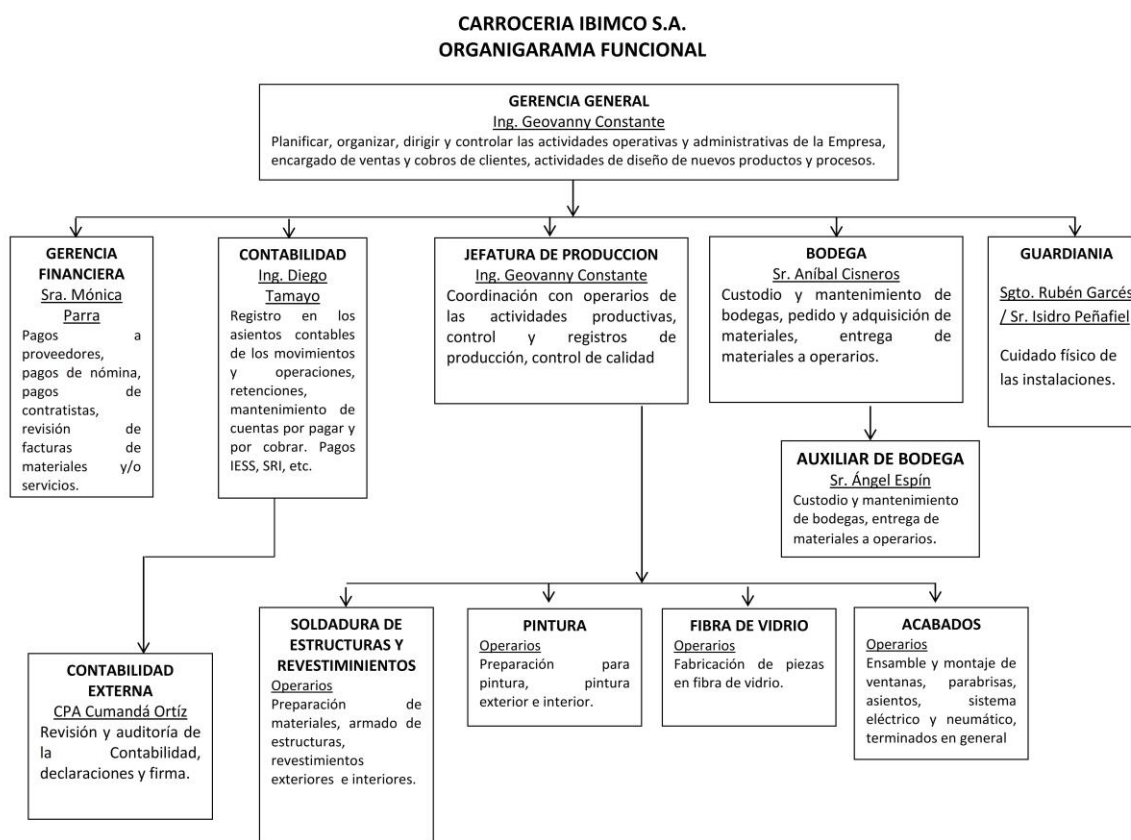
El despido de empleados es relativamente llevadero, de 265 despidos, se finaliza mediante acuerdo la mayoría, con excepción de 12 demandas, las mismas que, se resuelven mediante el diálogo y, tan sólo 3 llegan a instancias mayores. La razón de la comprensión de la gente se da por la ética y bondad característica de Geovanny Constante en las épocas de mejores rendimientos para con sus trabajadores.

En cuanto a las deudas con proveedores y entidades financieras, se alargan hasta la venta casi total de la planta de producción, se queda únicamente con los materiales como para poder producir en la misma cantidad que en la creación de la empresa, \$1'300.000,00 (un millón trescientos mil dólares) se pagan mediante dicha operación, lo que le deja con una cantidad de \$400.000,00 (cuatrocientos mil dólares) en deuda, los mismos que, se cancelan en el futuro con la reapertura de las operaciones.

b) Caracterización actual de la empresa IBIMCO

La empresa cuenta aproximadamente con 30 empleados, esta cifra varía de acuerdo a los contratos de venta con los que se trabaje, no son continuos y obligan el uso de operarios únicamente por tiempo temporal, por ello, la cifra es aproximada a un promedio estimado mediante el criterio del gerente general. Para determinar la estructura organizacional de la empresa se presenta la ilustración 2, la misma que, es proporcionada por el Ing. Constante:

Ilustración 2. Organigrama funcional IBIMCO



Fuente: tomada de los documentos de la organización

Después de la crisis, su tamaño es relativamente pequeño, sin embargo, se mantiene y es autosustentable. La estrategia se basa en contratos de buses especiales para el gobierno, el aspecto financiero se lleva a cabo de manera suficiente para cumplir con las obligaciones legales, sin tener sistemas complejos de control interno o de costos.

Los aspectos organizacionales se manejan a través del liderazgo y gestión únicos del gerente general, este cumple con las normas establecidas para mantener la certificación de calidad ISO 9001, similar a la gestión de procesos de diseño y producción que, dado al conocimiento, experiencia y talento de Geovanny Constante, no pierden la calidad y la innovación.

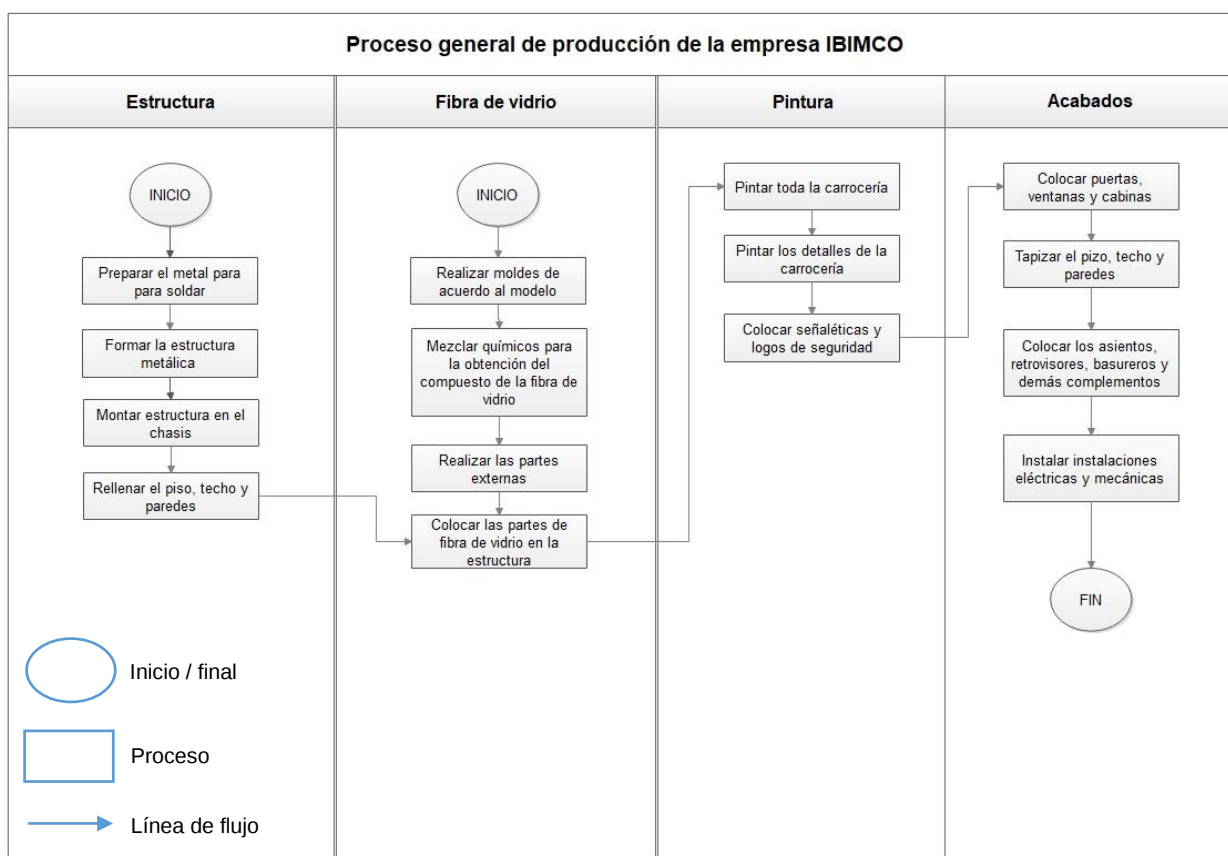
2.2. Descripción del proceso de producción y comercialización de la empresa IBIMCO

Finalmente, la información que se obtiene a partir de la herramienta de entrevista abierta, son las de procesos de producción y comercialización de la empresa.

c) Proceso de producción

La ilustración 3, resume el proceso de producción general de una carrocería. Este varía de acuerdo al tipo (urbana o interprovincial), no obstante, facilita la comprensión de los procesos generales en los que se incurren para la fabricación de un bus en la empresa IBIMCO.

Ilustración 3. Proceso de producción de la empresa IBIMCO



Fuente: elaboración propia

Los preparativos de seguridad en el chasis son importantes, se tapan las cañerías y motor, desconectar sistemas eléctricos, de luces, batería y tablero de control. La estructura se realiza en tres partes distintas: los dos laterales y el techo, luego son unidas mediante un puente grúa o, a su vez, con la colaboración de un grupo significativo de personas debido a su peso, se subraya que IBIMCO fue la primera carrocería en hacerlo de manera mecanizada, sin embargo, no se conserva este procedimiento en la actualidad.

Al mismo tiempo que se arma la estructura, el personal que trabaja en el área de fibra de vidrio, realiza el molde, encerarlo, preparar la resina junto con el secante y, armar las figuras que rodearan las partes externas del bus.

Una vez realizado el montaje de la estructura en el chasis, se asegura mediante múltiples soldaduras, las mismas que, obtienen una apariencia agradable al ser pulidas. Posteriormente, se coloca las partes de fibra de vidrio, se forra los costados y se arma las cajuelas con sus respectivas tapas, al mismo tiempo que se teje el piso.

Cuando el bus pasa al área de pintura, se masilla y se lija todas las partes que se van a pintar, es necesario desengrasar, fondear, volver a lijar y arreglar las fallas antes de preparar la pintura, para que, mediante el compresor dar color al bus. Cuando la pintura esté seca se coloca las señaléticas y demás detalles a gusto del cliente.

Aunque el proceso parezca simple, los múltiples trabajos manuales que realizan hasta este punto, dan complejidad a la realización de una carrocería. Es por eso que las tareas de acabados, aunque son más, las realizan menos personas y en menos tiempo, a excepción del armaje de puertas y sistema de aire para su apertura, que lo realiza personal exclusivo dedicado a esta actividad.

