



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Carrera de Contabilidad y Auditoría

TEMA: “EL CONTROL INTERNO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES EN LA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX EN LA CIUDAD DE AMBATO”.

AUTORA: VIVIANA DEL CARMEN VELASCO HERRERA.

AMBATO - ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Karina Benítez en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema “EL CONTROL INTERNO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES EN LA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX EN LA CIUDAD DE AMBATO” desarrollado por la señorita Viviana del Carmen Velasco Herrera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos y las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designado por el H. Consejo Directivo.

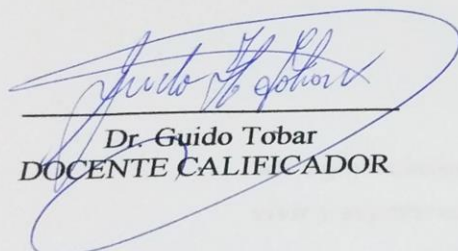
Ambato, Abril del 2015

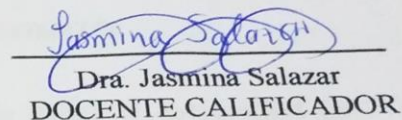
EL TUTOR

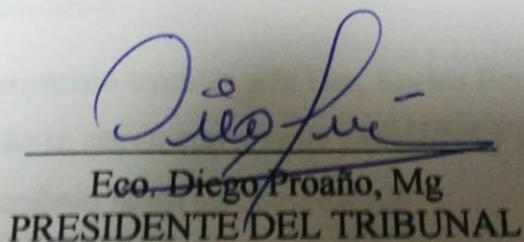
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “EL CONTROL INTERNO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES EN LA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX, EN LA CIUDAD DE AMBATO”. elaborado por la Srta. Viviana del Carmen Velasco Herrera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría; modalidad presencial, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 5 de mayo del 2015.


Dr. Guido Tobar
DOCENTE CALIFICADOR


Dra. Jasmina Salazar
DOCENTE CALIFICADOR


Eco. Diego Proaño, Mg
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Viviana del Carmen Velasco Herrera con C.I. 1804697181, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “EL CONTROL INTERNO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES EN LA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX EN LA CIUDAD DE AMBATO”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Abril del 2015

AUTORA

.....

Viviana del Carmen Velasco Herrera

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, por darme la oportunidad de vivir y superar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, por ser mi guía en todo momento, por todo el amor y esfuerzo que me dedicaron.

Agradezco también a la Dra. Karina Benítez eficiente tutora de tesis, quién con amplia capacidad y calidad humana guió mi trabajo hasta su culminación.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, y a mi hija proyección amada de mi ser, por ser mi razón y estímulo a vencer cualquier reto que se presente en mi camino, por su amor, paciencia y apoyo incondicional para culminar con felicidad esta gran etapa de mi vida.

A mi esposo, familiares y amigos que han seguido muy de cerca la obtención de esta importante meta.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE	vii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. TEMA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1.3. <i>Microcontextualización</i>	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.2.1. Árbol del Problema	4
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	6
1.2.4.1 Variable Independiente.....	6
1.2.4.2 Variable Dependiente	7
1.2.5. Interrogantes (Preguntas Directrices).....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos	11

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	18
2.4.1. Descripción Conceptual de la Variable Independiente.....	21
2.4.2. Descripción Conceptual de la Variable Dependiente	28
2.5. HIPÓTESIS.....	36
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	36
2.6.1. Variable Dependiente:	36
2.6.2. Variable Independiente:.....	36
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA	37
3.1. Enfoque de la Investigación	37
3.2. Metodología de la Investigación	37
3.2.1. Modalidad Básica de la Investigación.....	38
3.2.2. Investigación de campo.....	38
3.2.3. Investigación Bibliográfica-Documental	39
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	40
3.3.1 Investigación Exploratoria	40
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	40
3.3.3 Investigación Correlacional	41
3.4. Población y Muestra.....	41
3.4.1. Población.....	41
3.4.2. Muestra.....	42
3.5. Operacionalización de las Variables.....	43
3.5 .1. Operacionalización de la Variable Independiente:	44
3.6 Plan de Recolección de Información.....	46

3.7. Plan De Procesamiento De Información	47
3.8. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados	48
CAPÍTULO IV	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1. Análisis de Resultados	50
6.1. DATOS INFORMATIVOS	69
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	69
6.3. JUSTIFICACIÓN	70
6.4. OBJETIVOS	71
6.4.1. Objetivo general	71
6.4.2. Objetivos específicos	71
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	71
6.5.1. Aspecto Tecnológico	71
6.5.2. Aspecto Económico-Financiero	72
6.6.1. El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.	72
6.6.1.1. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	73
6.6.2. Mapas estratégicos	75
6.6.2.1. Perspectivas.....	76
6.6.3. Limitaciones del Balanced Scorecard	81
6.7. METODOLOGÍA	81
6.7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL.....	85
6.7.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO	89
6.7.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	94
6.7.4. MAPA ESTRATÉGICO RELACIÓN CAUSA-EFECTO.....	100
6.7.5. MATRICES DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	104
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	109

6.8.1. PRESUPUESTO	110
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	111
Bibliografía	112

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“El Control Interno y el Cumplimiento de Objetivos Operacionales en la Empresa Industrial Textiles Jhonatex, en la ciudad de Ambato.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.2. Macrocontextualización

Resaltando la importancia de la industria textil y de la confección en la Región Latinoamericana podemos mencionar que a través del tiempo y los cambios que se han producido se ha observado su crecimiento y desarrollo frente grandes competidores.

El análisis se sustenta en que países como México, Colombia, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Ecuador representan más del 90% de las exportaciones latinoamericanas de confecciones hacia Estados Unidos como mercado principal.

El sector industrial textil es de suma importancia, y gran parte de la economía de los países se debe a ella, considerándolo además como fuente generadora de empleo y exportaciones.

Se presentan además como parte fundamental del sector las condiciones microeconómicas en las que interactúan las empresas textiles, evaluando el clima de negocios y el estado del clúster en cada uno de los países identificando fortalezas y debilidades. Todos estos aspectos giran en torno a la necesidad de crear estrategias que fortalezcan la actividad de la empresa para incidir directamente en condiciones competitivas a nivel internacional.

1.2.1.2. Mesocontextualización

En el Ecuador la industria textil tiene sus orígenes en los tiempos de la colonia, a lo largo del tiempo se ha ido desarrollando y prosperando debido a sus producciones de diversos tipos de material, lo que hace de este un mercado bastante apreciado y comercial. Los productos de la industria textil ecuatoriana provienen de todo tipo de fibras; siendo las más conocidas y utilizadas la lana, el poliéster, el algodón, nylon, la seda y acrílicos, En nuestro país el sector textil es el que genera mayor cantidad de empleo por la mano de obra que se emplea; sin embargo las empresas correspondientes a esta industria no se plantean estrategias corporativas, ni aplican herramientas de gestión que permitan su mejor desempeño y crecimiento sostenido.

“La exigencia del mundo actualmente es alta en calidad y competitividad por ello debemos trabajar coordinadamente apoyando la investigación, la capacitación y la excelencia académica a favor del aparato productivo, Mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los artesanos en el mercado local, en la generación de negocios con las grandes cadenas comerciales, así como sumarlas a la nueva oferta exportable de país, fueron los objetivos del MIPRO”. (MIPRO, 2014)

En nuestro país la industria textil es bastante exitosa, tiene fortaleza y por la calidad de sus productos posee gran segmento de mercado, muchas provincias le deben su poder y movimiento económico a este sector; sin embargo podría ser aún más próspero si implantaran estrategias corporativas e incluso herramientas de gestión que les permitan tener el control total de sus negocios, conociendo así sus fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y mitigar el riesgo que generan sus debilidades.

“En Ecuador, de acuerdo a la información presentada para las encuestas correspondientes al Sector de Manufactura, de manera específica la Industria Textil con su producción nacional tanto de prendas de vestir, como la fabricación de productos textiles representan un importante aporte, en términos económicos son \$620.030.976 dólares; con \$240.738.186 y \$379.292.790 respectivamente.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Actualmente, la alta dirección, gerencia y administración desconocen de las estrategias que podrían ser aplicadas para su crecimiento y desarrollo continuo.

El modelo de Balanced Scorecard proporciona una visión integral y global del negocio, así como un análisis para oportunas correcciones y toma de decisiones.

1.2.1.3. Microcontextualización

En la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, el denominado corazón comercial del Ecuador es un sector que brinda las características óptimas para el crecimiento y esparcimiento de la empresa. Su acabado y excelentes cualidades han logrado su reconocimiento en el exterior y posicionamiento entre los productos textiles con calidad de exportación, además de tener una posición consolidada en el mercado textil del Ecuador. La industria textil y de confecciones se encuentra reforzada en gran parte por la infraestructura y tecnología que posee, además la gran cantidad de empresas proveedoras de insumos y servicios lo que garantiza su vez la variedad en sus producciones, aspecto de vital importancia para este segmento de mercado.

“De acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010 la provincia de Tungurahua posee 2773 establecimientos correspondientes a la Industria textil y manufacturera, con 13667 personas dedicadas a la actividad.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

En la Empresa Industrial Textiles Jhonatex perteneciente a la ciudad de Ambato, para lograr un incremento en las ventas y el rendimiento deseado es necesaria la aplicación de herramientas de gestión, de conocimiento de la gerencia y administración para su correcto funcionamiento. La meta es alcanzar todos los objetivos que se ha planteado la organización en cada una de sus áreas; en ello radica su relación e importancia.

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”. (Anzola, 2011)

Es decir, los objetivos son los fines hacia los cuales van direccionadas todas las acciones de una organización, mismos que deben ser medibles y alcanzables en función de estrategias planteadas puesto que son indispensables y necesarios para toda empresa, van midiendo y evaluando productividad, eficiencia y eficacia.

1.2.2. Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol del Problema

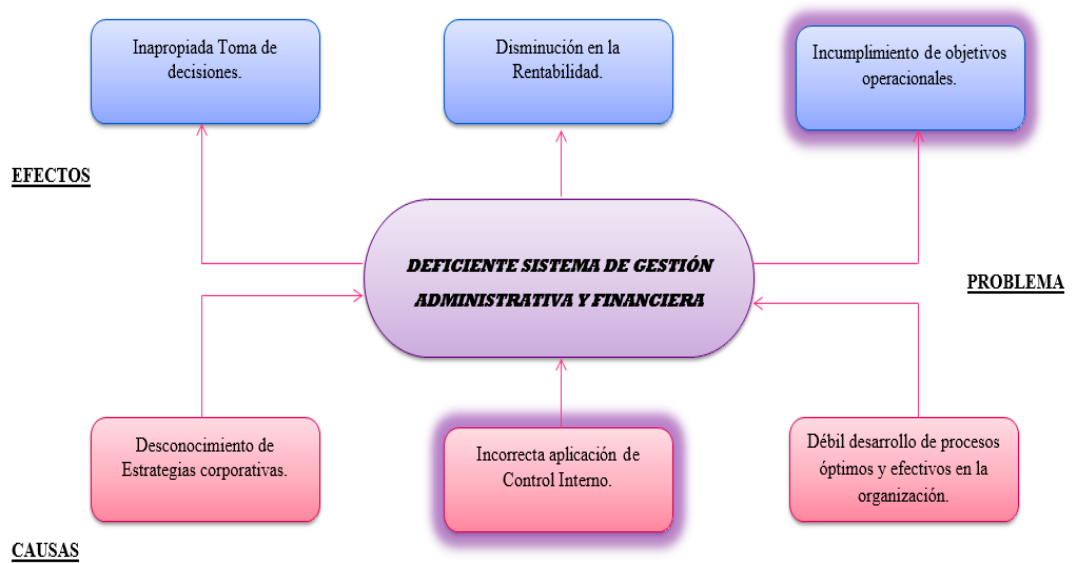


Gráfico 1.1: Árbol del Problema
Elaborado Por: Velasco V (2014).

La empresa Industrial Jhonatex al momento enfrenta diversas problemáticas entre las principales y más significativas encontramos el deficiente Sistema de Gestión Administrativa y Financiera a causa de la incorrecta aplicación de Control Interno, misma que a su vez provoca el Incumplimiento de Objetivos Operacionales, deteniendo su desarrollo y crecimiento.

El Control Interno es sin duda una herramienta contable fundamental, es un sistema de controles financieros utilizado por las organizaciones y lo establece la gerencia o alta dirección para que los negocios puedan realizar sus operaciones administrativas de manera secuencial y ordenada y que contribuye de manera directa a la consecución de objetivos, y su importancia radica en o práctico que resulta al medir la eficiencia y productividad de las organizaciones, aquí radica su relación.

“Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. Es necesario manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.”. (Catácora, 1996, pág. 238)

Por su parte, existe también el desconocimiento de estrategias corporativas a partir de las cuales surgen los objetivos operacionales mismos que rigen el comportamiento y actividades de una organización, lo que los hace indispensables en toda empresa ya que son fuente de legitimidad, sin ello surge la inadecuada toma de decisiones.

“Los objetivos organizacionales son una guía para la toma de decisiones, y su importancia radica en la responsabilidad de los gerentes y alta dirección de tomar decisiones que influyen en la operación diaria, existencia de la organización y su personal. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos”. (Anzola, 2011)

La empresa Industrial Jhonatex se ve afectada por un débil desarrollo de procesos óptimos y efectivos en la organización lo que genera una disminución en la rentabilidad, y desde el punto de vista financiero el éxito de una empresa se determina por su liquidez y rentabilidad.

1.2.3. Prognosis

Se han experimentado grandes cambios a través del tiempo, sin embargo se ha comprobado que la probabilidad de riesgo nunca es nula, más bien, es cambiante y siempre exige un mayor esfuerzo. Actualmente, se interpreta riesgo como todo aquello negativo de origen interno y externo que presenta probabilidades de afectar un negocio.

Durante la actividad de un negocio se presentan un sin número de circunstancias con serias probabilidades de impacto, entre ellas encontramos posibles errores, fraudes, omisiones y la incertidumbre.

Por su parte, el riesgo que causa la incorrecta aplicación del control interno presenta una combinación de posibilidades cuya afección es inminente, como el incumplimiento de los objetivos, la inadecuada toma de decisiones y la existencia de errores o irregularidades significativas y el hecho de que estas no sean descubiertas.

Cuando el Control interno es relativamente bajo o se aplica de manera incorrecta, el riesgo operativo incrementa de modo que la empresa presenta áreas críticas que pueden generar pérdidas económicas significativas y/o malversación de recursos, además de detrimentos en términos de productividad, eficiencia, eficacia y el indiscutible incumplimiento de metas planteadas con fines de mejora y evolución.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cuál es la Relación que existe entre el Control Interno y el Cumplimiento de Objetivos Operacionales en la Empresa Industrial Jhonatex, en la ciudad de Ambato?

1.2.4.1 Variable Independiente

El Control Interno.

1.2.4.2 Variable Dependiente

Cumplimiento de Objetivos Operacionales

1.2.5. Interrogantes (Preguntas Directrices)

¿Qué factores determinan la Incorrecta Aplicación del Control Interno en la Empresa Industrial Jhonatex, en la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son las causas principales del Incumplimiento de Objetivos Operacionales en la Empresa Industrial Jhonatex, en la ciudad de Ambato?

¿Qué alternativa de solución es la más efectiva para lograr una Gestión Administrativa y Financiera eficaz en la empresa Industrial Jhonatex, en la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Control Interno y Cumplimiento de Objetivos.

Delimitación espacial: La presente investigación se realizará en la Empresa Industrial Jhonatex, ubicada en el Sector Huachi El Progreso Homero Hidrovo y Calle Leonardo Páez; en la ciudad de Ambato, perteneciente a la Provincia de Tungurahua y a Ecuador.

Delimitación temporal: El trabajo operativo se llevara a cabo en el periodo Septiembre 2014 a Febrero del 2015, con información correspondiente al segundo semestre del año 2014.

Delimitación Poblacional: El presente trabajo investigativo se realizará con el apoyo del Gerente y Personal Administrativo de la Empresa Industrial Jhonatex.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La implementación de esta propuesta, presenta una visión integral de la organización, referente a si está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, así como también si los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, tienen la finalidad de evaluar su gestión para redefinir sus estrategias en el caso que se amerite.

Los beneficios son directos e incuestionables para toda la compañía, sus herramientas contribuyen de modo significativo con la Gerencia y el departamento Administrativo Financiero de Jhonatex quienes harán uso del Modelo de aplicación basado en el Balanced Scorecard y el material proporcionado tras la realización de este proyecto de investigación para el bienestar de su organización.

Con esta investigación se contribuye al crecimiento de la organización, y de manera especial al departamento Administrativo y Financiero puesto que instruye al personal de la compañía para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto, con la finalidad de abarcar la organización en su conjunto, por lo que es necesario evaluar el Control Interno que involucra a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, de acuerdo a los parámetros que se exigen, así como en su generalización que va más allá del marco contable y se adapta a las características de la compañía.

“La importancia de la Auditoría de Gestión y la aplicación del Control Interno se sustenta en que mediante estos se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. El análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa.” (Ramos, 2008, pág. 16)

A través del desarrollo de la propuesta con la Aplicación del Modelo BSC podemos precisar las deficiencias administrativas y operativas en la planificación dentro de la empresa a todos los niveles. Incluye el análisis de la visión, misión, objetivos o metas, planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

Además se realizará una evaluación de contabilidad y finanzas, puesto que los recursos que posee o con los que cuenta la organización son indispensables para que la gerencia pueda cumplir sus metas y objetivos.

Uno de los beneficios de la aplicación de la herramienta estratégica de Gestión Balanced Scorecard para la organización es el control de la operación económica y una comunicación más directa y eficaz con todas sus áreas, cuyo impacto se verá reflejado en el crecimiento del negocio.

Se ejecuta a su vez la función de investigación e ingeniería mismas que tienen estrecha relación con el desempeño fuente y base de la innovación de productos; y el establecimiento de condiciones adecuadas para la fabricación de la mercancía final deseada.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Establecer la relación entre el control interno y el cumplimiento de objetivos operacionales en la empresa Industrial Textiles Jhonatex, en la ciudad de Ambato, para la orientación de la compañía hacia la mejora continua y su crecimiento.

1.4.2. Específicos

1. Establecer los factores que determinan la Incorrecta Aplicación del Control Interno en la Empresa Industrial Jhonatex a fin de mitigar el riesgo y tomar medidas correctivas.

2. Determinar las principales causas que provocan el Incumplimiento de Objetivos Operacionales a fin de tomar medidas correctivas oportunas que contribuyan a la toma de decisiones de la Empresa Industrial Jhonatex.
3. Proponer la aplicación de la herramienta de gestión estratégica Balaced Scorecard en la Empresa Industrial Jhonatex con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Se han realizado análisis e investigaciones acerca del control interno, su aplicación e importancia, así como también el cumplimiento de objetivos y existencia de estrategias, con la correspondiente gestión administrativa empresarial relacionadas con el presente proyecto, tomando como referencia los mejores trabajos relacionados presentados por diferentes autores, con la finalidad de dejar constancia del valor del presente trabajo y su contribución con la mejora y crecimiento de la compañía.

Trabajo Investigativo de (Nieto, 2012) denominado “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo – Contable para las Empresas Comercializadoras de Gas: Caso Comercializadora Mayorista DIGAS” se planteó como objetivos: a)” Examinar las actividades operativas, administrativas, financieras y ecológicas de un ente, de una unidad, de un programa o de una actividad, para establecer el grado en que sus servidores cumplen con sus atribuciones y deberes, administran y utilizan los recursos en forma eficiente, efectiva y eficaz, logran las metas y objetivos propuestos; y, si la información es oportuna, útil, correcta, confiable y adecuada.”; b)”Evaluar la eficiencia, efectividad, economía y eficacia en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ecológicos y de tiempo.”; c)” 7. Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno, contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional y promover su eficiencia operativa y de apoyo.”; Ésta investigación fue desarrollada con un profundo trabajo de campo utilizando la técnica encuesta que le permitió recoger información de la fuente primaria. Los datos obtenidos se procesaron con ayuda de Microsoft Excel para su respectiva tabulación, codificación, análisis y presentación de resultados.

El autor verificó la hipótesis mediante el estadígrafo de J_i^2 que le permitió llegar a las siguientes conclusiones: a) "Uno de los principales problemas que presenta la empresa es la incorrecta segregación de funciones de gerencia y nivel medio, a razón de la inexistencia de controles, evaluaciones, definición de objetivos y metas específicas para las áreas de responsabilidad."; b) "El área administrativa presenta una deficiencia en la asignación de responsabilidades y una sobre carga de las actividades del manejo del negocio."; c) "El manual de funciones no se aplica adecuadamente, existe informalidad en los controles obteniéndose como resultado procedimientos erróneos."

Esta investigación nos revela, el impacto positivo que genera la aplicación de una correcta gestión administrativa y su relación directa con la consecución de los objetivos del sistema de control interno de las empresas, principalmente enfocándonos en que esta investigación se realizó tomando como referencia empresas consideradas como las más reconocidas y de mejor rendimiento económico que han adoptado este modelo de gestión empresarial estratégica en sus actividades habituales, obteniendo de este modo los mejores resultados.

Trabajo Investigativo de (Rojas Días, 2007) denominado “Diseño de sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” se planteó como objetivos: a) “El Control Interno y su Relación con la Rentabilidad a fin de lograr la Reducción de costos maximizando la eficiencia general”; b) “Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.”; c) “Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitando su alteración arbitraria”; esta investigación fue desarrollada con un profundo trabajo de campo utilizando la técnica encuesta que le permitió recoger información de la fuente primaria. Los datos obtenidos se procesaron con ayuda de Microsoft Excel para su respectiva tabulación, codificación, análisis y presentación de resultados. El autor verificó la hipótesis mediante el estadígrafo de J_i^2 que le permitió llegar a las siguientes conclusiones: a) “El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados”; b) “La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo”; c) “El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad”.

En conclusión, el Control Interno debe concordar con las necesidades y requerimientos de cada empresa, de manera que sea aplicable y accesible.