De tal manera, el bus se termina con detalles de colocación de vidrios y parabrisas, tapizado de techo, cabina, piso y paredes, armado de tableros, asientos y consola, colocación de puertas, ruterios basureros, para que una vez revisados y reinstalados todos los sistemas se entregue al cliente.

d) Proceso de comercialización

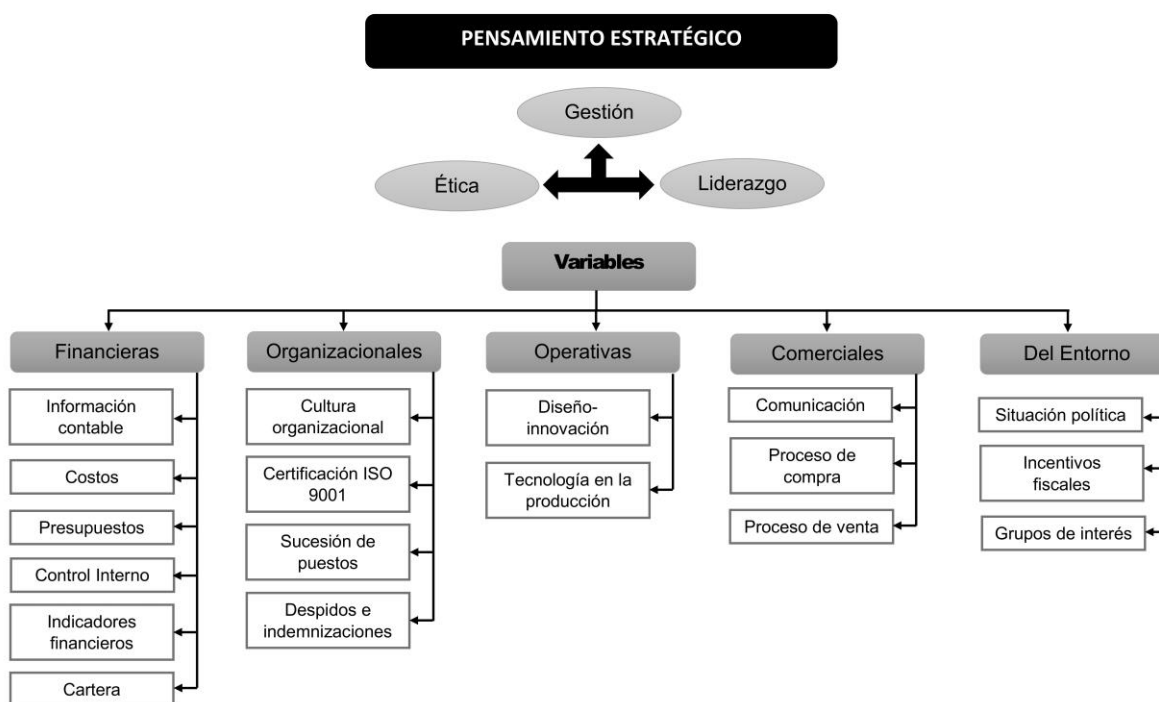
Al encontrarse en un mercado saturado debido a la gran cantidad de empresas existentes en el sector, además de las experiencias pasadas, se decide la implementación de un departamento de *marketing*. Este proceso está en etapa de implementación, lo que deja una clara necesidad determinada por los disminuidos contratos de ventas y, la inseguridad en cuanto a la cartera que se maneja con contratos con el sector público.

Respecto a las plazas de mercado no existen procesos claros de la empresa IBIMCO, más que los convenios con el Estado ecuatoriano a través de diversas empresas públicas y los convenios ocasionales con antiguos clientes, el precio es fijado de acuerdo a lo establecido por el mercado con la inclinación a estar por sobre el promedio con promesas de calidad, la comunicación externa del producto se realiza mediante redes sociales y en diversas ferias que promueve la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC).

2.3. Análisis de las variables que influyen en la producción y comercialización de la empresa IBIMCO

A partir del estudio teórico presentado en el primer capítulo y de la primera herramienta metodológica aplicada (entrevista no estructurada), se resumen las variables de éxito y/o fracaso que se consideran importantes en la ilustración 4, esta sirve de guía para elegir y entrevistar a especialistas en los distintos temas de influencia.

Ilustración 4. Estructura de las variables de influencia



Fuente: elaboración propia

Las variables se definen en base a una estrategia sólida, comunicada y llevada a cabo mediante las distintas herramientas de gestión y, con personalidades éticas y de liderazgo de las personas responsables de cada uno de los procesos. En cuanto al aspecto financiero, la información contable es menester como guía ante la toma de decisiones, estipulan lineamientos para que los demás procesos (financieros y no financieros) se ejecuten, no se olvida el manejo de costos, presupuestos, indicadores y cartera mediante el control interno, a la vez que, se tiene orientación hacia la corrección de errores y mejora continua.

Los aspectos organizacionales, operativos, de procesos comerciales y de entorno son direccionados mediante la estrategia y respaldados por la información contable y procesos financieros. Las corrientes administrativas actuales, obligan a que las empresas tengan un enfoque hacia las personas, se considera la cultura organizacional como un activo invaluable, se opta por tener en cuenta variables como

la sucesión de puestos, manejo de relaciones en momentos de crisis y, la aplicación de normas internacionales que dan ejes en los aspectos más relevantes de empresas competitivas.

El aspecto netamente operativo significa una ventaja ante la competencia, si es manejado de manera adecuada, cada vez se invierte mayores rubros en investigación, innovación y tecnología dentro de las organizaciones desarrolladas, además de esto, como es el caso IBIMCO, la clave estratégica se encuentra a partir de estas variables, se considera adecuado tomarla en cuenta.

Los procesos comerciales tienen eje en la comunicación, a partir de esta, deciden los mensajes, canales de comunicación y segmentos de mercados de los cuales se va a formar parte. Los procesos de ventas son llevados a cabo a partir del comportamiento y preferencias de los consumidores o posibles clientes.

Finalmente, las variables del entorno son innumerables y, en cada caso distintas, encuentran muy pocas similares en la mayoría de las ocasiones, así se tiene: grupos de interés, como clientes, proveedores, sindicatos y comunidad, por otro lado, la situación política inherente a la situación geográfica y, la cada vez más influyente inclinación medio ambiental.

Es necesario detectar las variables que se van a tomar en cuenta para la evaluación del caso, las mismas que se obtuvieron en los apartados anteriores, y se resumieron en la ilustración N° 4. Para respaldar las variables mencionadas, se aplica el método de especialistas con las conclusiones a continuación presentadas:

a) Variable estratégica

Se concuerda ampliamente en que la variable estratégica es la base para todos los procesos de una organización, independientemente de la clase de la misma, se inicia con procesos macros de la cadena de valor para a continuación diseñar perfiles de puestos, realizar evaluaciones de desempeño y, sobre todo, desarrollar el talento humano como eje para el correcto desempeño.

Con una idea consistente y reflejada en cada uno de los aspectos de la organización, como son: misión, visión, valores, pensamiento estratégico, entre otros, se tienen ideas claras ante la toma de decisiones en momentos de cambio, ya sean positivos como reinversiones, o negativos como eliminación de una línea de negocio.

b) Variable financiera

La información contable como eje para los procesos financieros, tiene la necesidad de ser recabada, se detecta cada una de las necesidades del negocio, individualmente si así lo requirieran los productos, líneas de negocio o sucursales lo que se obtiene a partir de aquellos centros de costo y estados financieros específicos.

Los presupuestos flexibles son poco apoyados por los especialistas, sin embargo, existe un apego a la deuda a largo plazo, se considera la variable de un capital de trabajo amplio como el de una carrocería. La evaluación continua y medición del retorno de la inversión se fijan como métodos para observar la salud financiera de la empresa o proyecto.

El capital de trabajo se cuestiona de manera insistente, sobre todo, en cuanto a las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra. Se sugiere además, la medición de margen neto, rentabilidad sobre el capital, rentabilidad sobre las ventas, nivel de endeudamiento, días de clientes, proveedores e inventarios.

c) Variable organizacional

El manejo organizacional de una compañía está bastante apegado al marco estratégico, busca las maneras de reforzar, evaluar y retroalimentar dichos principios en la empresa.

Las diversas certificaciones que obtiene una empresa, brindan ventajas competitivas, las opiniones de los especialistas al respecto, son insistentes en la idea de que dichas normas generan una imagen positiva y cumplimiento de estándares básicos, no obstante, para darle valor añadido a los procesos, se necesita ir aún más allá, se aclara también que una certificación de calidad no garantiza la gestión de productos.

Se descarta un trato diferente para la gestión en empresas familiares, tienen los mismos inconvenientes que sociedades formadas por accionistas en cuanto a la sucesión de puestos, se destaca nuevamente la planificación estratégica como eje, a partir de la cual, se sugiere un manejo adecuado del gobierno corporativo para la definición del código familiar, con enfoques bastante inclinados a la generación de valor en la gente, que al final, son quienes generan rentabilidad en la organización.

d) Variable de producción

El continuo cambio de tecnologías y demás consecuencias de la globalización, exigen que los procesos productivos necesiten constantes estudios e innovación de procesos e imagen. Es por esto, que la variable productiva se considera como la más dinámica dentro de las consideradas por los especialistas.

Para estar un paso delante de la competencia, las grandes empresas han optado por la contratación de colaboradores a cargo de la producción y diseño de productos, con la capacidad de reinventarse continuamente, se considera que el sector carrocerero no es una excepción, mucho menos, se tiene como estrategia la calidad e innovación. Para lograr finalmente la óptima producción, se engrana de manera holística todas las áreas de la empresa y se aporta valor en cada uno de los procesos.

e) Variable Comercial

La especialidad es el punto más recatado de las opiniones vertidas acerca de la variable comercial, se sugiere la segmentación de mercado como principal estrategia para dirigir los procesos comerciales de una organización, como consecuencia de preferencias de consumidores, imposible de cubrirlas en su totalidad.

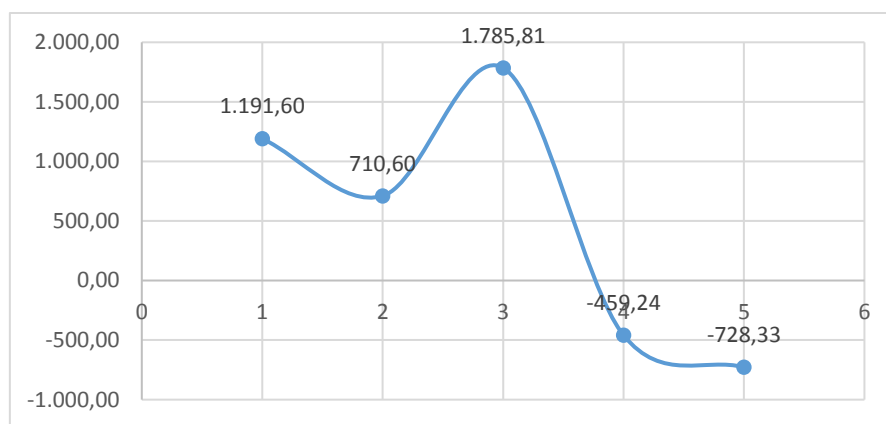
La tecnología es una constante a tener en cuenta para la comunicación efectiva del producto, por esto se sugiere su uso para atención personalizada a clientes y publicidad en redes sociales.

Contrario al material bibliográfico, se sugiere vínculos con sociedades de transporte y, uso de las leyes públicas a favor de la comercialización de productos nacionales. Los gremios y participación en ferias carroceras, se consideran un nicho de oportunidades,

siempre y cuando, se haya definido la segmentación de mercado para la diferenciación ante la competencia.

Como herramienta cuantitativa se propone el análisis documental. A continuación, en los gráficos del 1 al 11, se reflejan los resultados obtenidos de los indicadores, a partir de los estados financieros de los años más relevantes del caso (2007-2011), estos determinaron el mejor y peor momento (éxito y fracaso) de la empresa.

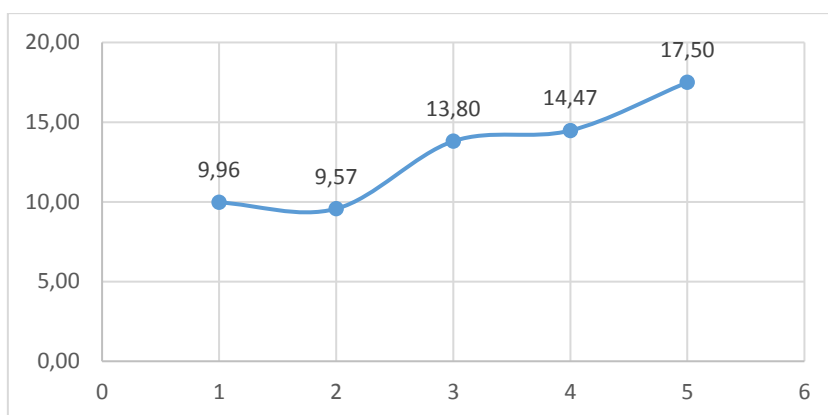
Gráfico 1. Deudores (endeudamiento)



Fuente: elaboración propia

La inversión dentro de los primeros años es justificada, se hace una comparación con los hechos relatados por Geovanny Constante, en este período se adquiere el terreno y se construye la planta de producción previa a la exportación. En comparación con el estudio de referencia, se refleja un endeudamiento excesivo, al contrario que en las empresas exitosas en las cuales predomina el patrimonio por sobre pasivos. Los valores negativos muestran la falta de liquidez en los momentos en que la empresa entra en crisis.

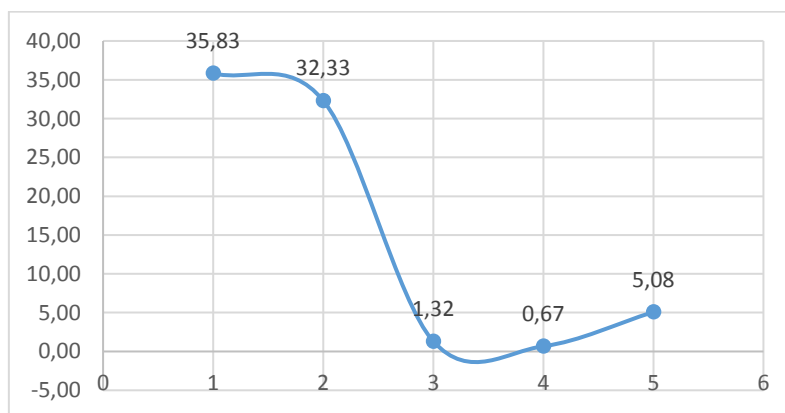
Gráfico 2. Inventarios



Fuente: elaboración propia

La condicionante de alto costo en los inventarios de una empresa carrocera impide realizar un análisis profundo de este indicador, sin embargo, se deduce mediante el gráfico de manera general, que la relación producción-ventas tiene variaciones negativas, lo que delata el aumento de tiempo en la comercialización del producto.

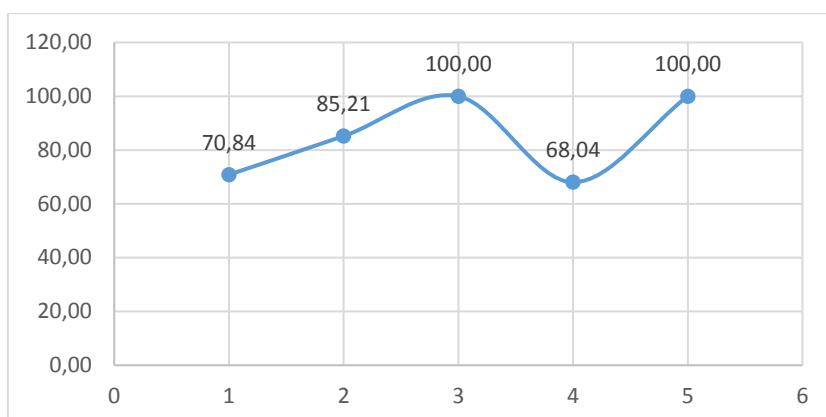
Gráfico 3. Propiedad, planta y equipo



Fuente: elaboración propia

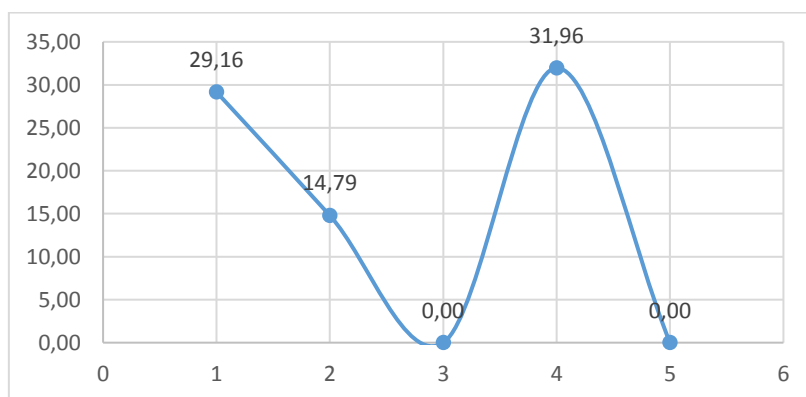
El activo fijo más importante se consolida mediante la planta de producción, la primera caída leve se debe en gran parte a la depreciación de la misma, no obstante, el indicador adquiere un comportamiento irracional en los períodos posteriores, contrario a las empresas de éxito que aumentan sus valores en este rubro con el pasar del tiempo.

Gráfico 4. Obligaciones corto plazo



Fuente: elaboración propia

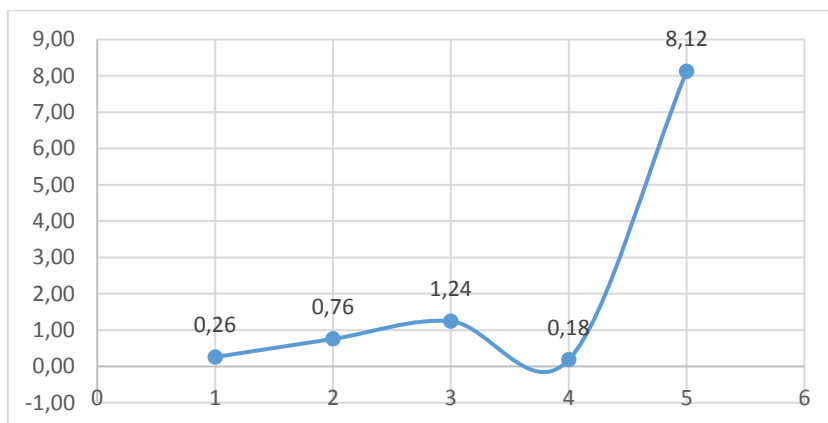
Gráfico 5. Obligaciones largo plazo



Fuente: elaboración propia

Los resultados de obligaciones tienen un apego a ser de corto plazo en empresas exitosas. Al ser un indicador complementario al de endeudamiento, gran parte de las obligaciones a corto plazo constituyen capital de trabajo de la organización. La fluctuación extremadamente irregular en los rubros de largo plazo supone inversiones de inicio y fin de ciclos, específicamente en el caso IBIMCO, la inversión inicial y la inversión de restauración de la planta.

Gráfico 6. Activo disponible



Fuente: elaboración propia

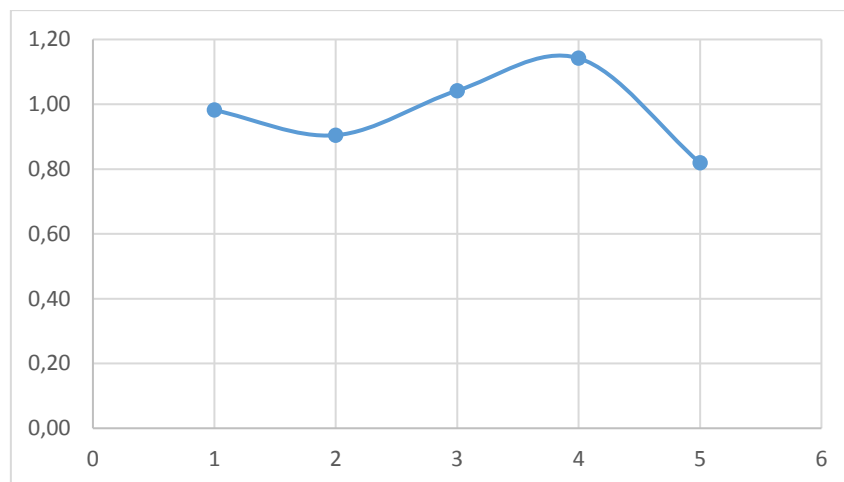
Se espera observar la liquidez de la compañía a través de este indicador. Resulta extraño a primera vista que, en los resultados de empresas de éxito, tenga una tendencia a la baja. La explicación es que, al estar relacionado con la totalidad del activo, se distorsiona con el crecimiento de la propiedad, planta y equipo que aporta valores más representativos. Se descarta la utilidad de este indicador debido a los resultados, por consiguiente, se obtienen mejores comportamientos con el indicador de liquidez, el que se obtiene con la aplicación de la fórmula expuesta en la tabla 3.