Por su parte debe considerarse indispensable su empleo debido a que es parte fundamental de la organización, administración y cada una de las áreas que la componen para lograr el éxito en su gestión y durante el desarrollo de sus actividades con la finalidad de lograr sus objetivos.

Trabajo Investigativo de (Lema, 2010) denominado: “El control interno y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. de la ciudad de Ambato, durante el año 2010” se planteó como objetivos: a) Evaluar el control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos para mejorar la atención al personal en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda la Merced Ltda. durante el año 2010; b) Analizar la ejecución del control interno de acuerdo a las necesidades del área de cajas para establecer su impacto en la atención de los clientes y socios; c) Determinar el cumplimiento de las metas y los objetivos del personal a través de los índices de gestión para verificar la eficacia, eficiencia y el grado del cumplimiento de las mismas en el área de cajas; d) Evaluación del componente ambiente de control mediante técnicas de auditoría para lograr ventajas competitivas en el desempeño del personal y optimizar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. Esta investigación fue desarrollada con un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de la encuesta que le permitió recoger información de fuente primaria. Los datos obtenidos se procesan con la ayuda de Microsoft Excel para su respectiva tabulación, codificación, análisis y presentación de los resultados. La autora verifica la hipótesis mediante el estadígrafo de Ji^2 , que le permitió entre otras llegar a las siguientes conclusiones: a) La cooperativa no cuenta con un buen sistema de control interno, ya que su talento humano, desconoce de procesos, manuales, funciones, planificación estratégica, factores importantes dentro de una institución para el desarrollo de objetivos y las metas; b) El gerente no hace partícipe a sus empleados de los objetivos, metas, valores y tampoco de la implementación de un buen sistema de control interno, también desconoce de la nueva metodología como es el método de evaluación del control interno; c) Dentro de la cooperativa se manifestó que existen asuntos de importancia significativa sin resolver, concluyendo que el gerente no toma decisiones a tiempo

en beneficio de la institución y de la resolución de problemas como la falta de capacitaciones permanentes; d) Existen manuales de funciones para cada área los cuales no son usados frecuentemente por los funcionarios de la entidad, para la obtención de un proceso eficiente y eficaz.

En conclusión, es de vital importancia la aplicación de un Sistema de Control Interno dentro de toda entidad u organización y la presente investigación es un ejemplo fehaciente de que los objetivos pueden ser alcanzados de manera garantizada si se aplican estrategias corporativas y existe una adecuada gestión empresarial, que contribuirá con el ente, integrando armónicamente los factores internos como los externos, evaluar y conseguir los resultados más razonables de los procesos que ejecuta la administración.

Trabajo Investigativo de (Marchiquez, 2007) “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas”. Tesis inédita se planteó como objetivos: a) “Analizar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas.”; b) “Describir los aspectos generales que conforman el control interno en las empresas.”; c) “Explicar las aplicaciones tecnológicas del control interno en las empresas.”; d) “Identificar los mecanismos de control interno implementados por las empresas en su proceso operativo.”; e) “Considerar la evaluación de controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas.” Esta investigación fue elaborada con un profundo trabajo de campo utilizando la teoría de la encuesta que le permitió recolectar información de fuente primaria. Los datos obtenidos se procesaron con ayuda de Microsoft Excel para facilitar su respectiva tabulación, codificación, análisis y presentación de los resultados, La autora verifica la hipótesis mediante el estadígrafo de J_i^2 , que le permitió entre otras llegar a las siguientes conclusiones: a) “Muchas personas interpretan la definición control interno como los pasos que da un negocio para evitar los fraudes del personal. En realidad tales medidas son más bien una pequeña parte del control interno, puesto que, el propósito básico del control interno es el de promover la operación eficiente de la organización.”;

b) "En este sentido, el sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude, y el uso ineficiente; promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía; evaluar la eficiencia de las operaciones, En pocas palabras, el control interno está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe ser de concordancia con los objetivos de la empresa." ; c)"Cabe destacar, que el control interno va más allá de las funciones de contabilidad y financieras; su alcance es tan amplio como la propia compañía, y toca todas las actividades de la organización, incluye los métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna responsabilidades para funciones tales como ventas, compras, contabilidad, y producción. También incluye programas para preparar, verificar, y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al gerente en la toma de decisiones, para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen una gran empresa comercial."

Resulta bastante favorable la implantación y posterior aplicación del Control Interno cuya relación con la Toma de decisiones es innegable debido a que la gestión administrativa consta de diversas actividades y medidas empleadas para lograr los objetivos a través de estrategias previamente establecidas, determinando uno de los puntos claves dentro de la organización, como una práctica sana que contribuya a la consecución de procesos eficaces que consecuentemente generen resultados positivos a la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma Constructivista cuyo estudio se caracteriza por la calidad de las actividades, relaciones, procesos, medios, materiales e instrumentos en una determinada situación, la investigación está orientada bajo este tipo de características donde inicialmente se identifica la situación actual de la empresa, las ineficiencias presentes, el tipo de metodología

administrativa utilizada, el cual permita posteriormente plantear y diseñar planes de acción que faciliten la solución de problemas.

Se trata además de una investigación descriptiva donde inicialmente se busca conocer la situación presente a fondo, de manera que se logre una descripción exacta de actividades, procesos, personas y objetivos con el fin de comprender y relacionar las variables que permitan determinar una conducta frente a otra y su grado de dependencia así como también sus posibles soluciones que armonicen el comportamiento entre ambas.

A su vez busca proponer una alternativa de solución ante la problemática planteada. Resulta importante mencionar la parte axiológica del profesional donde su capacidad e integridad responden a la sensibilidad de la realidad nacional.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La siguiente investigación se fundamenta en la Norma Internacional de Auditoría NIA 6 Sección 400 Evaluación de Riesgo y Control Interno debido a que no existe ninguna disposición legal referente al tema, sin embargo el respaldo del presente trabajo será la Normativa la cual en su numeral 8, menciona que:

Sistema de Control Interno

“Significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad”.
(International Standard on Auditing, 2002, pág. 8)

Los controles internos relacionados con el sistema contable y financiero se encuentran direccionados con la finalidad de lograr objetivos previamente establecidos.

“Cuando está obteniendo evidencia sobre la operación efectiva de los controles internos, se considera cómo fueron aplicados, la consistencia con que fueron aplicados durante el período y por quién fueron aplicados. El concepto de operación efectiva reconoce que pueden haber ocurrido algunas desviaciones. Las desviaciones de los controles establecidos pueden ser causadas por factores como cambios en personal clave, fluctuaciones de temporada importantes en el volumen de transacciones, y error humano. Cuando las desviaciones son detectadas se realizan investigaciones específicas respecto de esos asuntos, particularmente la programación de tiempos en los cambios de personal en funciones clave de control interno. El auditor entonces se asegura que las pruebas de control cubran en forma apropiada dicho período de cambio de fluctuación”. (International Standard on Auditing, 2002, pág. 32)

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

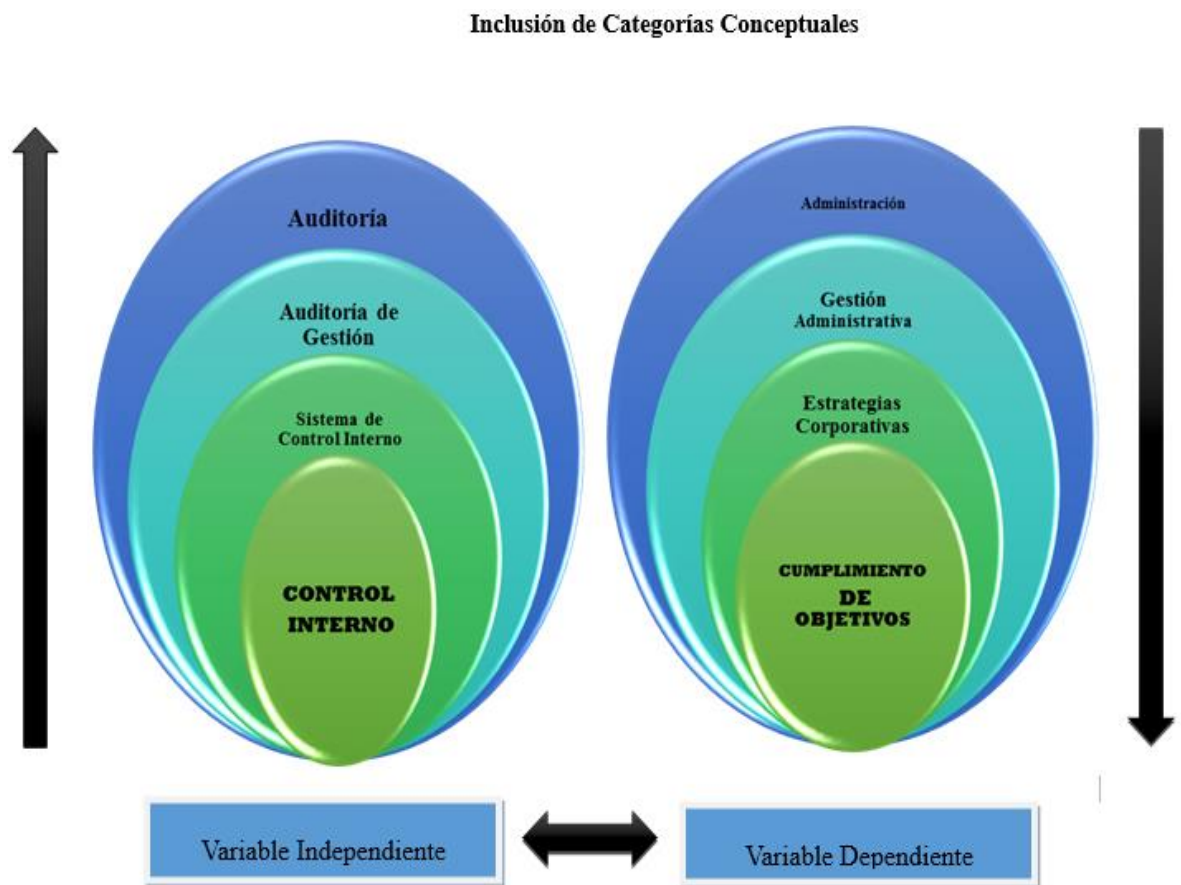


Gráfico 2.1 Inclusión de Categorías Fundamentales
Elaborado por: Velasco, V, (2014)

2.2.1. Constelación de Ideas Variable Independiente

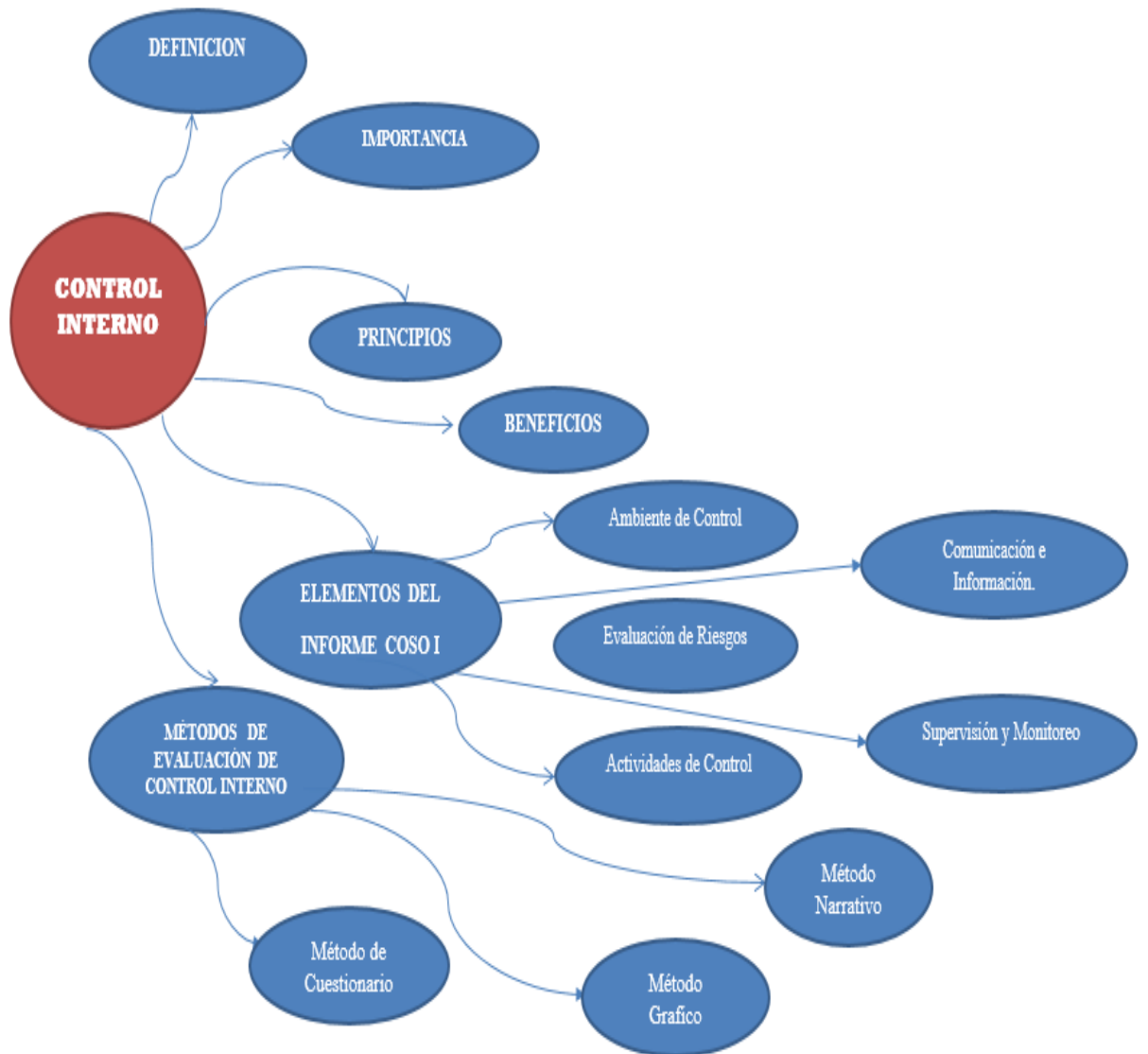


Gráfico 2.2. Constelación de Ideas VI

Elaborado por: Velasco, V, (2014)

2.2.2. Constelación de Ideas Variable Dependiente

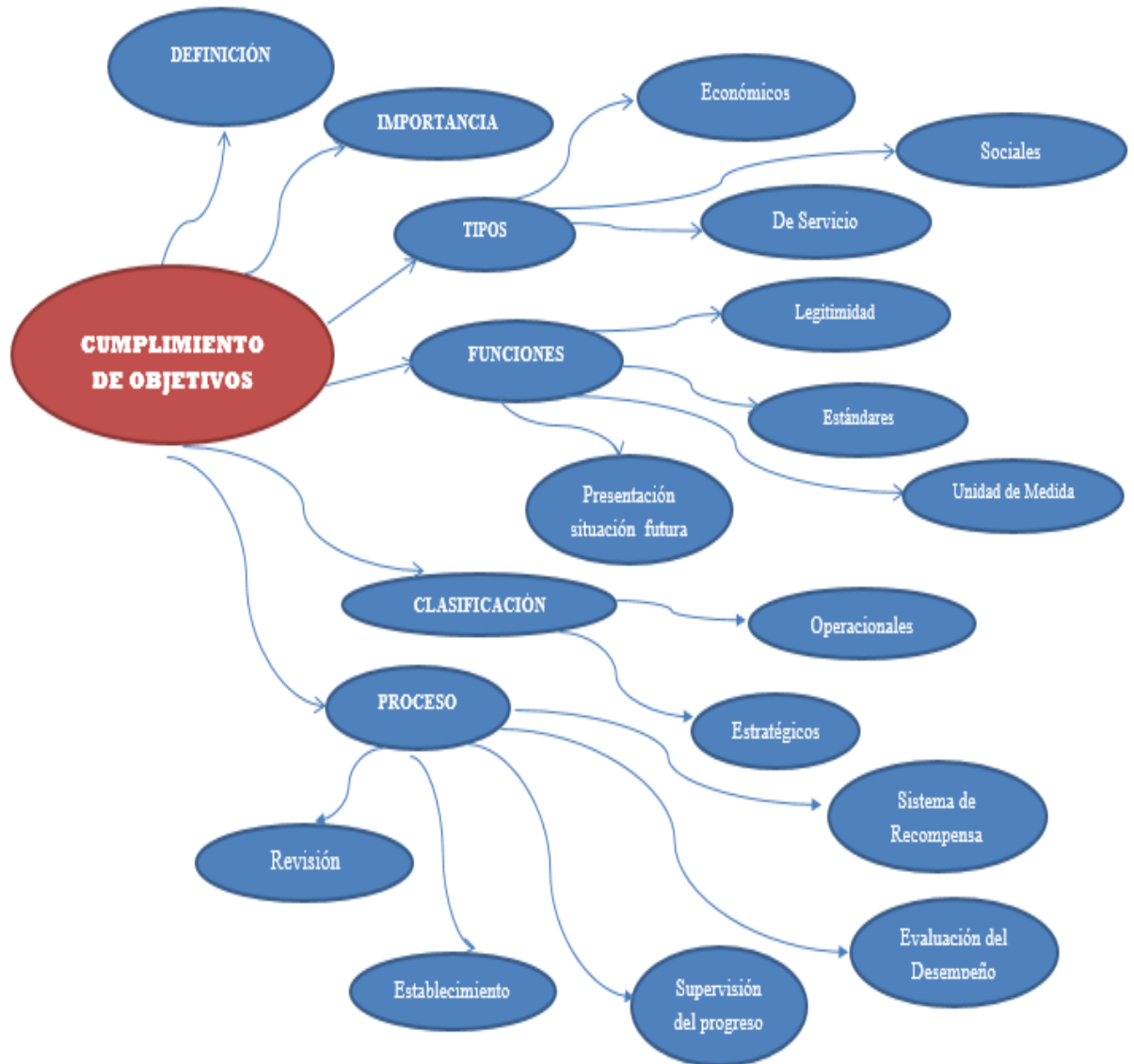


Gráfico 2.3: Constelación de Ideas VD

Elaborado por: Velasco, V, (2014)

2.4.1. Descripción Conceptual de la Variable Independiente

AUDITORÍA

(Holmes, 1979, pág. 21) Sostiene que: “La Auditoría es un examen de las demostraciones y registros administrativos, el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”.

“Consiste en verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general”. (Santillana, 2004, pág. 16)

Auditoría se define como un análisis, examen, verificación, comprobación y obtención de evidencias sobre procesos, información, registros y actividades vinculadas o propias de una entidad.

“Auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración”. (Sánchez, 1997, pág. 12)

AUDITORÍA OPERATIVA

“Examen sistemático y objetivo a fin de proporcionar una valoración independiente de las operaciones de una organización, programa, actividad con la finalidad de evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzado por ésta en la utilización de los recursos disponibles, detectar sus posibles deficiencias y proponer las recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas, de acuerdo con los principios generales de la buena gestión, facilitando la toma de decisiones a las personas con responsabilidades de vigilancia y capacidad de emprender acciones correctivas”. (Ruiz, 2012, pág. 4)

Una auditoría operativa es un estudio y/o análisis de un área o unidad específica de un programa de una organización, con el fin de evaluar su desempeño, mismas que pueden ser medidas en términos de su efectividad, es decir lograr sus objetivos planteados, además una auditoría de este tipo suele exigir un juicio más subjetivo.

“La administración de cualquier empresa debe estar alerta ante todas la oportunidades que se le presenten, de lo contrario no podrá hacer frente con éxito a su competencia y operara en desventaja tendiendo en ocasiones a desaparecer, no por las pérdidas que puedan hacerse notorias en algún período, sino porque sus operaciones económicas no pueden ser rentables frente a otras oportunidades que brinda el mundo financiero. Debe preocuparse por ejemplo por analizar a fondo porque no se alcanzan los objetivos esperados, detectar fallas para obtener ahorro de costos y buscar máxima productividad”. (Puerres, 2010, pág. 3)

“La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operacionales, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración”. (Téllez, 2009, pág. 4)

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Según (Gómez, 2001, pág. 2) el sistema de control interno:

“Está a cargo de la propia entidad. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia”.

El presente tema desarrolla un sistema de control interno que se define como un proceso realizado por la administración y está diseñado para proveer una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en los reportes financieros.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Por tanto, el Sistema de Control Interno conforma el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas destinadas a ofrecer seguridad razonable sobre el cumplimiento de leyes y confiabilidad de los estados financieros, y el logro de sus objetivos, funciona como un engranaje destinado a la consecución de metas.

CONTROL INTERNO

El Control Interno se considera una herramienta administrativa de gran utilidad e importancia puesto que permite la solución oportuna y organizada de resolver problemas sin desviarse de la consecución de objetivos. El control interno presenta diversos enfoques los cuales abarcan cada área de la organización, comienza por la definición de objetivos para cada uno de los departamentos operacionales, continúa con la creación e implantación de normas, procedimientos, códigos, políticas y manuales hasta vincular todos los procesos de forma integral de modo que la compañía se observa de manera global como un todo; y su fin es emitir informes de tipo financiero, administrativo, mismos que deben ser confiables y que permitan la consecución de las metas planteadas.

“El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos”. (Mantilla, 2007, pág. 23)

El control interno puede a su vez ayudar a medir el éxito de la gestión y a evaluar los riesgos con el fin de erradicarlos o mitigarlos y lograr el progreso de la compañía para lo cual se requiere una administración sólida y organizada con una correcta estructura administrativa organizacional con el fin de lograr un éxito basado en la planificación y opiniones profesionales bien sustentadas.

“El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñan, 2006, pág. 19)

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

IMPORTANCIA

Según (Meigs & Larsen, 1994, pág. 49) el propósito del control interno es promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización.