Tabla 3. Fórmula del indicador de liquidez

Indicador	Fórmula
Liquidez	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: modificado a partir de Baena Toro (2014)

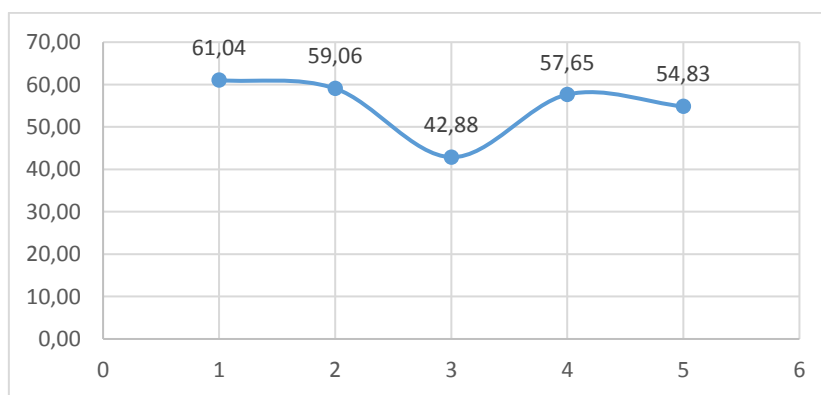
Gráfico 7. Liquidez



Fuente: elaboración propia

Con resultados más coherentes a lo esperado, se observa un comportamiento irracional que nunca supera la capacidad de pago por 1.20, lo que significa que por cada dólar máximo se tiene un respaldo aproximado de 20 centavos. El estar por debajo de 1, tiene un significado negativo y es lo que se obtiene en promedio, lo que demuestra la crisis ocurrida y la incapacidad de pago de obligaciones.

Gráfico 8. Costo de ventas

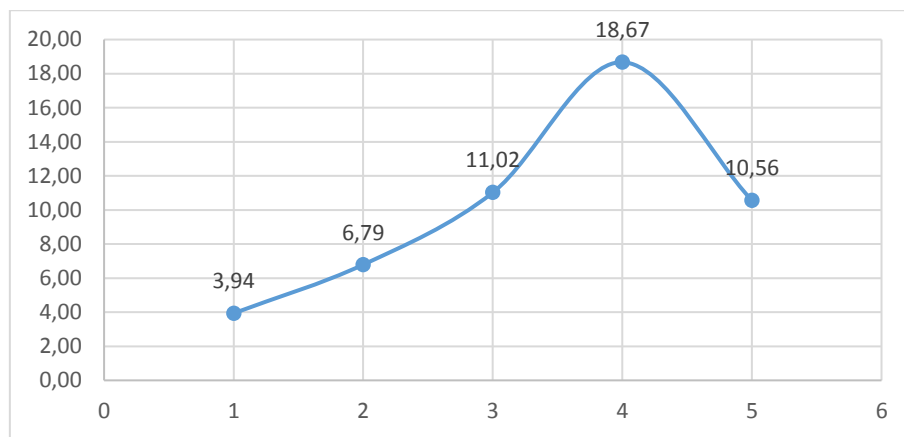


Fuente: elaboración propia

El indicador de costo de ventas implica de manera directa e inclusiva los procesos de producción y comercialización. Las empresas exitosas muestran valores más bajos en relación con las que fracasaron. Los costos demuestran efectividad en la producción y

como consecuencia para la comercialización, dan ventaja en flexibilidad de precios y por lo tanto, una mejor rentabilidad. A pesar de los problemas financieros, este es uno de los valores que se considera como fortaleza al mirar su comportamiento hacia la baja.

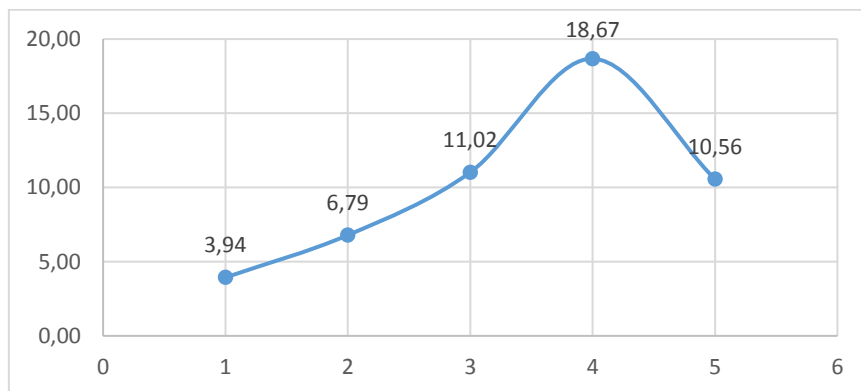
Gráfico 9. Gastos administrativos



Fuente: elaboración propia

La referencia de las empresas de éxito para con los gastos administrativos demuestran su inversión en rubros de conocimiento y capital intelectual para especialización y control de procesos. El caso IBIMCO presenta valores altos, sin tener resultados de eficiencia o mejora de calidad, lo que repercute en el precio sin ofrecer valor adicional.

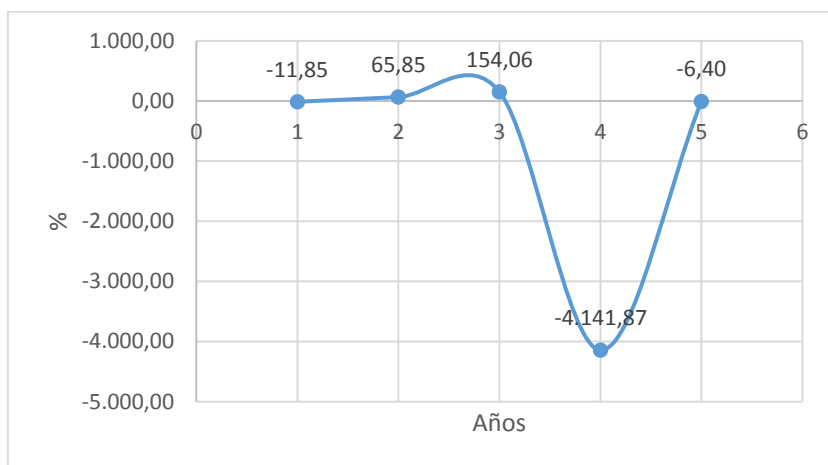
Gráfico 10. Gastos de ventas



Fuente: elaboración propia

Los gastos de ventas en las empresas de éxito son relativos a los costos de ventas, lo que determina, la coherencia que existe entre estos dos valores. El gráfico 10, muestra valores excesivos, determinados en su mayoría por los esfuerzos de venta de la matriz y la sucursal de la empresa, sin tener el resultado esperado.

Gráfico 11. Rentabilidad del patrimonio inicio/final del ciclo



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad es el valor más usual para determinar el éxito o fracaso de una empresa, por lo que no es extraño hablar de que las empresas con mayores porcentajes de utilidad sobre lo invertido son las que mejor se desarrollaron en períodos de tiempo definidos. Finalmente, se muestra la clara caída del rendimiento en IBIMCO, el período de crisis y casi cierre de actividades.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE VARIABLES DE ÉXITO Y/O FRACASO QUE DETERMINAN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA IBIMCO

Mediante la ilustración N° 5, se sintetiza las variables influyentes del caso, determinadas a partir de la metodología científica aplicada. Existen variables que influyen de manera global en la organización, funcionan como eje para todos los procesos y son vitales en el desarrollo general: pensamiento estratégico, liderazgo y ética; las variables de sustento para la gestión son de carácter organizacional y, de igual manera, tienen influencia en toda la empresa. A partir de esto se obtiene el desarrollo específico de las variables que influyen en el éxito y/o fracaso de la comercialización y producción de la empresa IBIMCO, se indica en los recuadros laterales de la ilustración.

Ilustración 5. Variables de influencia

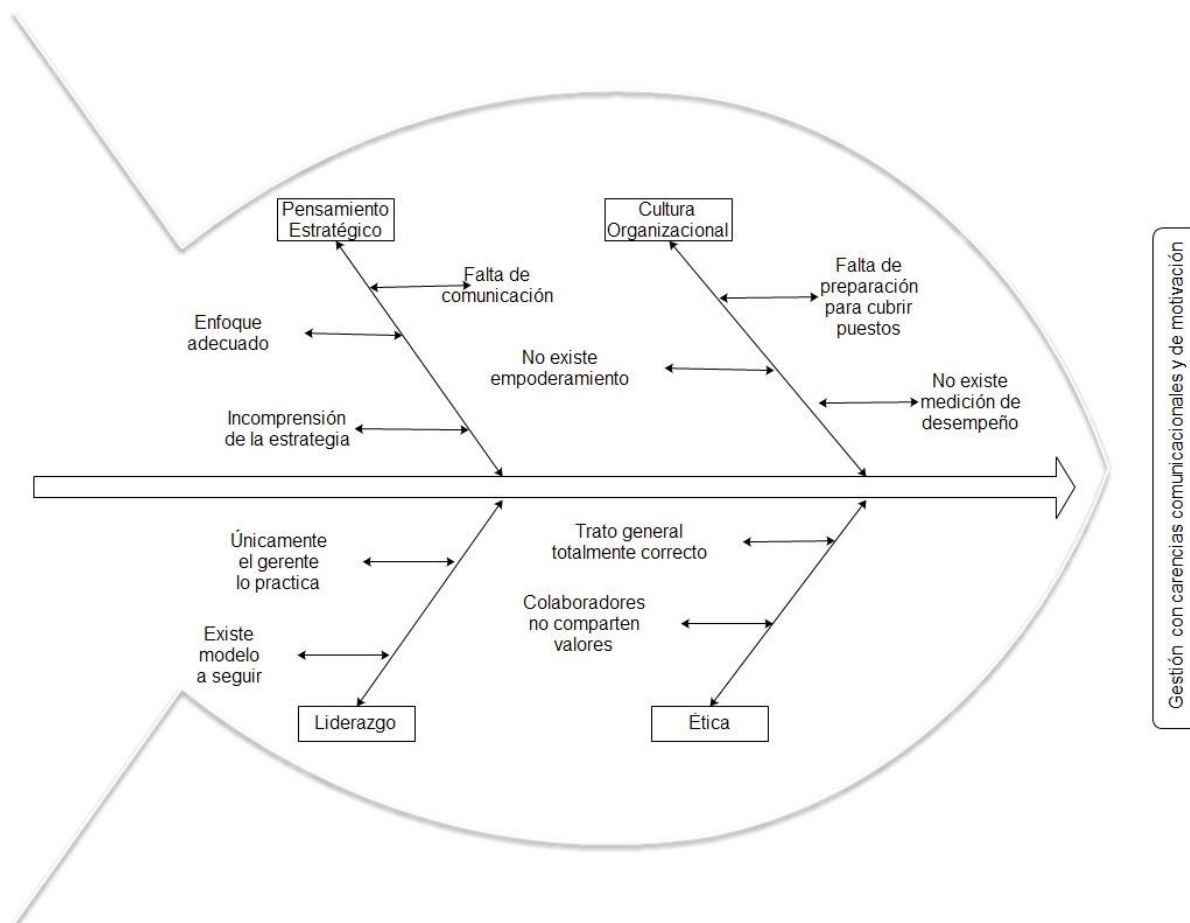


Fuente: elaboración propia

3.1. Determinación de las variables de gestión que influyen en la empresa IBIMCO

La carencia de una estrategia explícita se muestra como el principal problema para la empresa, lo que hace que, a pesar del liderazgo y ética que muestra el gerente de la empresa, la comunicación no sea efectiva, se falla en el mensaje más que en los canales de comunicación. La estrategia por intuición no es la más adecuada, pues no se tiene una base sólida para la toma de decisiones, problema observado tanto en la época de crisis como de éxito.

Ilustración 6. Diagrama de espina de pescado Gestión



Fuente: elaboración propia

Las variables organizacionales se muestran en momentos críticos y de expansión, ante el factor económico, los colaboradores se ven obligados a cumplir con su trabajo, sin embargo, no existe ni motivación ni empoderamiento.

La ilustración N° 6, detalla la herramienta propuesta por Ishikawa para facilitar la determinación de causas que provocan una gestión con carencias, sobre todo de comunicación y motivación para con los colaboradores.

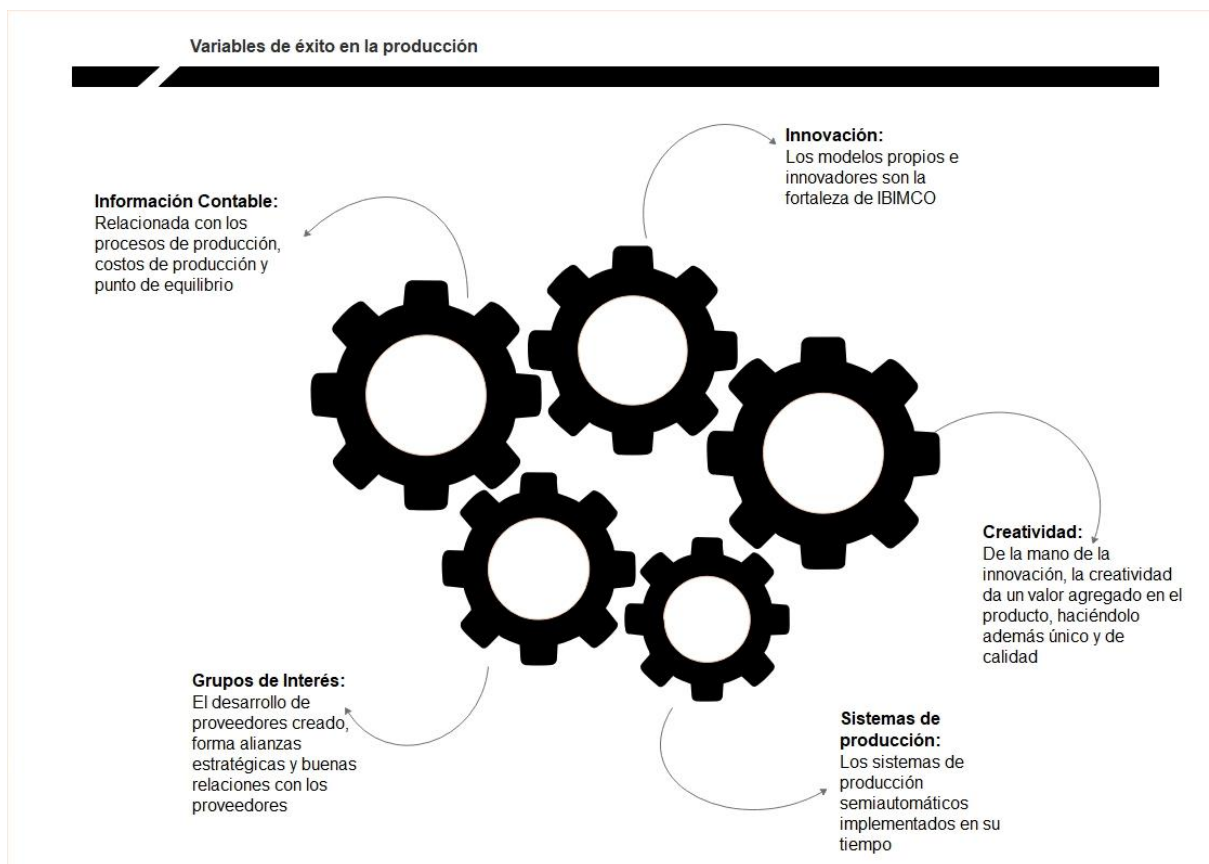
Se analiza cada una de las causas para establecer una pauta de cómo llevar de mejor manera el aspecto mencionado:

- Se empieza por determinar la fortaleza de la empresa, se mira cada uno de sus aspectos e implicados para tener en cuenta una visión desde todas las perspectivas y, mediante la participación de los líderes de los departamentos el compromiso al ser parte de la creación del proceso estratégico, así, como resultado se logra un enfoque adecuado y participativo.
- El crear canales de conducción adecuados para fomentar el enfoque es el siguiente paso, para que cada una de las personas conozca y tome decisiones en base al pensamiento estratégico de la organización.
- Aumentar objetivos no cuantificables da sentido de pertenencia a las personas, se responde con un motivo de ser de la empresa para que se convierta en el motivo del personal.
- La adaptación al cambio es esencial, mediante la experiencia en diferentes puestos de trabajo, los colaboradores conocen los diferentes procesos, además de la superación personal, también son necesarias capacitaciones continuas.
- El control es indispensable en cada una de las actividades de la organización, en este caso, la medición de desempeño será adecuada y técnica.

3.2. Determinación de las variables que influyen en la producción de la empresa IBIMCO

La ilustración N° 7, demuestra las variables determinadas de influencia en el caso, tiene una interrelación importante, en su conjunto forman el mejor sistema de producción de carrocerías en su debido momento dentro del país.

Ilustración 5. Variables de éxito en la producción



Fuente: elaboración propia

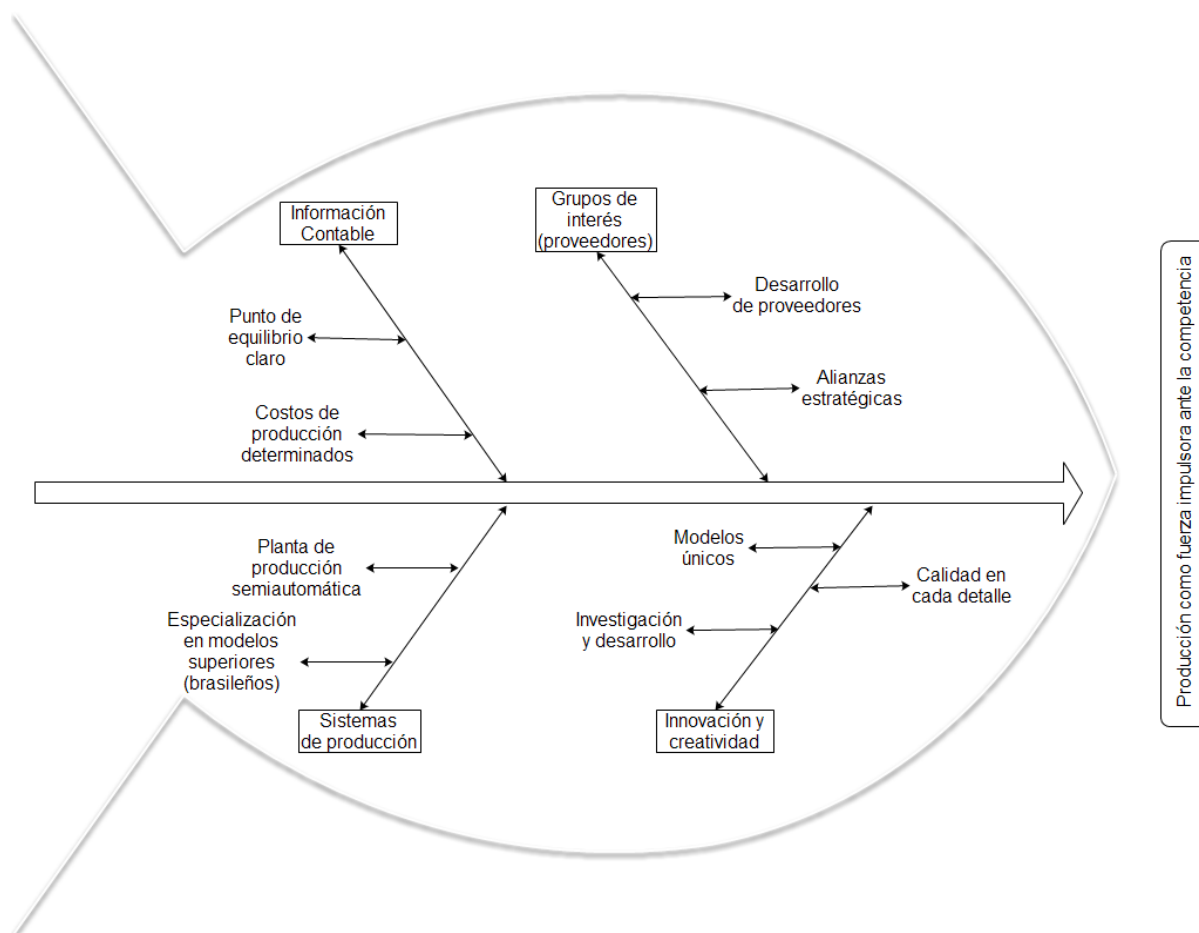
El éxito de la empresa IBIMCO está determinado en gran parte por el diseño, calidad y procesos llevados a cabo en la producción de sus productos, nace a partir de las ideas del gerente y diseñador, que con el cuidado de los pequeños detalles crea productos más que satisfactorios para los clientes.

Los procesos semiautomáticos implementados a partir de la asesoría del ingeniero brasileño, dan una ventaja importante en su momento a la empresa, complementados además por una planta dotada de espacio, recursos y orden para grandes órdenes de producción, como la exportación a Haití.

Los proveedores y clientes al recibir un trato ético, dan como respuesta confianza en la organización. Esto se ve reflejado en la creación de escuelas especializadas de transformación de materiales provistos, para una pronta respuesta ante expansión y gran demanda de productos, se asegura a cambio contratos por la compra de material

para los mismos. La mejor manera de mostrar el beneficio de las relaciones organización-proveedor y organización-cliente es en épocas de crisis y con el factor más delicado como es el dinero, de esta manera se ve comprensión de ambas partes en los momentos críticos.