“El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos”. (Estupiñan, 2006, pág. 20)

El control interno es una herramienta fundamental para cada organización, de su aplicación depende en elevado grado el éxito en su actividad y funcionamiento, su objeto principal es reducir el riesgo y tomar las mejores decisiones, además de alcanzar los objetivos previamente establecidos en cada entidad, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Para (Estupiñan, 2006, pág. 24) el control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones. Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- a. “Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas.
- b. Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento.
- c. Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- d. Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- e. Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.
- f. Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad”.

“La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos”. (Estupiñan, 2006, pág. 25)

BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO

Según (Argumedo, 2008, pág. 12) con los beneficios del control interno se obtiene seguridad razonable de:

“Reducir los riesgos de corrupción, se alcanzan los objetivos y metas establecidas, se promueve el desarrollo organizacional, se logra mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, se asegura el cumplimiento del marco normativo, se protegen los recursos y bienes, y el adecuado uso de los mismos. Además de contar con información confiable y oportuna, fomentar la práctica de valores y promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados”.

Las ventajas y beneficios que brinda el control interno con su aplicación en cada organización son indiscutibles, además ser fundamental brinda y permite un crecimiento sostenido y sustentable debido al control en cada área de las empresas.

INFORME COSO I

Según (Estupiñan, 2006, pág. 26) el Informe Coso se define como:

“Un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando la función de administración y dirección. Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos”

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO COSO I

Para (Mantilla, 2007, pág. 23) Los elementos de Control Interno:

“Permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos”.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

(Bravo, 1997, pág. 5) Sostiene que el “Ambiente de Control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización del personal respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura”.

De acuerdo con la NIA 6 (International Standard on Auditing, 2002) “Evaluación de Riesgos elemento en el cual se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros, para esta se deben tener establecidos los objetivos puesto que el riesgo amenaza el cumplimiento de estos.”

(Mantilla, 2007, pág. 59) Sostiene que:

“Actividades de Control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento”.

(Mantilla, 2007, pág. 71) Sostiene que “Información y Comunicación hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes.”

(Bravo, 1997, pág. 6) Sostiene que “Supervisión y Monitoreo en los sistemas de control interno requieren supervisión es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el correcto funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, mediante actividades continuadas, evaluaciones periódicas o la combinación de ambas cosas, mismas que se dan en el transcurso de las operaciones”.

“Estos componentes vinculados entre sí generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno”. (Bravo, 1997, pág. 6)

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Según (Gómez, 2001, pág. 28) el Método de Cuestionario:

“Método de cuestionario Consiste en la evaluación con base a preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme.”

“Método narrativo Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas de la entidad de salud, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”. (Gómez, 2001, pág. 28)

“Método gráfico Consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad”. (Gómez, 2001, pág. 28)

2.4.2. Descripción Conceptual de la Variable Dependiente

ADMINISTRACIÓN

Asimismo los trabajos de (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7) muestran que Administración es la: “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”

Según (Hurtado, 2008, pág. 31) “La Administración como proceso, comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización, en este sentido es la conducción racional de esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento”.

“La administración es lo que hacen los gerentes. Sin embargo, una explicación más completa es que la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización, también se interesa por ser eficaz y completar las actividades para conseguir las metas de la organización”.
(Robbins & Coulter, 2005, pág. 8)

Administrar es además direccionar las funciones o actividades dentro de una organización, considerando su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según (Hurtado, 2008, pág. 31) “La gestión administrativa se puede definir y analizar como una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y destrezas de quienes la ejecutan”.

”La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de una empresa. Las operaciones del ente se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos.

Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades de cooperación caminen sin problemas. La Gestión Administrativa trabaja para lograr la sinergia e implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable. Las operaciones de gestión administrativa se enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivo”. (Terry, 2008, pág. 9)

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una compañía, con la finalidad de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En palabras de (Kenneth, 1971, pág. 8) “La estrategia corporativa es la forma en que la compañía crea valor a través la configuración y coordinación de sus actividades. Además describe el patrón de decisiones que determina las metas de una compañía”.

Según (Robbins & Coulter, 2005, pág. 187) las estrategias corporativas:

“Con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el desempeño y empeño de tal dirección. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas y las 3 principales estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación”.

Para (Robbins & Coulter, 2005, pág. 187) Estrategia de Crecimiento se define como:

“Una estrategia corporativa con la cual tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, números de empleados, su participación en el mercado y otras medidas cuantitativas”.

Según (Mintzberg, 1991, pág. 43) Estrategia de Estabilidad es:

“Dirigir principalmente la estabilidad, no el cambio. Los directivos deberían ocuparse de hacer que sus organizaciones sean lo más eficaces posible en la persecución de las estrategias que ya tienen, como los artesanos sobresalientes, las organizaciones se hacen notables porque dominan los detalles. La obsesión con el cambio no funciona, no se debe crear nuevas estrategias, sino más bien programar las estrategias ya creadas, hasta obtener los resultados esperados.”

Todas las estrategias a nivel corporativo son necesarias para el correcto funcionamiento de una organización, simbolizan el puente que la dirige a la consecución y realización de sus objetivos y metas respectivamente. Es indispensable la creación de estrategias, su planificación y ejecución oportuna esto define la línea de éxito para cada ente, vinculada con un conjunto de resultados bastante significativo como la creación de valor para la organización.

Para (Robbins & Coulter, 2005, pág. 188) Estrategia de Renovación consiste en:

“Cuando una organización está en problemas hay que hacer algo. Los gerentes tienen estrategias para abordar las deficiencias que producen estancamiento y un menor desempeño. Las estrategias de renovación tienen dos tipos principales; la estrategia de atrincheramiento que soluciona problemas de desempeño menos graves a corto plazo, estabiliza operaciones, revitaliza recursos y aptitudes con la preparación para volver a la competencia; y la estrategia de ajuste donde las medidas son más extensas porque los problemas son más graves y es necesario reestructurar operaciones y reducir costos”.

Las actuales circunstancias en que funcionan muchas empresas evidencian la ausencia de una efectiva aplicación de Estrategias Corporativas, la concentración de toda la autoridad se encuentra sobre el Gerente General y las normas actuales permiten que a este se le endose toda la responsabilidad, sin tomar en cuenta a los demás subordinados que muchas veces son los que hacen y deshacen en la organización empresarial. Así mismo se ha observado la relación directa entre los gerentes y los encargados de finanzas, prescindiendo del juicio de la Junta de Accionistas, los Directores, la Auditoría interna y externa y otros órganos especializados de la empresa para la toma de decisiones, análisis y evaluación de cada área de la compañía; sin embargo resulta imprescindible que se identifique los objetivos y metas actuales y las estrategias que se aplican.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Toda organización pretende cumplir objetivos, pues ello determina su futuro.

Audicio (2006, pág. 127) Sostiene que: “Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.”

“Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.” (Audicio, 2006, pág. 127)

El control interno está íntimamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que esa es una de sus finalidades.

“El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”. (Mantilla, 2007, pág. 25)

Audicio (2006) menciona que: “Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.”

IMPORTANCIA

Para (Valda, 2011, pág. 36) “La importancia de los objetivos organizacionales radica en que proporcionan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en distintas áreas”.

“Guía para la Toma de Decisiones la dirección es la función clave de la administración de empresas; es inútil planificar las actividades productivas de una empresa, organizar racionalmente sus recursos y controlar los bienes y personas, si no se cuenta con una dirección eficaz, la que se realiza a través de decisiones. Tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias para lograr un objetivo empresarial”. (Causillas, 1986, pág. 30)

“Guía para la Eficiencia de la Organización dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible”. (Valda, 2011, pág. 36)

Para (Rodríguez, 2004, pág. 110) *“Guía para la Evaluación de Desempeño Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo, siendo además considerada una herramienta de desarrollo profesional.”*

Según (Valda, 2011, pág. 37) como parte fundamental resulta la *“Guía para la Coherencia de una Organización el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva”.*

Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que se deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

TIPOS DE OBJETIVOS

A primera vista pudiera parecer que las organizaciones tienen un objetivo único, sin embargo se requiere la clasificación de los objetivos para evitar confusiones, y sin importar la índole o tamaño de las empresas los tipos de objetivos son: Económicos, de servicio y sociales.

Según (Rodríguez., 2012, pág. 42) “Los objetivos económicos se refieren a los propósitos económicos de una empresa, sus acreedores y del o los propietarios; como el logro de ganancias, posicionamiento en el mercado, logro de eficiencia y eficacia, crecimiento organizacional y el pago a proveedores.”

“Los Objetivos Sociales se refieren a los propósitos de proteger los intereses económicos, personales y sociales de los empleados, gobierno y la sociedad; como el bienestar del personal, ética y responsabilidad social, pago de impuestos, relaciones públicas y preservación del medio ambiente”. (Rodríguez., 2012, pág. 42)

Para (Rodríguez., 2012, pág. 42) “Los objetivos de servicio por su parte se refiere a los propósitos de las necesidades de los clientes consumidores; como calidad de bienes y servicios, atención al cliente, inversión y desarrollo y diversificación.”

“El establecimiento de objetivos no es una tarea fácil, exige asesoría de un experto y una amplia práctica del personal. Para definir los objetivos, se debe primero especificar los resultados o consecuencias deseadas. Deberán ser planteados con la mayor especificidad posible para que el personal pueda reconocer el momento en que los haya logrado, o para saber qué tan lejos está de lograr un objetivo en diversos estados del tiempo”. (Rodríguez, 2004, pág. 87)

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa. Las principales funciones de los objetivos son:

“Presentación de una situación futura la cual consiste en establecer objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones, Fuente de legitimidad los objetivos justifica las actividades de una empresa. Sirven como estándares para evaluar las acciones y la eficacia de la organización y como Unidad de medida para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización”. (Valda, 2011, pág. 18)

“Los fines son los efectos que ocurren en el entorno de una entidad por medio del logro de los objetivos. Los objetivos son métodos para alcanzar los fines y no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización”.
(Hernández C. , 1996, pág. 71)

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Existen dos categorías principales:

- ✓ Objetivos Estratégicos.
- ✓ Objetivos Operacionales.

“Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos son metas, puntos de partida y guías en la toma de decisiones que por lo general son establecidos por la mesa de accionistas o directiva de la empresa, el fundamento de estos es congruente y nacen gracias a la declaración de Visión y Misión. Hay que mencionar que los Objetivos Estratégicos serán logrados gracias al cumplimiento de los Objetivos Operacionales ya que está conformado de múltiples Objetivos Operativos, son más a largo plazo”. (Mad, 2002, pág. 131)

“Objetivos Operacionales.- Los objetivos operacionales son las metas, proyectos y actividades diarias, semanales o mensuales y que en su logro en conjunto conforman un objetivo estratégico. Los objetivos operativos, también llamados objetivos tácticos, se establecen a partir de los objetivos estratégicos. Al igual que con los Objetivos Estratégicos, los Objetivos Operativos también deben cumplir con las mismas características solo que en este caso su enfoque es más estrecho”. (Canter, 2014, pág. 7)

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos se define como:

“Un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados. En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr, que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos”. (Reyes, 2005, pág. 138)

PARÁMETROS PARA ESTABLECER OBJETIVOS OPERACIONALES

Según Valda (2011, pág. 32) *“Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados”.*

PROCESO

El proceso de una administración por objetivos, consiste en:

“Revisión de los Objetivos del empleado El gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.

Establecimiento de Objetivos del empleado El gerente y el empleado se reúnen para acordar los objetivos que se deben alcanzar al final del periodo.

Supervisión del progreso Durante el periodo de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.

Evaluación del desempeño al final del periodo de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida que haya cumplido con los objetivos.

Sistema de Recompensas se dan recompensas en la medida que se han alcanzado los objetivos”. (Valda, 2011, pág. 34)

CATEGORÍAS DE LOS OBJETIVOS

➤ ***“Los objetivos que se relacionan con la sociedad*** en su conjunto como es el caso de la producción de bienes y / o servicios, el sostenimiento de los valores culturales y el mantenimiento del orden público. Este tipo de objetivos se orienta a satisfacer las necesidades que tiene la sociedad”. (Perrow, 2013)

➤ ***“Los Objetivos de la Producción*** indican los logros que se desea alcanzar con el proceso de producción y son elementos clave en la producción cotidiana de toda empresa, mismos que deben establecer los resultados que la empresa pretende alcanzar; como innovación para el proceso productivo o la fijación de metas de producción para un ciclo”. (Battú, 2003, pág. 25)

➤ **Los objetivos de los sistemas** que tiene que ver con la manera en que funciona la organización, independientemente de los bienes y servicios que la empresa produce, o de los objetivos organizacionales. Algunas empresas pueden priorizar el crecimiento, otras la estabilidad a corto plazo y otras pueden llegar a poner foco en los beneficios, ingresos o utilidades.

➤ **Los objetivos relacionados con los productos** que tiene que ver con las características que tienen los productos y servicios fabricados y comercializados. Como ejemplo podemos destacar que algunas organizaciones pueden llegar a privilegiar la cantidad de productos y otros la calidad.

➤ **Los objetivos derivados** que tienen como referencia a los distintos usos que la organización hace del poder como resultado de la búsqueda de sus objetivos, como es el caso de las metas políticas, la política de inversiones, los servicios que presta la organización en la comunidad. El uso de este tipo de poder tiene que ver con los objetivos mismos del producto o del sistema.” (Perrow, 2013, pág. 5)

“En cuanto a los objetivos derivados, el investigador informa de cuál es o debería ser el objetivo u objetivos de la organización y que han de servir como punto de referencia, de acuerdo al caso, siguiendo los postulados de la teoría económica, definen la eficacia de la organización -como la maximización del beneficio por todos los medios-.la óptica de los objetivos derivados tiene una importante ventaja sobre la de los objetivos prescritos ya que soluciona el problema de la identificación de objetivos en las organizaciones”. (Fernández & Sánchez, 1997, pág. 181)

2.5. HIPÓTESIS

El control interno se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos operacionales en la Empresa Industrial Textiles Jhonatex, en la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Las variables objeto de estudio son:

2.6.1. Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos Operacionales.

2.6.2. Variable Independiente: Control Interno.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque del proyecto de investigación es cualitativo cuyo fundamento es la reflexión como puente entre el investigador y los participantes además de que existe básicamente una realidad que descubrir, construir e interpretar, sustentando que la realidad es su mente y que está expuesta y sujeta a cambios por las observaciones y la recolección de datos. Se aplica la lógica inductiva.

3.2. Metodología de la Investigación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma mixto constructivista y positivista, dichos enfoques multiparadigmático asumen la construcción y comprensión de la realidad, su campo es inherentemente ético, construido por diversas posiciones así como también permiten establecer las causas de los hechos en base a la acotación de la información.

En palabras de Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 58) *“Las investigaciones cualitativas no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario particular, en el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación”*.

La investigación cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

“La Investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular; utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, además confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.”
Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 65)

“Cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación, sus procedimientos no son estandarizados. Simplemente, el hecho de que el investigador sea el instrumento de recolección de los datos y que el contexto o ambiente evolucione con el transcurrir del tiempo, hacen a cada estudio único; cabe señalar que las fronteras entre tales diseños son sumamente relativas, realmente no existen.” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2006, pág. 72)

”La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos”. (Gross, 2004, pág. 45)

En efecto, en el presente estudio se utilizará la investigación mixta cualitativa y cuantitativa debido a que define y revisa permanentemente las unidades de análisis, además de generar definiciones fundamentándose en los datos y procesos inductivos y deductivos.

3.2.1. Modalidad Básica de la Investigación

La investigación tiene las siguientes modalidades: Bibliográfica o Documental y de Campo.

3.2.2. Investigación de campo

Arias (1999, pág. 34), Sostiene que: *“La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular”.*

“La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.” (Castro, 2003, pág. 27)

La investigación de campo permite la recolección de información a través de diversos métodos como las encuestas, entrevistas y observación cuya finalidad es lograr el contacto con la realidad a investigarse y el análisis de los hechos y acontecimientos que se originan en la empresa.

3.2.3. Investigación Bibliográfica-Documental

"La investigación documental, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento." (Cáceres, 2000, pág. 28)

Franklin (1997, pág. 32) *"La investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que "se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio."*

"La investigación documental es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica." (Franklin, 1997, pág. 35)

En el presente proyecto de investigación se han utilizados libros, artículos científicos, revistas y tesis relacionadas con el tema, con la finalidad de compensar alguna información no obtenida de la fuente primaria, además que permitió el desarrollo de la fundamentación conceptual.

Se trata de una investigación documental debido a que se fundamenta en la recolección de información y se sustenta en archivos pertenecientes a la base de datos de la empresa; así como también de empleados y clientes para procesar estadísticamente la información obtenida en el transcurso de la investigación.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

En palabras de Morales (2010, pág. 23), la investigación exploratoria: "Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento."

"Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto permite la familiarización al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis." (Morales, 2010, pág. 24)

El proyecto de investigación está enmarcado, en su primera etapa, en un nivel exploratorio o preliminar debido a que es necesario realizar la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes componentes de la Empresa Industrial Jhonatex, con el propósito de captar a primera vista todos los eventos que se producen en la empresa, como requisito previo para fijar los puntos clave de referencia, además se realiza un estudio de la documentación pertinente y las personas directamente relacionadas con los procesos internos y de manera especial el área administrativa.

3.3.2 Investigación Descriptiva

"El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento." (Bernal, 2006, pág. 56)

La investigación descriptiva permite conocer las características del entorno, percibir la realidad, eventos y circunstancias dentro de cada área de la empresa, así como la percepción profunda del problema con la finalidad de describirlo del modo que se genera o produce en tiempo y espacio involucrando de manera directa a personas, recursos, áreas, hechos, procesos y su relación.

3.3.3 Investigación Correlacional

“La investigación Correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un momento determinado. Se persigue determinar el grado y el sentido – positivo o negativo – en el cual las variaciones en una o varias variables (independientes) determinan la variación en otras (dependientes).” (Falco, 2009, pág. 79)

Se aplicara en el presente proyecto de investigación una investigación correlacional debido a que realiza la relación entre las dos variables y determina su comportamiento permitiendo una posible solución al problema o una propuesta para la mejora de condiciones.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

“La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio y se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.” (Tamayo, 1997, pág. 76)

En el presente proyecto de investigación la población estará conformada por 5 personas quienes representan el capital humano de la Empresa Industrial Jhonatex y se encuentran distribuidos en diversas áreas, como la Gerencia, el Departamento de Contabilidad, y principalmente el Administrativo.

Cuadro 3.1. Población

<i>N°</i>	<i>Población</i>	<i>Cargo</i>
<i>1</i>	<i>Vicente Altamirano</i>	<i>Presidente</i>
<i>2</i>	<i>Jhonatan Altamirano</i>	<i>Gerente</i>
<i>3</i>	<i>Santiago López</i>	<i>Contador</i>
<i>4</i>	<i>Belén Cadena</i>	<i>Recursos Humanos</i>
<i>5</i>	<i>Marlene Arcos</i>	<i>Control de Calidad</i>

Fuente: Empresa Industrial “Jhonatex”

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

3.4.2. Muestra

“La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso; es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (Tamayo, 1997, pág. 46)

Debido a que el presente proyecto de investigación analiza el desempeño del capital humano, el cumplimiento de los objetivos, la ejecución de procesos, actividades y tareas se empleará una muestra correspondiente únicamente a 5 personas, siendo todos, fuente indispensable para el estudio y culminación del mismo.

Muestro Probabilístico Regulado

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2008, pág. 108) “Forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación, seleccionando elementos de manera individual y directa”.

En este caso se ha procedido a escoger el tipo de muestreo Regulado, en el cual todos los elementos de la muestra forman parte del universo o población del que se hace presente el problema de investigación, en la empresa se ha considerado como integrantes de la muestra cinco miembros, debido a que se relacionan directamente con la administración y gerencia.

Se aplicará como técnica de investigación una Lista de verificación (Checklist), a través de observaciones realizadas, con el apoyo del personal administrativo y principalmente del Gerente de la empresa y el Presidente de la misma, serán indispensables únicamente las 5 personas mencionadas, consideradas y presentadas como la población del proyecto investigativo.

3.5. Operacionalización de las Variables

“Constituye un conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto en mayor o menor grado, especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable y son posibles varias definiciones para una misma variable. Se presentan criterios para evaluar una definición operacional, adecuación al contexto, confiabilidad y validez.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 85)

La Operacionalización de las variables consiste en el proceso de asignación de valores o categorías a las diferentes características del objeto de estudio de modo que sean medibles o cuantificables su aplicación facilita y permite el análisis y medición en el aspecto cualitativo y cuantitativo.

3.5 .1. Operacionalización de la Variable Independiente:

Cuadro 3.2 Operacionalización de la Variable Independiente: Control Interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>CONTROL INTERNO</p> <p>Es la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos; y el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.</p> <p>(Abella, 2001)</p>	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y Valores Éticos, • Filosofía y Estilo de Alta Dirección, • Consejo de Administración, • Estructura Organizativa, • Autoridad 	<p>¿La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad?</p> <p>¿Se realizan reuniones frecuentes y oportunas con el director financiero, y auditores externos?</p>	Checklist
	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación Probabilidad e Impacto, • Evaluación de Riesgos 	<p>¿La dirección brinda apoyo para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</p> <p>¿La dirección brinda apoyo para conocer o investigar posibles acontecimientos?</p>	
	Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Principales Actividades de Control • Controles sobre sistemas de Información 	<p>¿La empresa cumple con todo lo establecido en las actividades de control para el logro de objetivos?</p> <p>¿Existe una supervisión adecuada sobre los sistemas de información?</p>	
	Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de Información en los niveles. • Confiabilidad de la Información • Comunicación I. y E. 	<p>¿Existe la suficiente comunicación entre directivos y empleados?</p> <p>¿Permiten los sistemas de información de la entidad el logro de objetivos generales así como los de cada actividad?</p>	
	Supervisión y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión Permanente • Supervisión Interna 	<p>¿Se prepara en la empresa la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y proveedores?</p> <p>¿Las evaluaciones internas se realizan mediante auto evaluaciones?</p>	

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Cuadro 3.3 Operacionalización de la Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos Operacionales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>Toda organización pretende cumplir objetivos, pues ello determina su futuro. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. (Audicio, 2006, pág. 127)</p>	Objetivos Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con la Sociedad. • Valores Culturales. • Satisfacción de necesidades. 	<p>¿Se cumplen los objetivos en ventas y utilidades?</p> <p>¿Los objetivos empresariales se encuentran bien definidos, planteados y estructurados?</p>	Checklist
	Objetivos de la Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con el ente. • Contacto por bienes de consumo • Contacto por prestación de servicios. 	<p>¿Existen métodos de producción estratégicos?</p> <p>¿Existen estrategias previamente programadas para la mejora continua de la Organización?</p>	
	Objetivos de los Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del ente • Estabilidad. • Funcionamiento del ente. 	<p>¿La efectividad de la organización es evaluada periódicamente por la gerencia, alta dirección y supervisores de cada área de la empresa?</p> <p>¿Se cumple con el objetivo excelencia operativa y productividad?</p>	
	Objetivos de los Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los bienes y servicios. • Parámetros de producción y comercialización. 	<p>¿El parámetro principal que rige la producción es la calidad en productos y servicios?</p> <p>¿Existen parámetros de producción previamente establecidos?</p>	
	Objetivos Derivados	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Políticas • Servicio con la comunidad. 	<p>¿Se cumple con el objetivo creación de valor para la organización?</p> <p>¿Los objetivos organizacionales se encuentran claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?</p>	

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

3.6 Plan de Recolección de Información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

1. Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados son: al departamento Financiero que es el encargado de gestionar el área contable de la empresa. Departamento de Recursos Humanos es el encargado de incorporar el personal. Departamento de Compras está relacionado con la adquisición de los materiales y las obligaciones con los proveedores. Departamento de ventas que está relacionado con los créditos y cobros a clientes. Departamento de Investigación y Desarrollo se encargan de investigar y desarrollar los productos. Departamento de Producción relacionado de producir un producto de calidad.

2. Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Para ejecutar la lista de chequeo se desarrolló un cuestionario guía (Ver Anexo 1 y 2).

3. Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Cuadro 3.3. Recolección de Información

ÍTEMS	DETALLE
¿Para qué?	Establecer la relación del Control Interno y la estructura administrativa que permitían un análisis detallado de los procesos de la Empresa Jhonatex midiendo y evaluando la eficiencia, eficacia y economía, logrando proactividad en la gerencia.
¿A qué personas?	Capital Humano de la Empresa Industrial Jhonatex.

¿Sobre qué aspectos?	La información es acerca del Control Interno y la Estructura Organizativa.
¿Cuándo?	El presente proyecto de investigación fue realizado durante el Primer semestre del año 2014.
¿Dónde?	En la Empresa Industrial Jhonatex, ubicada en el Sector de Huachi el Progreso en el cantón Ambato.
¿Cómo?	Se ha empleado la técnica de la encuesta, misma que se considera parte del método descriptivo.
¿Quién?	Viviana Velasco, realiza el proyecto de investigación.
¿Con qué?	Se empleó la de lista de verificación o Checklist.

Fuente: Empresa Industrial “Jhonatex”

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

3.7. Plan De Procesamiento De Información

1. Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).
4. Con los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación, se procederá a la tabulación de los resultados, lo que permitirá diseñar y elaborar un cuadro estadístico con los resultados obtenidos.

5. Representaciones gráficas. Una vez obtenida la información antes mencionada se procederá a la elaboración de gráficos que permitan una interpretación más comprensible de los resultados estadísticos obtenidos, mediante gráficos circulares.

3.8. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

1. Análisis de los resultados estadísticos. Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
2. Interpretación de los resultados. Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis. Explicar el posible método estadístico de comprobación de hipótesis (H_1) a ser utilizado en el desarrollo de la investigación, con sus respectivos pasos, incluyendo la cita de texto y su utilidad, teniendo en cuenta el enfoque (cuantitativo o cualitativo) de la hipótesis de trabajo; así como, del tamaño de la población (finita o infinita, $N \leq 100 \geq N$) y/o muestra.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

Cuadro 3.4. Relación de Objetivos Específicos, Conclusiones y Recomendaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1. Establecer los factores que determinan la Incorrecta Aplicación del Control Interno en la Empresa Industrial Jhonatex a fin de mitigar el riesgo y tomar medidas correctivas.		
2. Determinar las principales causas que provocan el Incumplimiento de Objetivos Operacionales a fin de tomar medidas correctivas oportunas que contribuyan a la toma de decisiones de la Empresa Industrial Jhonatex.		
3. Proponer la aplicación de la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard en la Empresa Industrial Jhonatex con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos en el transcurso y desarrollo de la investigación del presente proyecto realizado en las oficinas e instalaciones de la empresa industrial Jhonatex, a través de técnicas como el Checklist que se realizó mediante la observación y ayuda del personal de la organización y sus directivos.

En la interpretación de los resultados se verá reflejado el trabajo de investigación realizado en la empresa cuyo fin es mejorar y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Se presenta la tabulación de la lista de verificación y sus respectivas representaciones gráficas, mismas que serán realizadas con Microsoft Excel debido a que se trata de una herramienta estadística bastante útil, que permite y facilita la ejecución del trabajo y de manera más sencilla el análisis de los resultados obtenidos.

La lista de verificación se realizó en las instalaciones de la organización con el apoyo y colaboración del personal de la misma, en cada una de las áreas de impacto como: Administración, Gerencia, Recursos Humanos y Producción, de la cual se obtuvo los siguientes resultados.

Bloque 1. Ambiente de control

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados al Ambiente de Control que se detallan en el Anexo1 cuyo impacto en el cumplimiento de objetivos es indiscutible. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.1. Ambiente control

Opciones	f	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

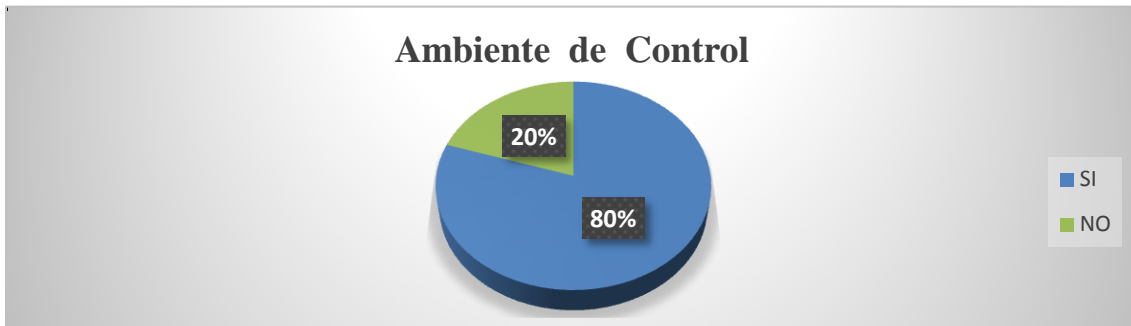


Gráfico 4.1. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.1, Anexo 1

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque uno Ambiente de Control, el elemento correspondiente al Informe COSO I, arroja un resultado de “Si” el cual está representado por un porcentaje equivalente al 80% del análisis efectuado, mientras que el 20% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- El ambiente de control en la empresa industrial textiles “Jhonatex” se está manejando de una manera adecuada ya que permite que la entidad se desarrolle en las mejores condiciones posibles dentro de la industria textil de hoy en día, a pesar de la adversidad y los cambios que se han generado durante los últimos tiempos. Textiles “Jhonatex” mantiene una línea adecuada bastante aceptable en cuanto al elemento Ambiente de Control se refiere; sin embargo deben realizarse algunas mejoras para alcanzar el punto óptimo.

Bloque 2.-Evaluacion de Riesgos

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a la Evaluación de Riesgos que se detallan en el Anexo1 cuyo impacto en el cumplimiento de objetivos es indiscutible. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.2. Evaluación de riesgos

Opciones	f	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)



Gráfico 4.2. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.2, Anexo 1

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque dos Evaluación de Riesgos, el elemento correspondiente al Informe COSO I, arroja un resultado de “Si” el cual está representado por un porcentaje equivalente al 40% del análisis efectuado, mientras que el 60% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La evaluación de riesgos en la empresa industrial textiles “Jhonatex” refleja una importante desviación nada favorable en cuanto a mecanismos de administración cuya relación con los procesos de control interno es evidente, se refiere principalmente al incumplimiento de objetivos, metas y la inexistencia de planes de presupuestación y planificación por lo que resulta necesaria la implementación de herramientas de gestión estratégica.

Bloque 3.-Actividades de Control

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a las Actividades de Control que se detallan en el Anexo1, cuyo impacto en el cumplimiento de objetivos es indiscutible. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.3. Actividades de control

Opciones	f	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)



Gráfico 4.3. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.3, Anexo 1

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque tres Actividades de Control, el elemento correspondiente al Informe COSO I, arroja un resultado de “Si” el cual está representado por un porcentaje equivalente al 70% del análisis efectuado, mientras que el 30% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La empresa industrial textiles “Jhonatex” maneja bastante bien todos los aspectos relacionados con las actividades de control debido a que cuenta con los mecanismos adecuados para controlar los diversos tipos de riesgos a los que se enfrenta la organización, considerando principalmente políticas de resguardo y monitoreo implantadas por la dirección y administración con el fin de obtener mayor seguridad y mitigar impactos provenientes de contingencias.

Bloque 4.- Información y Comunicación.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a la Información y Comunicación que se detallan en el Anexo1, cuyo impacto en el cumplimiento de objetivos es indiscutible. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.4. Información y comunicación

Opciones	f	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

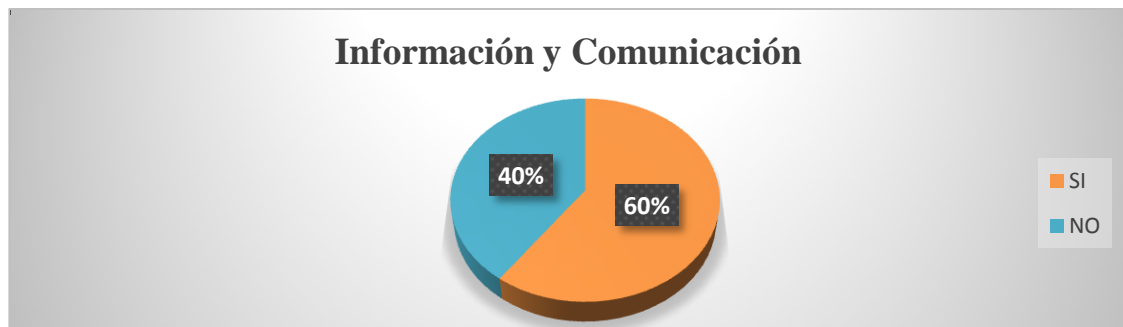


Gráfico 4.4. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.4, Anexo 1

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque cuatro Información y Comunicación, el elemento correspondiente al Informe COSO I, arroja un resultado de “Si” el cual está representado por un porcentaje equivalente al 60% del análisis efectuado, mientras que el 40% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La lista de verificación realizada en la empresa industrial textiles “Jhonatex” en sus resultados muestra que el elemento Información y comunicación se encuentra dentro del límite aceptable, puesto que se presentan varios aspectos que deben ser mejorados; como la transparencia y confiabilidad de la información que se procesa entre las diferentes áreas, y la inexistencia de controles de actualización de los sistemas de comunicación que impiden realizar con mayor efectividad las actividades internas.

Bloque 5.- Supervisión y Monitoreo.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a la Supervisión y Monitoreo que se detallan en el Anexo1, cuyo impacto en el cumplimiento de objetivos es indiscutible. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.5. Supervisión y monitoreo

Opciones	f	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

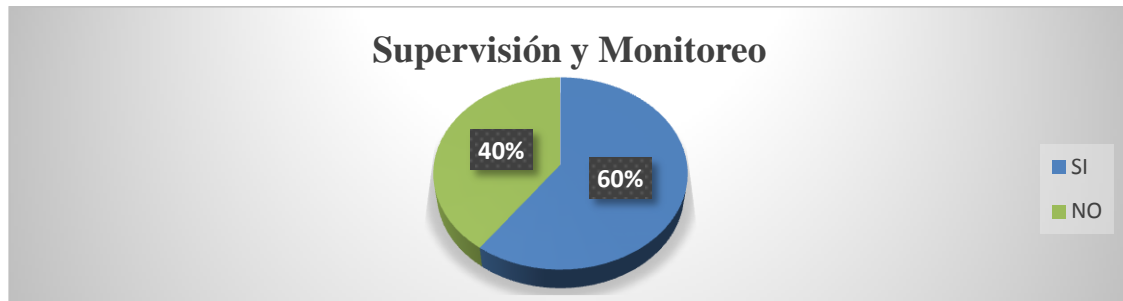


Gráfico 4.5. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.5, Anexo 1

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque cinco Supervisión y Monitoreo, elemento correspondiente al Informe COSO I, arroja un resultado de “Si” el cual está representado por un porcentaje equivalente al 60% del análisis efectuado, mientras que el 40% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La supervisión y monitoreo en la empresa industrial textiles “Jhonatex” de acuerdo a la lista de verificación ejecutada, muestra en sus resultados que su línea es aceptable más no óptima, por lo que requiere se apliquen mecanismos de mejora y desarrollo en aspectos como la evaluación periódica de los procesos de control interno, la implementación y ejecución de recomendaciones surgidas de auditorías pasadas y lograr la identificación de los controles internos que requieren ser monitoreados.

Bloque 6.- Objetivos Empresariales.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a los Objetivos Empresariales que se detallan en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.6. Objetivos Empresariales

Opciones	f	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)



Gráfico 4.6. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.6, Anexo 2

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque seis correspondiente a Objetivos Empresariales, el 20% del análisis efectuado reflejó un resultado de “Si”, mientras que el 80% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La empresa industrial textiles “Jhonatex” de acuerdo a la lista de verificación efectuada carece de objetivos bien definidos, planteados y estructurados, mucho menos posee un plan administrativo ni estrategias corporativas que permitan el cumplimiento de los mismos, no se realizan verificaciones de cumplimiento de metas por áreas, no realizan análisis de perspectivas, ni disponen de mecanismos de planificación o instrumentos que les permitan medir resultados en cada área, factores que colocan a la organización en un elevado nivel de riesgo; que a largo plazo podrían generar fuertes afectaciones a la entidad.

Bloque 7.-Objetivos de la Producción

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a los Objetivos de la Producción que se detallan en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.7. Objetivos de la Producción

Opciones	f	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

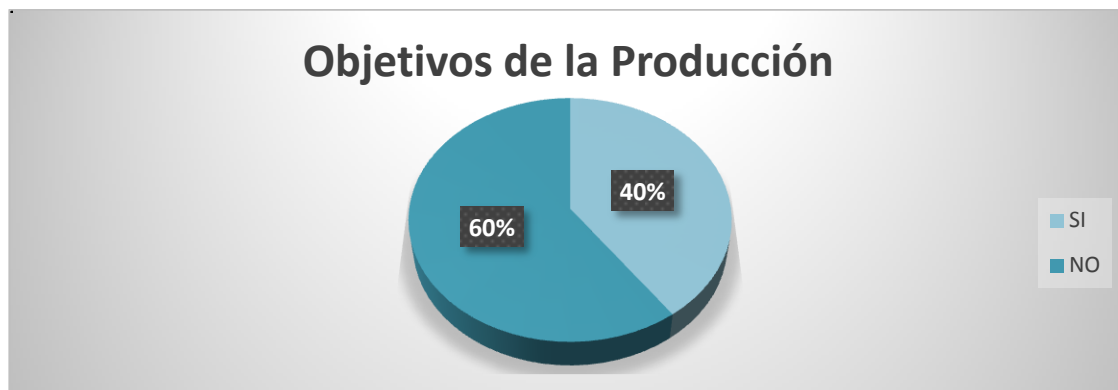


Gráfico 4.7. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.7, Anexo 2

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque siete correspondiente a Objetivos de la Producción, el 40% del análisis efectuado reflejó un resultado de “Si”, mientras que el 60% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La empresa industrial textiles “Jhonatex” respecto a sus objetivos de producción refleja un nivel de riesgo muy considerable debido a que no existen métodos de producción estratégicos que eviten desperdicios y tiempos muertos que posteriormente generan pérdidas de tipo económico e impiden alcanzar la eficiencia de sus procesos; por su parte tampoco cuenta con mecanismos de mejora continua que permitan un crecimiento sustentable y sostenido para la organización.

Bloque 8.-Objetivos de los Sistemas.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a los Objetivos de los Sistemas que se detallan en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.8. Objetivos de los Sistemas

Opciones	f	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)



Gráfico 4.8. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.8, Anexo 2

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque ocho correspondiente a Objetivos de los Sistemas, el 50% del análisis efectuado reflejó un resultado de “Si”, mientras que el 50% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- Los objetivos de los sistemas en la empresa industrial textiles “Jhonatex” de acuerdo a lo que demuestran los resultados, se encuentran en un nivel poco aceptable y no óptimo debido a que la efectividad de la organización no es evaluada periódicamente, la dirección no presupuesta ni invierte recursos en software de actualidad para las diversas áreas que requieren de dicha herramienta cuyo objetivo es la innovación tanto de procesos como de diseños y no existen líneas internas de comunicación efectiva, factores cuya relevancia es bastante notoria por lo cual resulta necesario tomar medidas y analizar las posibles soluciones.

Bloque 9.-Objetivos de los Productos.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a los Objetivos de los Productos que se detallan en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.9. Objetivos de los Productos

Opciones	f	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014)



Gráfico 4.9. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.9, Anexo 2

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque nueve correspondiente a Objetivos de los Productos, el 70% del análisis efectuado reflejó un resultado de “Si”, mientras que el 30% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La lista de verificación realizada en la empresa industrial textiles “Jhonatex” en sus resultados muestra que los objetivos de los productos se encuentran en un nivel bastante favorable debido a que la calidad es la característica principal de los productos que se ofertan, además de su variada línea lo que posiciona a la organización como una de las mejores con grandes demandas y en un considerable segmento de mercado puesto que por su precio son bastante competitivos; sin embargo se requieren mejoras y análisis de áreas vulnerables.

Bloque 10.-Objetivos Derivados.

Introducción.- Para evaluar al componente se realizó una lista de verificación (Checklist) en la cual se observó varios elementos relacionados a los Objetivos Derivados que se detallan en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.10. Objetivos Derivados

Opciones	f	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Checklist.

Elaborado por: Velasco, V. (2014).



Gráfico 4.10. Ambiente de control

Fuente: Tabla 4.10, Anexo 2

Elaborado por: Velasco, V. (2014)

Análisis.- En el bloque diez objetivos derivados, el 30% del análisis efectuado reflejó un resultado de “Si”, mientras que el 70% restante ha manifestado un “No” como respuesta.

Interpretación.- La empresa industrial textiles “Jhonatex” de acuerdo a la lista de verificación efectuada y respecto a sus objetivos derivados refleja un nivel de riesgo bastante elevado debido a que no se aplican ni consideran herramientas de gestión estratégica para una gerencia asertiva y funcional con miras hacia una mejora continua, no existen procesos claves destinados al logro de los objetivos y no consideran perspectivas en base indicadores tanto financieros como administrativos para el análisis de resultados por lo que resulta importante la implementación de modelos como el Balanced Scorecard para su crecimiento.

4.2. Interpretación de Datos

Una vez obtenido los resultados de la lista de verificación, donde constan cien preguntas, divididas en diez bloques, los mismos que se encuentran relacionados directamente con las variables de estudio como son el Control Interno y el Cumplimiento de Objetivos de la empresa industrial textiles “Jhonatex” de la ciudad de Ambato.

Dentro de la variable de Control Interno se ha podido detectar que en un 62% las respuestas del Checklist son “Si” y un 38%, son un “No” lo que denota que existen mecanismos de un sistema de control interno dentro de la empresa industrial textiles “Jhonatex” y sus marcadas deficiencias surgen debido a fallas e incumplimientos en su aplicación. Mientras que dentro de la variable Cumplimiento de Objetivos se ha encontrado que un 42% de las respuestas son un “Si” y el restante 58% son un “No” lo que hace referencia a que dentro de la entidad no se están cumpliendo las metas y objetivos planteados para su desarrollo como tal.

En conclusión, el Control Interno incide en el Cumplimiento de los Objetivos de la empresa industrial textiles “Jhonatex”, ya que estadísticamente se muestra que existen una serie de ineficiencias en el área Administrativa–Gerencial en diversos aspectos y a su vez en la manera de controlar los recursos materiales, humanos y económicos y entre otros dentro de la misma.

4.3. Verificación de la Hipótesis

1.- Planteo de Hipótesis

a) Modelo Lógico

H_0 : No hay diferencia estadística significativa entre el Control interno y el Cumplimiento de objetivos operacionales en la empresa Industrial Textil Jhonatex de la ciudad de Ambato.

Modelo Lógico

H₁: Si hay diferencia estadística significativa entre el Control Interno y el Cumplimiento de objetivos operacionales en la empresa Industrial Textil Jhonatex de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_1: O \neq E$$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

2.- Regla de decisión

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

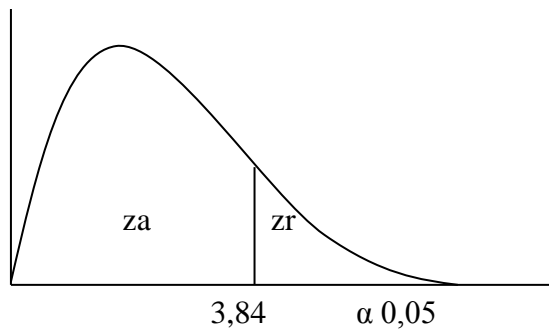
$$gl = (c-1)(r-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

Al 95% y con 1 gl X^2_t es igual a 3,841

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza con un α de 0,05.

Se acepta la H_0 , si X^2_c es \leq a 3,841 con α 0,05



3.- Cálculo de X^2

Tabla 4.11. Presentación de los datos, frecuencias observadas.