Ilustración 6. Diagrama de espina de pescado Producción



Fuente: elaboración propia

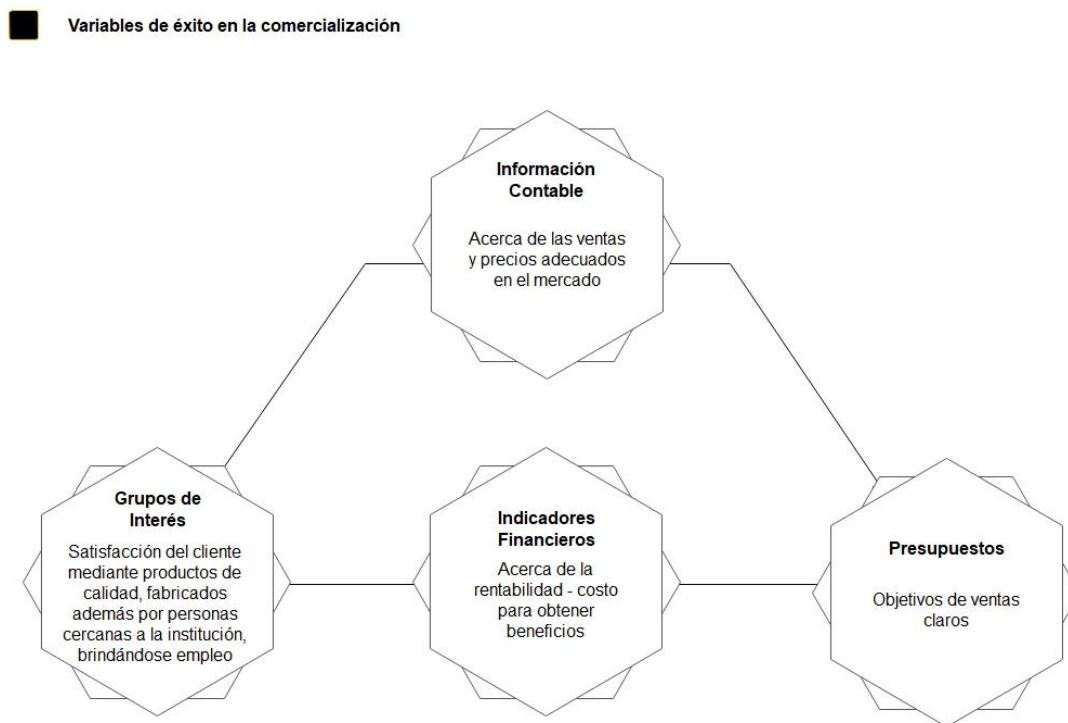
La ilustración N° 8, al igual que en la Gestión, usa el diagrama de espina de pescado como herramienta para facilitar la determinación de las causas por las cuales se obtiene como resultado una producción de gran desempeño, demostrada sobre todo en la empresa IBIMCO en los tiempos de auge.

- En IBIMCO, la fortaleza de su producto está en la creatividad, calidad e innovación, a los esfuerzos y decisiones serán acoplados los sistemas productivos en base a estas variables.
- La inversión en desarrollo, investigación e innovación da frutos a la empresa, se retoma este camino para que sea la base de futuras decisiones de inversión.
- El detalle que hace diferente a cada modelo de carrocería, es la personalidad y talento de su gerente, quién contratará personas con aptitudes similares y contagiar a los colaboradores con este pensamiento, para que cada uno de los procesos se lleve a cabo mediante estas variables; este será el modelo a seguir.
- La tecnología se ha convertido en indispensable en las industrias, es importante que se tome ventaja de esto, se adquiera conocimiento de los líderes en el mercado, como en su tiempo se hizo con el ingeniero brasileño, para que ayude a tener ventaja ante la competencia, además se complementa con activos fijos acorde a lo dicho.
- Los sistemas de costo son casi una regla general que necesitan las organizaciones con carácter industrial, en el ámbito del proceso de producción de IBIMCO es el factor único que no se ha desarrollado, se recomienda un sistema por órdenes de producción debido a las características del producto.
- La información que deja el sistema de costos, es idónea para la toma de decisiones y más allá de determinar un punto de equilibrio para ventas, ayudara a una mejora continua en cada proceso de producción.
- El control interno, es importante que se realice de acuerdo a inductores que se determine en cada punto crítico.
- La relación con grupos de interés, específicamente los proveedores, ayuda a la calidad del producto, son entradas de materia prima, las cuales se procesan para la obtención del producto, las alianzas estratégicas ofrecen beneficios sobre todo de preferencias y de confianza en cuanto a créditos.

3.3. Determinación de las variables que influyen en la comercialización de la empresa IBIMCO

A través de la ilustración N° 9, se muestra las variables que influyen positivamente en el proceso de comercialización en la empresa.

Ilustración 7. Variables de éxito en la comercialización

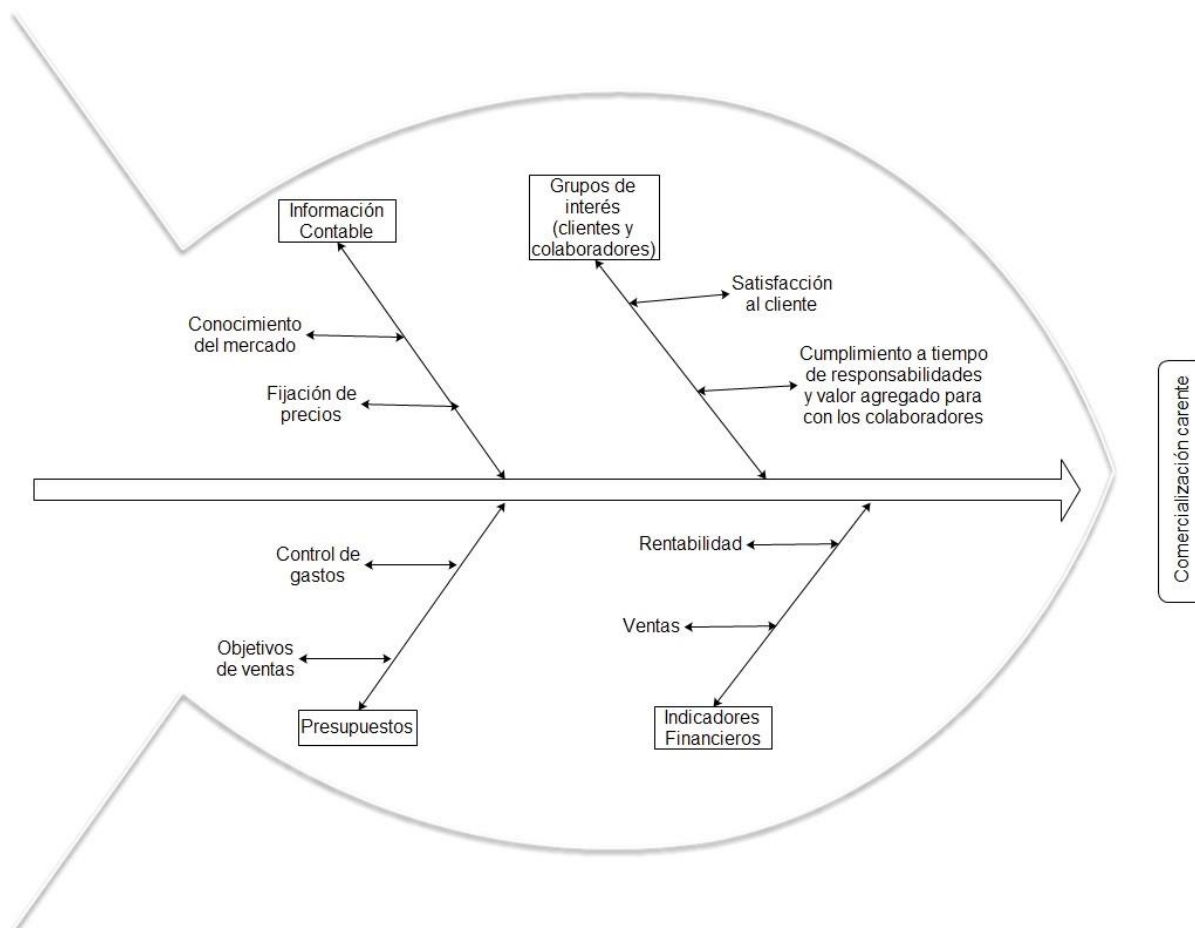


Fuente: elaboración propia

Al igual que en el proceso de producción, la información contable brinda certeza para la toma de decisiones con el fin de establecerse en un mercado competitivo, dado en gran medida, a que permiten instaurar precios coherentes. Así mismo, los presupuestos son claros para la consecución de objetivos.

Los indicadores financieros facilitan el control, sin embargo, la falta de su aplicación es el problema real dentro de este ámbito, al igual que en el proceso de producción, los grupos de interés son una fortaleza por la creación de puestos de trabajo y satisfacción del cliente.

Ilustración 8. Diagrama de espina de pescado Comercialización



Fuente: elaboración propia

La ilustración N° 10, muestra las variables de comercialización que influyeron en el caso, sin embargo, dejan como resultado un proceso en el cual es fundamental que se trabaje.

- Las ventas son el aspecto más relevante en cualquier tipo de organización, por lo cual, es indispensable tener un tratamiento adecuado, coherente y realista a los procesos que precedan.
- Los gastos que se tengan en este proceso es necesario optimizarlos para que no impacten negativamente en las utilidades.
- Estudios de mercado dan información abundante. Usar dicha información para la toma de decisiones en coherencia a la estrategia es lo correcto.

- Los colaboradores son los primeros clientes, por lo que su satisfacción afecta también a la imagen del producto, es conveniente crear planes para su bienestar, así, sientan orgullo de la marca o corporación.
- Es crucial que el cliente reciba más de lo que espera, el compromiso de aquello se refleja en la calidad del producto.
- El control del proceso de comercialización, se refleja claramente en la utilidad que tenga la empresa, al ser el último de la cadena productiva.
- La segmentación de mercado es necesaria para diferenciarse de la competencia y establecer una ruta de crecimiento comercial.
- Es importante que las herramientas tecnológicas se usen a favor de los gustos cada vez más diversos y cambiantes de los consumidores, además de su comodidad en el proceso de compra.