VARIABLES	SI	NO	TMH
Control interno	31	19	50
Cumplimiento de objetivos	21	29	50
TMV	52	48	100

Fuente: Lista de verificación

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias Esperadas se procede de la siguiente manera:

Para encontrar la frecuencia Esperada del valor “31” se multiplica el total marginal vertical, en este caso 52, por el total marginal horizontal 50 y, ese producto se divide para el gran total, en este caso, 100. Con el mismo proceso se determinan todo los valores, tanto para las alternativas de Control interno como para Cumplimiento de objetivos. No importa si sus valores son con decimales. Su fórmula es: $E = \frac{TMV*TMH}{TG}$

Tabla 4.12. Cálculos del Ji^2 (Chi Cuadrado)

O	E	(O-E)	(O-E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
31	26	5	25	0,96
21	26	-5	25	0,96
19	24	-5	25	1,04
29	24	5	25	1,04
				4,00

Fuente: Análisis Estadístico.

4.- Conclusión

Como el valor del Ji^2 Chi cuadrado calculado (X^2_c) (4) es mayor a 3,841 con 1 grados de libertad y un α de 0,05, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “Si hay diferencia estadística significativa entre el Control Interno y el Cumplimiento de Objetivos operacionales en la empresa Industrial Textil Jhonatex de la ciudad de Ambato.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

1.- En el medio que se desenvuelve hoy en día la “Empresa Industrial Jhonatex”, ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Dentro de los procesos que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas encaminadas a su efectividad, eficiencia, eficacia y economía identificando el cumplimiento de objetivos planteados a largo plazo; se determinó que la gerencia de la empresa no vislumbra la importancia del control interno y las implicaciones de los riesgos que se corren por las falencias en este aspecto como una eficiente toma de decisiones y el mejoramiento de sus resultados financieros. El objetivo de aplicar los Procedimientos de Control Interno, permitirá mejorar la calidad de información que presenta la empresa edificándose como una empresa sólida, verificando el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo así como también mejorar la imagen corporativa y que esta sea reconocida a nivel nacional.

2.- Uno de los principales resultados del diagnóstico, en cuanto a la aplicación del control interno es que Industrial Jhonatex, presenta falencias en aspectos importantes como el direccionamiento ético (ambiente de control). Estas fallas impiden que se difunda en los trabajadores principios claros sobre el proceder y fundamentación ética de la empresa y admite que el tema ético sea interpretado y aplicado en la organización al criterio de cada persona. En cuanto a la eficiencia del sistema de control interno para la empresa Industrial Jhonatex con la aplicación de la herramienta estratégica Balanced Scorecard se logra establecer una calificación general que determine un nivel de cumplimiento.

Aunque este nivel de cumplimiento infiere que se aplican los aspectos básicos del control interno, es necesario optimizar este resultado a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y la razón social de la empresa.

El diseño de la herramienta de diagnóstico y su aplicación, fueron fuentes fundamentales para la evaluación del sistema, pues los parámetros definidos por el Informe COSO I, permiten abarcar cada una de las instancias de mayor influencia en el desempeño y supervisión de la empresa, siendo esta el ambiente de control como base de toda la gestión empresarial.

La evaluación del Sistema de Control Interno para Industrial Jhonatex, permitió identificar la necesidad de replantear y documentar el mismo.

La gerencia adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que se compromete a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año. Con el diagnóstico se establece la existencia de fallas en la comunicación interna. Es decir, la gerencia manifiesta que existen mecanismos de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades de control a todos los involucrados en el negocio.

Otras de las debilidades destacadas en el diagnóstico, es la falta de diseño de planes operativos que estén acorde a la misión y visión institucional y que contengan objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, por lo que dentro de la propuesta de mejora se señala la importancia de implementar el diseño de estos planes y así suplir esta necesidad.

3.- De acuerdo al análisis de los objetivos alcanzados en Industrial Jhonatex se determinó que existe ausencia de un instrumento de medición bien definido (Indicadores de Gestión) lo cual trae como consecuencia la falta de cumplimiento de manera eficaz y eficiente de los objetivos y metas planteadas, tanto objetivos empresariales como los objetivos departamentales.

Se pide a la gerencia tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente. Resulta conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

- Los indicadores de EFICACIA, permiten verificar la relación entre los servicios y productos generados por Industrial Jhonatex y los objetivos y metas programadas.
- Los indicadores de EFICIENCIA, permite evaluar entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.
- Los indicadores de ECONOMÍA, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.
- El Control interno se convertirá en una guía útil para poder realizar los procedimientos adecuadamente llevando controles efectivos a la vez que deberá ser socializado.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la alta gerencia integrar el BSC, a su gestión misma que beneficiara a Industrial Jhonatex, Reduciendo al mínimo la sobrecarga de información, puesto que reúne en un solo informe todos los elementos claves de la empresa. Correlaciona varios aspectos fundamentales y permite visualizar efectos. Presenta varias dimensiones en un solo tablero y permite tener una comprensión global de la organización empresarial.

Con la aplicación del BSC, la empresa podrá clarificar y traducir visión y estrategia; comunicar y relacionar los objetivos estratégicos; planificar e identificar objetivos y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo la retroalimentación estratégica y el aprendizaje para que la empresa lleve a cabo la integración estratégica y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión empresarial. El BSC proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El BSC permitirá a la empresa, enfoque y organice sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de información y especialmente sus recursos financieros, con la estrategia empresarial.

2. Se debe analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que vivimos, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, a fin de determinar lo que a partir de hoy debemos realizar para ayudar a nuestras organizaciones a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades.

3. Es nuestro propósito actuar como agentes del cambio y, por tanto, es nuestra responsabilidad estar a la vanguardia del cambio. El tratar de convertirnos en asesores o consultores internos confiables, eliminando en lo posible todos los trabajos que nos aportan un valor agregado a nuestros productos o servicios, como por ejemplo tienden a convertirnos en evaluadores críticos de los sistemas de información y realizando auditorias sobre las operaciones conforme se van generando y no sobre acontecimientos pasados que no tienen solución.

4. El BSC es la mejor herramienta para convertir las políticas en estrategias y estas en objetivos que se consiguen y facilitan que la gestión sea competitiva.

5. Se recomienda implementar control Interno para que las actividades de control, acoplamiento y evaluación de las operaciones operativas se las realice de forma eficiente y oportuna.

6. Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título:** Diseño de un modelo de Balanced Scorecard que mejore el control interno y la gestión financiera y administrativa de la empresa industrial Jhonatex, orientada al cumplimiento de objetivos operacionales.
- **Institución Ejecutora:** Empresa Industrial Jhonatex
- **Beneficiarios:** Propietarios y personal administrativo
- **Ubicación:** Leonardo Páez 01-90 y Homero Hidrovo
- **Tiempo estimado para la ejecución:** 6 meses
- **Costos:** \$2450.00

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La investigación se propone en base a la incidencia elevada que tiene la incorrecta aplicación del control interno en la empresa Jhonatex sobre el cumplimiento de objetivos operacionales.

Toda empresa en la actualidad necesita tener una ventaja competitiva que la ayude a posicionarse en el mercado, ya que el entorno se presenta cada vez más difícil para las empresas que desean obtener un segmento de mercado.

Esta situación se complica aún más teniendo en cuenta que muchas empresas no han realizado un análisis de control interno exhaustivo que ayude a verificar si se están cumpliendo sus objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo.

Jhonatex es una empresa que se dedica a la fabricación de telas y confección de prendas de vestir con líneas exclusivas, con el propósito de ser una de las más grandes del país, pero todavía tiene problemas en cuanto a la consecución de sus objetivos debido a que no ha implementado mecanismos que ayuden a normar los procesos necesarios para llegar a esas metas.

El Balanced Scorecard ayudará a Jhonatex a conseguir los objetivos que persigue la dirección.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El aspecto administrativo relacionado con el control interno es de vital importancia para cualquier organización sea pública o privada. Es muy común encontrar empresas en nuestro medio con serios problemas de rentabilidad, liquidez, etc., y sin saber de manera exacta cual es el problema de fondo.

Entonces, el proponer herramientas de gestión como el Balanced Scorecard será de mucha utilidad para una empresa como Jhonatex que tiene miras a mejorar y ser una de las principales empresas fabricantes de telas y prendas de vestir en el Ecuador.

Este proceso ayudará a la dirección a tomar mejores decisiones gerenciales que afectan directamente cada área estratégica de la empresa, sobre todo a las relacionadas con la creación de la cadena de valor, y es que es necesario que la empresa tome control sobre sus recursos mediante procesos estructurados para optimizar su adquisición y uso.

También ayudará al personal operativo a mejorar su desempeño, ya que las actividades que deben desarrollarse en la empresa podrán ser normadas y evaluadas en búsqueda de mejoras constantes.

Entonces, la empresa industrial Jhonatex está dispuesta a invertir su tiempo y recursos a fin de llevar a cabo esta tarea, que podrá brindar una nueva y mejor perspectiva de trabajo, alineados con sus intereses organizacionales.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Balanced Scorecard para la empresa industrial Jhonatex, que sirva de guía y apoyo para el cumplimiento de sus objetivos operacionales, a través de las diversas etapas y estrategias tanto financieras como administrativas que involucran este cuadro integral.

6.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, es decir, recopilar misión, visión y valores de la empresa.
- Realizar un diagnóstico operativo de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa, e identificar los factores clave de la misma.
- Elaborar los mapas estratégicos de Jhonatex basadas en las perspectivas sugeridas del Balanced Scorecard.
- Obtener las actividades que conducirán a los objetivos estratégicos a través de matrices de seguimiento.
- Desarrollar el Balanced Scorecard para la empresa Jhonatex.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Aspecto Tecnológico

Jhonatex es una empresa que posee recursos y tecnología suficiente para la implementación e implantación del Balanced Scorecard.

Sin embargo, existe el compromiso de la dirección de adquirir nueva tecnología de ser necesaria para complementar los procesos que se describen en la presente propuesta.

6.5.2. Aspecto Económico-Financiero

La empresa posee el recurso económico financiero necesario para solventar el gasto que se presentará producto del diseño de la propuesta.

Luego, también se tiene apertura de la gerencia para utilizar los recursos necesarios, previamente consultados, para la elaboración de esta herramienta de gestión estratégica, base para una gestión administrativa adecuada.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

6.6.1. El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.” (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2012)

Tal y como vemos en la definición del cuadro de mando integral, la organización se la puede analizar desde cuatro perspectivas definidas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

Una empresa mide su éxito en función del logro de sus metas y objetivos, ocupando sus recursos de la mejor manera posible, y para ello será importante realizar el proceso completo de planear, organizar, dirigir y controlar.

El primer paso es la estrategia, que reúne las características actuales de la empresa, las proyecciones a futuro y los mecanismos para llegar a ellos. Estos últimos son llamados estrategias.

Plan estratégico es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (DESS, 2003)

Para saber en qué medida la empresa está cumpliendo sus metas y objetivos, es necesario que cuente con la información necesaria en forma de indicadores que avalen la calidad de los procesos efectuados.

Para el cumplimiento de estas metas, el cuadro de mando integral es una herramienta de amplio uso en la actualidad empresarial, que se encarga de transformar la misión y la estrategia en objetivos y medidas que se puedan llevar a la acción concreta, de forma oportuna y apreciable.

Robert Kaplan y David Norton fueron los pioneros del Balanced Scorecard, fueron ellos quienes a inicios de 1992 lo presentan como una alternativa al análisis exclusivo financiero que las empresas tenían hasta ese momento. De hecho, se acostumbraba a creer que el crecimiento de la empresa dependía exclusivamente de las inversiones monetarias en activos físicos, sin considerar la repercusión de los activos intangibles. En estos días se reconoce que las ventajas competitivas de las empresas provienen más del conocimiento y las relaciones humanas que de cualquier bien monetario.

6.6.1.1. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Como herramienta integral que convierte a la misión y estrategias en objetivos y actividades que se pueden seguir, tiene múltiples ventajas que se pueden mencionar, entre ellas:

Según (ALTAIR, 2005):

- “1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.”

Estos beneficios lograrán que las empresas tengan mejor nivel de adaptación a los cambios cada vez más frecuentes del entorno en donde se desenvuelve, logrando siempre un posicionamiento estratégico adecuado a la situación.

El cuadro de mando integral refuerza algunas estrategias básicas de toda empresa en general, a saber:

- **Creación sostenible de valor:** Ya que el cuadro de mando integral permite separar los objetivos estratégicos de tal forma que cada uno de ellos se enfocará en la estrategia y visión tanto a corto, mediano y largo plazo.
- **Crecimiento:** Ya que se enfoca en mejorar las ventas a través del posicionamiento con los clientes antes que minorar costos o mejorar la productividad.
- **Alineación:** Ya que se alinea todos los recursos de la empresa, tanto materiales como inmateriales, hacia la estrategia de cada paso, permitiendo llegar a cada rincón de esta.

- **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos:** Ya que posibilita la comunicación integra de las estrategias y métodos a seguir en todos los niveles de la empresa, llegando incluso a ser individual para cada persona.
- **Cambio:** Ya que las estrategias son formuladas por las personas integrantes de los equipos de trabajo, haciendo que cada acción sea propia y no impuesta.

6.6.2. Mapas estratégicos

“Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.” (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2012)

Los mapas estratégicos constituyen el escalón intermedio entre la visión – estrategias y la ejecución de los mismos. Esta herramienta ayuda a entender la relación existente entre un objetivo y su estrategia.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que al ser una herramienta tan importante, entonces debe cumplir ciertos principios básicos de realización, los cuales ya fueron establecidos por Norton y Kaplan cuando presentaron este modelo. Estos principios se reúnen en lo siguiente:

- Involucra estrategias con principios contradictorios, manteniendo siempre el equilibrio. Este principio se basa sobre todo en los costos incurridos para generar utilidades, ya que para crear ganancias a corto plazo a veces será necesario renunciar a obtenerlas en el largo plazo y viceversa. El mapa estratégico debe procurar mantener en equilibrio estas 2 fuerzas a fin de obtener mejores resultados para la empresa en general.
- Debe contener una correcta definición del cliente objetivo, ya que es él el eje de toda la estrategia, y quien generará el valor más importante a nuestra empresa.

- Tomará en cuenta el ámbito interno, ya que desde aquí nace la estrategia que será operativa para la empresa. Generalmente, los aspectos internos referidos son los relacionados a aquellos que crean valor frente al cliente tales como: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovaciones, y procesos reguladores y sociales.

La estrategia debe relacionar a los cuatro aspectos anteriormente referidos, de tal forma que cada uno de ellos aporte con la empresa en algún instante de tiempo, así:

- ✓ **Gestión de operaciones:** con los ahorros operativos y aumento de calidad del producto o servicio.
 - ✓ **Gestión de clientes:** Vista como una mejora de ventas después de 6 a 12 meses de implantar la estrategia.
 - ✓ **Innovación:** Mejoras en todos los ámbitos de la empresa, aunque requiere más tiempo y recursos.
 - ✓ **Procesos reguladores y sociales:** Al evitar gastos de posibles juicios, pero más aún, posicionarse en el mercado.
- Hace hincapié en el valor de los activos intangibles, siendo este proceso el más importante a la hora de implantar la estrategia empresarial.

6.6.2.1. Perspectivas

Como ya mencionó antes, el cuadro de mando integral toma en cuenta cuatro perspectivas base para elaborar la estrategia, estos son:

- **Financiera:** Describe los resultados en términos financieros tradicionales tales como índices financieros, costos, ingresos, etc. Esta perspectiva es la tradicional y la que se aplicaba en todas las empresas antes de realizar el Balanced Scorecard. Tradicionalmente es la que determina el éxito o fracaso de la empresa.
- **Del cliente:** Define que es valioso para los clientes objetivos, y por tanto proporciona las pautas necesarias para saber qué valores intangibles son importantes en la estrategia. Los procesos internos y la capacidad de las personas que se hallan en la empresa unidos a este elemento proporcionan la base de la estrategia.

- **Proceso interno:** Se identifica los procesos que son importantes para la estrategia. Por lo general estos procesos son escasos, pero determinantes para la formación del Cuadro de Mando Integral.
- **Capacidades Estratégicas:** Ahora se identifica los elementos intangibles importantes para las estrategias y la creación de valor. El trabajo y el conocimiento son fundamentales para que la estrategia de resultado.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DEL BALANCED SCORECARD

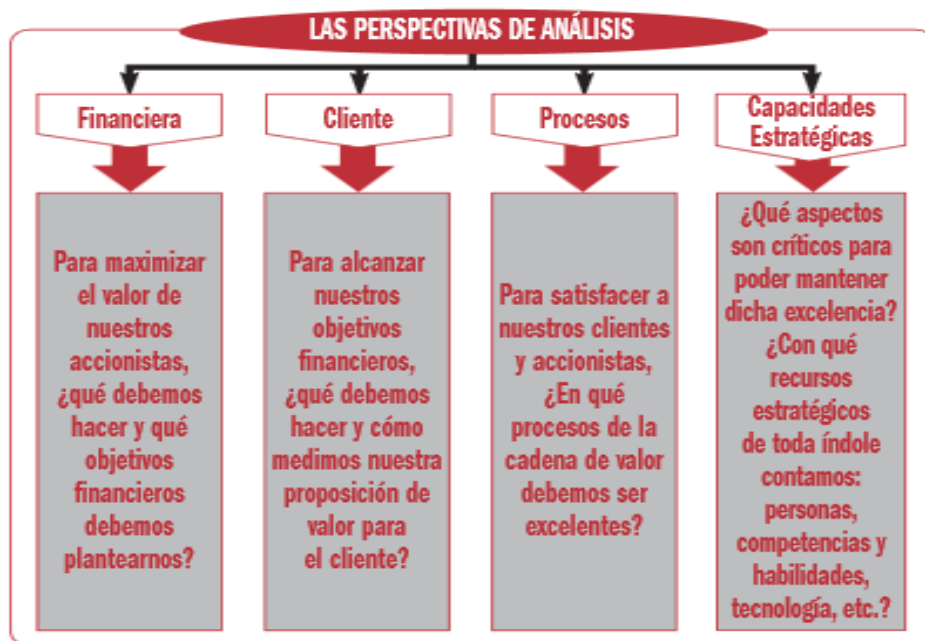


Gráfico 6.1. Perspectivas de análisis BSC

Fuente: (ALTAIR, 2005).

Ahora, cada una de estas perspectivas deben estar unidas por medio de las relaciones causa efecto a fin de que den resultado, y creen el valor del cliente.

ELEMENTOS DEL MAPA ESTRATÉGICO

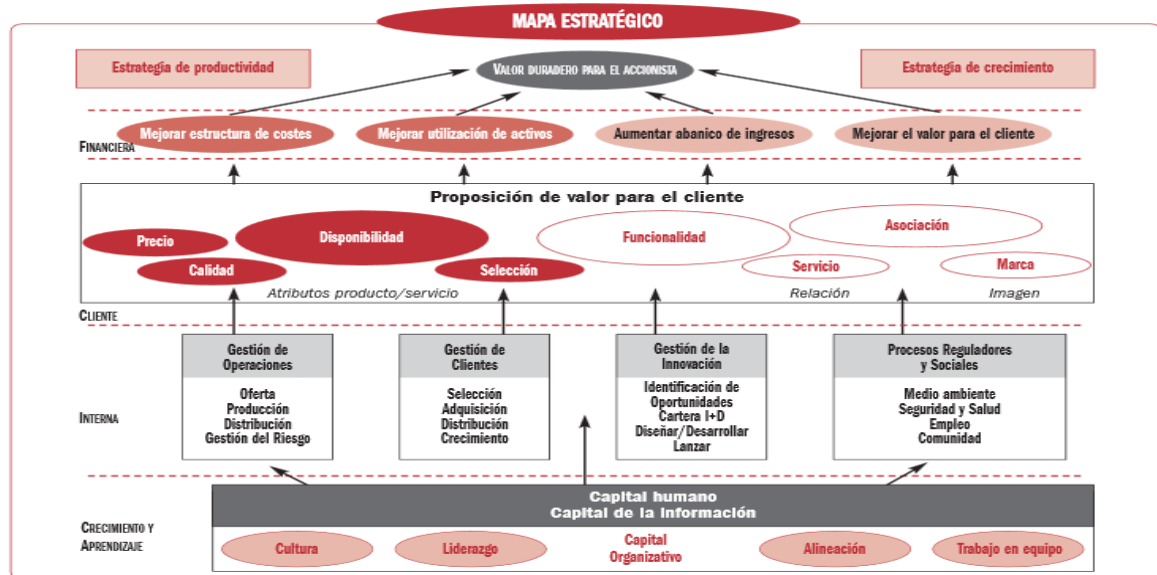


Gráfico 6.2. Elementos del mapa estratégico
Fuente: (ALTAIR, 2005)

Ahora, bien, para crear la estrategia será necesario tener cuidado con la forma en que se plantean los objetivos, ya que por lo general los objetivos se describen solo oralmente o por medio de números, lo cual puede hacer que se interprete de formas incorrectas, o no sea lo suficientemente claro. Es mejor redactar los objetivos en forma de pregunta, para cada perspectiva.

PERSPECTIVA FINANCIERA



Gráfico 6.3. Perspectiva Financiera
Fuente: (ALTAIR, 2005)

PERSPECTIVA DEL CLIENTE



Gráfico 6.4. Perspectiva del Cliente
Fuente: (ALTAIR, 2005)

PERSPECTIVA DE PROCESOS



Gráfico 6.5. Perspectiva de Procesos
Fuente: (ALTAIR, 2005)

PERSPECTIVA DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS



Gráfico 6.6. Perspectiva de Capacidades Estratégicas
Fuente: (ALTAIR, 2005)

El desarrollo de las estrategias se alinea con la misión, visión de la empresa.

ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Elementos relacionados con el diseño del CMI

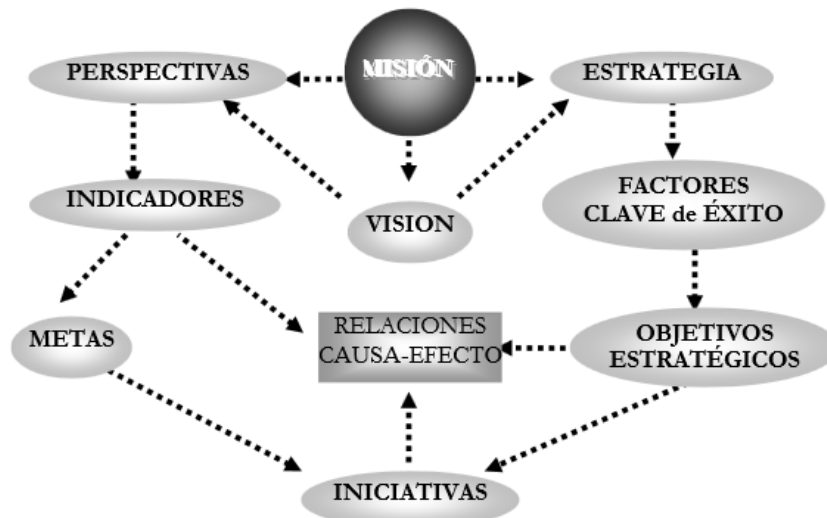


Gráfico 6.7. Elementos CMI
Fuente: (Santos & Fidalgo, 2012)

6.6.3. Limitaciones del Balanced Scorecard

Como todo método, tiene limitaciones importantes que pueden repercutir en el desarrollo de la estrategia. Según (Santos & Fidalgo, 2012), las fortalezas y debilidades más importantes del Cuadro de Mando Integral son:

Cuadro 6.1. Fortalezas Y Debilidades Del Cuadro De Mando Integral

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Consenso organizacional en la relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización</p>	<p>Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del CMI: filosofía negativa de gestión</p>
<p>Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.</p>	<p>Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.</p>
<p>Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.</p>	<p>Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.</p>
<p>Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción</p>	<p>Estaticidad del CMI; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño del CMI que invalidan los “outputs” de información.</p>
<p>Posibilidad de implantación en cualquier tipo de entidad</p>	<p>Visión parcial de la organización</p>

Fuente: (ALTAIR, 2005)

6.7. METODOLOGÍA

“Diseño de un modelo de Balance Scorecard que mejore la gestión financiera y administrativa de la empresa industrial Jhonatex, orientada al cumplimiento de objetivos operacionales”.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica de uso gerencial y administrativo de vital importancia para las empresas que desean obtener mejores resultados en cuanto al cumplimiento de objetivos operacionales, ya que involucra una serie de estrategias tanto tangibles como intangibles y permite crear verdadero valor con los clientes.

Para conseguir realizar el Cuadro de Mando Integral, se seguirán los siguientes pasos:

Cuadro 6.2. Actividades De La Propuesta

FASE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Análisis de la situación actual de la empresa. Definición de Misión, Visión y Valores	Viviana Velasco	1 mes
2	Diagnóstico Organizativo. Análisis Interno y Externo, análisis FODA	Viviana Velasco	1 mes
3	Direccionamiento estratégico. Definición de Objetivos Estratégicos, Factores Clave y Relación Causa - Efecto.	Viviana Velasco	2 meses
4	Elaboración de mapas estratégicos desde la perspectiva financiera, de cliente, procesos internos y perspectiva crecimiento-aprendizaje.	Viviana Velasco	1 mes
5	Elaboración de matrices de seguimiento basados en los objetivos estratégicos	Viviana Velasco	2 meses
6	Elaboración del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral	Viviana Velasco	1 mes

Diseño de un modelo de Balanced Scorecard que mejore la gestión financiera y administrativa de la empresa industrial Jhonatex, orientada al cumplimiento de objetivos operacionales.

FASE I

En la fase I de nuestro cuadro de mando integral se comenzará extrayendo información de la empresa básicos para el desarrollo de la estrategia, tales como misión, visión, valores, políticas, etc., es decir lo necesario para el comienzo de las estrategias necesarias para cumplir los objetivos operacionales.

6.7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

Se presenta a continuación información correspondiente a la organización, como la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa Jhonatex, mismos que servirán para obtener nuevos datos, basados en el cuadro de mando integral que se expondrá en las siguientes fases.

VISIÓN

En cinco años seremos líderes dentro de la industria ecuatoriana a través de la implementación de tecnología de punta, con productos y procesos innovadores y de la más alta calidad con personal calificado comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.

MISIÓN

Elaborar todo tipo de telas para ropa deportiva y casual utilizando tecnología de punta y procesos eficientes, con personal altamente comprometido para brindar satisfacción a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, garantizando un óptimo nivel de rentabilidad y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestro país.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar telas y prendas de vestir de calidad a costos accesibles, y con una atención de primera a nivel nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
- ❖ Ofrecer atención de primer nivel.
- ❖ Motivar e inspirar momentos agradables de optimismo gracias a nuestras marcas y acciones.
- ❖ Crear valor siendo la diferencia en las marcas en todo lo que hacemos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Plan estratégico de la entidad establece lo siguiente:

- ❖ Lograr una participación en el mercado del 80%.
- ❖ Obtener una rentabilidad anual de al menos 20%.
- ❖ Incrementar anualmente el volumen de ventas en un 30%
- ❖ Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 90%.
- ❖ Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 80%.
- ❖ Implementar programas de fortalecimiento institucional.

VALORES

- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso
- ✓ Honradez
- ✓ Respeto.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Humildad.
- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Innovación y mejoramiento continuo.
- ✓ Comunicación efectiva.

PRINCIPIOS

- ❖ ***Honestidad:*** Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho en la empresa.
- ❖ ***Seguridad y Solvencia:*** Disponemos de los más avanzados sistemas de seguridad y control de la mercancía que viaja en nuestras manos.
- ❖ ***Vocación de Servicio:*** La empresa cuenta con personal capacitado, apto y dedicado a su trabajo en cada una de las áreas.
- ❖ ***Solidaridad:*** la empresa en cada acto demuestra ser afectiva y preocupada por el bienestar de socios, trabajadores y consumidores.
- ❖ ***Compromiso:*** Es una empresa comprometida en cada paso, proceso y acto que realiza.
- ❖ ***Responsabilidad con la Comunidad:*** Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas.

FASE II

Una vez que se ha visto cuales son los elementos básicos organizativos de la empresa, se procede a realizar un análisis de la misma en sus aspectos internos y externos, en otras palabras, la matriz FODA, que ayudará a establecer los elementos más vulnerables de la empresa, y también a ver cuáles son lo que más fuertes, para eliminar los primeros y aumentar los segundos.

6.7.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

Jhonatex es una empresa en franco crecimiento, que busca innovar y mejorar sus procesos productivos a medida que transcurre el paso del tiempo. Para ello es necesario determinar qué factores, tanto internos como externos, pueden ayudar o empantanar este proceso.

Es necesario entonces comenzar realizando el análisis externo e interno

ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 6.1. Matriz De Análisis Externo - EFE

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	Peso	Calificación	Total	EFE
OPORTUNIDADES				
Mejora de la demanda	0,1	3	0,3	O
Estabilidad política	0,04	2	0,08	O
Estabilidad económica	0,035	2	0,07	O
Salvaguardas a productos extranjeros	0,075	4	0,3	O
Globalización de la información (publicidad fuera de las fronteras del negocio)	0,1	3	0,3	O
Acuerdos comerciales con Europa	0,15	4	0,6	O
AMENAZAS				
Alza de precios de la materia prima	0,2	4	0,8	A
Endurecimiento de las políticas laborales	0,1	3	0,3	A
Auge de la delincuencia	0,025	2	0,05	A

Cambios drásticos en la moda	0,025	1	0,025	A
Nuevos competidores	0,025	2	0,05	A
Cambios en las políticas municipales	0,125	3	0,375	A
TOTAL	1		3,25	

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Del resultado del peso y calificación dado a cada oportunidad y amenaza se obtiene un valor de 3,25, que es superior al promedio entre 1 y 4 (2,5), lo que concluye que Jhonatex está aprovechando bien sus oportunidades y minimizando en lo posible sus amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

Tabla 6.2. Matriz De Análisis Externo - EFI

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	Peso	Calificación	Total	EFI
FORTALEZAS				
Variedad de productos	0,1	4	0,4	F
Servicios complementarios	0,08	4	0,32	F
Tecnología de punta	0,1	3	0,3	F
Innovación de diseños	0,07	2	0,14	F
Sitios web para promoción	0,06	1	0,06	F
Diversas opciones de pago de clientes	0,09	3	0,27	F
Experiencia en la rama textil	0,07	4	0,28	F
Promociones para clientes	0,06	1	0,06	F
DEBILIDADES				
Poca capacitación del personal	0,07	3	0,21	D
Falta de planificación	0,1	4	0,4	D
Incumplimiento de objetivos institucionales	0,1	4	0,4	D
Falta de comunicación directiva	0,04	2	0,08	D

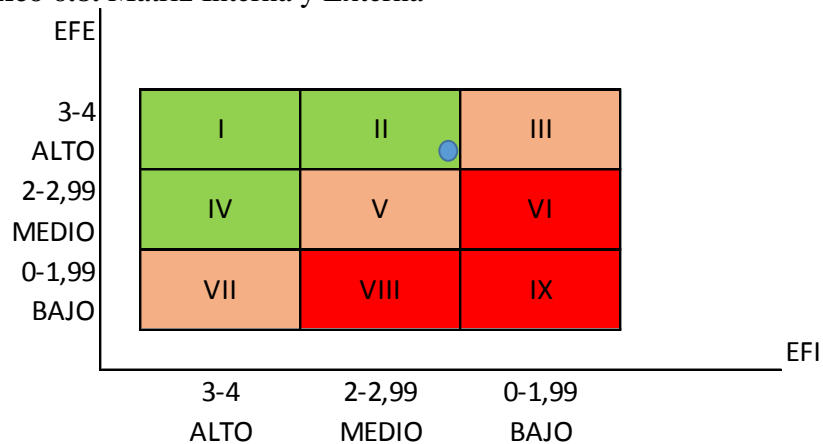
Falta de herramientas de trabajo	0,06	1	0,06	D
TOTAL	1		2,98	

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Del resultado del peso y calificación dado a cada fortaleza y debilidad se obtiene un valor de 2,98, que es superior al promedio entre 1 y 4 (2,5), lo que concluye que Jhonatex está manejando adecuadamente sus fortalezas y eliminando poco a poco sus debilidades.

Gráfico 6.8. Matriz Interna y Externa



Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Al someter las matrices a la gráfica de análisis EFE y EFI se tiene la empresa se encuentra en el cuadrante II, en el que se ocupan estrategias intensivas como penetración de mercados, desarrollo del mercado o de los productos, o estrategias integradoras, en cualquier sentido.

Cuadro 6.3. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Variedad de productos F2. Servicios complementarios F3. Tecnología de punta F4. Innovación de diseños F5. Sitios web para promoción F6. Diversas opciones de pago de clientes F7. Experiencia en la rama textil F8. Promociones para clientes	D1. Poca capacitación del personal D2. Falta de planificación D3. Incumplimiento de objetivos institucionales D4. Falta de comunicación directiva D5. Falta de herramientas de trabajo
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Mejora de la demanda O2. Estabilidad política O3. Estabilidad económica O4. Salvaguardas a productos extranjeros O5. Globalización de la información (publicidad fuera de las fronteras del negocio) O6. Acuerdos comerciales con Europa		EFO1.- Mejorar la plataforma de la empresa a fin de que llegue a todos los sectores planificados en la visión empresarial. (F5,O5) EFO2.- Continuar con la innovación de diseños que atraiga al mercado potencial nuevo de clientes. (F4,O1) EFO3.- Buscar nuevas formas de pago seguras, aprovechando la seguridad económica que brinda la dolarización. (F6,O3)	EDO1.- Capacitar al personal para cubrir la nueva demanda de los productos de Jhonatex (D1,O1) EDO2.- Planificar adecuadamente para intentar ingresar a mercados internacionales, en específico Europa. (D2,O6) EDO3.- Realizar un plan estratégico que considere los efectos de las salvaguardas, con el objetivo de aumentar el número de clientes. (D2,O1,O4)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Alza de precios de la materia prima A2. Endurecimiento de las políticas laborales A3. Auge de la delincuencia A4. Cambios drásticos en la moda A5. Nuevos competidores A6. Cambios en las políticas municipales		EFA1.- Evaluar los diseños y mejorarlos continuamente para conseguir la fidelidad de los clientes. (F1,F4,A5) EFA2.- Utilizar la tecnología disponible para implementar sistemas seguridad antidelicuenciales. (F3,A3) EFA3.- Evaluar constantemente las nuevas tendencias de moda del entorno para cambiar oportunamente la producción. (F7,A4)	EDA1.- Mejorar la comunicación con el personal para hacer frente a los nuevos competidores (D4,A5) EDA2.- Mantener los costos de producción, dando a los colaboradores las herramientas para que mejoren su rendimiento. (D5,A1) EDA3.- Realizar una planificación global que incluya cambios externos que pueden mermar a la empresa.(D2,A2,A6)

Fuente: Textiles Jhonatex
Elaborado por: Velasco, V. (2015)

FASE III

El análisis tanto interno como externo está hecho, lo que nos lleva a este paso: proponer nuevos elementos que vayan de la mano con los objetivos estratégicos propuestos también esta fase.

6.7.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Nueva Misión

Estamos comprometidos con el sector textil a producir telas de alta calidad, con personal altamente comprometido y tecnología de punta, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros y expectativas de nuestros clientes, mediante el uso planificado y racional de recursos.

Nueva Visión

En un plazo máximo de 5 años seremos líderes de la industria textil en nuestro país, mediante la implementación de procesos innovadores y de calidad, comprometidos con el desarrollo de la industria, y buscando la apertura de mercados internacionales.

Valores corporativos

- ✓ Liderazgo.- Como empresa, Jhonatex busca posicionarse como la empresa más importante a nivel nacional lo que le compromete a trabajar y esforzarse por conseguirlo.
- ✓ Compromiso.- En la búsqueda de mejoras tanto en productos como en procesos, direccionados al cliente.
- ✓ Honradez.- En cada trabajo y proceso que se realice, tanto a nivel interno como externo.
- ✓ Respeto.- Hacia cada persona que conforma la organización, independiente del puesto, así como a las personas externas, clientes y proveedores, que ayudan a que la empresa pueda subsistir.
- ✓ Lealtad.- A nuestros principios y normas, así como a las personas que conforman el círculo empresarial.

- ✓ **Responsabilidad.-** Por los actos y productos de la empresa, además de aquella que se relaciona con el medio ambiente, lugar de vivienda para futuras generaciones.
- ✓ **Puntualidad.-** Al momento de trabajar y cumplir con cualquier compromiso, tanto con los clientes, proveedores y empleados.
- ✓ **Humildad.-** Desarrollar cualquier actividad pensando en que nunca se debe perder de vista de dónde provinieron los recursos, y que es necesario mantener una actitud positiva pero no altiva.
- ✓ **Calidad en el servicio.-** Ya que mejora el estándar tanto de la empresa como del producto.
- ✓ **Trabajo en Equipo.-** Ya que sólo uniendo fuerzas se podrá conseguir los objetivos empresariales.
- ✓ **Innovación y mejoramiento continuo.-** Para lograr mejorar la calidad de los productos y servicios, abaratar costos y mejorar la productividad.
- ✓ **Comunicación efectiva.-** Que ayude a que la información importante llegue a todos los estamentos de la empresa, que comprometa a trabajar de forma mancomunada a los miembros de la misma.

PRINCIPIOS

Se mantiene los principios de trabajo originales.

- ❖ **Honestidad:** Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho en la empresa.
- ❖ **Seguridad y Solvencia:** Disponemos de los más avanzados sistemas de seguridad y control de la mercancía que viaja en nuestras manos.
- ❖ **Vocación de Servicio:** La empresa cuenta con personal capacitado, apto y dedicado a su trabajo en cada una de las áreas.
- ❖ **Solidaridad:** la empresa en cada acto demuestra ser afectiva y preocupada por el bienestar de socios, trabajadores y consumidores.
- ❖ **Compromiso:** Es una empresa comprometida en cada paso, proceso y acto que realiza.
- ❖ **Responsabilidad con la Comunidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro 6.4. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	F1. Obtener una rentabilidad anual no menor al 20%. F2. Lograr un capital de trabajo superior a \$850000 de modo que la empresa tenga los suficientes recursos para su desempeño F3. Incrementar las ventas con un crecimiento sostenido del 30% c/a F4. Mantener un nivel de endeudamiento LP no mayor al 10%	Buscar nuevas formas de pago seguras, aprovechando la seguridad económica que brinda la dolarización.
		Mantener los costos de producción, dando a los colaboradores las herramientas para que mejoren su rendimiento.
CLIENTE	C1. Lograr una fidelidad de clientes mínima del 60% C2. Lograr un índice de participación de mercado de al menos 80%. C3. Lograr al menos 100 nuevos clientes cada año. C4. Tener un nivel de satisfacción de clientes mínima del 90%	Mejorar la plataforma de la empresa a fin de que llegue a todos los sectores planificados en la visión empresarial.
		Planificar adecuadamente para intentar ingresar a mercados internacionales, en específico Europa.
PROCESOS	P1. Tener una producción anual no menor a 100000 unidades (de todos los productos) P2. Llegar a tener 0 tiempos muertos y desperdicios P3. Tener un rango de ventas por clientes atendidos de mínimo 60%. P4. No tener accidentes laborales. P5. No tener problemas con la Ley P6. Tener un EVA mayor a 550000	Realizar un plan estratégico que considere los efectos de las salvaguardas, con el objetivo de aumentar el número de clientes.
		Evaluar los diseños y mejorarlos continuamente para conseguir la fidelidad de los clientes.
		Evaluar constantemente las nuevas tendencias de moda del entorno para cambiar oportunamente la producción.
		Mejorar la comunicación con el personal para hacer frente a los nuevos competidores
		Realizar una planificación global que incluya cambios externos que pueden mermar a la empresa.
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	CE1. Mantener una rotación anual máxima de 6%	Continuar con la innovación de diseños que atraiga al mercado potencial nuevo de clientes.

	CE2. Brindar cursos y seminarios en un mínimo de 6 anuales.	Capacitar al personal para cubrir la nueva demanda de los productos de Jhonatex
	CE3. Tener el 80% mínimo de satisfacción del cliente interno. CE4. Invertir en capital tecnológico anualmente mínimo en un 15% de las utilidades	Utilizar la tecnología disponible para implementar sistemas seguridad anti-delincuenciales.

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE

A continuación, basados en los objetivos estratégicos, se podrá definir las áreas críticas y los factores clave de las cuatro perspectivas que se manejan en el Balanced Scorecard. Este proceso se lo resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.5. Factores Clave

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
Financiera	Una rentabilidad anual no menor al 20%. Lograr un capital de trabajo superior a \$850000 de modo que la empresa tenga los suficientes recursos para su desempeño Incrementar las ventas con un crecimiento sostenido del 30% c/a Mantener un nivel de endeudamiento LP no mayor al 10%	Financiera	Ventas Costos Utilidad
Cliente	Lograr una fidelidad de clientes mínima del 60% Lograr un índice de participación de mercado de al menos 80%. Lograr al menos 100 nuevos clientes cada año. Tener un nivel de satisfacción de clientes mínima del 90%	Clientes	Publicidad Satisfacción Cuota de mercado

<p>Interna</p>	<p>Tener una producción anual no menor a 100000 unidades (de todos los productos) Llegar a tener 0 tiempos muertos y desperdicios Tener un rango de ventas por clientes atendidos de mínimo 60%. No tener accidentes laborales. No tener problemas con la Ley Tener un EVA mayor a 550000</p>	<p>Producción Planificación</p>	<p>Planes estratégicos Comunicación Productividad</p>
<p>Capacidades Estratégicas</p>	<p>Mantener una rotación anual máxima de 6% Brindar cursos y seminarios en un mínimo de 6 anuales. Tener el 80% mínimo de satisfacción del cliente interno. Invertir en capital tecnológico anualmente mínimo en un 15% de las utilidades</p>	<p>Recursos humanos Innovación</p>	<p>Capacitaciones Tecnología Motivación</p>

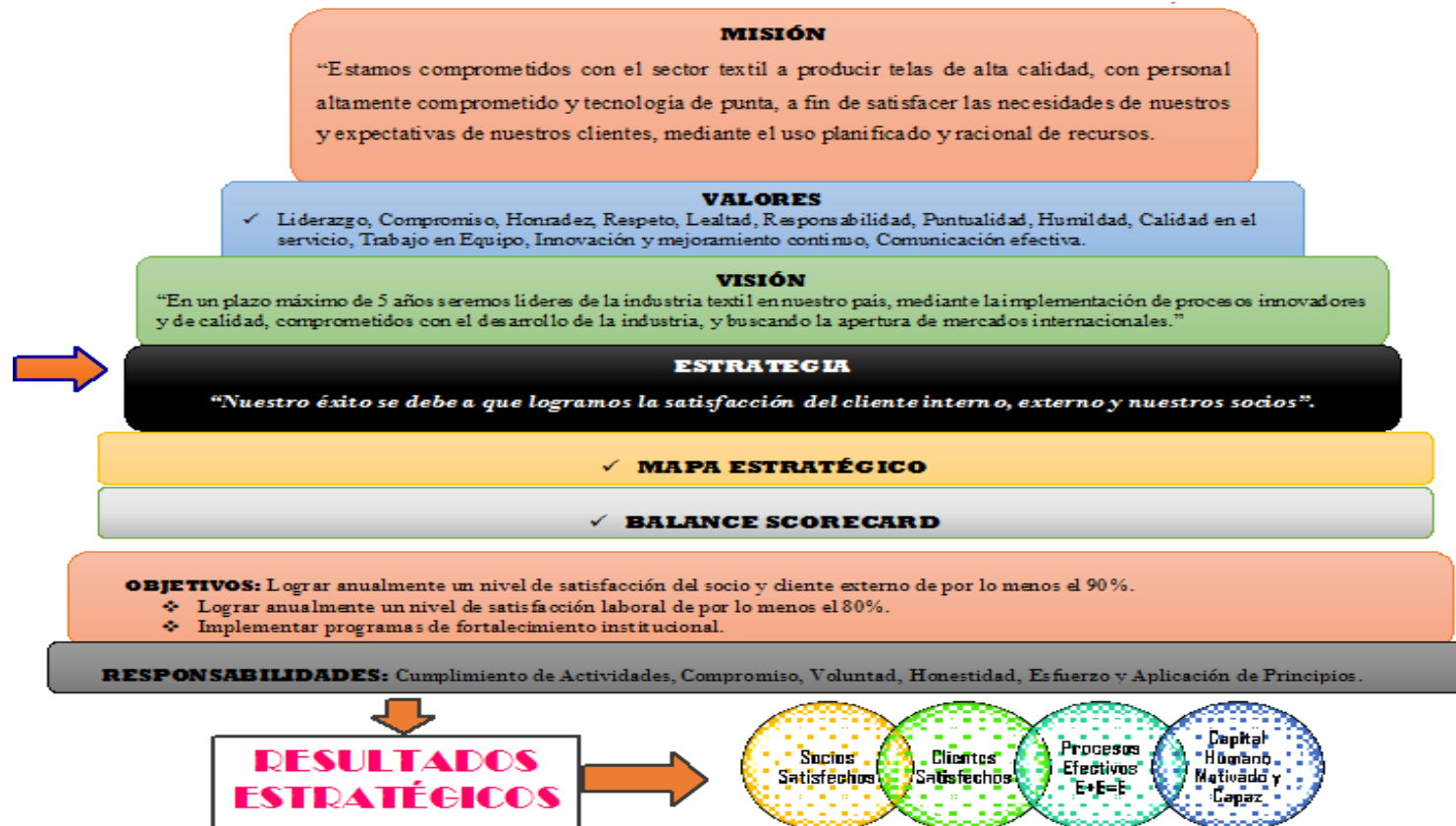
Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

FASE IV

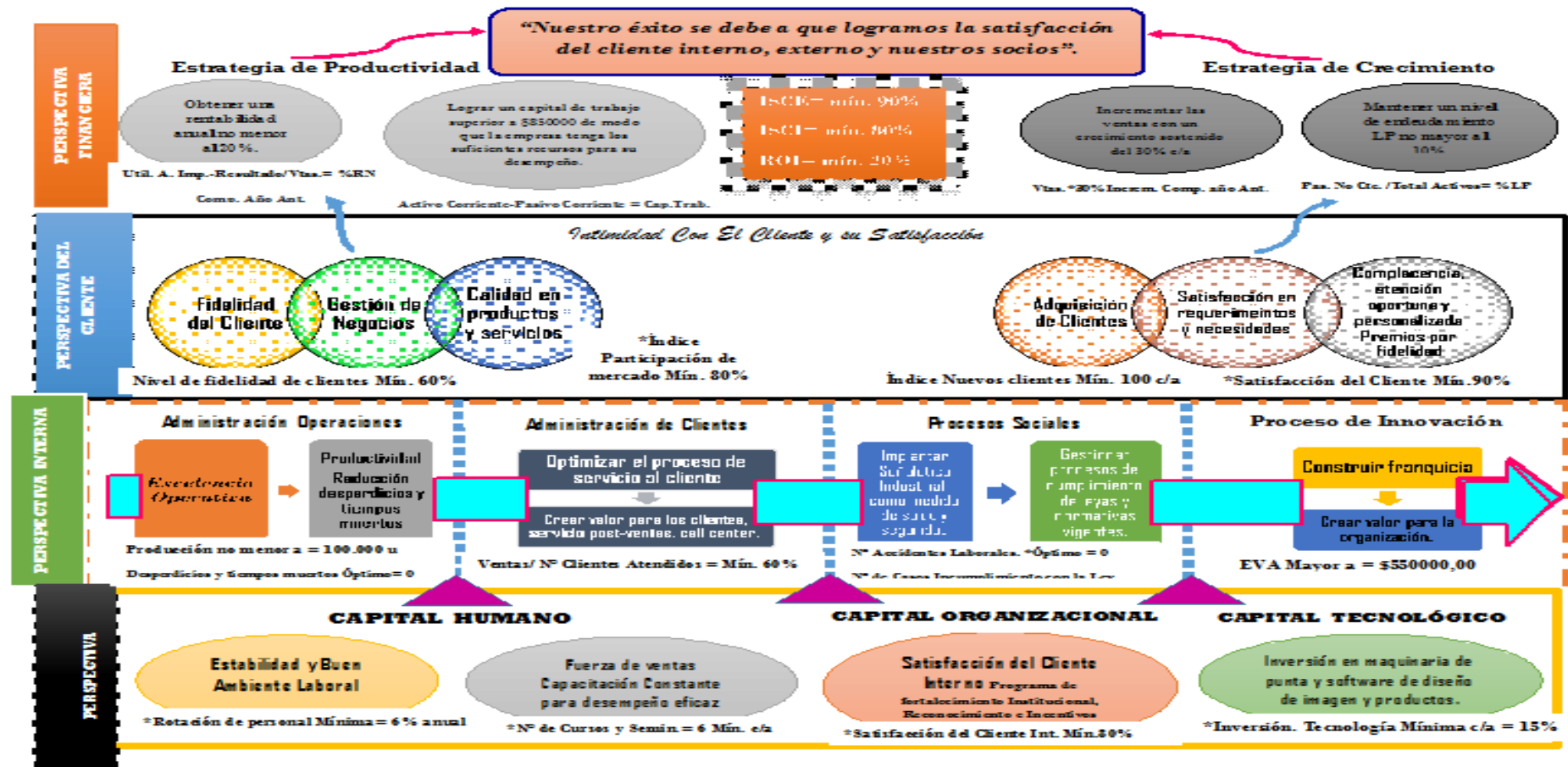
6.7.4. MAPA ESTRATÉGICO RELACIÓN CAUSA-EFECTO

Gráfico 6.9. Secuencia para la formulación de la estrategia



Fuente: Textiles Jhonatex
 Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Gráfico 6.10. Mapa Estratégico relación Causa-Efecto



Fuente: Textiles Jhonatex
Elaborado por: Velasco, V. (2015)

En la gráfica anterior se muestra las relaciones causa efecto entre los factores, arrancando desde la perspectiva del aprendizaje, lo cual hará que los procesos internos puedan mejorarse, de esta forma tanto servicio como producto mejorará, dando lugar a conseguir más clientes y una mayor porción de mercado; dando como resultado mayores ventas, menores costos y mejores utilidades. Al final, es la rentabilidad la que mejora, que es de interés para dueños y administradores.

✓ **Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los procesos de capacitación junto con una adecuada tecnología dan lugar a formar personas altamente motivadas y comprometidas con su trabajo, además de conseguir innovación constante en los productos y servicios, ya que cada miembro del equipo de trabajo en cada área de la empresa podrá tener argumentos suficientes para proponer mejoras en la calidad de su trabajo y en lo que hace tanto individual como colectivamente.

✓ **Respecto a la perspectiva interna**

El primer efecto de tener trabajadores bien cualificados es la mejora automática de la productividad, y que cada individuo podrá producir más y mejor. Adicionalmente, se puede proponer planes estratégicos que guíen a los objetivos trazados por la dirección, y se los puede socializar mediante los adecuados canales de comunicación que puedan crearse. Esto es posible gracias a la mejora en el conocimiento de los trabajadores de la empresa.

✓ **Respecto a la perspectiva de clientes**

Una vez mejorados los procesos internos, es posible producir más cantidades y de mejor calidad, que puede satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Además, con la planificación adecuada, se puede llegar a más clientes mediante la publicidad, lo cual hará que nuestro nicho de mercado se expanda potencialmente.

✓ **Respecto a la perspectiva financiera**

Cada cliente adicional, cada venta adicional representa crecimiento para la empresa, sobre todo en lo que la utilidad se refiere. Luego, el mantener o mejorar los costos relativos también ayudará a mejorar la rentabilidad, punto base para la vida empresarial.

FASE V

Cada objetivo establecido en el mapa deberá conseguirse con un conjunto de actividades, que se exponen a continuación en las matrices de seguimiento de objetivos, este paso es el previo para el Balanced Scorecard final.

6.7.5. MATRICES DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuadro 6.6. Matriz de seguimiento Objetivo 1

Matriz de Seguimiento de Objetivos

OBJETIVO 1: Incrementar las ventas con un crecimiento sostenido del 30% c/a

INDICADOR	ESCALA DE VALORACIÓN	
Ventas respecto al año anterior	VERDE >	35%
Vtas.*30%Increm. Comp. año Ant.	AMARILLO > =	30%
	ROJO <	25%

Nº	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE / CARGO	POLÍTICA DE EVALUACIÓN
	<i>Publicidad y propaganda</i>			
1	Realizar cotizaciones a las diferentes medios de publicidad (mínimo 2 de cada tipo)	JUNIO 2015	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Cotizaciones de los medios de publicidad
2	Contratar una empresa gráfica para reestructuración de página web	JUNIO 2015	GERENTE ADMINISTRATIVO	Contrato de prestación de servicios
3	Seleccionar y contratar el medio de publicidad más efectivo	JUNIO 2015	GERENTE ADMINISTRATIVO	Contrato de prestación de servicios

4	Pago de la publicidad efectiva	MENSUAL	TESORERÍA	Facturas de cobro de pago publicitarios
5	Pago de creación de página Web	ANUAL	TESORERÍA	Facturas de cobro de pago publicitarios
6	Evaluar servicios publicitarios	MENSUAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	Informe de evaluación de servicios

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Cuadro 6.7. Matriz de seguimiento Objetivo 2

OBJETIVO 2: Obtener una rentabilidad anual no menor al 20%.

INDICADOR	ESCALA DE VALORACIÓN	
% Rentabilidad obtenida,	VERDE >	30%
Utilidad Antes de Imp.-Resultado/Vtas.= %RN	AMARILLO >=	20%
	ROJO <	15%

Nº	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE / CARGO	POLÍTICA DE EVALUACIÓN
	<i>Mejora de la utilidad</i>			
1	Realizar análisis de los principales efectos de las políticas gubernamentales actuales	MENSUAL	CONTABILIDAD	Informe de políticas de gobierno y sus efectos en la empresa
2	Realizar análisis de los principales indicadores económicos y financieros de la empresa actualmente	MENSUAL	CONTABILIDAD	Estados financieros o resúmenes de ingresos y gastos, anexo indicadores financieros
3	Buscar alternativas viables a sustentar cualquier indicio de desfase económico, y aprovechar las oportunidades que se presenten	MENSUAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	Resoluciones basadas en lo decidido en las reuniones
4	Realizar cotizaciones de materia prima	MENSUAL	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Cotización de los materiales necesarios para la confección de los productos
5	Evaluar el impacto en las ventas de la publicidad contratada	MENSUAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	Informe de evaluación de servicios

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Cuadro 6.8. Matriz de seguimiento Objetivo 3

OBJETIVO 3: Lograr un capital de trabajo superior a \$850000 de modo que la empresa tenga los suficientes recursos para su desempeño.

INDICADOR	ESCALA DE VALORACIÓN	
Capital de Trabajo	VERDE >	90000
Activo Corriente-Pasivo Corriente = Cap.Trab.	AMARILLO > =	85000
	ROJO <	80000

Nº	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE / CARGO	POLÍTICA DE EVALUACIÓN
	<i>Análisis de solvencia</i>			
1	Revisar los valores de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar	MENSUALMENTE	CONTABILIDAD	Fichas de seguimiento de clientes o facturas pendientes de cobro/facturas pendientes de pago
2	Analizar posibles inversiones a corto plazo que puedan ejecutarse	MENSUALMENTE	GERENTE ADMINISTRATIVO	Compendio de inversiones financieras de diversas fuentes
3	Mantener los inventarios de materia prima necesarios previo análisis	MENSUALMENTE	PRODUCCIÓN	Informe de inventarios necesarios para a producción
4	Detallar gastos necesarios en la empresa, realizados previo autorización de gerencia	MENSUALMENTE	TESORERÍA	Recibos de caja

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Cuadro 6.9. Matriz de seguimiento Objetivo 4

OBJETIVO 4: Mantener un nivel de endeudamiento LP no mayor al 10%

INDICADOR	ESCALA DE VALORACIÓN	
Endeudamiento a largo plazo Pas. No Cte. /Total Activos= %LP	VERDE >	15%
	AMARILLO > =	10%
	ROJO <	5%

Nº	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE / CARGO	POLÍTICA DE EVALUACIÓN
	<i>Planificación de inversiones</i>			
1	Realizar una junta para conocer los valores a LP que se adeudan	JUNIO 2015	GERENTE ADMINISTRATIVO	Contratos y tablas de amortización de las deudas adquiridas
2	Pre-cancelar deudas que generen mayores intereses con el excedente de dinero	JUNIO 2015	TESORERÍA	Contratos y tablas de amortización de las deudas adquiridas
3	Verificar el estado de los equipos de la empresa	JUNIO 2015	MANTENIMIENTO	Informe de mantenimiento de los equipos
4	Realizar una planificación de gastos, utilizando la capacidad de endeudamiento a largo plazo sólo para activos fijos que no puedan ser adquiridos de otra forma	JUNIO 2015	GERENTE ADMINISTRATIVO	Planificación de ingresos y gastos
5	Revisar las cuentas por pagar a largo plazo	MENSUALMENTE	CONTABILIDAD	Contratos y tablas de amortización de las deudas adquiridas - auxiliares

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Contando con las respectivas aprobaciones, se deberá ejecutar la propuesta para eliminar el problema encontrado en Jhonatex.

El cuadro de mando integral propuesto es de interés y vinculación para toda la empresa, por lo que es necesario que todos los miembros de la misma se comprometan a realizar las actividades propuestas en el presente documento a fin de que se pueda cumplir con los objetivos operacionales que la empresa posee.

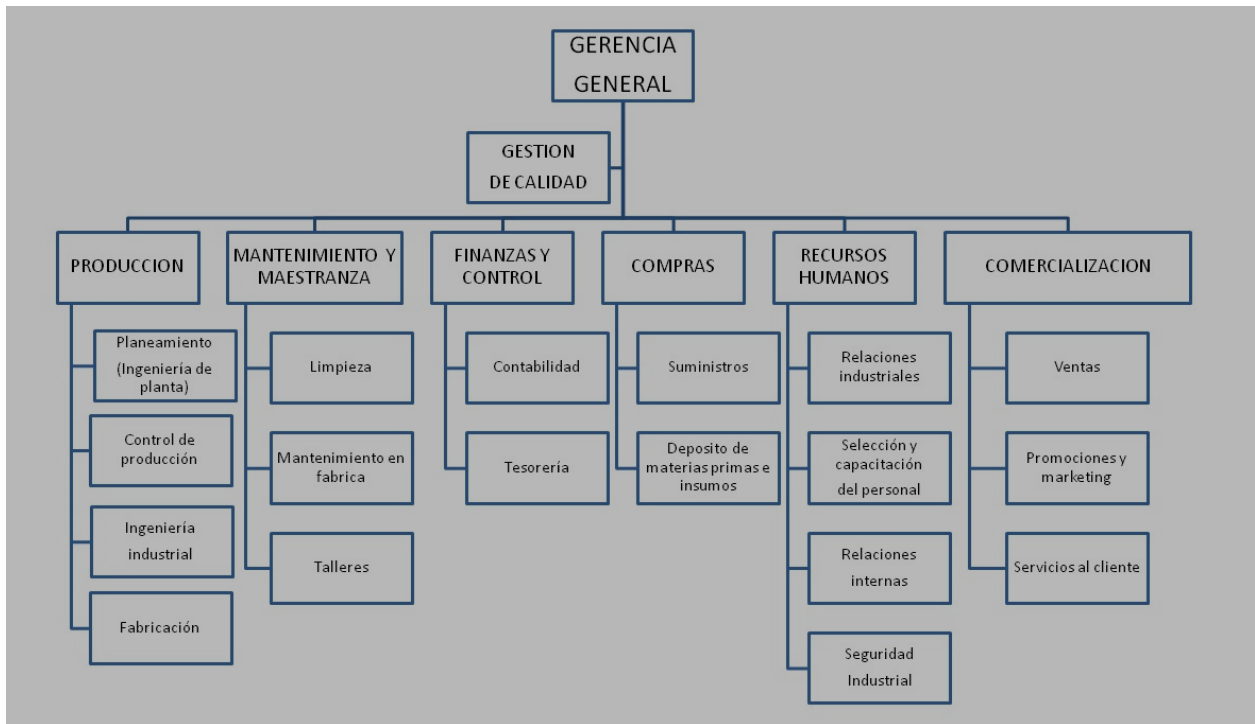
Cuadro 6.10. Organigrama Funcional

PRESIDENTE	Ing. Vicente Altamirano
GERENTE GENERAL:	Ing. Jhonatan Altamirano
GERENTE ADMINISTRATIVA:	Ing. Belén Cadena
DPTO DE CONTABILIDAD:	Ing. Santiago López
DPTO DE COMPRAS:	Ing. Paúl de la Cruz
DPTO DE VENTAS:	Ing. Carolina Altamirano
TESORERIA:	Ing. Mónica López
BODEGA:	Sr. Javier Cueva
TRANSPORTE:	Sr. Diego Solís
SECRETARIA:	Ing. Fernanda Pico

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Gráfico 6.11. Organigrama Estructural



Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

6.8.1. PRESUPUESTO

Cuadro 6.11. Presupuesto Para Ejecución De Propuesta

ACTIVIDAD	COSTO
Recopilación de información básica de la empresa	\$50
Evaluación del control interno	\$300
Reestructuración de la misión, visión y objetivos, establecimiento de objetivos operacionales	\$300
Elaboración Balanced Scorecard	\$400
Comunicación e informe relativo al trabajo de la propuesta	\$400
Capacitación en el uso e implementación del Balanced Scorecard	\$1000
TOTAL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	\$2450

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro 6.12. Previsión De La Evaluación

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	
PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
Quiénes solicitan evaluar	Gerencia de Textiles Jhonatex
Por qué evaluar	Para evaluar el grado de cumplimiento de la propuesta
Para qué evaluar	Para verificar que los objetivos propuestos se cumplan
Con qué criterios	Eficiencia y eficacia
Quién evalúa	El gerente general de Textiles Jhonatex
Cuando evaluar	Cada 6 meses después de la aplicación

Fuente: Textiles Jhonatex

Elaborado por: Velasco, V. (2015)

Bibliografía

- ALTAIR. (2005). El Cuadro de Mando Integral. *Eco Colecciones*, 1-88.
- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (2012). *El Balanced ScoreCard, una herramienta para la planeación estratégica*. Ciudad de Mexico.
- Anzola, S. (febrero de 2011). *Administración de Pequeñas Empresas*. McGrawHill. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Argumedo, M. (2008). *El Control Interno en la Organización*. México.
- Arias, F. (1999). *Proyecto de Investigación, Guías para su Elaboración*. Caracas: Episteme.
- Audicio, N. (2006). *Gestión por Beneficios, Nuevas Herramientas de Gestión*. Argentina: Brujas .
- Battú, E. (2003). *Gestión Asociativa de los Procesos de la Producción*. Asunción Paraguay: IICA.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Bravo, J. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno Coopers & Librand*. Madrid: Días de Santos.
- Cáceres, C. (2000). *Marco Metodologico Tipos de Estudio*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/hamletmatamata48/SEMINARIO/marcometodologico.html>
- Canter. (7 de mayo de 2014). *Canter Asesores en Ventas*. Obtenido de <file:///C:/Users/dell/Desktop/MATERIAL%20DE%20TESIS/%BFQue%20oes%20un%20Objetivo%20Estrat%E9gico%20y%20un%20Objetivo%20Operacional.htm>
- Castro, F. (2003). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Caracas: Uyupes.
- Catácora, F. (1996). *GestioPolis*. Obtenido de El control interno como herramienta fundamental contable: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>
- Causillas, T. (1986). *Análisis de Resultados y Toma de Decisiones*. Tegucigalpa.

- Congreso Nacional. (2009). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Registro Oficial.
- DESS, G. (2003). *Dirección estratégica, creando ventajas competitivas*. Madrid: McGrawHill Interamericana.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base a ciclos transaccionales*. Bogotá: ECOE.
- Falco, C. (2009). *Investigación Explicativa*. Obtenido de <http://profechef.x10.mx/pii/investigacion-explicativa>
- Fayol, H. (1963). *Principios de Administración*.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Franklin, B. (1997). *Investigación Documental*.
- Gómez, G. (2001). *Auditoría y Control Interno*.
- Gross, M. (2004). *Tipos de Investigación*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Hernández, C. (1996). *Análisis Administrativo*. San José: EUNED.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Montreal: Mcgraw- Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de Investigación Científica*. Quito: Diemerino.
- Holmes, A. (1979). *Principios Básicos de Auditoría*. México: Continental.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: ITM.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- International Standard on Auditing, I. (2002). *NIA 6 Sección 400*.
- Kenneth, A. (1971). *ESTRATEGIAS CORPORATIVAS*.
- Lema, B. (2010). *"El Control Interno y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda"*. Tesis inédita. Ambato.