CONCLUSIONES

- El estudio teórico de las variables de influencia ante la toma de decisiones, mostró una perspectiva desde diversas opiniones y a través de distintas épocas en la temática, lo que favoreció, a su vez, la obtención de respuestas y resultados para con la problemática y el conocimiento profesional en general.
- El examen de los procesos de la empresa IBIMCO a través de documentos contables y la experiencia de los relacionados en el caso, permitió ratificar la influencia positiva de variables (innovación y calidad de productos), y descartar otras (desvío de fondos, información contable carente, iliquidez, índice de cartera alta), que, de manera teórica, se indagaron.
- La intervención de la opinión de especialistas en las diversas variables, corroboró las diversas teorías (pensamiento estratégico, desarrollo organizacional, desarrollo financiero, producción y comercialización), se deja claro como estos aspectos influyeron en el caso.
- Los resultados de la investigación, dan una pauta de las variables de éxito o fracaso que influyen en la producción y comercialización para con la empresa IBIMCO o similares, se detectan las siguientes: estrategia clara y correctamente comunicada, formación de una cultura de empoderamiento, manejo eficiente de la información contable e indicadores financieros, innovación continua en la producción y procesos comerciales apoyados en el desarrollo tecnológico.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda el apoyo a las empresas productivas mediante estudios científicos, sobre todo aquellas que, a pesar de tener productos de calidad e innovadores, no desarrollan los aspectos administrativos y estratégicos para su crecimiento.
- Se sugiere la investigación de la producción de bienes desde un aspecto globalizado y de desarrollo continuo, con la finalidad, de crear barreras ante la competencia.
- Se aconseja la indagación del aspecto tecnológico influyente en la comercialización de productos, en el presente los medios de comunicación así lo demandan, sin descartar los aspectos psicosociales del consumidor.
- Se recomienda la incorporación de las variables de éxito en la empresa IBIMCO, el mejoramiento y potenciación de las variables de fracaso y, continuar con la indagación acerca de su desarrollo y crecimiento mediante procesos evaluativos de calidad, vinculados a variables relacionadas con la organización y el comportamiento de los individuos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Andía, G. (2013). Microfinanzas y crecimiento regional en el Perú. *Economía Vol°36 N°72*, 143-173.
- Alarcón Quinapanta, M., Pérez Barral, O., Ramírez Escalona, T., & Frías Jiménez, R. (2014). *El Desarrollo del Emprendimiento en el Ecuador*. Medellín: X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.
- Albuérne Rizo, M., & Casas Borges, Y. (2014). *La planeación financiera, herramienta de integración para incrementar la rentabilidad de la empresa Havana Club International S.A.* La Habana.
- Alturo Fonseca, C. A. (2014). *Impacto Tributario de la Ley 1429 del 2010 en la Formalización Empresarial de la Pequeña Empresa en el Espinal Departamento del Tolima*. Tolima: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ambrosone, M. (2007). *La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - el enfoque COSO*. PricewaterhouseCoopers .
- Andrade Terán, Á. J. (2016). *Análisis de la industria metalmecánica Carrocera de Ecuador durante el período 2006-2013*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arroyave Quintero, M. A. (2008). Ineficacia crónica del derecho andino: uno de los factores importantes para el ocaso de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). *Papel Político Vol.13 N°1*, 299-321.
- Asuaga, C. (2008). Evolución y perspectivas de la investigación en Contabilidad de Gestión. *III Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad: Montevideo, Uruguay*.
- Ayuso Moya, A., & Ripoll Feliu, V. (2005). *Variables que influyen en la selección de los modelos de costes de calidad: Un modelo conceptual*. Valencia: Universidad de Valencia.

- Aznar Santiago, J. A., Gallego Roji, M. L., & Medianero Sánchez, M. V. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados (UF1780)*. Madrid: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero*. México DF: Ecoe Ediciones.
- Banegas, R., Manzaneque, M., & Albán, P. (2012). Stakeholders y riesgo empresarial desde la perspectiva de la información contable. *Universidad de Castilla*.
- Barroso Castro, C., & Cossío Silva, F. J. (1998). El proceso de reclutamiento de la fuerza de venta. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 7, Nº 1, 95-110.
- Bastidas, E., & Moreno, Z. (2014). *Estudio de la Gestión en Organizaciones Públicas: Análisis desde las Perspectivas del Neoinstitucionalismo y de los Stakeholders para el Modelo del Diseño de Cuadro de Mando Multidimensional*. Lara : Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Bellod Redondo, J. F. (2010). Medición objetiva del dudoso cobro: aplicación del modelo de Weibull. *Auditoría Pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, 119-132.
- Benancio Rodríguez, D., & Gonzales Rentería, Y. G. (2015). El financiamiento bancario y su incidencia en la rentabilidad de la microempresa. Caso ferretería Santa María SAC del distrito de Huarmey, periodo 2012. *In Crescendo*, 33-49.
- Bolaños Jijón, A. F., & Baquerizo Anastacio, M. M. (2018). Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 123-135.
- Caballero Montañez, W. (2014). *Necesidad de oficializar y crear principios básicos para una contabilidad de gestión*. Lima: X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.

- Cárdenas , M., & Velasco, B. (2014). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud. *El escenario para la salud pública desde la ciencia Vol. 32*, 16-25.
- Castelló Taliani, E. (2003). Necesaria integración de los sistemas de gestión estratégico y operativo. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*,, 48-49.
- Castillo, C., & Villarreal, J. L. (2014). *Los sistemas de información Contable (SIC) y el Balance Scorecard (BSC) en las Pymes industriales de Pasto*. Pasto: Universidad Mariana.
- Celaya Figueroa , R., & López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista escuela de administración de negocios No. 52*, 68.
- Contreras Núñez, M. (2017). Repercusiones políticas y límites del proceso de armonización en materia de imposición societaria en el nuevo marco internacional. V *Encuentro de Derecho Financiero y Tributario "El futuro del impuesto sobre Sociedades"* (págs. 23-35). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Cordobés Madueño, M., & Soldevila García, P. (2008). *El control de gestión en las relaciones interorganizativas: El caso de las franquicias*. Valencia.
- Díaz Muñoz, G. M. (2010). El rol del costo y la producción en la competitividad y la gerencia. *Sotavento M.B.A.* , 56-60.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Chile: RIL editores.
- Dzul Escamilla, M. (2012). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Hidalgo: Universidad Autónomo del Estado de Hidalgo.

- Facín Lavarda, C. E., & Barranchina Palanca, M. (2005). *Generación y uso de información de costes en pequeñas empresas industriales: un estudio exploratorio en Brasil*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Galindo Martín, M. Á., Ribeiro, D., & Méndez Picazo, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión Vol. 12*, 51-58.
- García Gutiérrez, A. L. (1990). *Estructura lingüística de la documentación: teoría y método*. Murcia: Secretariado de Publicaciones.
- Garrido Gómez, A. (1995). *Una investigación sobre el origen, desarrollo y apreciaciones del modelo de costes parciales. Direct costing*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gil García, E. (2017). El futuro de los incentivos fiscales a la I+D+i en la BI(C)CIS. V *Encuentro de Derecho Financiero y Tributario "El futuro del impuesto sobre Sociedades"* (págs. 60-71). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Giménez, C., Domingo , M., & Miyaji, R. (2012). Dynamic Budget o presupuesto dinámico. Una mirada superadora del presupuesto económico-financiero tradicional y el beyond budgeting o más allá del sistema presupuestario. *Costos y Gestión No 83*, 35-47.
- Godoy, H., & González Arana, R. (2009). La crisis de la CAN: El caso de los actores internos. *Investigación y desarrollo, revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano Vol.17 N°2*, 350-367.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Granados Martínez, P., & Alameda García, D. (2011). El proceso de decisión de compra canales online y canales tradicionales. *Investigación y Marketing N° 113*, 28-37.

- Gutiérrez Hidalgo, F. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión. *De Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, ISSN-e 1886-1881, Vol. 2, Nº. 2, 100-122.
- Hernández Junco, V., Dávila Espinoza, R. F., Pérez Barral, O., González Bucheli, A., & Saltos Giler, M. R. (2014). *La medición de intangibles en la Gestión del Talento Humano y en la Calidad de los Servicios Hospitalarios*. Ambato: VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación (sexta edición)*. México: McGraw-Hill.
- Izar Landeta, J. M., & Ynzunza Cortés, C. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea Volumen XIII* , 48-62.
- Küster, I., & Pascual Sáez, J. J. (2014). Crecimiento profesional de los mejores vendedores a través del coaching en el entorno de la venta personal. 3c *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, ISSN-e 2254-3376, Vol. 3, Nº. 1, 8-15.
- Lizcano Álvarez , J. (2009). Contabilidad de gestión: Desarrollos actuales y nuevos retos para el futuro. *III Congreso iberoamericano de contabilidad de gestión*.
- López Vergara, I. A., & Mon, A. (2016). Estrategias motivacionales y de comportamiento para los procesos comerciales del Canal de Venta Directa en Argentina. *Gestión de las Personas y Tecnología*, ISSN-e 0718-5693, Vol. 9, Nº. 27, 34-49.
- Macías Ramírez, V. H., & Ramírez Ospina, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 193-212.
- Mancilla Rendón, M., & Plascencia Cuevas, T. N. (2014). *La contabilidad gubernamental y la rendición de cuentas del endeudamiento en el estado de*

Baja California Sur, México. México: Universidad La Salle, Universidad Autónoma de Nayarit.

Marín Cardona, P. F. (2014). *Emprendimiento Corporativo: Un Análisis desde el Emprendimiento Estratégico y su Efecto sobre la Innovación Organizacional.* Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Marín Vinuesa, L. M., & Ruíz-Olallala Corcuera, M. d. (2010). *La contabilidad de gestión como mecanismo de control de la estrategia: el ajuste contingente.* La Rioja: Cuadernos de Administración.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2010). Un análisis del impacto de la estrategia de producción en los resultados empresariales. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 53-71.

Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica. *Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 18, Nº. 46.*

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & Vicente Oliva, S. (2018). Agilidad, flexibilidad de producción e innovación en la empresa manufacturera española. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 60-71.

Michalus Juszczyszyn, J. C., Sarache Castro, W., & Hernández Pérez, G. D. (2015). Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de futuro, ISSN-e 1668-8708, ISSN 1669-7634, Vol. 19, Nº. 1, 1-17.*

Mora Espejo, M. C. (2013). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Colombia.*

Moral, F., & Igartua, J. J. (2005). *Psicología Social de la Comunicación Aspectos teóricos y prácticos.* Málaga: Ediciones Ajibe.

- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación de México.
- Muñoz, C., & Muñoz, P. (2014). *Modelo de Decisión y Reconocimiento Contable para Programas de Fidelización bajo CINIIF 13*. Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Nájera Galeas, C. E., & Paredes Calderón, B. A. (2017). Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas. *INNOVA Research Journal Vol. 2, N°10*, 155-164.
- Navarrete, F., Malacara, A., & Zúñiga, L. (2014). *Involucramiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la comunidad y el desarrollo local en relación a su longevidad*. Guadalajara: Universidad del Valle de Atemajac.
- Ortigoza, M. B. (2001). Cruzando fronteras : tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI. *VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva*. ISBN 84-7719-952-3, 195.
- Osorio Agudelo, J. A., Agudelo Hernández, D. M., Pineda Orrego, W. A., & Alzate Castro, W. A. (2014). *Variables Contingentes en la Implementación de un Sistema de Costos: Estudio de Caso Empresa Televisión Pública*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Osorio Londoño, A. A. (2014). *Los Contenidos de Formación y su Relación con la Estrategia Competitiva*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Palmero, V. (1995). El triángulo de control, auditoría y comité interno. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 5.
- Pariona Colonio, C. F. (2014). *El Control Interno y su Influencia en la Efectividad Administrativa de las Cooperativas Agrarias de la Región de Junín*. Junín: Universidad Nacional del Centro de Perú.
- Pérez Barral, O. (2008). *Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas*. Matanzas: Universidad de Matanzas.