- Machiquez R., W. R. (2007). *El Control Interno Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones Gerenciales En Las Empresas*. Caracas.
- Mad, C. (2002). *Sistemas de Retribución de Ventas*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Mantilla, S. (2007). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: ECOE.
- Marchiquez, W. (2007). *"El Control Interno Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones Gerenciales En Las Empresas"*. Tesis Inédita. Caracas.
- Meigs, W., & Larsen, G. (1994). *Control Interno*.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- MIPRO. (4 de Agosto de 2014). *Sector Textil*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/?s=SECTOR+TEXTIL>
- Morales, F. (2010). Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Nieto, J. (2012). *"Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo Contable para la Empresa DIGAS"*. Tesis Inédita. Quito.
- Paca Lema, G. B. (2011). *El control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda "La Merced", de la ciudad de Ambato durante el año 2010*. Ambato: Tesis Inédita.
- Perrow, C. (2013). *Estrategias Empresariales Una Visión Holística*. Bogotá: Ilustraciones.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Patria.
- Puerres, I. (2010). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana Cali: http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf
- Ramos, J. A. (15 de Julio de 2008). *EMPRESA & ECONOMÍA*. Obtenido de <http://www.empresayeconomia.es/la-auditoria-operativa.html>
- Reyes, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

- Rodríguez., J. (2012). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Cengage Learning.
- Ruiz, P. (Abril de 26 de 2012). *Informes de Auditoría Operativa*. Obtenido de http://www.auditors-censors.com/pfw_files/cma/doc/eventos/Informes%20Audit%20Operativa%20Pere%20Ruiz.pdf
- Sánchez, G. (1997). *Auditoría de Estados Financieros*. McGrawHill.
- Santillana, J. (2004). *Auditoría Interna Integral*. México: Thomson.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2012). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8-12.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.
- Téllez, B. (2009). *Auditoría Un enfoque Práctico*. México.
- Terry, G. (2008). *Gestión Administrativa Empresarial*.
- Valda, J. (2011). *Control de Gestión Grandes PYMES*.

ANEXO 1

Lista de Verificación Checklist

Variable Independiente: CONTROL INTERNO

No.	Pregunta	SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿La filosofía y estilo de la dirección y administración refleja los valores de la entidad?	1	
2	¿Se puede asegurar que los trabajadores actúan, para el desarrollo de su trabajo, con integridad, honestidad y una correcta actitud de servicio?	1	
3	¿La dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas?	1	
4	¿Nuestra misión, visión, objetivos y metas, están alineados a un Plan de Desarrollo y crecimiento?	1	
5	¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad hace frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios?	1	
6	¿Su estructura organizativa proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades?	1	
7	¿En esta administración se efectúa la planeación estratégica como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones?		1
8	¿La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad de los trabajadores, y establece adecuadas líneas de comunicación e información y además permite cumplir con los objetivos?		1
9	¿Se aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional y laboral y se emprenden acciones para mejorar el entorno?	1	
10	¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	1	
TOTAL		8	2

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
11	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva?		1
12	¿Existe algún un Programa Operativo Anual en el cual se consideran los recursos presupuestados, las metas y objetivos programados?		1
13	¿Existe algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación, programación y presupuestación?		1
14	¿Existe conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad?		1
15	¿Hay relación de los procesos con los objetivos?	1	
16	¿Existe idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos externos?	1	
17	¿Se efectuó durante el ejercicio 2013 un seguimiento al cumplimiento de objetivos, y al término del mismo una evaluación del grado en que éstos se cumplieron?	1	
18	¿Se cuenta con algún mecanismo y periodicidad para evaluar las metas y objetivos en la administración, para comprobar su cumplimiento así como acciones para resolver las problemáticas detectadas en dicha evaluación?	1	
19	¿Se cuenta con mecanismos en la administración para disponer de indicadores que le permitan evaluar los resultados alcanzados?		1
20	¿Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y se analizan las variaciones por departamento?		1
TOTAL		4	6

ACTIVIDADES DE CONTROL			
21	¿La dirección brinda apoyo para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		1
22	¿Los miembros de la dirección están involucrados en la evaluación de riesgos?	1	
23	¿Los documentos poseen calidad y están resguardados para su recopilación en estudios posteriores?	1	
24	¿La organización ha establecido un proceso de monitoreo de los riesgos de fraude, para ser direccionado por parte de la junta directiva o el comité de auditoría?	1	
25	¿Se tiene una política de cero tolerancias al fraude en la organización, la cual es conocida por todos los empleados?	1	
26	¿Se cuenta con un método de identificación periódica de los principales riesgos de fraude que pueden materializarse en la organización?		1
27	¿La organización cuenta con un modelo que le permita determinar el tipo de riesgos de fraude que pueden ser asumidos dentro del giro normal del negocio, diferenciándolos de aquellos que son inadmisibles?	1	
28	¿Se han implementado medidas de tratamiento de los riesgos identificados, antes de su materialización, que incluyan modificación de procesos, cambios en los niveles de autorización, y desconcentración de funciones incompatibles o similares?	1	
29	¿La organización cuenta con líneas anónimas de reporte de sospechas o para denunciar contingencias o fraudes?	1	
30	¿La organización cuenta con un sistema formal para detectar, investigar y solucionar eventos que conlleven riesgos, desastres y fraudes?		1
TOTAL		7	3

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
31	¿La información proporcionada y recibida entre las diversas áreas de la empresa cuenta con el suficiente detalle, oportunidad y confiabilidad para su procesamiento?		1
32	¿En el proceso de incorporación de personal se recurre a métodos eficaces de verificación de antecedentes y referencias de los candidatos a ocupar todas las posiciones sensibles de la organización?	1	
33	¿La organización cuenta con un responsable de alto nivel encargado de la gestión del riesgo de fraude, que incluya la oportuna comunicación?	1	
34	¿La organización realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal, que incluya la determinación del grado de motivación y compromiso del empleado?	1	
35	¿Los contenidos de la información generada por cada área son alineados a las necesidades que tienen los diferentes usuarios que la reciben?		1
36	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información desarrollados en cada área?		1
37	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan durante cada ejercicio o económico o periodo?	1	
38	¿Los medios de comunicación que utiliza la administración para difundir las instrucciones e información relacionada con las actividades propias del negocio, son de fácil acceso para el personal?	1	
39	¿Cuenta con mecanismos de calificación para medir la efectividad en la comunicación, que tiene el personal de mando en relación a las obligaciones y responsabilidades a su cargo?	1	
40	¿Cuenta con actividades de control establecidas para mantener una comunicación constante entre el personal para realizar con mayor eficiencia y transparencia las actividades de cada área?		1
TOTAL		6	4

SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
41	¿Las actividades de control correspondientes a la administración se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?	1	
42	¿Se verifica y evalúa periódicamente el control interno con los responsables de cada área?		1
43	¿Cuenta con controles implementados y/o mejorados la administración, como resultado de intervenciones (auditorías pasadas o recomendaciones)?	1	
44	¿La administración tiene identificados los controles internos que deben ser constantemente monitoreados?		1
45	¿La administración en su conjunto realiza una supervisión permanente de las operaciones y actividades de control interno?		1
46	¿La administración identifica de raíz las debilidades de control interno, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia y darle atención y seguimiento oportuno?	1	
47	¿Se han establecido actividades de control para verificar que las deficiencias detectadas en los procesos de operación y programas, hayan sido corregidas?	1	
48	¿La empresa cuenta con la metodología, herramientas de control y evaluadores necesarios para ejecutar el proceso?	1	
49	¿Existe un área de contraloría interna que promueva las actividades de control, derivado de sus auditorías en la operación de los recursos de los distintos fondos y programas, que apoyen a mejorar el trabajo de cada área?		1
50	¿Se realizan evaluaciones periódicas a las áreas operativas, tendientes a identificar la suficiencia o insuficiencia de los controles internos?	1	
TOTAL		6	4
TOTAL		31	19

ANEXO 2

Lista de Verificación Checklist

Variable Dependiente: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
OPERACIONALES

Pregunta		SI	NO
OBJETIVOS EMPRESARIALES			
1	¿La organización aplica estrategias corporativas para el cumplimiento de sus objetivos?		1
2	¿Se plantean objetivos operacionales temporales para cada área de la empresa?		1
3	¿Se verifica el cumplimiento de los objetivos a la fecha planificada?		1
4	¿Los objetivos empresariales se encuentran bien definidos, planteados y estructurados?		1
5	¿La organización plantea objetivos de rentabilidad periódicamente, a fin de analizar cada variable?		1
6	¿Existen planes de contingencia de la organización como precaución para el incumplimiento de objetivos del negocio?		1
7	¿La organización posee un elevado nivel de capacidad para reaccionar frente a situaciones de emergencia y contingencia?		1
8	¿Se cumplen los objetivos en ventas y utilidades?	1	
9	¿La organización realiza evaluaciones anuales de su desempeño, el cumplimiento de sus objetivos y su contribución con la sociedad?	1	
10	¿La administración y gerencia priorizan y analizan la creación de valor para la organización?		1
TOTAL		2	8

OBJETIVOS DE LA PRODUCCIÓN			
11	¿Existen métodos de producción estratégicos?		1
12	¿Existen estrategias previamente programadas para la mejora continua de la Organización?		1
13	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios y daños que puedan afectar a la producción?	1	
14	¿La dirección brinda recursos y apoyo para investigar posibles cambios o mejoras para la producción y sus procesos?	1	
15	¿Existen mecanismos o estrategias de producción para evitar desperdicios y tiempos muertos?		1
16	¿La dirección brinda recursos y apoyo para inversiones en maquinaria limpia para la producción?		1
17	¿Existen procesos innovadores que beneficien el proceso de producción?	1	
18	¿La empresa invierte en maquinaria de punta que permita mejorar sus procesos productivos?		1
19	¿El personal del área de producción tiene conocimientos especializados de las diferentes actividades y tareas que se realizan en los procesos?	1	
20	¿Existen métodos y mecanismos para alcanzar la eficiencia y eficacia en procesos de producción?		1
TOTAL		4	6
OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS			
21	¿La efectividad de la organización es evaluada periódicamente por la gerencia, alta dirección y supervisores de cada área de la empresa?		1
22	¿Se cumple con el objetivo excelencia operativa y productividad?	1	
23	¿La organización cuenta con métodos o mecanismos que impulsen su crecimiento y supervivencia?		1
24	¿Existe suficiente información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección?		1

25	¿Existen presupuestos o inversión en software contable, administrativo o para innovación de diseños?		1
26	¿Los sistemas informáticos de la empresa son aptos para su utilización en técnicas de comunicación?	1	
27	¿Se utilizan estratégicamente los sistemas informáticos y tecnológicos?	1	
28	¿La empresa mantiene efectivas líneas de comunicación interna?		1
29	¿Los sistemas de información y comunicación empleados por la organización son eficaces de manera que evitan pérdidas y reducen costos?	1	
30	¿Existe una supervisión adecuada sobre los sistemas de información?	1	
TOTAL		5	5
OBJETIVOS DE LOS PRODUCTOS			
31	¿El parámetro principal que rige la producción es la calidad en productos y servicios?	1	
32	¿Existen parámetros estándar para los productos previamente establecidos?		1
33	¿Existen parámetros de cumplimiento de comercialización y distribución de los productos?	1	
34	¿Los productos han sido debidamente adaptados a las necesidades del consumidor?	1	
35	¿Los productos poseen características cual permita identificarlos y distinguirlos de los de la competencia?	1	
36	¿Poseen los productos y servicios una imagen propia?	1	
37	¿La dirección apoya e invierte recursos en la investigación de mercado?		1
38	¿La empresa cuenta con una línea de productos variada que garantiza la un mercado objetivo?	1	
39	¿Los productos que oferta la compañía por su calidad y precio son competitivos?	1	

40	¿La organización genera y mantiene una cultura de servicio al cliente interno y externo?		1
TOTAL		7	3
OBJETIVOS DERIVADOS			
41	¿Se cumple con el objetivo creación de valor para la organización?		1
42	¿Los objetivos organizacionales se encuentran claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?	1	
43	¿Existen planes de calidad con indicadores tanto financieros como de gestión para el análisis de resultados?		1
44			1
45	¿Existen herramientas estratégicas como BSC para un gerenciamiento completo y funcional?		1
46	¿El funcionamiento de la organización se basa en sistemas de calidad?	1	
47	¿Existen procesos claves destinados al logro de los objetivos?		1
48	¿La organización aplica el proceso continuo benchmarking para mejorar prácticas, tareas y actividades?		1
49	¿Se aplica o considera la trilogía de la calidad en torno a procesos interrelacionados?		1
50	¿Se aplica o consideran o aplican métodos o herramientas para la mejora continua?		1
TOTAL		2	8
TOTAL		20	30

ANEXO 3

**EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

VENTAS		\$	4,760,053.23
OTROS INGRESOS			
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN VENDIDA FABRICADA		\$	3,569,689.08
(-) COSTO DE VENTA MATERIA PRIMA			
(-) COSTO DE VENTA DE MERCADERÍA			
(-) COSTO DE VENTA DE HERRAMIENTAS Y REPUESTOS			
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA		\$	1,190,364.15
GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES		\$	335,360.09
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		\$	228,725.80
SUELDOS Y SALARIOS	\$	108,055.79	
SALARIO UNIFICADO	\$	8,951.81	
HORAS EXTRAS ADMINISTRATIVAS	\$	-	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL			
APORTE IESS	\$	13,128.78	
FONDO DE RESERVA	\$	2,513.31	
BENEFICIOS SOCIALES			
XIII SUELDO	\$	3,262.74	
XIV SUELDO	\$	2,041.97	
VACACIONES	\$	1,650.97	
HONORARIOS PROFESIONALES NATURALES			
HONORARIOS PROFESIONALES	\$	2,750.00	
HONORARIOS PROFESIONALES A EXTRANJEROS	\$	-	
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN			
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$	36,252.66	
SUMINISTROS Y MATERIALES			
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$	11,231.64	
CÁMARA DE VIGILANCIA	\$	-	
DEPRECIACIONES			
DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENCERES	\$	1,672.66	
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	\$	514.91	
DEPRECIACIÓN SOFTWARE	\$	40.66	
DEPRECIACIÓN EDIFICIOS	\$	6,488.24	
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS			
SERVICIO DE VERIFICACIÓN	\$	-	
HONORARIOS DESADUANIZACIÓN	\$	-	
SERVICIO DE MONTACARGAS	\$	1,275.00	
GASTO DE ENCOMIENDAS	\$	1,706.00	
TELÉFONO ADMINISTRATIVO	\$	4,739.17	
AVALÚOS INMUEBLES BANCOS	\$	-	
UNIFORMES	\$	309.37	
BOTELLÓN DE AGUA	\$	150.00	
REEMBOLSO DE GASTOS	\$	2,574.51	
SERVICIO DE AGUA	\$	391.34	
SUSCRIPCIONES	\$	120.00	
CÁMARA DE COMERCIO	\$	18,504.27	

SERVICIO DESPACHO CONTENEDOR	\$	-	
<u>GASTOS DE VENTAS</u>			\$ 99,012.42
SUELDOS Y SALARIOS			
SALARIO UNIFICADO	\$	12,547.56	
HORAS EXTRAS VENTAS	\$	1,826.04	
COMISIONES EN VENTAS	\$	-	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL			
APORTE IESS	\$	858.93	
FONDO DE RESERVA	\$	-	
BENEFICIOS SOCIALES			
XIII SUELDO	\$	998.95	
XIV SUELDO	\$	667.41	
VACACIONES	\$	587.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN			
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$	15,420.00	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
PUBLICIDAD	\$	3,614.35	
ARRIENDO DE INMUEBLES A PERSONAS NATURALES			
ARRIENDO DE INMUEBLES A PERSONAS NATURALES	\$	7,512.00	
COMBUSTIBLES			
COMBUSTIBLES	\$	7,467.28	
LUBRICANTES			
LUBRICANTES	\$	-	
SUMINISTROS Y MATERIALES			
ÚTILES DE OFICINA	\$	09.83	
MATERIAL DE EMPAQUE	\$	9,312.13	
INSTRUMENTOS DE ASEO	\$	173.53	
INSTRUMENTO DE VENTAS	\$	-	
ACCESORIOS DE REPARACIÓN	\$	-	
IMPUESTO Y CONTRIBUCIONES			
PATENTE MUNICIPAL	\$	924.54	
DEPRECIACIONES			
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	\$	21,403.80	
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES			
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$	3,122.77	
OTROS GASTOS DE VENTA			
REPUESTOS Y ACCESORIO VEHÍCULOS			
ENCOMIENDAS Y ENVÍOS VENTAS	\$	315.81	
MOVILIZACIÓN Y HOSPEDAJE			
SERVICIO DE IMPRENTA VENTAS	\$	328.00	
GASTO TRANSPORTE	\$	3,974.90	
GASTO LUZ	\$	2,695.55	
GASTO CONTRIBUCIONES	\$	35.90	
SERVICIOS BANCARIOS	\$	2,238.62	
OTROS SERVICIOS BANCARIOS	\$	2,177.52	
<u>OTROS GASTOS</u>			\$ 3,199.73
SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$	25.00	
SERVICIOS DIRECT TV E INTERNET	\$	324.00	
SERVICIOS DE VIGILANCIA	\$	-	
REMODELACIÓN FÁBRICA	\$	-	
OTROS GASTOS	\$	2,850.73	
<u>GASTOS DE GESTIÓN</u>			\$ 836.14

VIAJES DE REPRESENTACIÓN	\$	36.14	
CAPACITACIÓN TRABAJADORES	\$	-	
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	\$	-	
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EMPLEADOS	\$	-	
GASTOS DE GESTIÓN	\$	-	
<u>GASTOS NO DEDUCIBLES</u>			
GASTOS NO DEDUCIBLES Y ADMINISTRATIVOS			\$ 3,560.00
AJUSTE DE CUENTAS	\$	3,560.00	
MORA MUNICIPIO	\$	-	
INTERÉS POR MORA	\$	-	
GASTOS DE ADUANA	\$	-	
GASTOS NO DEDUCIBLES FINANCIEROS			\$ 26.00
INTERÉS POR MORA SOBREGIROS	\$	-	
INTERÉS POR MORA PRÉSTAMOS BANCARIOS	\$	26.00	
GASTOS NO DEDUCIBLES			\$ -
GASTOS PERSONALES	\$	-	
OTROS INGRESOS			\$ -
AJUSTE DE CUENTAS	\$	-	
INGRESO POR DIFERENCIAL CAMBIARIO	\$	-	
UTILIDAD			
			<hr/> <hr/> \$ 855,004.06

ANEXO 4

EMPRESA INDUSTRIAL TEXTILES JHONATEX

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO			
CORRIENTE			\$ 2,316,402.37
DISPONIBLE			
CAJA	\$	17,791.70	
BANCOS	\$	71,221.10	
EXIGIBLE			
CLIENTES	\$	340,666.31	
- PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES			\$ 10,287.05
CHEQUES POSFECHADOS POR COBRAR	\$	393,303.10	
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA	\$	19,129.74	
CRÉDITO TRIBUTARIO IMPTO. RENTA	\$	19,447.61	
CRÉDITO TRIBUTARIO RENTA SALIDA DE DIVISAS	\$	-	
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA 2012	\$	-	
RETENCIONES DEL IMPTO. A LA RENTA	\$	-	
INVERSIONES			
INVERSIONES A CORTO PLAZO	\$	-	
REALIZABLE			
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$	564,821.03	
INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	\$	-	
INVENTARIO MERCADERIA EN PROCESO	\$	546,218.76	
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS FABRICADOS	\$	243,413.92	
INVENTARIO MERCADERIA TERMINADA	\$	-	
INVENTARIO HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	\$	4,193.70	
OTROS			
INTERESES PRÉSTAMOS BANCARIOS	\$	-	
SEGUROS ACUMULADOS POR DEVENGAR	\$	-	
INTERÉS VEHÍCULO POR DEVENGAR	\$	-	
SEGUROS VEHÍCULOS	\$	-	
ANTICIPO IMPORTACIÓN MATERIA PRIMA	\$	106,482.45	
FIJO			
DEPRECIABLE			\$ 2,160,071.67
MUEBLES Y ENSERES	\$	18,247.34	\$ 9,683.02
- DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENCERES	\$	8,564.32	
EQUIPO DE OFICINA	\$	5,617.17	\$ 4,435.63

- DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE OFICINA	\$	1,181.54	
VEHÍCULOS	\$	209,408.57	\$ 136,680.41
- DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	\$	72,728.16	
MAQUINARIA	\$	2,615,144.28	\$ 1,759,898.33
- DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA	\$	855,245.95	
SOFTWARE	\$	16,095.31	\$ 729.80
- DEPRECIACIÓN ACUM. SOFTWARE	\$	15,365.51	
EDIFICIOS	\$	270,000.00	\$ 48,644.48
- DEPRECIACIÓN ACUM. EDIFICIOS	\$	21,355.52	
TOTAL ACTIVO	\$	4,476,474.04	

PASIVO

CORRIENTE

\$ 1,221,000.51

OBLIGACIONES FISCALES

RETENCIÓN FTE. IMPTO. RENTA POR PAGAR	\$	4,181.71
RETENCIÓN FTE. IVA POR PAGAR	\$	13,844.53
IVA POR PAGAR	\$	-

OBLIGACIONES IEES

APORTE IEES POR PAGAR	\$	2,400.14
FONDO DE RESERVA POR PAGAR	\$	2,900.14
PRÉSTAMOS IEES POR PAGAR	\$	546.17

PROVEEDORES

PROVEEDORES NACIONALES	\$	320,833.72
PROVEEDORES EXTRANJEROS	\$	-
CHEQUES POSFECHADOS POR PAGAR	\$	312,830.44
NÓMINA POR PAGAR	\$	4,144.42

INSTITUCIONES FINANCIERAS

PRÉSTAMO BANCARIO	\$	-
TARJETAS DE CRÉDITO	\$	-

ACREEDORES VARIOS

CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	\$	544,181.15
CUENTAS POR PAGAR GASTOS FÁBRICA	\$	-
CUENTAS POR PAGAR GASTOS DE ALMACÉN	\$	-

OBLIGACIONES LABORALES

XIII SUELDO POR PAGAR	\$	7,292.26
XIV SUELDO POR PAGAR	\$	7,775.09

VACACIONES POR PAGAR	\$	70.74	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$	-	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR	\$	-	
A LARGO PLAZO			
INSTITUCIONES FINANCIERAS			\$ 634,100.48
PRÉSTAMO BANCARIO	\$	634,100.48	
TOTAL PASIVO	\$	1,855,100.99	
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$	235,531.85	
UTILIDAD ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	\$	1,644,568.75	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	\$	741,272.45	
TOTAL PATRIMONIO	\$	2,621,373.05	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	4,476,474.04	