- Pérez Barral, O., Ramírez Escalona, T., Alarcón Quinapanta, M., & Ripoll Feliu, V. (2014). *El Desarrollo de la Actividad Contable en Cuba y los Elementos que Caracterizan sus Normas. Un Análisis Constructivo*. Medellín: VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Pérez Cabañero, C. (2013). La búsqueda interna de información ante una decisión de compra. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico Edición N°12*.
- Pérez Vilalta, M. (2014). Estrategias de Revenue Management y presupuesto. *Tecnohotel: revista profesional para la hostería y restauración*, 26-28.
- Pozuelo Campillo, J., Labatut Serer, G., & Veres Ferrer, E. (2012). Validez de la información financiera en los procesos de insolvencia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29-40.
- Revelo Córdoba, L. (2014). *La formación ética del Contador Público, un requerimiento del mercado laboral colombiano*. Nariño: Universidad Mariana.
- Ripoll, V., Alcoy, P., & Urquidi, A. (2008). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial. *Revista Latinoamericana de*, 1-20.
- Robert, M. (2007). *El nuevo pensamiento estratégico: puro y simple*. Mexico: McGrawHill.
- Rodríguez Arnaldo, O., & Martínez Lorente, A. R. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 52-67.
- Romano Carrao, A. M., & Redondo Simoes, J. (2014). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. *Invenio: Revista de investigación académica*, 121-143.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*.
- Roselló Domenech, A. (2012). *Real como la economía mismo*. Valencia: eumed.net.

- Salgado Castillo , J. A., & Calderón Pinzón, L. T. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Marco de análisis de sus relaciones*. Valencia: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Samalvides Márquez, E. H. (2014). *La Dirección de Capital Humano para la Sostenibilidad Empresarial*. Arequipa: Universidad Alas Peruanas.
- Sánchez , L., & López , M. (2015). *Logros y Desencantos de los Beneficios Fiscales en los Municipios Colombianos: El Caso del Impuesto Predial en el Municipio de Rionegro ; Antioquia*. Rionegro: Universidad de Antioquia.
- Sierra Murillo, Y., Olarte Pascual, C., & Gil Fernández, L. (2016). *Claves del proceso de compra organizacional de vino. El caso de los minoristas en La Rioja .* Universidad de la Rioja.
- Simeone Gómez , J. (2009). Control de gestión en empresas brasileñas internacionalizadas: un estudio de tres casos. *III Congreso iberoamericano de contabilidad y gestión*.
- Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de Gestión de Calidad en ISO 9001. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 10-18.
- Soto Durán , M. d. (2014). *La Creación de Valor en la Universidad de Pamplona periodo 2003-2007*. Pamplona: X Congreso Iberoamericano de Contabilidad y Administración Empresarial.
- Soto González , C. O., Ollague Valarezo, J. K., Arias Montero, V., & Sarmiento Chugcho, C. (2017). Perspectiva de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto de proyectos de inversión. *INNOVA Research Journal Vol 2 N° 8*, 139-158.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.

- Toro Correa, J. J. (2014). *La gestión estratégica de costos: una alternativa para resolver las falencias en el sector salud colombiano*. Cali.
- Troya Mendoza, C. A., Pérez Barral , O., Alarcón Quinapanta, M., & Utrera Velázquez , A. I. (2014). *Análisis de la Importancia de la Inteligencia Emocional en la Motivación de los Trabajadores*. X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.
- Turrado, M. A. (2017). Entre la innovación y la ética. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, 12-13.
- Vega Falcón, V., Comas Rodríguez, R., Morillo Cano, J. R., & Sánchez Martínez, B. (2018). Procedimiento para seleccionar expertos mediante el método Delphi.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista no estructurada

Guía de entrevista sobre antecedentes en el caso IBIMCO

Fecha: 03 de marzo de 2018 **Hora:** 10:00 am

Lugar: Alobamba - Ambato

Entrevistadores: Ricardo Mera y Vicki Medina

Entrevistado: Ing. Geovanny Constante

Introducción: El estudio del caso IBIMCO busca conocer los antecedentes que hicieron que la empresa tenga su momento de auge y crisis.

Características de la entrevista: La entrevista es de carácter confidencial y con propósitos educativos, tiene una duración aproximada de 1 hora. El entrevistado es el principal protagonista del caso, quién con su aporte permitirá conocer la trayectoria que ha tenido la empresa IBIMCO desde su creación.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los inicios de la empresa IBIMCO?
2. ¿Qué objetivos tenía la empresa en sus inicios?
3. ¿Cuáles fueron las variables elegidas como estrategia de crecimiento para la empresa?
4. ¿De qué manera se reinvertieron las utilidades conseguidas en el momento de éxito de la empresa?
5. ¿Qué variables se tomaron en cuenta para considerar la expansión de la planta en Perú?
6. ¿Qué variables determinaron finalmente el cierre de la planta en Perú?
7. ¿Cómo se volvió a poner en funcionamiento la empresa?
8. ¿Cuál es la caracterización actual de la empresa?
9. ¿En qué consiste el proceso de producción?
10. ¿En qué consiste el proceso de comercialización?

Anexo 2. Cuestionario método especialistas



Cuestionario de aplicación método especialistas caso "IBIMCO"

Introducción

El estudio del caso IBIMCO busca resolver la problemática del desarrollo de la empresa, teniéndola en el auge del sector carrocerero en cierto tiempo, sin embargo, después de varias decisiones a partir de su mayor crecimiento, cae de manera abrupta, el principal objetivo es determinar las variables que influyeron en esta caída y, proponer soluciones íntegras para la empresa en mención y similares.

La metodología de especialistas implica la opinión de varios individuos con experiencias y conocimientos acerca de un tema en específico, en este caso es aplicada con la necesidad de aclarar variables que hasta el momento se han desarrollado de manera bibliográfica, estas son:

- Variables estratégicas: entre ellas gestión, liderazgo y valores.
- Variables financieras: manejo de costos, operaciones contables e indicadores financieros.
- Variables organizacionales: certificaciones de calidad, sucesión de puestos y cultura organizacional en general.
- Variables productivas: diseño, innovación y tecnología.
- Variables comerciales: comunicación, compra y venta.

En base a esto se diseñan preguntas de carácter abiertas por la naturaleza del método (cualitativo), en las que el especialista dará sus sugerencias. Para su resolución **no es indispensable que todas sean contestadas**, al tratarse de variables de varias índoles, lo más importante es tener criterios que se dominen por el individuo.



**Cuestionario de aplicación método especialistas
caso "IBIMCO"**

Cuestionario de aplicación método especialistas caso IBIMCO

Fecha:

Nombre:

Profesión:

Cargo:

Empresa:

Años de experiencia en el área:

Preguntas

Como base de toda empresa la variable estratégica tiene que ser sólida para servir de guía ante futuras decisiones. IBIMCO posee como fortaleza sus procesos productivos, teniéndose como características la calidad e innovación.

1. ¿Cuál es la manera correcta de mantener firme esta variable e insertarla en cada uno de los procesos y personas de la empresa?
2. ¿Es una buena idea que, a partir de la variable estratégica, se piense en la reinversión de utilidades mediante la exportación del producto? ¿Cuáles son las condiciones adecuadas para exportar, tomándose en cuenta la inversión necesaria y la cantidad de competencia existente en el sector carrocerero?

El desvío de fondos ante proyectos nuevos fue un gran problema en la empresa, la falta de indicadores y sobre todo el manejo del capital de trabajo, tomándose en cuenta el costo de producción de una carrocería.

3. ¿Cómo manejar el capital de trabajo individualmente al tener sucursales, proyectos o líneas de negocio distintas? ¿Cómo se puede determinar cuál de



**Cuestionario de aplicación método especialistas
caso "IBIMCO"**

ellas está aportando pérdida o utilidad? Y, sobre todo, ¿Cuándo se debe tomar la decisión de no seguir?

4. ¿Qué nivel de crédito es aconsejable manejar considerando el alto costo de una carrocería?
5. ¿Cuáles son los indicadores financieros que se sugiere son indispensables para observar el panorama de la empresa?

IBIMCO fue una de las empresas pioneras en el sector que obtuvo certificaciones de calidad, destacándose también en el aspecto organizacional el carácter de empresa familiar.

6. ¿Hasta qué punto una certificación de calidad puede guiar las riendas de un negocio?
7. ¿Cómo un gerente de una empresa familiar puede desprenderse de actividades y liberar responsabilidades ante el crecimiento de la empresa y la necesidad de designar un nuevo administrador?

La calidad e innovación, ser pioneros en sistemas semiautomáticos e incluso traer capital intelectual brasileño (el mejor país de la región en carrocerías) fueron las características más destacables de la empresa IBIMCO.

8. ¿Hacia dónde apuntar las decisiones de crecimiento en cuanto a la producción cuando al parecer se ha avanzado en todos los aspectos?

Comercialmente la empresa se ha manejado hasta el día de hoy mediante contratos grandes sobre todo con el sector público, no obstante, en mercados cada vez más dinámicos, globales y especializados, esto ya no es suficiente.

9. ¿Qué estrategias de comunicación son recomendables aplicar en el sector carrocerero?



**Cuestionario de aplicación método especialistas
caso "iBIMCO"**

10. ¿Cómo dinamizar los procesos de compra y venta de una carrocería? ¿Qué medios se sugiere utilizar?

Anexo 3. Indicadores financieros

Los indicadores financieros que sirven para evaluar la organización mediante el análisis documental.

Indicador	Año 2007 (%)	Año 2008 (%)	Año 2009 (%)	Año 2010 (%)	Año 2011 (%)
Deudores (endeudamiento)	1.191,60	710,60	1.785,81	-459,24	-728,33
Inventarios	9,96	9,57	13,80	14,47	17,50
Propiedad, planta y equipo	35,83	32,33	1,32	0,67	5,08
Obligaciones corto plazo	70,84	85,21	100,00	68,04	100,00
Obligaciones largo plazo	29,16	14,79	0,00	31,96	0,00
Activo disponible	0,26	0,76	1,24	0,18	8,12
Rentabilidad del patrimonio inicio/final del ciclo	-11,85				27,55
Costo de ventas	\$61,04	\$59,06	\$42,88	\$57,65	\$54,83
Gastos administrativos	\$3,94	\$6,79	\$11,02	\$18,67	\$10,56
Gastos de ventas	\$3,94	\$6,79	\$11,02	\$18,67	\$10,56

Anexo 4. Aprobación de las herramientas utilizadas

Ambato, 23 de noviembre de 2018

Mg. Viviana Avellán

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

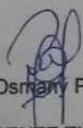
Presente.-

De mi consideración

Me dirijo a usted para informarle que ha sido validado y aprobado el instrumento de recolección de datos del proyecto de investigación titulado: "VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y/O FRACASO DE LA PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO" desarrollado por la Srta. Vicki Marbel Medina Maldonado y el Sr. Ricardo Andrés Mera Gamboa.

Agradezco por la atención prestada.

Atentamente,


Dr. Osmany Pérez Barral

DOCENTE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 5. Aprobación de los datos obtenidos

Ambato, 10 de diciembre de 2018

Ing. Viviana Avellán

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presente.-

De mi consideración

Me dirijo a usted para informarle que ha sido revisado y aprobado el análisis e interpretación de los datos obtenidos con los instrumentos de recolección del Proyecto de Investigación titulado: "VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y/O FRACASO EN LA PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA IBIMCO" desarrollado por la Srta. Vicki Marbel Medina Maldonado y el Sr. Ricardo Andrés Mera Gamboa.

Por la presente, le agradezco y suscribo.

Atentamente,



Dr. Osmany Pérez Barral

DOCENTE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN