UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

Tema:

"La gestión de procesos en el control interno. Caso: Empresa de calzado industrial"

Autora: Rosero Silva, Katherine Thalía

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato – Ecuador

2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de identidad No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del análisis de caso sobre el tema: **"LA GESTIÓN DE PROCESOS EN EL CONTROL INTERNO. CASO: EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL"**, desarrollado por Katherine Thalía Rosero Silva, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho análisis de caso reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Julio 2019.

TUTORA

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor
C.I. 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Katherine Thalía Rosero Silva con cédula de identidad No. 180474125-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **"LA GESTIÓN DE PROCESOS EN EL CONTROL INTERNO. CASO: EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL"**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Julio 2019.

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Julio 2019.

AUTORA

Katherine Thalía Rosero Silva
C.I. 180474125-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso, sobre el tema**: "LA GESTIÓN DE PROCESOS EN EL CONTROL INTERNO. CASO: EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL"**, elaborado por Katherine Thalía Rosero Silva, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio 2019.

Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE

Dra. Maribel Paredes
MIEMBRO CALIFICADOR

Dr. Guido Tobar
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, por ser el ser más sublime en el sendero de mi vida, por permitirme la dicha de cumplir las metas anheladas.

A mis padres Lida y Livino, quienes con su ejemplo me han impartido su responsabilidad y gran amor para cumplir todas mis metas. Además, por el gran cariño y apoyo brindado en cada actividad realizada.

A mis sobrinos Adrian y Doménica por la felicidad tan grande y que con su amor me regalan sabiduría, así como, aquella fortaleza para esforzarme por mis sueños.

A mis hermanos Carmen, Lenin, Ariel, Claudio y Livino que con sus consejos me han enseñado a ser responsable, generosa, amable y humilde. Y porque me han brindado su paciencia y apoyo incondicional.

Katherine Thalía Rosero Silva

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el amor inmenso y por las bendiciones que en toda mi vida me ha regalado.

A mis padres por impulsarme a ser una persona con los mejores valores y principios.

A mis sobrinos por llenarme de amor y darme las alegrías más inmensas.

A mis hermanos por apoyarme en el sendero de mi vida y así cumplir las metas con esfuerzo y dedicación.

A mi querida tutora Magister Karina Benítez por aquel apoyo académico brindado a lo largo de la trayectoria estudiantil en mi querida facultad y por responsablemente ayudarme en mi proyecto de titulación.

A mi querida facultad por todos los excelentes docentes que con su experiencia y conocimiento han sabido fomentar una consolidada responsabilidad en mi carrera universitaria.

Katherine Thalía Rosero Silva

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

TEMA: "LA GESTIÓN DE PROCESOS EN EL CONTROL INTERNO. CASO: EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL".

AUTORA: Katherine Thalía Rosero Silva
TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Julio 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es importante porque permite puntualizar el modelo de gestión basado en procesos con la finalidad de delimitar la estructura lógica de procedimientos y mejorar el control interno de la empresa de calzado industrial de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Se efectuaron entrevistas programadas con el subgerente y jefes departamentales, además, se utilizó la técnica de la observación, y, con la ayuda de fichas de información de procesos se recopiló los elementos necesarios para luego caracterizarlo. En la primera etapa de obtención de información se realizó un diagnóstico inicial de los procesos existentes en la empresa, luego, se elaboró el respectivo mapa de procesos con los procedimientos identificados, y, a continuación, se aprobó este esquema por parte de gerencia. En la segunda etapa, se extrajeron datos en fichas que permitieron caracterizar los procesos misionales de ventas. Después, se realizaron verificaciones de la razonabilidad de los procedimientos, y, posteriormente, se esquematizó en flujogramas los subprocesos identificados. Finalmente, se determinaron los puntos de riesgo y control para la presentación de la propuesta de indicadores definidos con la ayuda de revisión literaria y sugerencias de la organización. Esta investigación determinó la importancia que tiene la revisión y conceptualización de procesos para garantizar un efectivo control interno, además, permitió concretar conclusiones y recomendaciones que servirán a la entidad sujeta a estudio y a empresas similares.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN, CONTROL INTERNO, CALZADO, MAPA DE PROCESOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: "PROCESS MANAGEMENT IN INTERNAL CONTROL. CASE: INDUSTRIAL FOOTWEAR COMPANY".

AUTHOR: Katherine Thalía Rosero Silva
TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor
DATE: July 2019

ABSTRACT

The present research work is important because it allows to point out the process-based management model in order to identify the logical structure of procedures and improve the internal control of the footwear company industrial in the city of Ambato, Tungurahua province. There were scheduled interviews with the assistant manager and departmental heads, in addition to this, the observation technique was used at the same time, also with help of information sheets of processes were collected the necessary elements in order to characterize them. In the first stage of obtaining information, there was an initial diagnosis of the existing processes in the company was made, then the respective process map with the identified procedures was elaborated, then this scheme was approved by management. In the second stage, the data was extracted in cards that allowed to characterize the sales mission processes. After that, verifications of the reasonableness of the procedures were carried out, subsequently the identified subprocesses were schematized in flowcharts. Finally, the risk and control points for the presentation of the proposed indicators were identified with literary help, review and suggestions from the organization. This research determined the importance of the review and conceptualization of processes to ensure effective internal control, in addition, it was possible to specify conclusions and recommendations that will serve as support to the footwear entity studied, and moreover, it is a reference for similar companies.

KEYWORDS: MANAGEMENT, INTERNAL CONTROL, FOOTWEAR, PROCESS MAP, PERFORMANCE INDICATORS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO **PÁGINA**

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA……...i
APROBACIÓN DEL TUTOR....ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA....iii
CESIÓN DE DERECHOS....iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO....v
DEDICATORIA....vi
AGRADECIMIENTO....vii
RESUMEN EJECUTIVO....viii
ABSTRACT....ix
ÍNDICE GENERAL....x
ÍNDICE DE TABLAS....xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS....xiv
INTRODUCCIÓN....1
CAPÍTULO I....2
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO....2
1.1. Tema....2
1.2. Antecedentes....2
1.3. Justificación....3
1.3.1. Justificación teórica científica....3
1.3.2. Justificación práctica....6
1.4. Objetivos....9
1.4.1. Objetivo general....9

1.4.2. Objetivos específicos 9
1.5. Preguntas de reflexión 9
CAPÍTULO II 11
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA 11
2.1. La gestión de procesos como ente en el perfeccionamiento organizacional ... 11
2.2. Los procesos dentro de la gestión organizativa 12
2.3. Clasificación de procesos según la misión y visión organizacionales 14
2.3.1. Estratégicos 14
2.3.2. Operativos 14
2.3.3. De apoyo 15
2.3.4. Gerenciales o estratégicos 15
2.3.5. Misionales, claves u operativos 15
2.3.6. Apoyo 15
2.4. Enfoque de procesos para la mejora contínua 15
2.5. Información interrelacionada de procesos y su valor al cliente 17
2.6. Sistema de información como herramienta de gestión y control operacional . 18
2.7. Sistemas de contabilidad en la gestión estratégica 19
2.8. Sistema de control en la gestión de procesos 21
2.9. El mapa de procesos como modelo de gestión operativa 23
2.10. Estandarización de procesos como mecanismos de mejora 24
2.11. Modelo de gestión organizativa en las pequeñas y medianas empresas 25
2.12. El control interno y su aporte en el perfeccionamiento empresarial 27
2.13. El proceso de la gestión de riesgo 29
2.14. Medición de desempeño organizativo 30
2.14.1. Indicadores de desempeño 32
CAPÍTULO III 34

METODOLOGÍA 34
3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información 34
3.2. Método de análisis de información 37
3.2.1. Procesamiento de información 38
CAPÍTULO IV 40
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO 40
4.1. Análisis y categorización de la información 40
4.2. Narración del caso 43
4.2.1. Antecedentes 43
4.2.2. Mapa de procesos 44
4.2.3. Procesos misionales 44
4.2.4. Análisis de subprocesos de ventas 47
CAPÍTULO V 69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 69
5.1. Conclusiones 69
5.2. Recomendaciones 70
Bibliografía 72
Anexos 80
Anexo 1. 80

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1. Diagnóstico y elaboración del mapa de procesos 34

Tabla 2. Recopilación de información 36

Tabla 3. Fases del modelo de gestión basado en procesos..... 41

Tabla 4. Ficha de información del subproceso de ventas al sector privado..... 49

Tabla 5. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector privado..... 53

Tabla 6. Ficha de información del subproceso de ventas al sector público - subasta54

Tabla 7. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector público - subasta..... 57

Tabla 8. Ficha de información del subproceso de ventas sector público - catálogo . 59

Tabla 9. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector público - catálogo 61

Tabla 10. Ficha de información del subproceso de cobranzas..... 62

Tabla 11. Indicadores de desempeño del subproceso de cobranzas..... 64

Tabla 12. Ficha de información del subproceso de postventa..... 65

Tabla 13. Indicadores de desempeño del subproceso de cobranzas..... 67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO **PÁGINA**

Gráfico 1. Elementos del proceso 14

Gráfico 2. Mapa de Procesos..... 46

Gráfico 3. Flujograma del subproceso de ventas al sector privado..... 51

Gráfico 4. Flujograma del subproceso de ventas al sector público - subasta..... 56

Gráfico 5. Flujograma del subproceso de ventas al sector público - catálogo..... 60

Gráfico 6. Flujograma del subproceso de cobranzas..... 63

Gráfico 7. Flujograma del subproceso de postventa 66

INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe la **"La gestión de procesos en el control interno. Caso: Empresa de calzado industrial"**, este trabajo se desarrolló cumpliendo los criterios teóricos y científicos; y se presentó mediante la siguiente estructura:

El **Capítulo I** se conforma de la formulación del caso de estudio y los antecedentes de la temática investigada en la empresa de calzado industrial. La justificación incluye el propósito de la investigación, su importancia, la factibilidad y beneficiarios del estudio. Además, se establecen los objetivos general y específicos para el proyecto.

En el **Capítulo II** se relata la fundamentación científico técnica mediante diversas conceptualizaciones y teorías de autores que sustentan el desarrollo de la investigación. En este apartado es posible revisar la información importante que servirá para la construcción del estudio del arte.

En el **Capítulo III** se indica la metodología que se utilizó en el estudio de caso. En esta etapa se delinean las fases de la recopilación de la información, así como la población y muestra. Además, se adoptan las técnicas de entrevista y observación e instrumentos como fichas de información de procesos para la recopilación de datos porque esto ayudará a una narración efectiva.

En el **Capítulo IV** se desarrolla el caso con su respectivo análisis e interpretación de la información recopilada. La narración del caso responde a las preguntas de reflexión planteadas para explicar la temática de estudio. Se relata el resumen de las actividades realizadas en la empresa de calzado industrial.

En el **Capítulo V** se detallaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1. Tema

"La gestión de procesos en el control interno. Caso: Empresa de calzado industrial".

1.2. Antecedentes

Por el gran interés de contar con organizaciones competentes y calificadas por su organización y calidad nace la iniciativa de diagnosticar a una empresa de calzado para identificar su estructura de procesos, gestión y control interno, ya que con ello se pueden establecer parámetros de medición sobre los cuales la gerencia tome decisiones acertadas que promuevan la mejora y sostenibilidad organizativa en el mercado, llegando a ser un referente de perfeccionamiento para las demás empresas.

La investigación mantiene su enfoque en la determinación de riesgos importantes que inciden en el buen desenvolvimiento de una gestión y control sobre los procesos de la organización, con ello se busca evidenciar factores claves que puedan ser mejorados con debidas acciones sobre las actividades que desarrolla el talento humano, es decir, que cada una de las tareas o funciones que ejecutan los colaboradores de la empresa deben ser monitoreadas debido a que de ello dependerá mantener procesos eficientes y productivos dentro del marco de la competencia, calidad y servicio. La idea es contar con un sistema de procesos fomente y consolide enmarcado en consolidar una estructura lógica y organizada del negocio.

En este contexto es necesario evaluar y esquematizar todas las actividades y los procesos de gestión de las áreas de trabajo más relevantes y claves dentro de la actividad de la organización involucrando además a los responsables de los departamentos, con ello se pretende mantener los lazos de intercomunicación y relación entre sí.

La empresa de calzado industrial cuenta con certificaciones que garantizan su labor, es decir, detallan la calidad de su producto y cumplimiento de normas establecidas,

por lo tanto ha evolucionado en la industria y ha consolidado una línea de producción altamente aceptada en el mercado. Conociendo las fortalezas de la organización se busca una complementariedad en el control y medición de los procesos de gestión propiamente dichos a través de iniciativas de mejora continua tanto en el personal como en las condiciones de ejecución de trabajo en cada área.

Asimismo, la empresa de calzado mantiene políticas de compra - venta de mercadería y un prontuario pre establecido, sin embargo, existen vacíos evidenciados con respecto a objetivos a corto, mediano y largo plazo, ejecución de ciertas tareas y división de funciones en las distintas dependencias, de igual forma no mantiene un nivel de medición de tareas en cuanto a la eficiencia, eficacia, productividad y calidad que le brinde al negocio pautas claves y certeras para que la dirección de la compañía cree expectativas, planes y estrategias operativas que estrechen más y mejores relaciones con los clientes externos e internos, así también con los proveedores para crear sostenibles condiciones de compra y venta.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica científica

La presente investigación permite con certeza solucionar las privaciones de la empresa, además recaba oportunidades para la esquematización de los procesos, es decir, se garantiza el análisis de las actividades del giro del negocio como su estructura y funcionamiento para posteriormente caracterizarlos mediante un diagnóstico sobre la realidad de la entidad, esto contribuyendo al establecimiento de mecanismos de medición en base a los resultados y directamente aportando al buen desarrollo de una planeación estratégica acertada en función de objetivos comunes (Marrero, Olivera, Garza, & González, 2014).

La importancia de la temática en estudio radica en que la gestión de procesos abarca varios aspectos como coordinación, interrelaciones, desempeño y cumplimiento de objetivos, todo ello respondiendo a la esencia de lo que implica un proceso organizacional como lo menciona Pérez (2010) éste debe mantener dos características básicas, la primera refiriéndose a interactuar y compartir algo para formar posteriormente un sistema; y la segunda ser gestionable. En otras palabras, un

proceso implica una secuencia de actividades conectadas entre sí que generan resultados con valor al cliente interno y externo.

Cada organización dedicada a la manufactura o industrialización busca adaptar procesos congruentes para reducir desperdicios, mejorar el desempeño organizacional y sobre todo para canalizar los recursos entrantes y transformarlos en salidas o resultados que sean medibles en cuanto a su eficiencia y eficacia, para con ello identificar si las actividades de los subprocesos y procesos se están encaminando a cumplir las metas de la empresa. Como lo menciona Gonzáles & Gonzáles (2016, pág. 76) "*la industria del calzado es representativa de las contradicciones del sistema económico. Por un lado, al ser intensiva en mano de obra y considerarse necesaria para el bienestar de la población es una fuente importante de puestos de empleo".*

En palabras de Moreira (2009) la gestión de procesos está dentro de cada organización e interactúa con los procesos misionales, debido a que se establecen divisiones por áreas, departamentos o centros, los mismos que tienen una visión sistemática de las actividades que ejecutan e intervienen en los procesos para el logro de los resultados esperados, creando un sistema que contribuye de una manera conjunta a cubrir los requerimientos de los clientes o usuarios, asimismo, abarca cargos con responsabilidades implícitas dentro de la estructura de la empresa cuyo propósito es coordinar acciones y tareas para apoyar a los demás procesos.

Además, la gestión de procesos considera a la empresa como un determinado sistema de sistemas, como una serie de transacciones, actividades y subprocesos habituales conectados entre sí, es decir, una empresa puede comprar, vender, producir, gestionar, entre otros y en cada uno de estos procesos se componen todas las actividades para llevar a efecto el propósito final del sistema en su conjunto y en concordancia con los lineamientos establecidos, procedimiento que se lo conoce como gestión (Fernández, 2003).

Lo mencionado en los párrafos precedentes se relaciona con el control interno de la organización que según Coopers & Lybrand (1997) es un proceso realizado por el personal y diseñado para lograr objetivos específicos en la entidad, permitiendo así

centrarse en componentes que promueven una relación inherente entre sí al estilo de gestión de la empresa. Con el desarrollo de esta gestión se determinan criterios para establecer un sistema eficaz, además, se persiste en mejorar el control de las actividades para proporcionar un grado de seguridad razonable en referencia a la consecución de los objetivos en sus categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de su información y cumplimiento de leyes y normas. Por lo tanto, el control interno es aquel medio para la consecución de un fin determinado.

De igual forma, empresas que forman parte del sector manufacturero han logrado un desarrollo impresionante en los últimos años, pues actualmente este sector productivo se está incursionando en mercados internacionales, además el gobierno en turno mediante el Ministerio de Producción Empleo y Competitividad (2018) ha mejorado las condiciones de las distintas empresas dedicadas a la industrialización de bienes a través del programa Ecuador Produce, el cual otorga mejores cadenas de comercialización entre la pequeña, mediana y gran industria, así desarrollando la producción del país para alcanzar un verdadero cambio de matriz productiva en el sector. Esto busca aplicar mecanismos de evaluación para la toma eficaz de decisiones frente a las externalidades del mercado y demás regulaciones de gobierno.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) en su agenda zonal 2013-2017 se establece que el número de empresas del sector industria y manufactura corresponden a personas naturales 3.480, personería jurídica 150; de estas organizaciones 3.194 son microempresas, 357 a pequeñas, 61 son medianas y 18 forman las grandes. Además, de acuerdo a la Asociación de Fabricantes de Calzado del Ecuador la demanda anual por habitante es de 2,3 zapatos, con un consumo aproximadamente de 27.600.000 pares de calzado, correspondiente al 45% fabricado en cuero, 25% calzado inyectado, 15% deportivo, 15% en plástico, textiles y otros. Tungurahua mantiene el 75,6% de trabajo artesanal entre las principales actividades y fabricación en material de cuero y calzado.

Para el Ministerio de Industrias y Productividad (2019) en su informe señala que en la provincia de Tungurahua al año 2017 son 23 empresas del sector calzado que forman parte de la Cámara de Calzado de Tungurahua representan el 80% de la producción total del Ecuador, constituyendo alrededor de 100.000 a 120.000 plazas

de empleo entre directo e indirecto, generando 31 millones en ventas, con esto evidenciando el potencial que mantiene la industria. Las empresas de calzado mantienen gran aceptación en los últimos años, se puede identificar que existe gran demanda de estos bienes en el mercado. Además, los fabricantes cada vez siguen mejorando sus procesos, ya que la tecnología ha contribuido a que este sector pueda sobresalir y llegue a ser competente.

1.3.2. Justificación práctica

Lo definido en el siguiente estudio es posible representarlo mediante una esquematización denominada mapa de procesos, definido por Hernández, Medina, & Nogueira (2009) como un mecanismo de gran importancia para la gestión y mejora de procesos porque estos diagramas permiten representar el funcionamiento y la interrelación existente entre actividades y procesos, alcanzando evidenciar puntos clave a controlar y mejorar; además, el autor en su investigación demuestra que este esquema es un medio muy utilizado en la actualidad para extender las perspectivas de los clientes con el manejo de procesos en base a calidad, rendimiento y tiempo de respuesta; por consiguiente, este modelo de gestión reduce la inestabilidad de procesos y reestablece el trabajo para dar atención al desempeño de la fuerza laboral y organizacional.

Sin duda el estudio de la gestión propiamente dicha en la organización garantiza una herramienta útil para la toma de decisiones acertadas y se enmarca en una relación directa entre actividades y subprocesos que crean un sistema, ello conlleva a que el investigador identifique aspectos importantes que necesitan mayor control para garantizar procedimientos más eficientes, de tal manera, garantizando que los responsables de cada acción lo efectúen y cumpla de acuerdo a los parámetros determinados.

Dicha temática tienen su alcance porque es viable realizarlo mediante una representación gráfica y descriptiva de la principales actividades que se desarrollan en la empresa, en el caso de aplicación realizado por Pico (2006) se establece como herramienta precisa el mapa de procesos porque éste los esquematiza, además, facilita el establecimiento de controles claves para mejorar su estructura, así

incrementando el valor agregado que emite la compañía; asimismo, se evidencian en qué medida tiene influencia la planificación estratégica sobre la eficiencia de procesos ya que involucra recursos, documentación y controles sobre el rendimiento de la cadena de valor en los procedimientos de la organización.

Para Villa, Pons, & Bermúdez (2013) la gestión de procesos es un procedimiento cuya metodología principal consiste en la consecución de etapas como: identificación del proceso de forma descriptiva, seguido por la caracterización del mismo a través de un mapa, continuando con su evaluación y mejora con la respectiva documentación y concluye con una medición a partir de la incorporación de indicadores en base a los resultados encontrados; para el autor este mecanismo permite mejorar la gestión constantemente, también incorpora herramientas de control sobre la gestión organizativa, admite la pertinencia sobre la efectividad en los procedimientos de control y monitoreo para la integración de acciones de mejora; asimismo, mediante este análisis es posible evidenciar las causas o factores que reducen el desempeño en todos sus niveles para posteriormente establecer o reestructurar planes de acción y control sobre la organización.

Ahora bien, el presente estudio se enfoca al análisis de los procesos misionales con énfasis en ventas porque forma parte del proyecto denominado *"Modelo para el mejoramiento de la organización del sector calzado de la provincia de Tungurahua"*. Por lo tanto, se caracteriza los procesos mediante un diagnóstico inicial con el fin de conocer la realidad de la industria y se diseña el modelo de gestión basado en procesos para la determinación de la estructura lógica de los procedimientos misionales de ventas. Este enfoque permite identificar la gestión del control interno en la lógica de procesos, y así, medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad para la consecución de los objetivos de la empresa.

Sin lugar a dudas, el consiguiente estudio es realizable porque su metodología es aplicable a cualquier entidad, así se muestra en la investigación de Casanova (2018) que utiliza un mapa de procesos e implantación de indicadores para extraer situaciones de mejora, desempeño y optimización de las tareas de la empresa con el establecimiento de estándares claves de gestión que son medidos en los puntos

críticos de control para su posterior evaluación de proceso y revelación de los posibles riesgos para consecuentemente accionar de forma preventiva y correctiva con ayuda de esfuerzos en el monitoreo de procedimientos.

En el cantón Ambato se concentra la mayor parte de empresas dedicadas a actividades de manufactura como lo son las de calzado, todo ello explica cómo las empresas pequeñas y medianas pretenden alcanzar niveles altos de competitividad, pero cómo serlo si una empresa no gestiona adecuadamente sus procesos. Todas aquellas empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de calzado que han logrado posicionarse con sus marcas en el cantón se debe a ese conjunto de procesos que entrelaza a la empresa con el trabajador, dicho de otra manera, se manejan en cuanto al control de elaboración del producto desde la etapa de diseño hasta la culminación del producto de una forma eficiente acorde a las normas de calidad establecidas.

Los beneficiarios directos en este estudio son los empresarios del sector y la empresa de calzado sujeta a análisis, puesto que la presente investigación les permitirá tomar acciones para corregir posibles falencias determinadas, además, permitirá ampliar la información financiera para reestructurar los mecanismos de evaluación y desempeño de actividades por proceso para controlarlas mediante indicadores de gestión propuestos. En la actualidad, las empresas del sector calzado tienen una labor ardua cuando quieren ingresar o mantenerse en un mercado competitivo debido a la exigencia de un fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo, por eso es importante que los negocios de este tipo destinen esfuerzos para una estructura organizacional lógica enfocada a incrementar el rendimiento diario de sus actividades, es así que el desarrollo de este tipo de indagación busca crear impacto en actuales y nuevos emprendedores para que tomen una guía de referencia y así puedan establecer estrategias exactas en mejora de un crecimiento productivo.

La presente investigación mantiene un gran interés para los profesionales de la contaduría, así como para los empresarios del sector calzado ya que el reto es potenciar los procesos que impulsan los objetivos planteados por la organización, para lo cual se requiere que la dirección efectúe una evaluación de las condiciones de trabajo diario, actividades en conjunto y resultados alcanzados con el fin de partir de

un diagnóstico inicial y plantear mejoras que promuevan una competitividad certera en el mercado local e internacional. Además, el estudio de caso es factible puesto que se cuenta con la apertura de la empresa, disponibilidad de tiempo y soporte bibliográfico. En lo que respecta al presupuesto que se asigna a dicho proyecto se canalizan los recursos que son necesarios para conseguir los mejores resultados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Categorizar los procesos misionales que aportan a un adecuado control interno con el fin de crear una estructura organizacional eficiente y eficaz. Caso: Empresa de calzado industrial.

1.4.2. Objetivos específicos

Caracterizar el mapa de procesos para la determinación de la estructura lógica de una empresa de calzado industrial.

Esquematizar los procesos misionales con énfasis en el proceso de ventas para la representación de su situación actual en la empresa de calzado industrial.

Identificar los riesgos y puntos de control para el establecimiento de indicadores de desempeño.

1.5. Preguntas de reflexión

¿La empresa mantiene procesos misionales enfocados en un modelo de gestión que contribuye a un eficiente control interno?
¿Los procesos misionales con énfasis en ventas mantienen una estructura ordenada en la organización?
¿Se ha diagnosticado la situación actual de los procesos misionales de ventas en la empresa de calzado industrial?
¿Se han evidenciado deficiencias en la estructura y coordinación de actividades en los procesos misionales de ventas?
¿Se detectan puntos de control en los procesos misionales de ventas?

¿Qué indicadores es necesario establecer para medir la eficiencia en los procesos misionales de ventas?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1. La gestión de procesos como ente en el perfeccionamiento organizacional

Para Matadamas, Beltrán, & Diaz (2015), la gestión de procesos se orienta a perseguir una mejora continua y una debida gestión propiamente dicha sobre las operaciones para lograr una eficiencia y eficacia organizacional. Esto gracias a la coordinación y comunicación con los responsables de cada una de las tareas descritas, logrando impulsar acciones de mejora en el conjunto de información clave generada en el seguimiento y control. Además, los autores sobre su investigación sustentan que los indicadores son primordiales para la consecución y logro de los objetivos empresariales, ya que éstos crean la mejor evidencia para dar un monitoreo y evaluación periódica.

Considerando lo anterior, las empresas del sector se enfocan al cliente, es decir, a su satisfacción y ello requiere de una organización lógica y comprometida; y obviamente un eficiente control interno, pues el desempeño está orientado al cumplimiento de objetivos organizacionales a través de una uniformidad en los sistemas de control establecidos para cada proceso. Es claro que para lograr un gran posicionamiento en el mercado se deben establecer indicadores de medición cimentados en el sentir de los compradores finales así como de la cadena de comercialización, ya que éstos están interconectados para lograr un producto de calidad y por supuesto satisfacción total de los consumidores; asimismo, una comparación de ventas con la de sus competidores es importante para identificar su perspectiva y aspectos como invención, inversión y valor agregado al cliente (Matadamas, Beltrán, & Diaz, 2015).

Obviamente, lo mencionado por los autores evidencia que la gestión de procesos es aquella que se enfoca a la respuesta de cada proceso, así como en la identificación de los objetivos, su medición, control y monitoreo gracias al aporte de indicadores de gestión. Esto muestra una modelización que detalla la conformación y estructura del proceso, su sistematización de inicio a fin y evaluación de resultados.

Ahora bien, en la actualidad hablar de gestión es ampliar su concepto en un contexto de negocios, como lo manifiesta Dextre & Del Pozo (2012), la gestión es un sinónimo de administración en términos amplios de la ejecución de las actividades de una empresa, ya que se define como aquellas decisiones que toma la dirección para conducir a los colaboradores a los objetivos establecidos en los planes estratégicos llegando así a tomar fuerza en su capacidad de dirigir, decidir, ajustar y modificar las acciones para dar solución a un argumento. Además, denota la responsabilidad de conducir los propósitos del negocio a resultados productivos mediante la utilización de medios eficientes en términos del uso de recursos económicos y eficacia en la obtención de resultados.

Para Castillo & Vargas (2009) una gestión de control es aquella que parte de la organización basada en la alineación de la empresa para contrarrestar los riesgos, entendiéndose que esto requiere implícitamente el enfoque sobre las estrategias y objetivos desde el corto al largo plazo. Además, basa su enfoque en uno que sea conciliador entre la estructura y estrategia para reflejar el grado en que los procedimientos generan mejores flujos de procesos y por consiguiente su respuesta ante la estrategia. Lo determinado por el autor hace alusión a un proceso que ayuda a conocer cómo se sitúa la organización, a dónde se direcciona o incluso si la empresa está encaminada en la consecución de los objetivos; no obstante, este control se manejaba en empresas multinacionales, sin embargo, actualmente todas las empresas han tomado consciencia de mantener un control sistemático en base a coordinaciones de tareas y presupuesto, así como optimizar recursos e implementar indicadores que anticipen a los conflictos empresariales.

2.2. Los procesos dentro de la gestión organizativa

“Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010, pág. 7).

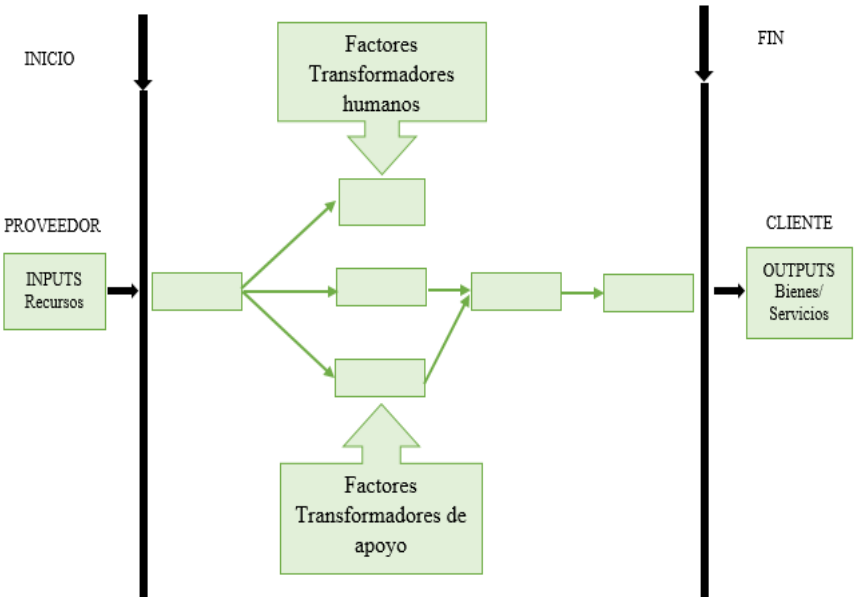
Para Matadamas, Beltrán, & Diaz (2015) un proceso es aquel conjunto de actividades o acciones que se llevan a cabo de una manera secuencial u ordenada y cuyo

principal objetivo es obtener un resultado o producto que cubra las necesidades de sus clientes. Además, manifiesta que los procesos son esenciales para la organización ya que éstos otorgan responsabilidades a los encargados de los mismos gestionando elementos y factores que inciden en la resolución de conflictos, decisiones gerenciales y prácticas de mejora continua. La adecuada construcción de los procesos son situaciones clave para formar interrelaciones sostenibles en la empresa porque se determina responsabilidad, compromiso y trabajo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además, el aporte que brinda la gestión es un factor primordial para encaminar a toda la organización al aumento de la productividad empresarial.

Como manifiesta Zaratiegui (1999) un proceso es considerado como una base operativa de la mayoría de las organizaciones y es pieza clave de la estructura empresarial. Éste cada vez se va innovando por las exigencias del mercado y de sus clientes, por lo tanto, los procesos han llegado a desarrollar una variedad de técnicas en cuanto a su gestión y mejora. Denotando que los procesos juegan un rol principal dentro de los modelos de gestión de la organización porque son una guía para la institución de indicadores de desempeño. Como lo expresa el autor, los procesos están constantemente en revisiones y actualizaciones que responden a cambios internos, mejoras o reestructuraciones implantadas de acuerdo a las necesidades reveladas, ya que siempre es posible evidenciar algún aspecto que se perfeccione o cambie para incrementar su productividad y por otro lado reducir defectos.

Por lo expuesto anteriormente, los procesos en la gestión organizativa responden a una lógica funcional en las entidades, por lo que en la empresa de calzado industrial investigada es congruente indagar sobre el cumplimiento de los parámetros sobre los que se rige la actividad económica; así por ejemplo: cómo están compuestos los procesos, sus responsables, objetivos departamentales, coordinación de tareas, relación entre subprocesos y resultados de las áreas.

Gráfico 1. Elementos del proceso



Fuente: Mallar (2010)

2.3. Clasificación de procesos según la misión y visión organizacionales

Para Zaratiegui (1999) la organización establece los siguientes procesos:

2.3.1. Estratégicos

En palabras del autor, estos procesos son aquellos que están destinados a definir y también a controlar los objetivos de la organización, las políticas y estrategias; por su responsabilidad estos son gestionados por la dirección. Esto se refiere a la cabeza de mandato de la empresa encargada de la estructuración de lineamientos sobre los que se regirá las actividades desarrolladas, dentro de su deber está la elaboración de un plan estratégico revelando las metas a corto, mediano y largo plazo, también, los planes de acción con sus tácticas.

2.3.2. Operativos

Este tipo de procesos son aquellos que son encaminados a llevar a efecto las acciones que permiten crear políticas y además estrategias estandarizadas y así dar el servicio al cliente, del desarrollo y funcionamiento de éstos se encargan los directivos funcionales. Éstos deben contar con el apoyo de la dirección y demás talento humano. Éstos son el eje central de la organización porque constituyen el ser de la

empresa, siendo el centro de actividades y tareas ejecutadas para la consecución de objetivos.

2.3.3. De apoyo

Se denominan de apoyo porque son aquellos que no están ligados directamente con las acciones de desarrollo de las políticas, sin embargo su desempeño incide directamente en los operativos. Además, se les otorga esa terminología ya que son procesos de soporte y ayuda a las demás áreas de trabajo promoviendo valor añadido a los resultados finales obtenidos.

Según Aldana, Álvarez, Bernal, Díaz, González, Galindo & Villegas (2011) los procesos se denominan:

2.3.4. Gerenciales o estratégicos

Son aquellos que se alinean al acatamiento de la estrategia de la empresa y obtención de objetivos corporativos.

2.3.5. Misionales, claves u operativos

Corresponde aquellos procesos que brindan atención a los requerimientos del consumidor final, son denominados claves porque pertenece al objeto de negocio, es decir, a las actividades propias de la empresa para lo cual fue creada.

2.3.6. Apoyo

Ayudan al desenvolvimiento de los procesos operativos o clave para entregar aún más valor agregado al demandante.

2.4. Enfoque de procesos para la mejora contínua

La caracterización y esquematización de procesos promueve el establecimiento de criterios de evaluación y medición que generan oportunidades de mejora continua, para Casanova (2018) un enfoque organizacional basado en procesos revela perfeccionamientos como: esclarecimiento de la estructura lógica de la empresa, flujos de información y comunicación, incremento de calidad. Asimismo, es posible medir la eficiencia y eficacia desde una perspectiva interna y externa para detectar la situación actual de la entidad y utilizar esta información para proponer mejoras

generales y específicas, además, de extraer los requerimientos de la fuerza laboral en los procesos analizados para crear criterios de adaptación y flexibilidad ante los cambios.

Ahora bien, muchas de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración de calzado tienen que velar por crear un valor que satisfaga las necesidades de los consumidores y buscan lograr un posicionamiento del producto en el mercado. Las organizaciones necesitan canalizar los procesos productivos en mejora de la cadena de valor. Según Quintero & Sánchez (2006) expresa que este término va más allá de una simple sistema que se aplica en las empresas sino más bien está dado conjuntamente con un pensamiento estratégico enfocado a adquirir "*una ventaja competitiva*".

En lo referente a la filosofía estratégica de la mejora continua en los procesos se sitúa el valor, dotado como la agregación que aporta el producto o servicio para la satisfacción del cliente, en este contexto, crear valor implica instaurar las mejores relaciones con los consumidores. Además, de identificar las necesidades particulares de los mismos, con dicho estudio se procede a establecer un valor en términos de productos y servicios. En esta fase existe un proceso que incluye la identificación de las actividades propias que añaden valor al producto terminado, por ejemplo, actividades que añaden valor y las que no, evidenciando los posibles despilfarros (López P. R., 2007).

Como lo menciona Tejeda (2011) ésta ha sido creado para promover la mejora continua de todos los procesos de la organización, y comprende un conjunto de actividades de mejora, pues la empresa escucha las recomendaciones de los trabajadores sobre los procesos y actividades y con ello se generan mejoras, para lo cual es de gran importancia la creación de los denominados círculos de calidad para canalizar de una forma ordenada la información que se obtenga para la implantación de mejores prácticas sobre procesos. En la actualidad muchas empresas manufactureras organizan grupos de trabajo para detectar inconvenientes en su área y así evidenciar posibles soluciones, creando así mejoras a cada segmentación o departamento dentro de las organizaciones, además, que estos círculos de calidad

proporcionan canales de comunicación efectivos entre trabajadores y directivos o jefes de áreas.

En este contexto, surge la cadena de valor instituido por Michael Porter en el año de 1985 a través de su libro de "Ventaja competitiva", determinando a esta herramienta como aquella que ayuda a evaluar las ventajas competitivas existentes en las organizaciones, así como para promover eficiencia el cumplimiento de actividades del negocio, es decir, cada actividad se conecta a otra y en cada fase va creando valor al producto o servicio (Vásquez & Palomo, 2016).

Para Gómez (2008) la cadena de valor es una herramienta importante en la mejora continua de toda empresa porque se encarga de identificar las actividades, funciones y procesos que intervienen durante el proceso productivo, su comercio y la entrega oportuna al cliente de determinado bien o servicio ofertado. Esta cadena de creación de valor comienza con el aprovisionamiento de materias primas y concluye con la distribución al consumidor, reflejando así la evolución de la organización en cuanto a sus operaciones internas y estrategias cumplidas a lo largo del proceso.

Un claro ejemplo de la implementación de mejoras continuas a través de una cadena de valor es *Nike*, ésta se ha centrado en el diseño, desarrollo y marketing alrededor de todo el mundo fomentando e incursionando en nuevos mercados como el de ropa, calzado y equipo deportivo. Pues dicha compañía es una de las más grandes en ventas de ropa e implementos deportivos acaparando gran parte del mercado internacional (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006).

Cabrera, Medina, Nogueira, & Núñez (2015) establecen algunas ventajas de la mejora continua: enfoca esfuerzos en aspectos organizativos claves, otorga recursos para establecer procesos propicios, desecha actividades repetitivas, establece niveles de desempeño adaptados al cambio, se adquieren progresos y resultados a corto plazo, se disminuyen acciones defectuosas y se optimizan costos.

2.5. Información interrelacionada de procesos y su valor al cliente

Para Suárez (2013) la cadena de valor está dada por aquel proceso continuo que va desde la identificación de producto, así como la definición del flujo de materiales,

información del consumidor final, de igual enfoca esfuerzo a una eficiente distribución. La información interrelacionada se enmarca a segmentar las actividades operativas para crear valor a través de las diferentes etapas de un proceso con el objetivo de lanzar el mejor resultado a través del producto elaborado. Los departamentos de la entidad o sus segmentos de actividad deben enmarcar sus esfuerzos en mantener un alto nivel de comunicación para evitar despilfarros de materiales en los procesos, productos dañados u otro cuello de botella.

Según las afirmaciones de Porter (1995) este valor del cliente se acumula por todos los procesos internos que ocurren dentro de la organización para entregarle el producto final conjuntamente con el servicio eficiente en la entrega del mismo. El valor que se genera al cliente está dotado de una serie de aspectos propios de la organización, dicho de otra forma, es aquel aspecto adicional que percibe el consumidor final por la entrega del producto, pero va más allá del servicio otorgado, sino que se conectan todas las actividades internas de la entidad para construir lo que el cliente busca en un producto final.

2.6. Sistema de información como herramienta de gestión y control operacional

En palabras de Moreira (2007) un sistema es considerado como un conjunto de elementos y mecanismos indispensables que se interrelacionan organizadamente para garantizar que la estructura empresarial consiga la obtención de los objetivos planteados, dentro de sus componentes se encuentran el personal, documentos, presupuestos, estrategias, planes de mercado y otros que mediante una transformación las entradas se traducen en salidas que crean satisfacción a los usuarios del sistema.

Por lo tanto, un sistema es aquella acumulación de elementos dispuestos para realizar un proceso determinado, dentro de la organización existe una conexión muy estrecha entre los procesos como: compras, ventas, producción, marketing, contabilidad, talento humano y demás. Todos ellos actúan con ayuda de un proceso precedente, es decir, uno depende de otro o en gran medida tienen relación y se comunican con otro para crear una estructura organizacional eficiente en términos de consecución de metas.

Un sistema de información es determinado como una herramienta importante en las organizaciones puesto que según Moreira (2007), éstos permiten mantenerse informados y comunicados entre los clientes y usuarios, por lo que su buen funcionamiento garantiza extraer los requerimientos de los clientes internos y externos con el fin garantizar una información bien definida entre responsables de actividades.

Además, un sistema de información proviene de aquellos resultados de las acciones de un oportuno control, es decir, a través de informes detallados sobre la situación de los aspectos operativos, de administración y financiero. De tal forma que comprendiendo una información contable ayuda a la dirección a denotar el desarrollo de todas las actividades y los resultados de los procesos con los que cuenta la empresa, se evidencian así también las formas de gestión, cumplimiento de políticas, situación financiera; creando así decisiones operativas (Dextre & Del Pozo, 2012).

La mayoría de las organizaciones están tomando un enfoque basado en sistemas porque éstos buscan coordinación, eficiencia y eficacia entre todos los recursos: humanos, materiales, financieros y obviamente el factor tiempo; utilizándolos para persistir en el ámbito legal, político, económico y social en el que desenvuelven sus actividades. Además, esta perspectiva ayuda a una retroalimentación y control porque informa el nivel de acatamiento de los objetivos y adecúa una serie de indicadores poseedores de información sobre las entradas, salidas, operaciones y también de las interrelaciones entre procesos o tareas para promover decisiones gerenciales (Hernández, Medina, Nogueira, Negrín, & Marqués, 2014).

2.7. Sistemas de contabilidad en la gestión estratégica

En el marco de una vigilancia eficiente sobre los procesos está determinado el sistema de contabilidad de gestión, como lo expresa Porponato (2016), éste se encamina a controlar mediante instrumentos los intereses de los involucrados en la organización, además, la infraestructura de información que es canalizada para generar mejores decisiones por parte de la dirección, con estos sistemas también se crea una comunicación efectiva de información entre los procesos. Llegando así a

mantener una coordinación enfocada a la mejora continua en las actividades que la empresa desarrolla.

Por consiguiente, es conocido que la contabilidad de gestión a más de mantener planes presupuestarios, también en gran medida se enfoca a la medición de desempeño, en otras palabras, hoy en día los controles sobre toda la organización ya no se basan únicamente en recursos financieros sino más bien en aquellos no financieros, debido a que éstos son las piezas claves de éxito de cualquier organización. Por lo tanto, mediante una gestión y medición oportuna de los recursos mencionados es posible establecer estándares de mejora sobre los resultados que generan los procesos para satisfacción de los clientes finales.

Por otro lado, es evidente que los diferentes sistemas de costos forman parte esencial de los sistemas de control de gestión que forman parte de la cadena de valor, como lo expresa Chacón (2007) estos sistemas deben contar con una detallada información oportuna, pertinente y comparable con la finalidad de establecer estrategias que garanticen un ámbito competitivo en el mercado.

Para Suárez (2013) una colaboración estratégica se enfoca al trabajo conjunto de los departamentos de una organización como partícipes del proceso productivo de una forma integral, de tal forma fomentando coordinación de actividades en mejora de resultados, además, que implica una compartición de riesgos, beneficios, estructuras de sistemas de costos, logística y marketing. Por lo tanto, con esta estructura íntegramente ordenada y planificada se busca aumentar la ganancia y la competitividad de la entidad. En referencia a lo anterior, una participación estratégica involucra a todo el personal de la organización desde los niveles directivos, línea media, grupos de tecno estructura, staff de apoyo y operarios de una manera concentrada para el desarrollo de las actividades enmarcadas al logro de resultados. Dicha coordinación debe mantener su rigidez en el control sobre procesos y cumplimiento de metas establecidas en el plan estratégico establecido por la organización.

2.8. Sistema de control en la gestión de procesos

Un sistema de control es reconocido como un medio y no como un fin, Morillo (2004) traduce que es un mecanismo de recolección de la información para promover una coordinación en el procesos de formulación de los planes estratégicos, así como en el control de aquellas decisiones que se toman una vez establecido los objetivos y la estructura funcional de la organización. Con su establecimiento se encamina esfuerzos para el cumplimiento de las actividades planificadas de una manera eficiente y efectiva. Todo ello se dirige a que los resultados sean medidos y comparados con los estándares de gestión.

Para Dextre & Del Pozo (2012) el control es una función que está inmersa en las actividades, operaciones y procesos de la organización, éste se establece de acuerdo a la esquematización de su estructura adoptada. Para lo cual se establece normas y técnicas para describir y llevar a cabo todas las tareas con los controles que las garanticen, además, se establecen mecanismos de medición de rendimiento. Se comprueba si las actividades y sus productos están enmarcados en las metas; por consiguiente, se toman acciones de corrección que aseguren ajustes y medidas de gestión eficientes. Lo descrito por el publicista, refiere que el control se encarga de vigilar y monitorear las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos y de tal forma determinar en qué medida se cumplen los objetivos de los planes estratégicos. Así como el establecimiento de aspectos de medición sobre el desempeño de la estructura organizacional, con dichos resultados es posible tomar acciones correctivas sobre áreas o actividades que requieren una mejor gestión.

En la actualidad las empresas industriales buscan llevar a efecto un proceso productivo de calidad haciendo un uso pertinente de sus recursos para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad; este control de know-how como comenta Arbildo (2011) registra información directa del proceso para mejorar términos de oportunidad para que los cambios que ocurren sean direccionados con los datos obtenidos para mantener el procedimiento bajo un control.

González & Horario (2001) denotan que en los negocios actuales los directivos buscan el mejor sistema de información para desplegar un correcto control en todas

las actividades que se realicen las compañías, pues, para aumentar la productividad de las empresas no se basa única y exclusivamente en los indicadores financieros sino de aquellos que miden la eficiencia de los recursos intangibles que no se ven plasmados en los estados financieros como: calidad, consumo insatisfecho, satisfacción del demandante, aceptación en el mercado, prestigio, fuerza laboral y otros relevantes. Este mecanismo de control en la gestión ayuda a guiar y a inspeccionar el desempeño de las firmas, porque para medir las situaciones o aspectos complejos actuales a los que se disponen las entidades no están solo las evaluaciones financieras, es decir, que primero se debe evaluar las condiciones propias de la organización como procedimientos, funciones, personal y de su buen rendimiento dependerá que la contabilidad refleje resultados exitosos.

El control organizativo forma parte de la estructura racional de la empresa porque representa las relaciones existentes entre el comportamiento y el sistema de valoración empleado, por eso en las industrias productoras la vigilancia en sus procesos debe ser más rigurosa porque debe permanecer cierto equilibrio entre el producto generado y el utilizado. Además, la inspección burocrática evidencia que es más efectiva que el simple porque establece reglas, jerarquías, actividades, especialización, división de tareas para cumplir las metas empresariales planteadas en los planes de acción (Pereira, 1999).

Como lo suscriben Lamanna, Vega, Revollar, & Álvarez (2009) los procesos empresariales y el sistema de control se integran de manera sincronizada y compatible porque se considera como una técnica que abarca no solamente elementos económicos sino más bien involucra aspectos e indicadores de análisis y esta conexión de criterios crea una visión enfocada a la economía controlable. Todo esto depende de las responsabilidades que mantenga la fuerza laboral frente a los objetivos organizacionales; por lo tanto, el establecimiento de una gestión basada en examinar la estabilidad de la empresa y su desempeño promueve entradas y salidas reguladas; y obviamente resultados racionales.

2.9. El mapa de procesos como modelo de gestión operativa

Para mejorar la gestión de procesos se utiliza una metodología importante que demuestra las situaciones claves para perfeccionar la estructura lógica organizacional, por eso se establecen las siguientes etapas: primero se caracteriza y diagnostica las actividades que desarrolla la entidad para adquirir ideas iniciales de a dónde se visiona el cometido de sus acciones. Luego se procede a un análisis detallado por eso se clasifican los procesos tomando en cuenta aquellos reconocidos como claves para la esquematización en el mapa de procesos y así demostrando los procesos que necesitan perfeccionamientos e inspección. Después se determina la mejora del know-how mediante el bosquejo en diagramas y las fichas de procesos que registran todos los acontecimientos de relevancia definidos en las etapas anteriores, y finalmente se mantiene un seguimiento y control para esto se elabora un índice de actividades para justipreciar el desempeño de los procesos (Hernández, Medina, Nogueira, Negrín, & Marqués, 2014).

Para Pico (2006) el mapa de procesos es considerado como un elemento del sistema de gestión de calidad porque mantiene componentes de la cadena de valor y medidas de control para garantizar la productividad de los procedimientos. Además, menciona que esta metodología permite bosquejar las actividades de los procesos claves para mejorar los aspectos de forma periódica permitiendo incrementar valor agregado a la empresa; de igual manera, mediante esta esquematización es factible conservar la eficiencia de los procedimientos primordiales así como la utilización de los recursos, documentaciones y mediciones de control en las diferentes partes de los procesos con la finalidad de identificar situaciones que afecten al buen desempeño de la organización.

Para la International Organization for Standardization - ISO 9001 (2015) el criterio que utiliza para mejorar la efectividad de la estructura organizacional es la elaboración de un mapa de procesos para indicar los procedimientos específicos y es posible identificar su sistematización e interrelación entre procesos; además, este bosquejo permite enumerar indicadores.

El mapeo o flujo detallado de las actividades es una herramienta útil y Pico (2006) determina los siguientes pasos: 1. Ejecutar una compilación de todos los procesos existentes en la entidad, 2. Determinar los factores claves de éxito para alcanzar sus metas, 3. Acordar los procesos claves de la entidad, 4. Clasificar los procesos en su categoría e importancia, 4. Definir las actividades de cada cargo y responsable, 5. Elaborar el mapa de procesos para evidenciar la realidad de la organización.

2.10. Estandarización de procesos como mecanismos de mejora

Según la International Organization for Standardization - ISO 9001 (2015) determina la estandarización enfocada a los procesos interviniendo una esquematización de entrada y salida; cliente y proveedor como componentes dentro de la estructura de la organización. Además, evidencia la necesidad para que las empresas mantengan una gestión de calidad basada en procesos para lo cual sugiere que las compañías identifiquen sus procesos eficaces y eficientes, determinen la interrelación e interacción entre los mismos, establezcan criterios y mecanismos de control y conduzcan procesos efectivamente, dispongan de recursos suficientes y adecuados, mantengan un seguimiento-medición y análisis, concluyendo con acciones correctivas y de mejora constante.

Para Peláez (2010) la estandarización es una herramienta de gestión para las empresas industriales porque la documentación de procesos y su control permiten mejorar la comunicación, eficiencia, productividad, seguridad, participación, entrenamiento, estándares y valoración entre los niveles organizacionales para ayudar a reducir defectos en la gestión. Obviamente aclara que los criterios establecidos de acuerdo a los requerimientos empresariales son instrumentos para que la empresa evolucione tanto en procesos sistemáticos como en un adecuado control interno enfocado al cumplimiento de estrategias y objetivo.

Según Velasco, Cuerda, Frías, Camblor, Bretón, Plá, Izquierdo, García, Alonso (2015) el sistema de gestión de calidad forma parte integral de la sistematización y estandarización de los distintos procesos de la organización porque permite optimizar los recursos. Ayuda a comprimir costos por defectos, fortalece las relaciones con los

proveedores, aumenta la satisfacción del cliente interno y externo, y, aporta a la construcción de la marca de la empresa.

2.11. Modelo de gestión organizativa en las pequeñas y medianas empresas

Las pymes son empresas que aportan a la economía de forma significativa porque brindan oportunidades de empleo, generan ingresos para el estado y en general mueven el sistema económico del país, sin embargo, se enfrentan a situaciones de incertidumbre en cuanto a su confiabilidad y comunicación en su estructura funcional porque pueden decaer fácilmente por no mantener una lógica de procesos y responsabilidades establecidas. Por eso el control interno es la mejor opción para garantizar que la gestión administrativa y la información financiera fluyan satisfactoriamente (Nagua & Burgos, 2016).

Según Villafuerte, Franco, & Luzardo (2016) menciona que la competencia propiamente dicha es aquella que involucra por una parte la aptitud, idoneidad, capacidad y pericia que se debe mantener sobre las acciones implantadas en el proceso de planificación de las empresas. Asimismo, involucra una relación entre la competencia y la gestión administrativa en procura del logro de objetivos.

En las organizaciones la ilustración de su estructura incide significativamente en la cultura empresarial porque es un factor primordial para alcanzar ventajas competitivas a corto y largo plazo. Por lo tanto, un mecanismo utilizado para medir el desempeño de la gestión organizativa es la adopción de indicadores basada en aspectos financieros, capital humano, materiales tangibles, perspectivas del cuadro de mando integral. De la misma manera, la corporación debe abarcar factores como valores institucionales, relaciones entre clientes internos y externos para lograr una ideología de gestión que fortalezca el know how de las pymes. Posibilitando así la apertura de sus mercados con evaluaciones integrales y constantes de un estudio organizacional, capacidades, procesos, tecnologías e información financiera (Marulanda, López, & Mejía, 2013).

Para Castañeda (2014) ahora en día debido a los riesgos y dificultades que afrontan los negocios por la competencia y su propia cultura organizacional el mejor modelo de gestión organizativa es la adopción de un sistema de control interno eficiente que

incida en la productividad empresarial, es decir, que los lineamientos que se implanten procuren que los elementos operativos se direccionen al cumplimiento de las anheladas metas estratégicas. Este sistema es el más conveniente para las micro, pequeñas y medianas empresas porque les permite mantenerse sostenibles en el mercado y por eso necesitan delimitar sus procesos de planeación y control de actividades. En esta investigación las empresas de manufactura requieren de una oportuna estructura que relacione las responsabilidades de personal operativo y propietarios para implementar controles a los puntos de atención, estableciendo canales de comunicación entre las distintas áreas y la dirección.

Las pymes en el Ecuador han evolucionado y son pieza clave para el desarrollo productivo; sin embargo, la carencia de controles y sistemas de gestión a estas empresas las convierte sensibles a todos los factores de riesgo tanto internos como externos. Lo que se busca alcanzar es eficacia, eficiencia y economía para dar facilidad en la toma de decisiones a la gerencia respecto de renovar, cambiar o mejorar alguna actividad o proceso para que los inputs canalicen los recursos y los outputs reflejen resultados o productos de calidad, el no disponer de revisiones efectivas en la organización induce a tener despilfarros constantes. Por eso es importante que los propietarios o gerentes impulsen métodos de medición y evaluación para reducir defectos e incrementar la productividad (Palacio, Guadalupe, Mantilla, & Revelo, 2018).

Si bien es cierto para medir la gestión financiera de la pequeñas y medianas empresas se encuentran indicadores como liquidez, capital de trabajo, controles de presupuestos, rentabilidad y otros relevantes. De igual forma, conocer las políticas en las áreas de trabajo permiten identificar el perfil que mantiene el propietario frente a la estructura y cultura organizacional, porque estos son aspectos que requieren ser analizados debido a su relación con la misión y visión e influyen en el progreso de la empresa, Además, es imprescindible determinar las acciones y decisiones gerenciales que mantienen los empresarios frente a la supervisión y monitoreo de las programaciones productivas en industrias de manufactura (Méndez, Parra, & Hurtado, 2008).

2.12. El control interno y su aporte en el perfeccionamiento empresarial

La importancia del control interno en las empresas manufactureras radica en los beneficios económicos que son generados por la oportuna gestión empresarial, es decir, este sistema permite revelar información contable verídica gracias a mejoras en las actividades, lineamientos y controles que desarrolla para la consecución de fines delimitados. Por lo tanto, un pequeño o grande negocio alcanzará resultados provechosos cuando haya logrado lo planificado, usando adecuadamente los recursos financieros e inmateriales (Lozano & Tenorio, 2015).

Para González, Guerra, Barrios, Relova, Brizuela & Anido (2013) la gestión y el control interno buscan solucionar las complejidades existentes en las organizaciones para garantizar una calidad y eficiencia en todos los procesos mostrando la vinculación entre sí; asimismo, con definición de los objetivos estratégicos es factible identificar los riesgos que transgreden a su desempeño y establecimiento de acciones correctivas para reducir conflictos en los niveles de la empresa. De igual forma, se establecen indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados y también la eficacia del proceso. Como lo indica el autor, el control interno en gran medida ayuda a cumplir con las metas y estrategias porque es una herramienta para evaluar las dificultades en la estructura empresarial para posteriormente con los resultados apoyar al aprendizaje organizacional.

Estupiñán (2015) considera al control interno como un conjunto de políticas, ordenamientos, experiencias y estructuras empresariales creadas para brindar razonabilidad a los procedimientos que persiguen los objetivos del negocio y prevenir o evidenciar los riesgos o situaciones incoherentes para aplicar medidas correctivas. Además, el autor lo define como un proceso establecido por los responsables de la organización para gestionar adecuadamente las actividades del giro del negocio y con esto alcanzar confiabilidad en la información financiera. Por lo tanto, se determina que gestionar el plan estratégico que maneja la empresa durante cada periodo ayuda a cumplir a cabalidad las estrategias incorporadas.

Las indecisiones de los mercados en los que se desenvuelven las empresas productoras llevan a que la gestión estratégica que mantienen las empresas sea

cambiada o innovada en base al control interno porque éste es el elemento más fundamental con el que cuenta la directiva para perfeccionar el desempeño estructural y funcional en la organización. También, con su utilización los jefes departamentales destinan esfuerzos para detectar puntos críticos a valorar y posteriormente establecer soluciones a las debilidades encontradas; y con esto la compañía tome acciones coherentes para perseguir constantemente los objetivo fijados (Vega, Lao, & Nieves, 2017).

En palabras de Mendoza, Delgado, García, & Barreiro (2018) el control interno es importante en la gestión administrativa porque es un instrumento que utiliza la dirección para dar razonabilidad a las actividades que ejecuta la organización como a los objetivos que persigue la misma. De igual forma, gracias a la aplicación de este procedimiento de valoración es posible minimizar las dificultades existentes en los procesos y encaminar el uso de los recursos financieros e intangibles a resultados racionalizados. Entonces, como muestra el autor en su investigación la gestión basada en controles busca mejorar la economía, veracidad, eficiencia, eficacia en las acciones de la empresa; también, lo que garantiza una organización exitosa es el cumplimiento de normativas y regulaciones aplicables a su giro de negocio para esclarecer la congruencia de información.

En contexto de Plasencia (2010) el sistema de control interno forma parte esencial de una empresa oportunamente ordenada porque certifica la seguridad de los recursos y resultados de la situación financiera, además, en el marco conceptual se detallan los objetivos que debe perseguir toda compañía como: confidencialidad de la información, efectividad de los procedimientos, acatamiento de políticas y regulaciones conjuntamente con sus elementos bien definidos como *ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión y monitoreo* determinados por el COSO I, ya que integrando estos componentes es factible dar una gestión organizada a la organización; este criterio brinda beneficios de mejora a la entidad como asignación de responsabilidades a directivos y fuerza laboral en cuanto al alcance de las metas. Esto permite controlar el desempeño mediante indicadores según las características de cada proceso, área departamental y funciones definidas.

Para Vega de la Cruz & Gonzáles (2017) incrementar el nivel de calidad y eficiencia de las empresas se requiere un adecuado control interno basado en la gestión contable y administrativa porque la estructura lógica empresarial cada vez es más compleja por las exigencias del mercado. Por eso es imprescindible orientaciones administrativas que atestigüen la productividad de procesos *estratégicos, contables y operativos*; asimismo, el objetivo de valorar las organizaciones es mejorar las tareas ejecutadas mediante herramientas definidas en base a la oportunidad de la información de procedimientos.

2.13. El proceso de la gestión de riesgo

En la actualidad las empresas de cualquier sector deben establecer normas y regulaciones de operatividad para lograr sus objetivos, denominándolo como control interno. Éste es un enfoque de sistemas que de forma integral evalúa las relaciones entre el personal y la organización con el fin de mantener una gestión eficiente. Con estas regulaciones dentro de la entidad es posible mantener a los procesos coordinados y en movilidad de los recursos utilizados en las tareas ejecutadas. El sistema de control interno debe estar conectado con toda la estructura organizacional refiriéndose a actividades, recursos y reglas para dar un seguimiento a los riesgos empresariales que afecten a los objetivos (Norka, 2005).

La gestión de riesgo es una técnica metódica y ordenada para instaurar contexto, caracterización, revisión, valoración, procedimiento, monitoreo y notificación de los conflictos relacionados a cualquier actividad, función y también proceso. Esto haciendo posible que las empresas minimicen defectos y maximicen oportunidades; además, mediante este mecanismo lógico e interactivo permite promover la mejora continua y toma de decisiones acertada (Montilla, Montes, & Mejía, 2007). Este método ayuda a que las sociedades realicen verificaciones de los acontecimientos diarios en el giro del negocio para contrarrestar conflictos y crear interrelaciones racionales entre los directivos, personal y empresa.

El control interno tiene gran impacto en la estructura de las tareas de las empresas, establecimiento de los objetivos y administración de los riesgos. Este procedimiento es canalizado por la gerencia porque es la que compromete a los demás niveles de la

organización a una integración que comprometa a toda la entidad a formar parte de la misión y visión que se persigue. Además, para contrarrestar los conflictos más comunes que identifican las normas internacionales como riesgo de control e inherente es la supervisión para controlar mediante técnicas medibles el rendimiento de la gestión organizativa y para esto es importante estandarizar las actividades operativas, administrativas y contables (López & Pesántez, 2017).

Según Velásquez, Velásquez, Velásquez, & Villa (2017) la gestión de los riesgos en los procesos misionales es una herramienta que integra la planificación y acción de las estrategias enfocadas a controlar los conflictos derivados de los proveedores, clientes externos e internos, calidad de servicio y confiabilidad de procedimientos. Asimismo, cuando las dificultades no son prevenidas a tiempo inciden en todas las relaciones de la organización, también afectan al prestigio de la entidad; sin embargo, no todo riesgo es considerado como un aspecto negativo sino también como una oportunidad para cambiar o mejorar las actividades de la estructura organizacional.

Para Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez (2018) es responsabilidad de la administración y la gerencia implementar un sistema de control interno para disminuir los riesgos y fortalecer las conexiones entre la empresa y cliente mediante la adopción de una gestión administrativa efectiva es posible mantener una estructura que demuestre la optimización de los recursos. Pues dentro del ambiente de control se establece claramente el compromiso que deben tener los colaboradores para el cumplimiento de una tarea específica, la delimitación de la filosofía que posee la gerencia frente al estilo operativo para controlar los riesgos, acciones, actitudes de la entidad con la finalidad de procesar la información correctamente y así generar balances transparentes.

2.14. Medición de desempeño organizativo

Como lo describen Linares, Ochoa, & Ochoa (2013) es importante realizar un diagnóstico sobre la cultura de la empresa para extraer aspectos claves o que obstaculizan la realización normal de las actividades. Por eso, es conveniente revisar el desempeño de los procesos, personal, registros contables, cifras financieras para

determinar resultados que contribuyan al mejoramiento colectivo para el fortalecimiento organizacional. Además, permite crear conciencia en el rendimiento y responsabilidad para obedecer la misión y visión; promueve implementar un mecanismo de evaluación posibilita una gestión eficiente y favorece al cumplimiento de estrategias y objetivos.

En palabras de Fuentes & Hurtado (2002) el desempeño organizacional incluye la productividad, satisfacción de empleados, eficiencia, eficacia, calidad y otros que midan la efectividad empresarial. El autor determina algunos criterios de medición sobre procesos operativos como: crecimiento de las ventas, crecimiento de la cuota de mercado, disminución de las reclamaciones de los clientes, nivel de satisfacción de los clientes, tasa de fallos de los productos y/o servicios, calidad de los productos y/o servicios.

La medición de desempeño organizacional constituye un modelo de gestión que evalúa el rendimiento de procesos, para Castillo & Vargas (2009) su origen se sitúa a principios del siglo precedente debido a la valoración del desempeño en base a cálculo de tiempos y movimientos; y éstos al mismo tiempo relacionados con medidas estandarizadas. Por lo cual, los resultados obtenidos respondían a procedimientos dentro de un proceso establecido. Ahora bien, con el transcurso del tiempo aparece un nuevo modelo de gestión organizacional dejando a un lado las medidas convencionales ya que los parámetros fueron evolucionando constantemente hacia unos sistemas articulados y resultados operativos direccionados a los objetivos estratégicos.

En la investigación de Camisón & Cruz (2008) determina una serie de variables de medición de desempeño a nivel organizacional, evaluando aspectos como: satisfacción de clientes, satisfacción de empleados, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los stakeholders, entre otros definidos en función del giro del negocio así como en su requerimiento de análisis. Además, la medición de las dimensiones cualitativas del desempeño a nivel organizacional es considerado a partir de los activos intangibles estratégicos ausentes en los estados financieros, derivándose de ello los indicadores que evalúan el rendimiento de las actividades desarrolladas por la empresa. Con lo referido, el medir los frutos de una empresa

implica una evaluación de la eficiencia y eficacia de una organización para determinar en qué magnitud se cumplen o no los objetivos definidos, en esta valoración intervienen elementos como comunicación entre departamentos, liderazgo de la dirección y por supuesto una toma de decisiones efectiva dentro de este proceso gestionable de la capacidad organizativa.

Es una inquietud de las empresas medir el desempeño para identificar las brechas existentes entre lo planeado y lo alcanzado definido en el plan estratégico, con la finalidad de incrementar el valor agredado en el servicio y producto final que entrega la organización al consumidor, ya que su aumento se relaciona con el rendimiento. Además, una variable para medir es la flexibilidad en la realización de los procesos porque busca elevar la capacidad productiva, invención de procesos, eficiencia, eficacia, competitividad y el compromiso de la fuerza laboral el el desenvolvimiento de sus funciones (Barra & Gómez, 2013).

2.14.1. Indicadores de desempeño

Según García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola (2003) manifiesta que cada organización requiere indicadores propios como una herramienta para la mejora de los procesos. Ahora bien, el autor describe indicadores importantes que miden la efectividad de los procedimientos en la organización como: la productividad, que indica el número de tareas realizadas por cada recurso disponible en un tiempo determinado, el rendimiento, que establece las actividades ejecutadas por recurso usado, la eficacia, que indica el cumplimiento de los objetivos, y, la eficiencia, que mide la capacidad del uso de los recursos.

En palabras de Ramos, Segura, González, & Suárez (2012) los indicadores recomendados en el modelo de gestión basado en procesos como en la auditoría de gestión son aquellos relacionados con la eficacia porque muestran resultados paulatinamente, y, con la eficiencia porque logra evidenciar el proceso de las actividades hasta la entrega del producto al cliente, además, ayuda a la dirección a plantear acciones sobre los posibles despilfarros. De igual manera, se promueven mejoras en el comportamiento de la lógica de procesos gracias a la gestión que se brinda a la combinación de los recursos utilizados.

Para (Fontalvo, De La Hoz, & Morelos, 2017) en su investigación de la productividad en el mejoramiento organizacional se determina la importancia de los indicadores para medir el comportamiento de los procesos de manera integral. La eficiencia es indispensable estudiarla porque se relaciona con la utilización adecuada de los recursos para alcanzar resultados óptimos, es decir, se refiere a la capacidad de cumplir en el menor tiempo posible un objetivo planteado y con menor cantidad de recursos. Es por eso que tanto la eficiencia como la eficacia se encuentran vinculados para cumplir las metas organizacionales.

El establecimiento de los indicadores es considerado para Laureano (2010) como un sistema de gestión porque permite mejorar la razonabilidad y efectividad de la información y promueve la corrección de errores en las actividades. Además, en la auditoría de gestión se establecen que la medición del comportamiento en la estructura organizacional se la debe ejecutar con indicadores de economía, eficiencia y eficacia porque se logra evaluar el desempeño de la planificación, los controles establecidos y la utilización de los recursos con el fin de alcanzar objetivos planteados.

Los indicadores de clientes ayudan a las organizaciones a percibir los requerimientos de los clientes a través de mediciones de la satisfacción, retención, costo y rentabilidad. Estos indicadores logran medir la visión de la empresa, la evolución del proceso de ventas y la aceptación del producto. Además, éstos permiten conocer el impacto financiero que tienen los gastos por atención al cliente en un periodo determinado. Por lo tanto, las ventas constituyen un proceso clave para controlar los recursos financieros en la organización (Domínguez & Hermo, 2007)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información

El presente estudio mantiene una alineación más cualitativa que cuantitativa, interpretando de una manera descriptiva los datos obtenidos en la recolección de la información para el establecimiento de indicadores de gestión; para esto se realizó una definida investigación de campo, es decir, la investigadora se trasladó de forma directa a los involucrados como personal de gerencia, administrativo, y personal operativo para extraer los mejores resultados. En palabras de Arias (2012) la investigación de campo se refiere a una recolección de los datos exclusivamente de los sujetos que son investigados, o en el lugar propio del estudio, y es conocida como la recolección de datos primarios por su naturaleza, es decir, sin manipularlos o depurarlos.

El objeto de estudio de la presente investigación es una empresa de calzado industrial de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en dicha organización se ha tomado como población de análisis a todos los trabajadores que laboran en los procesos misionales, además, de gerente, subgerente y jefes departamentales. No se dispone de una muestra debido a que la temática se enfoca a un caso específico en el cual la población denotada es reducida.

Ahora bien, mediante autorización de la gerencia de la empresa de calzado industrial analizada la investigadora procedió a tomar información necesaria para el desarrollo de la investigación a través de reuniones programadas con los responsables de la institución; en la Tabla 1 se detalla la primera.

Tabla 1. Diagnóstico y elaboración del mapa de procesos

FASES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Levantamiento de información con un diagnóstico inicial de la	Se procedió a evaluar los procesos que dispone la entidad con una entrevista entre la subgerente, jefe de talento

	empresa de calzado industrial.	humano y contabilidad. Quienes manifestaron las actividades, subprocesos y demás tareas intervinientes de manera general.
Fase 2	Construcción del mapa de procesos.	Una vez definido los procesos intervinientes en este estudio se procedió a elaborar el respectivo mapa de procesos.
Fase 3	Revisión del mapa de procesos.	Se reconoció el mapa de procesos conforme a las especificaciones descritas por la empresa.
Fase 4	Aprobación del mapa de procesos.	Se comprobó la veracidad del esquema realizado con la finalidad de proceder al levantamiento de la información.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

El levantamiento de información tuvo lugar entre el 09 de septiembre de 2018 hasta el 10 de octubre del mismo año, procedimiento llevado a cabo a través de una ficha recomendada por Cadena (2015), quien expresa que se deben detallar actividades de los procesos y/o subprocesos identificados para posteriormente representar mediante un flujo o mapa que muestre la realidad de la empresa, por lo tanto, en dicha ficha se detalla y categoriza cada proceso, en este formato se establecen elementos como entradas, salidas, tareas, controles, registros, proveedores, clientes, indicadores de desempeño y anexos documentales; asimismo, se determinan cargos, responsables y tiempos en las actividades. Por esta razón, este instrumento se lo elaboró de acuerdo a las necesidades de este estudio y posteriormente se procesó y analizó la información adquirida.

Posteriormente, en el proceso de investigación se realizaron varias entrevistas personales con los colaboradores involucrados en los procesos estudiados como: gerente, subgerente, jefes departamentales y personal operativo, los mismos que

proporcionaron información relevante para la realización de esta indagación. Además, se consiguió conectar a todos los intervinientes mejorando así su comunicación y estructura lógica en el desarrollo de sus actividades. Gracias a la permisión de la gerencia también se complementó este estudio con grabaciones de audio y video para retroalimentar los datos obtenidos. Así, en esta segunda etapa se efectuaron los siguientes pasos descritos en la Tabla 2.

Tabla 2. Recopilación de información

FASES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Levantamiento de la información mediante fichas de procesos.	Se procedió a recopilar los datos con las fichas de procesos elaboradas, se extrajeron a detalle las actividades, sus responsables, tiempos, periodicidad, entradas, salidas, productos y regulaciones de los procedimientos misionales.
Fase 2	Verificación de las fichas de procesos.	Con los datos recopilados se revisó con los responsables la razonabilidad de la información.
Fase 3	Elaboración de flujogramas de procesos misionales.	Se realizó los respectivos diagramas de los procesos estudiados gracias al programa Visio Professional 2016 con el fin de bosquejar la lógica organizacional de la empresa de calzado industrial en sus procedimientos.
Fase 4	Propuesta de	Se revisó el contenido de las

	indicadores.	fichas de procesos, mapa de procesos y flujos para detectar los puntos clave que requieren ser medidos o valorados para incrementar la productividad organizacional, por eso, se reconoció en la literatura los indicadores de desempeño más convenientes para esta empresa.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Además, mediante la técnica de la observación se denotaron las situaciones u ocurrencias que se suscitaron dentro de las entrevistas, como: comportamientos, realización de trabajo, frecuencias, cargos, procedimientos y otros; asimismo, permitió tomar nota de referencias importantes puesto que esto ayudó a puntualizar los aspectos que necesitan controles para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por otra parte, se efectuaron revisiones bibliográficas-documentales con la finalidad de averiguar, identificar y seleccionar información verídica de los aspectos propios de este estudio, por ello, se revisó documentación pertinente a la empresa como misión, visión, reseña histórica, manual de políticas; también se consideró informes económicos, productivos y empresariales de manufactura y calzado en la provincia de Tungurahua, esta información brindó datos importantes para el desarrollo de este análisis.

3.2. Método de análisis de información

La información obtenida en este trabajo de investigación se enfocó en los procesos misionales de la organización para la explicación de las incertidumbres planteadas en las preguntas de reflexión, por lo tanto, los datos adquiridos fueron utilizados minuciosamente para responder a los objetivos planteados.

Para justipreciar la información recolectada se procedió a realizar un mapeo o flujo detallado de las actividades como lo suscribe Pico (2006), quien determina los siguientes pasos: 1. Ejecutar una compilación de todos los procesos existentes en la entidad, 2. Determinar los factores claves de éxito para alcanzar sus metas, 3. Acordar los procesos claves de la entidad, 4. Clasificar los procesos en su categoría e importancia, 4. Definir las actividades de cada cargo y responsable, 5. Elaborar el mapa de procesos para evidenciar la realidad de la organización.

3.2.1. Procesamiento de información

Para el análisis de la información alcanzada fue imprescindible la utilización del software Microsoft Excel, ya que permitió ordenar y sintetizar los datos mediante las fichas de levantamiento de información y caracterización de procedimientos, esto ayudó a detallar cada actividad de forma lógica, de igual manera, se identificó las entradas, salidas, productos y mecanismos de control manejados en la organización. Además, se utilizó el programa Visio Professional 2016 para esquematizar los procesos misionales investigados y con esto visualizar gráficamente la información recopilada en las fichas establecidas.

Ahora bien, para valorar la información depurada en los puntos aclarados anteriormente, de una manera minuciosa se procedió a realizar un esquema de procesos, ya que esta metodología también la comparten Hernández, Medina, & Nogueira (2009), quienes en su investigación la utilizaron para esquematizar la situación actual de la entidad con la información recopilada partiendo del levantamiento de datos en la ficha de procesos estructurada, siguiendo varios pasos como: primero determinación del objetivo del proceso, salidas, requerimientos, inicio y fin, cliente y proveedor, posteriormente se identifica las actividades, a continuación la diferenciación entre actividades, tiempos, posteriormente se proyecta el diagrama y finalmente como lo indican Marrero, Olivera, Garza, & González (2014) propuesta de indicadores de control de la gestión.

Este método permitió analizar la información recopilada con el fin de mejorar la estructura de trabajo basada en procesos. Para lo cual se investigaron aquellos procesos misionales correspondientes a ventas debido al interés de estudiar aspectos

propios de la contaduría y así categorizar los criterios financieros con los no financieros. Además, mediante este estudio se logró enlazar actividades para el mejor funcionamiento y desempeño de la empresa. Ahora bien, también se estableció una representación gráfica y propuesta de indicadores que permitieron que la empresa tome mejoras continuas, adecuadas políticas empresariales, decisiones gerenciales y objetivos organizacionales estratégicos.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1. Análisis y categorización de la información

El modelo de gestión ejecutado en este estudio responde a una estructura organizacional basada en procesos, es decir, la ejecución de las actividades administradas por una cronología o lógica de los procedimientos para crear un sistema interrelacionado con las demás funciones o tareas que se ejecutan en el negocio. Esto ha garantizado que las acciones diarias se lleven a efecto y de la manera más eficiente posible, además, mediante este enfoque de procesos ha sido factible establecer mecanismos de valoración para incrementar la productividad de toda la organización. Las evidencias recabadas sobre la temática analizada fue posible brindarle a la empresa sugerencias en cuanto a la delimitación por escrito de las tareas de cada departamento, manual de procedimientos, controles, políticas y de su planificación estratégica.

Para Torres (2014) un modelo con enfoque en procesos garantiza la conceptualización de los procedimientos, acciones y responsables, además, denota que una oportuna presentación gráfica de los procesos permite incrementar los niveles de comunicación, efectividad y productividad en toda la empresa. Los subprocesos que se establecen y organizan de acuerdo a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo deben crear y generar valor para la estructura empresarial.

Con la interpretación de esta información recopilada se ha logrado brindar a la empresa una nueva perspectiva de trabajo, seguimiento y control de los procesos misionales. De igual forma, se proporcionó a la entidad lineamientos para administrar la gestión del control interno desde el enfoque de procesos, así también, se determinó la importancia que conserva la planificación, alineación, ejecución y control de las actividades dentro del esquema lógico estructural definido por la organización. La empresa de calzado industrial tomada para estudio consiguió socializar las situaciones de conflicto con el cliente interno y externo con la finalidad de establecer correctivos inmediatos en cada área de trabajo. Además, se ha

descifrado acciones de despilfarro, inconsistencias, demoras, y otros aspectos que pueden ser mejorados progresivamente con la ayuda de valoraciones periódicas.

Por lo tanto, este modelo de gestión basado en procesos fue diseñado a partir de la revisión del estudio de arte y de la recolección de información en la empresa de calzado industrial estudiada. Gracias al procedimiento de transformación y depuración de los datos se lograron establecer varios aspectos importantes que sustentan la temática de la presente investigación. Por consiguiente, se realizaron ciertas etapas que se detallan a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Fases del modelo de gestión basado en procesos

FASES	ACTIVIDADES	DESARROLLO
Fase 1	Comprobación de información.	Se realizaron revisiones de las fichas de procesos mediante entrevistas con los jefes departamentales para comprobar los datos obtenidos inicialmente, de esta manera confirmar varios aspectos inconclusos o de mayor explicación. Este procedimiento fue llevado a cabo con una conversación sobre las actividades que se realiza en el proceso y así validar de una manera lógica la estructura organizacional.
Fase 2	Retroalimentación de información.	Con la información comprobada se procede a retroalimentar las fichas de procesos y a descartar datos que no aportan al procedimiento analizado, definiendo con claridad las entradas, actividades y salidas de cada uno de los procesos con el apoyo de las revisiones de la fase anteriormente descrita. También esto fue verificado gracias al material de audio y video que apoyaron en todo momento las entrevistas personales.
Fase 3	Elaboración del	Una vez depurada y caracterizada la información se

	mapeo o flujo de los procesos misionales.	procedió a realizar un diagrama de cada uno de los procedimientos claves de la empresa de calzado industrial estudiada con la finalidad de mostrar la correcta lógica de actividades y también para evidenciar los riesgos implícitos que requieren una acción eficiente.
Fase 4	Puntos clave de riesgo	Se efectuaron revisiones de las ficha de procesos y de la esquematización de los procesos misionales y se determinaron las actividades que no generan valor y aquellas repetitivas, también se denotaron las demoras en los procesos, los desperdicios, errores, defectos, carga de responsabilidades y observaciones para cada tarea realizada.
Fase 5	Indicadores de desempeño	Estos indicadores de gestión se los determinó con la ayuda de un estudio de arte previo, sugerencias de la empresa y con los puntos clave definidos. Estos se los propuso para que la organización investigada los pueda aplicar periódicamente y así midan la eficiencia, eficacia y calidad de la estructura empresarial.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Para esta investigación se depuró la información con la utilización de un ordenador y mediante el software Microsoft Excel, se estructuró la respectiva ficha de procesos en la que consta todo los datos descritos en cada uno de los procesos; de igual forma, se guardó un archivo de todos los audios y videos recolectados en este estudio. Además, para el bosquejo de los procesos misionales se usó el programa Visio Professional 2016 para una mejor visualización.

4.2. Narración del caso

4.2.1. Antecedentes

La empresa de calzado estudiada es una organización ambateña con 27 años de experiencia, pionera en la fabricación de calzado de seguridad industrial, genera empleo y aporta a la economía y al desarrollo del país. Es la única compañía a nivel nacional que cuenta con el sistema de inyección directa al corte en suelas de poliuretano, caucho – poliuretano, PU – TPU - doble densidad. Además, su calzado está debidamente registrado bajo una marca prestigiosa en la localidad, asimismo, cumple con normas y especificaciones nacionales e internacionales que han sido avaladas por el centro de tecnología SATRA (Certificadora de calidad con sede en el Reino Unido) y por el centro de innovación aplicada en tecnologías competitivas CIATEC de México, además de mantener una certificación INEN.

La empresa se ha fortalecido gracias a la confianza depositada por sus clientes, es por ello que ha invertido en tecnología de punta, capacitación permanente del personal, contando con un continuo control de procesos de producción y calidad. Esta industria de calzado inició sus actividades en el año 1991, como un pequeño taller artesanal en el cual laboraban 4 personas incluido el dueño y su esposa con una producción diaria de 50 pares, y actualmente la empresa cuenta con 8 colaboradores en el área administrativa, 62 en el área de producción, 1 diseñador, 1 jefe de producción y 2 personas en el área de ventas, produciendo 900 pares diarios de botines técnicos de alta calidad.

La misión de la entidad es ser una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado de seguridad industrial, buscando siempre la innovación y el diseño, utilizando dos sistemas de producción con tecnología de punta y materia prima calificada, ofreciendo calzado que cumple normativa técnica a precios competitivos satisfaciendo las necesidades del sector industrial.

La visión de la organización es ser una empresa reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de calzado de seguridad industrial y estar posicionada en la mente de sus clientes como la mejor marca de calzado.

Entre los objetivos que persigue el negocio están: buscar nuevos procesos para la maquinaria y tecnología, mantener el compromiso de fabricar calzado de calidad, comercializar el producto a todo el territorio nacional, formular y planificar estrategias de venta y ofrecer al cliente calzado cómodo con la seguridad de normas técnicas. Además, la empresa de calzado cuenta con valores como la honestidad, competitividad, puntualidad, solidaridad y justicia.

4.2.2. Mapa de procesos

En palabras de Aboal, Lado, Quintana, Vidal, Gómez y Fernández (2008) la elaboración del mapa de procesos para la empresa implica revisiones de documentos, visitas y entrevistas con los responsables o jefes departamentales para determinar uno a uno los procedimientos ejecutados y así definirlos en estratégicos, misionales y de apoyo. Esta metodología permite establecer un consenso para la aprobación de su representación y por ende el establecimiento de un modelo de gestión con enfoque en los procesos para mejora del control interno en la estructura organizacional.

El mapa de procesos que se aplicado a esta empresa es importante porque ha generado una dominante estructura organizacional ya que previo a este estudio no se disponía de un esquema de procesos debidamente documentado. Este bosquejo proporcionó una adecuada categorización de los procedimientos y de igual manera se lo ha adoptado como parte esencial en la gestión del control interno porque ayuda a la determinación de puntos clave en los procesos involucrados. Además, este mapeo garantizó formalizar una evaluación y monitoreo de las actividades delineadas para el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

4.2.3. Procesos misionales

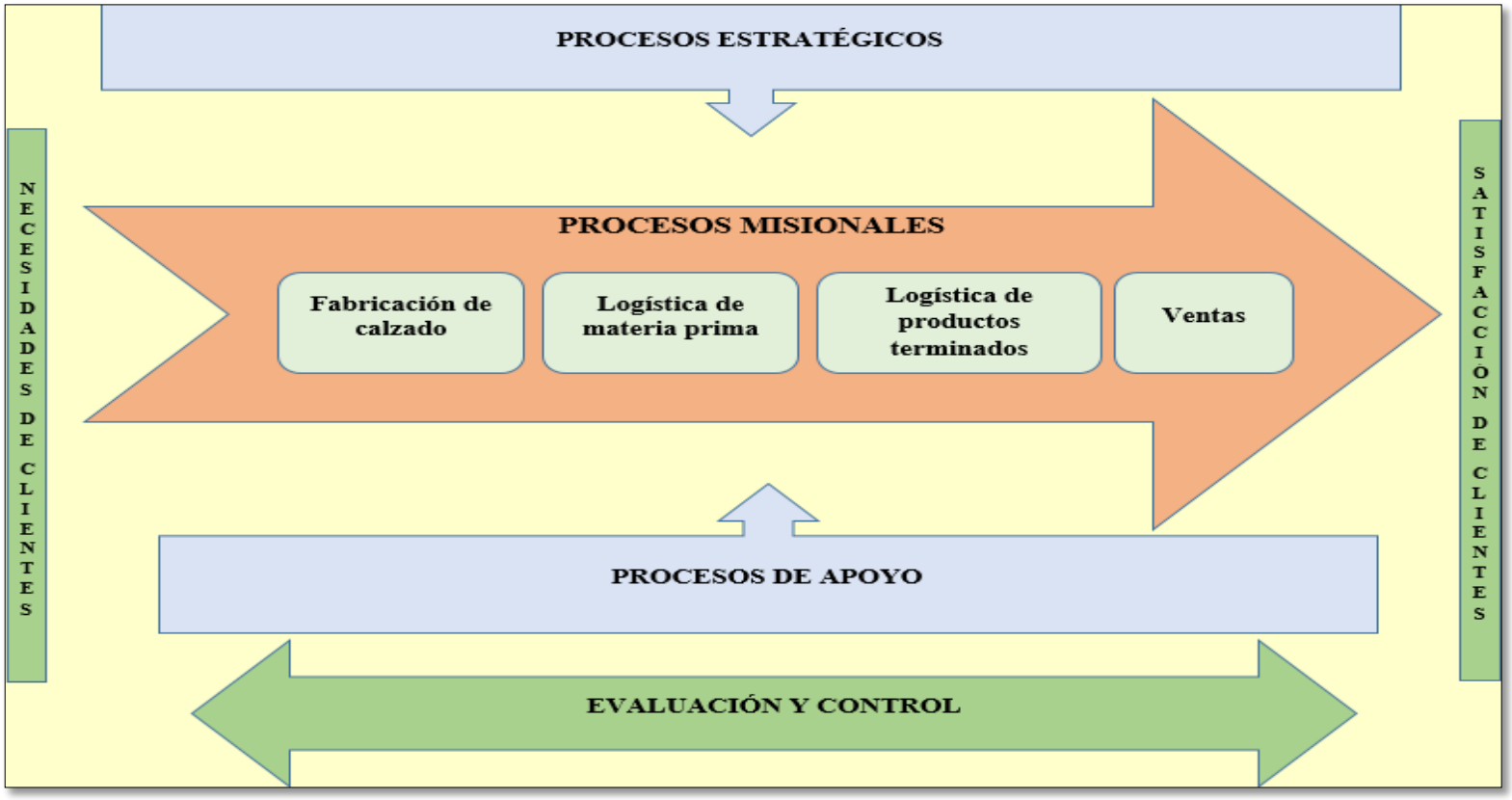
La industria de calzado carecía de una visión en cuanto a la definición de sus verdaderos procesos misionales y obviamente de un modelo de gestión que contribuya a un productivo control interno, pero, mediante esta investigación se realizó un diagnóstico inicial para esclarecer la estructura de procesos que se poseía en la organización, para esto se visitó varias veces el negocio para confirmar la lógica empresarial que se mantenía.

Actualmente la empresa de calzado tiene procesos misionales importantes que gracias al respectivo mapa de procesos realizado en primera instancia se ha podido evidenciarlos y categorizarlos como: fabricación de calzado, ventas, logística de materia prima y logística de productos terminados. Mediante esta investigación se proporcionó la definición clara de estos procesos ya que no se mantenía un esquema de procedimientos estratégicos, misionales y de apoyo por escrito, por lo tanto, una vez aclarado este diseño es posible caracterizar las actividades que se ejecutan en el negocio.

De igual forma, en lo que se refiere a la gestión que se maneja para control interno no se la tenía bien definido, pues existían ciertas políticas en la empresa que se las aplicaba inadecuadamente o en muchos de los casos las acciones que se tomaban diariamente no estaban documentadas debidamente, además, en el transcurso de este estudio la organización se encuentra estructurando un manual de políticas y procedimientos que permiten mantener un adecuado control interno, esto debido a las nuevas exigencias de los entes regulatorios, requerimientos empresariales, estandarizaciones de actividades y también por las certificaciones que se han logrado.

En el Gráfico 2 se representa el mapa de procesos misionales para una mejor visualización de la realidad de la empresa.

Gráfico 2. Mapa de Procesos



Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

4.2.4. Análisis de subprocesos de ventas

Según el señalamiento de León (2013) el proceso de ventas tiene gran influencia en el entorno empresarial debido a que busca crear competitividad en el mercado, además, se vincula con la cadena de valor porque se conecta con la parte interna y externa de la empresa para dar inicio a la etapa de producción y con la ejecución de las actividades de este procedimiento se persiguen los objetivos financieros de la organización. De igual manera, este proceso clave debe permanecer periódicamente monitoreado y evaluado en cuanto a su desempeño puesto que se relaciona claramente con la rentabilidad de la organización. Además, el autor denota que los aspectos internos como el acatamiento de tareas transgrede el cumplimento de metas de forma directa.

Los procesos misionales de la empresa de calzado industrial están dados de producción, logística de materia prima, logística de productos terminados y ventas; siendo éstos muy amplios para detallarlos. Es por ello que para este estudio se tomó las ventas para analizar y categorizar las actividades en cada uno de los subprocesos como: ventas del sector privado, sector público – subasta, sector público – catálogo, cobranzas y servicio postventa.

Para la definición de la realidad de la empresa primero se realizó una breve descripción del subproceso exponiendo responsables, entradas, salidas, resultados e indicadores de gestión que se documentaron en una ficha de caracterización de procedimientos, seguido de la presentación de la ficha de procesos con los elementos principales de estudio entre ellas las actividades, tiempo y observaciones, a continuación, se detallaron las acciones realizadas en el orden documentado, después para una mejor visualización se elaboró un flujograma para posteriormente establecer los controles clave, puntos clave de riesgo y finalmente la propuesta de indicadores de desempeño.

4.2.4.1. Ventas

Las ventas que mantiene la empresa configuran un proceso clave dentro de la actividad misma del negocio, es decir, las negociaciones que la organización mantiene influyen significativamente en el incremento o decremento de los ingresos

por concepto de calzado. Dentro de esta categoría se encuentran subprocesos tales como: ventas al sector privado, ventas al sector público - subasta, ventas al sector público – catálogo, cobranzas y servicio postventa; éstos son considerados claves dentro de la empresa para que el proceso ventas cumpla con las funciones determinadas, es decir, gracias a la coordinación y buen desenvolvimiento de estos subprocesos es posible generar una estructura lógica de responsabilidades.

4.2.4.2. Ventas al sector privado

Las ventas al sector privado forman un subproceso de ventas y con este estudio ha sido categorizado así, su objetivo es incrementar los ingresos de la empresa asegurando que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes. En lo referente a su entrada está el pedido de cliente por contacto telefónico o correo electrónico.

Sus responsables son el jefe de ventas, bodeguero y auxiliar contable. En cuanto a los productos y salidas están la orden de pedido, orden de producción y factura de venta. La siguiente etapa cliente es producción, logística de productos terminados y cobranzas. Con esta caracterización del subproceso también se supo evidenciar que en la empresa no se dispone de indicadores de gestión por escrito que valoren las actividades o regulen controles internos.

En la Tabla 4 se presenta el resumen de la información del subproceso de ventas al sector privado con la finalidad de detallar la lógica de actividades.

Tabla 4. Ficha de información del subproceso de ventas al sector privado

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROCESOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO**	**OBSERVACIONES**
1	Estudio del tipo de calzado requerido con información proporcionada por cliente.	15 minutos	El estudio se realiza con información proporcionada del cliente, con el fin de realizar una propuesta de venta.
2	Elaboración y envío de proforma (cotización) al cliente vía correo electrónico.	10 minutos	Depende el tiempo de contacto con el cliente. Se hace un trabajo en conjunto con Producción para saber que tipo de zapato es el adecuado ofrecer y sus materiales.
3	Confirmación de recepción de la cotización.	10 minutos	Se toma en cuenta el tiempo desde el envío de la cotización. Se confirma con el cliente las características de lo enviado.
4	Seguimiento a clientes	6 minutos	Cuando se envía la cotización al cliente y este tarda en contestar se le hace dos llamadas por semana.
5	Recepción de la aprobación del cliente	Máximo: 160 horas Mínimo: 8 horas	Depende del tiempo que se tome el cliente para analizar la cotización enviada, puede ser mínimo 1 semana, máximo 30 días
6	Recepción e ingreso al sistema de la orden de compra	Máximo: 160 horas Mínimo: 40 horas	Sistema interno manejado por la empresa
7	Revisión de existencias en stock	15 minutos	Existen 5 modelos en stock. Si hay en stock se procede al despacho y si no se genera una orden de producción. Se confirma al cliente si existe en stock o se tiene que mandar a producir y ésta tarda máximo 15 días laborables.
8	Generación de una orden de producción	20 minutos	Se realiza según el pedido o el stock. Si son características nuevas de los zapatos vendidos se crean nuevos códigos en el sistema. Se genera en el sistema una orden de producción
9	Generación y envío de facturas a clientes nuevos	20 minutos	Los clientes envían los datos necesarios para la emisión de la factura, se ingresa estos datos al sistema. Se crea el cliente en el sistema, en caso de ser cliente nuevo Se genera la factura para el cliente. Se realiza el envío de factura por correo electrónico.
10	Cobro o anticipo a clientes nuevos	24 horas	Se contacta la cliente y se da seguimiento de pago
11	Fijación del tiempo de entrega y realización de la factura a clientes fijos y distribuidores	Si no hay stock: 8- 15 días Con stock 8 horas	Se les envía el pedido, factura y guía de remisión. Clientes fijos cuentan con créditos de plazos de 30, 60 y 90 días respectivamente.
12	Cobro a clientes fijos o distribuidores	4 horas	Se revisa si el crédito está vigente y sus respectivos plazos de pago
13	Confirmación de cobro a clientes fijos y nuevos	Clientes fijos: Cheque y transferencia: 48 horas Efectivo: 1 hora Clientes nuevos: 4 horas	La confirmación lo realizan en contabilidad, según llamada telefónica del dpto. de ventas Se envían los comprobantes de depósito a contabilidad para su revisión.
Producto:		**Documentación:**	
Orden de Pedido de Cliente Orden de Producción (en caso de ser necesario) Factura de Venta		Orden de Producción (corte y armado) Proforma del cliente Orden de pedido de cliente Factura de Venta Solicitud de crédito	

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Este subproceso describe que la información que proporciona el cliente es muy importante al momento de conocer la orden de pedido porque la empresa determina una propuesta oportuna de venta, es decir, que mediante este estudio previo de los requerimientos del consumidor permite crear lineamientos y especificaciones del producto a fabricar. Luego de esta fase proceden las respectivas cotizaciones, lo cual depende del tiempo en que la empresa se contacta con el cliente y de las sugerencias que brinda el jefe de producción para cada calzado.

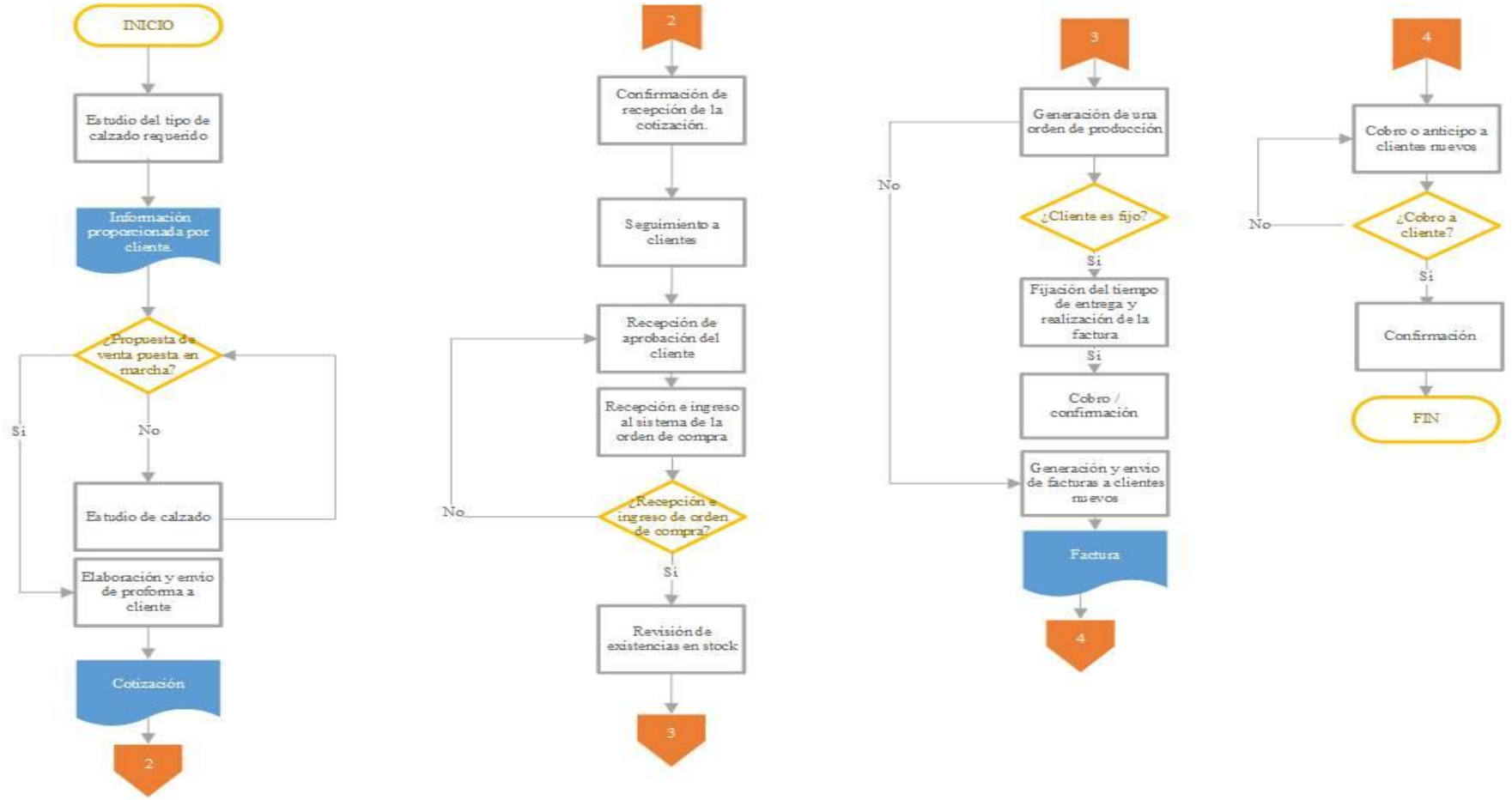
Además, se denota que las confirmaciones de la cuantía se basan en las peculiaridades del zapato como su precio, materiales, pagos. Posteriormente la empresa emprende constantes esfuerzos para atraer al interesado y para eso se le da un seguimiento a las decisiones que se tomen con las cotizaciones, cuyo análisis requiere de atención y tiempo de hasta un mes.

Una vez aprobado las valoraciones el responsable de ventas del sector privado procede a insertar en el sistema interno la compra del consumidor para inmediatamente chequear el producto disponible en bodega, es decir, se verifica si el pedido está disponible para entregar o si se requiere producir el calzado. Cuando se necesita fabricar se crea una orden de producción con detalle de códigos y son nuevos modelos se los crea e ingresa al archivo.

Ahora bien, en caso de ser clientes nuevos las facturas son enviadas a sus medios de contacto y son creados las codificaciones en el sistema. Para la forma de pago debe ser en un máximo de 24 horas, caso distinto con los consumidores habituales que en stock se mantiene producto disponible y las formas de pago se las realiza con créditos de 30, 60 y 90 días. En cuanto a las confirmaciones de pago de los clientes se mantiene un seguimiento mediante recordatorios de llamadas telefónicas, y los comprobantes de pago son enviados a contabilidad para la revisión respectiva.

A continuación, en el Gráfico 3 se presenta de una manera gráfica el flujo de este subproceso para la determinación de aspectos importantes dentro del proceso de ventas.

Gráfico 3. Flujograma del subproceso de ventas al sector privado



Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Controles Clave

- ✓ La empresa realiza el estudio del calzado conjuntamente con el jefe de producción para detallar las especificaciones técnicas del producto.
- ✓ La industria de calzado realiza un seguimiento de aprobación de la cotización y confirmación de pagos con llamadas telefónicas constantes.
- ✓ Se dispone con políticas de cobro a clientes nuevos y fijos, así como condiciones de entrega de mercadería con respaldo de las respectivas guías de remisión.
- ✓ El departamento de contabilidad realiza revisiones de los comprobantes de pago receptados de los clientes de acuerdo al informe del departamento de ventas.

Puntos clave de riesgo

- ✓ La empresa de calzado en su estudio de tipo de zapato no analiza todos los requerimientos de los clientes para la elaboración de la propuesta de venta.
- ✓ La aprobaciones por parte de los clientes con respecto a las cotizaciones se tardan significativamente entre una semana a un mes debido a un inefectivo estudio de calzado inicial.
- ✓ La empresa se tarda de una semana a un mes en la recepción e ingreso al sistema de la orden de pedido.

En la Tabla 5 se proponen los indicadores de desempeño para el subproceso de ventas al sector privado con el fin de que la empresa de calzado industrial evalúe y monitoree la gestión de sus procesos misionales para una mejora de la estructura organizacional.

Tabla 5. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector privado

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIDIOCIDAD	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO
Porcentaje de cumplimiento de criterios de clientes	Según requerimiento	(Número de requerimientos satisfechos a clientes / Número total de requerimientos de clientes) *100	Porcentaje	Determinar el cumplimiento de especificaciones de los clientes para un efectivo estudio de calzado.
Nivel de tiempo en aprobación de cotización	Según requerimiento	(Tiempo utilizado en la aprobación de la cotización por parte del cliente / Tiempo máximo definido por la empresa para aprobación de cotizaciones)*100	Porcentaje	Delimitar el nivel de demora en la contestación de la cotización por parte del cliente para un mejoramiento de la propuesta de venta.
Porcentaje de cotizaciones aprobadas	Mensual	(Número de cotizaciones aprobadas / Número total de cotizaciones efectuadas)*100	Porcentaje	Evidenciar el porcentaje de cotizaciones aceptadas por el cliente para socialización de ventas concretadas.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

4.2.4.3. Ventas al sector público - subasta

La empresa mantiene este tipo de ventas porque su estructura se diferencia en varios aspectos que se llevan a cabo en temas de negociación, categorización de clientes y convenios de pago, para lo cual se evidenció que el objetivo de este subproceso es participar en los procesos de compras públicas con el fin de mejorar los ingresos. Su entrada es la toma de decisiones de gerencia, su responsable el jefe de ventas, el producto es la orden de producción, la etapa cliente es producción y logística de productos terminados. El documento registrado por las negociaciones es el contrato con el sector público y se norma bajo la Ley Orgánica del Sistema Nacional de

Contratación Pública. Además, cabe recalcar que no se posee ningún indicador de gestión por escrito.

En la Tabla 6 se presenta el resumen de la información del subproceso de ventas al sector público - subasta con la finalidad de detallar la lógica de actividades.

Tabla 6. Ficha de información del subproceso de ventas al sector público - subasta

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROCESOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO**	**OBSERVACIONES**
1	Revisión y selección de procesos en portal de compras públicas	15 minutos	
2	Revisión de pliegos de procesos seleccionados	30 minutos	Depende del calendario establecido por el sector público
3	Decisión de participar en compras públicas	10 minutos	
4	Preparar pliegos y subir a portal	24 horas	El pliego contiene: muestra física documentada, garantías, ensayos de calzado.
5	Entrega de pliegos a cliente - sector público a nivel nacional	18 horas max 1 hora min	Tiempo máximo para entregas en ciudades lejanas como Cuenca Tiempo mínimo para entrega en la ciudad de Ambato
6	Recepción de convalidación de errores, en caso de existir	16 horas	En caso de existir errores la entidad pública solicita una convalidación y esto se tarda aproximadamente 2 días
7	Preparación de convalidación de errores y entrega a cliente - sector público	16 horas	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
8	Recepción de calificación como proveedor del sector público	16 horas	El cliente - sector público se tarda dos días en notificar una respuesta.
9	Participación en la puja o negociación.	15 minutos 1 hora	En caso de puja el tiempo estimado es 15 minutos, en caso de negociación 1 hora
10	Adjudicación - reunión con responsables de sector público	1 hora	El SERCOP se demora 48 horas en adjudicar el proceso
11	Firma de contrato	1 hora	El SERCOP se demora 48 horas en este proceso
12	Reunión con institución contratante para definir cronograma de actividades y modelos a fabricar	2 a 3 horas	
14	Toma de tallas	min 8 horas max 40 horas	Se requiere de una semana para 3000 pares y 8 horas para 46 pares (tiempos aproximados)
15	Tabulación de informacióin sobre tallas	4 hora	
16	Solciitar a cliente del sector público tallas faltantes.	min 48 horas max 2 meses	
17	Generar el pedido a producción	1 hora	En caso de que la entidad pública se retrase en entregar información sobre tallas, el pedido se genera después del actividad No 15
Producto:		**Documentación:**	
Orden de Producción		Contrato con Sector Público	

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Actualmente la mayoría de las empresas manufactureras realizan sus negocios con la entidad pública y para esto utilizan la plataforma generalizada denominada Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). Este subproceso sigue una lógica secuencial de actividades que inicia con la identificación de procesos en el portal de compras. Seguido por la revisión de los pliegos de los procesos identificados de acuerdo al calendario establecido.

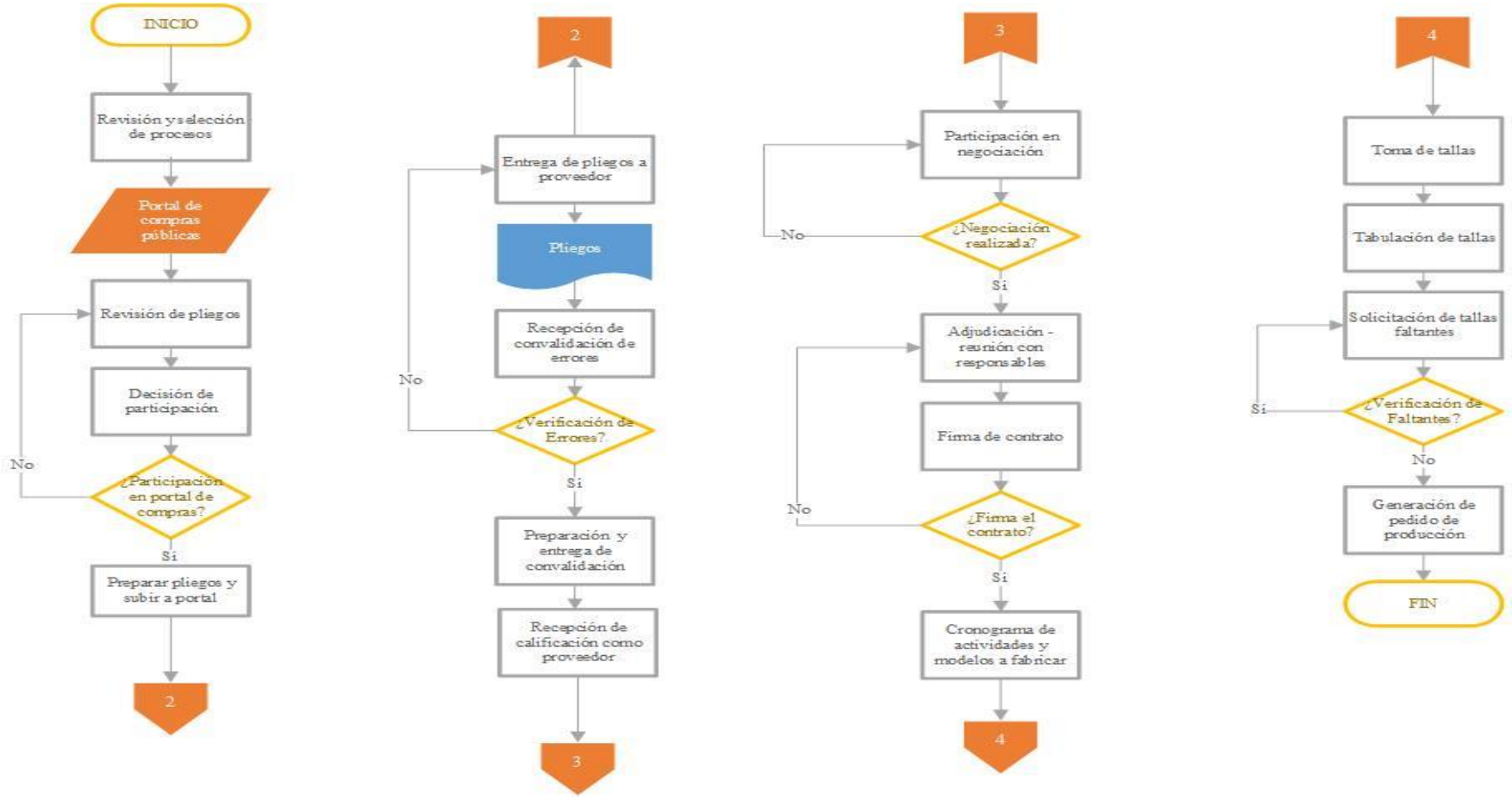
A continuación, se decide participar en las compras públicas, y, después se prepara los pliegos. Inmediatamente son subidos al portal, y, éstos son entregados al cliente – sector público a nivel nacional. Es importante mencionar que un pliego contiene términos de garantía y especificaciones de calzado.

Posteriormente, en caso de existir errores la empresa de calzado industrial recibe una notificación por parte del cliente – sector público con el fin de convalidar los errores. En caso de no existir errores o que éstos sean convalidados la empresa de calzado es calificada como proveedor del sector público.

A continuación, se participa en la puja y el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) adjudica el proceso. Luego la empresa de calzado se reúne con el cliente – sector público para la firma del contrato. Los responsables de la venta se encargan de reunirse con la institución contratante para la determinación del cronograma de actividades y modelos a producir. Luego se toman las tallas y se tabula la información en caso de cambios en todas las tallas. Después se solicita al cliente – sector público las tallas faltantes para finalmente generar el pedido al proceso de producción.

A continuación, en el Gráfico 4 se representa gráficamente el flujograma del subproceso para la delimitación de aspectos significativos dentro del proceso de ventas.

Gráfico 4. Flujograma del subproceso de ventas al sector público - subasta



Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Controles clave

- ✓ La empresa revisa y analiza cuidadosamente los pliegos y procesos para las negociaciones en el portal de compras públicas.
- ✓ La entidad dispone de personal calificado para realización de las pujas y negociaciones, por lo que este procedimiento se lo realiza eficazmente y cumpliendo la Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública.
- ✓ La empresa realiza reuniones programadas con los clientes – sector público cuando se firma el contrato con el fin de acordar el cronograma de actividades que incluye la toma de tallas y modelos a fabricar.

Puntos clave de riesgo

- ✓ La organización se demora alrededor de 18 horas para la entrega de los pliegos a los clientes – sector público a nivel nacional.

En la Tabla 7 se proponen los indicadores de desempeño para el subproceso de ventas al sector público - subasta con el fin de que la empresa de calzado industrial valore y monitoree la gestión de sus procesos misionales para una mejora de la estructura organizacional.

Tabla 7. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector público - subasta

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIDIOCIDAD	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO
Porcentaje de pliegos entregados a tiempo	Según requerimiento	(Número de pliegos entregados a tiempo / Número total de pliegos entregados)*100	Porcentaje	Definir el porcentaje de los pliegos entregados a tiempo a cliente – sector público para la identificación de demoras generadas.
Porcentaje de pliegos aprobados	Según requerimiento	(Número de pliegos convalidados / Número total de	Porcentaje	Delimitar el porcentaje de pliegos aprobados por los

		pliegos presentados)*100		clientes – sector público para el mejoramiento en su presentación.
Número de pujas captadas semestralmente	Según requerimiento	(Número de pujas ganadas / Número de pujas presentadas)	Veces	Encontrar el número de pujas ganadas para la determinación de posibles falencias en su proceso.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

4.2.4.4 Ventas sector público - catálogo

Esta categorización de información se la da porque la empresa de calzado realiza negociaciones de venta mediante un catálogo de precios ofertados en la plataforma de compras públicas SERCOP, el objetivo de este subproceso es entregar el producto terminado a satisfacción al proveedor.

En cuanto a su entrada está la toma de decisiones de gerencia, el responsables es el jefe de ventas, proceso o etapa proveedora es gerencia, su producto es la orden de producción y la etapa cliente es cobranzas y contabilidad. De igual manera, se caracteriza documentalmente el procedimiento mediante una orden de compra con especificaciones técnicas que regula con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, se identificó que no se delimitan indicadores de desempeño documentados.

En la Tabla 8 se muestra el compendio de la información del subproceso de ventas al sector público - catálogo con la finalidad de definir la lógica de actividades.

Tabla 8. Ficha de información del subproceso de ventas sector público - catálogo

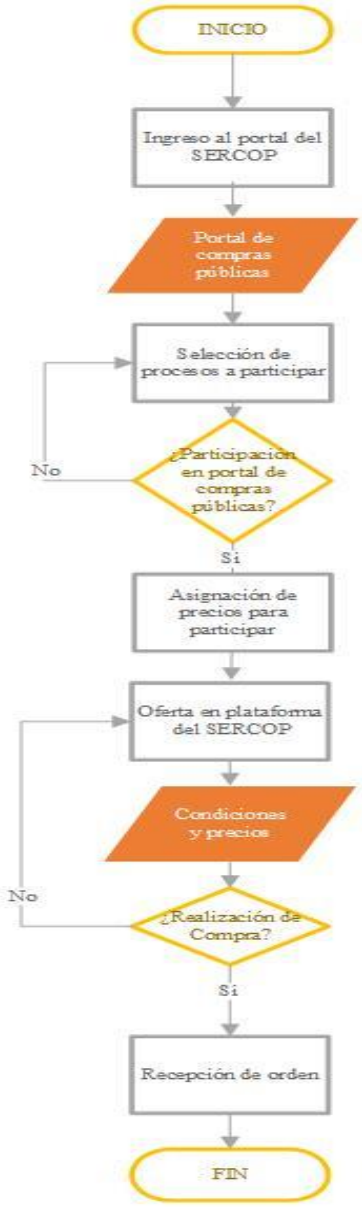
FICHA DE INFORMACIÓN DE PROCESOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO**	**OBSERVACIONES**
1	Ingreso al portal del SERCOP	20 minutos	10 minutos por revisión
2	Selección de procesos a participar	5 minutos	
3	Asignación de precios para participar en procesos	10 minutos	
4	Ofertar en plataforma del SERCOP	5 minutos	
5	Recepción de orden de pedido	1 hora	El SERCOP se demora 48 horas en este proceso
Producto:		**Documentación:**	
Orden de Producción		Orden de compra con especificaciones técnicas	

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

El presente subproceso inicia su secuencia lógica con el ingreso al portal del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), luego, se selecciona los procesos a participar. Consiguientemente, la empresa de calzado industrial asigna los precios para la participación en los procesos. Después son ofertados los productos en el portal de compras públicas, y, finalmente se recepta la orden de pedido del cliente - sector público.

Las actividades anteriormente presentadas se las representa mediante un bosquejo que se muestra en el Gráfico 5 para la identificación de criterios relevantes en este proceso.

Gráfico 5. Flujograma del subproceso de ventas al sector público - catálogo



Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Controles clave

- ✓ La empresa dispone de un catálogo de producto para que la entidad pública los seleccione según sus requerimientos.
- ✓ El proceso para la negociación de venta es más ágil en cuanto a su procedimiento.

Puntos clave de riesgo

- ✓ La empresa tarda alrededor de 48 horas en la recepción de la orden de pedido por demoras generadas en el Servicio Nacional de Contratación Pública.

En la Tabla 9 se proponen los indicadores de desempeño para el subproceso de ventas al sector público - catálogo con el fin de que la empresa de calzado industrial valore y monitoree la gestión de sus procesos misionales para una mejora de la estructura organizacional.

Tabla 9. Indicadores de desempeño del subproceso de ventas al sector público - catálogo

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIDIOCIDAD	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO
Nivel de venta por catálogo	Mensual	(Número de ventas en el sector público - catálogo / Número total de ventas en el sector público)*100	Porcentaje	Determinar el porcentaje correspondiente a ventas del sector público – catálogo para la tipificación de esta categoría de comercialización.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

4.2.4.5. Cobranzas

Este subproceso forma parte de ventas y es aquel subproceso contable que gestiona los trámites de cobro y pago en las negociaciones. Su objetivo principal es gestionar la cobranza a los clientes recuperando el dinero en los tiempos establecidos. En cuanto a su procedimiento se evidenció que su entrada es la factura de venta.

El responsable es el auxiliar contable, el proceso o etapa proveedora es ventas, el resultado es el archivo de comprobantes de ingreso y la etapa cliente es contabilidad. La documentación que respalda este procedimiento es el comprobante de ingreso y de depósito, no se detectó mecanismos de valoración de actividades debidamente documentadas.

En la Tabla 10 se establece una recopilación de la información del subproceso de cobranzas para especificar la lógica de actividades.

Tabla 10. Ficha de información del subproceso de cobranzas

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROCESOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO**	**OBSERVACIONES**
1	Descarga de las facturas de ventas	10 minutos	Del sistema a Excel
2	Se revisa el tiempo de crédito según lo establecido o convenido.	30 minutos	Se da crédito de 30 a 60 días. Y muy pocos clientes a 90 días. Cada cliente tiene un monto de crédito establecido por política de Gerencia, después de un análisis del cliente. (Se mantiene el 1% de cartera incobrable)
3	Llamada al cliente para confirmación de cobro	15 minutos por cada cliente	Se cuestiona si se canceló o si ya se va a cancelar. Si no se tiene respuesta, el proceso de seguimiento lo determina Gerencia.
4	Solicitud y recepción de comprobante de cobro	10 minutos	Para comparar el valor del comprobante de depósito con el valor adeudado.
5	Elaboración de Comprobante de Ingreso	5 minutos	
6	Entrega y autorización del comprobante de ingreso y de deposito bancario y dinero en efectivo	Cheque y transferencia: 48 horas Efectivo: 15 minutos	Es verificado por Contabilidad en Bancos para la autorización En el caso de cobros en efectivo el dinero es entregado al responsable del manejo de Caja Chica en 5 minutos
7	Subida al sistema el comprobante de ingreso	5 minutos	Se ingresa al sistema Prolan En caso de que no se identifique al cliente del sector público se consulta con Dpto. de Ventas. Se genera el respectivo comprobante de ingreso
Producto:		**Documentación:**	
Archivo de Comprobante de Ingreso		Comprobante de ingreso, Comprobante de Depósito.	

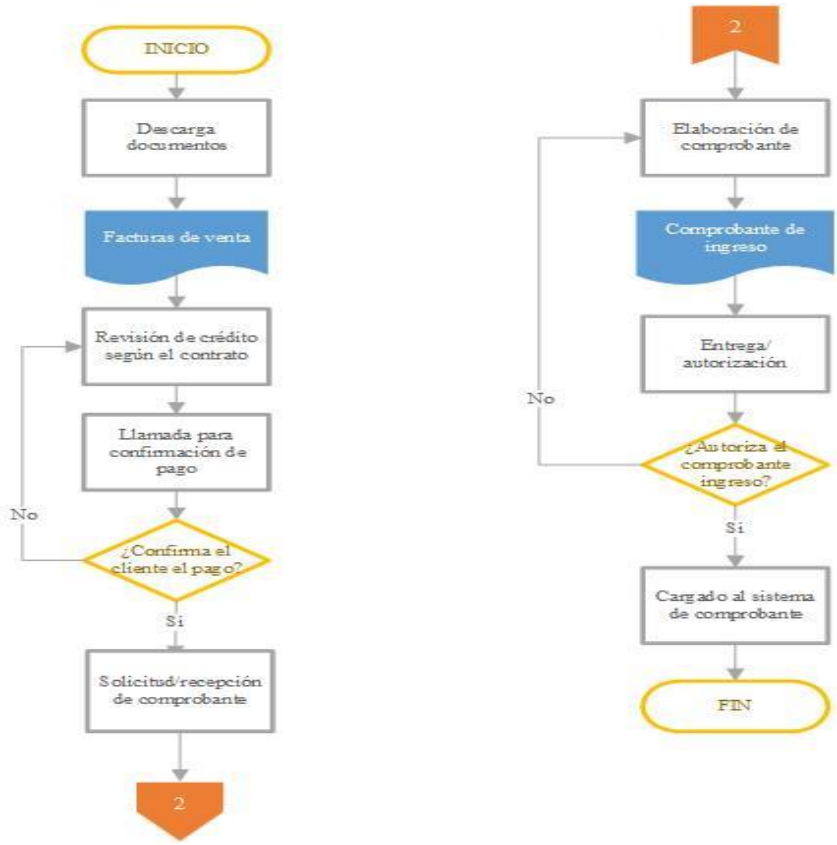
Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Este subproceso inicia sus actividades con la descarga de las facturas y éstas son ingresadas a Excel. Luego, se efectúan revisiones de los créditos convenidos o establecidos, después, se realizan llamadas telefónicas a los clientes para confirmar y verificar los cobros.

A continuación, para comparar el valor del comprobante de depósito con el valor adeudado se realiza una solicitud y recepción de comprobante de cobro, seguidamente se elabora el respectivo comprobante de ingreso. Posteriormente, se entrega y autoriza el comprobante de ingreso, depósito bancario y dinero en efectivo se ser el caso e inmediatamente se ingresa al sistema el comprobante de ingreso.

En el Gráfico 6 se visualizan gráficamente las actividades descritas en este subproceso para una mejor comprensión.

Gráfico 6. Flujograma del subproceso de cobranzas



Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Controles clave

- ✓ La empresa dispone de políticas para el otorgamiento de crédito a sus clientes de 30, 60 y 90 días plazo de acuerdo a un estudio previo de las condiciones y capacidades de pago.
- ✓ El responsable de cobranzas efectúa revisiones periódicas de los créditos de los clientes vencidos o por vencer.
- ✓ El responsable de cobranzas realiza llamadas telefónicas a sus clientes para la confirmación de cobros.

- ✓ El responsable de cobranzas coteja en el sistema contable los cobros a los clientes con los comprobantes de ingreso.

Puntos clave de riesgo

- ✓ La empresa no valora mediante indicadores las condiciones de cartera de clientes de forma periódica.
- ✓ La empresa no provisiona adecuadamente un porcentaje real para las cuentas incobrables de clientes.

En la Tabla 11 se proponen los indicadores de desempeño para el subproceso de cobranzas con el fin de que la empresa de calzado industrial valore y monitoree la gestión de sus procesos misionales para una mejora de la estructura organizacional.

Tabla 11. Indicadores de desempeño del subproceso de cobranzas

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIDIOCIDAD	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO
Rotación de cuentas por cobrar	Semestral	(Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar)	Veces	Clarificar las veces que rotan las cuentas por cobrar para la determinación de la prontitud con la que la empresa cobra sus cuentas.
Número de días de cartera	Semestral	(360 / Rotación de cuentas por cobrar)	Días	Establecer los días que rotaron las cuentas por cobrar para la identificación del tiempo medio que debe esperar la entidad posterior a la venta para percibir efectivo.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

4.2.4.6. Servicio postventa

El servicio postventa es importante porque permite evaluar si el producto fue entregado al cliente de acuerdo a las especificaciones acordadas. Además, facilita realizar un seguimiento en cuanto a la satisfacción, posibles quejas o sugerencias del cliente.

Su objetivo es solucionar posibles reclamos de clientes con el objeto de satisfacer sus requerimientos. Su etapa proveedora es ventas, su entrada es el reclamo del cliente, los resultados o salidas son los informes de análisis de quejas y su etapa cliente es producción y logística de productos terminados. La documentación generada es el registro de quejas, egreso de bodega y guía de remisión.

En la Tabla 12 se establece un resumen de la información del subproceso de servicio postventa para describir la lógica de actividades.

Tabla 12. Ficha de información del subproceso de postventa

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROCESOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO**	**OBSERVACIONES**
1	Conversación y cita con el cliente	2- 3 días	Se reciben los reclamos de clientes vía correo electrónico o llamadas.
2	Visita al cliente	1-2 horas	Se visitan a los clientes y se revisan condiciones de trabajo, pisos, detalles de colocación de calzado para identificar el problema y posteriormente emitir un informe.
3	Realización del informe del análisis de reclamos de clientes	1-3 horas	El informe contiene uno de los siguientes aspecto: 1. Recomendaciones de uso del calzado cuando se detecta que no son problemas de fabricación 2. Reposición de calzado en caso de que existan problemas de fabricación y este dentro de la garantía Nota: En caso de repeticiones de errores de fabricación se realiza un análisis con producción.
Producto:		**Documentación:**	
Reposición de calzado o Informe de no reposición		Registro de quejas Egreso de bodega y guía de remisión (Por garantía) Informe de análisis de reclamos de clientes	

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

El presente subproceso es importante porque otorga un seguimiento al producto, inicia sus actividades con conversaciones mediante llamadas telefónicas o correo

electrónico para identificar posibles quejas o conocer en general el desempeño del calzado. En caso de existir inconvenientes se realiza citas con el cliente para establecer posibles soluciones.

Una vez evidenciado las situaciones se procede a visitar el lugar de trabajo del cliente, definiendo las condiciones del piso, ambiente, colocación del calzado y otros factores que puedan incidir en el correcto desempeño del calzado. Después se realiza un informe en el que se detalla criterios como: sugerencias o la aceptación de una reposición de calzado si está vigente la garantía.

En el Gráfico 7 se representa mediante un flujograma el procedimiento de este subproceso para captar aspectos importantes.

Gráfico 7. Flujograma del subproceso de postventa

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

Controles clave

- ✓ La empresa mantiene un seguimiento del producto mediante llamadas telefónicas y correo electrónico al cliente para captar posibles sugerencias, quejas o reclamos.
- ✓ Los encargados realizan visitas periódicas al cliente para analizar las condiciones de uso del calzado.
- ✓ La empresa emite un informe que detalla recomendaciones de uso de calzado y en caso de inconsistencias repone el producto de cuerdo a la garantía.

Puntos clave de riesgo

- ✓ La empresa no mantiene un instrumento o plataforma como mecanismo para medir la satisfacción del cliente en su totalidad.

En la Tabla 13 se proponen los indicadores de desempeño para el subproceso de servicio postventa con el fin de que la empresa de calzado industrial valore y monitoree la gestión de sus procesos misionales para una mejora del rendimiento de la estructura organizacional.

Tabla 13. Indicadores de desempeño del subproceso de cobranzas

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIDIOCIDAD	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO
Tasa de devoluciones	Mensual	(Número de devoluciones / Número total de productos vendidos)*100	Porcentaje	Medir las devoluciones del producto para atender las reclamaciones.
Tiempo medio de devoluciones	Mensual	(Tiempo total dedicado a la gestión de devoluciones / Número total de devoluciones)	Tiempo	Medir el tiempo de respuesta frente a las devoluciones para el establecimiento de soluciones posibles.
Índice de quejas atendidas	Mensual	(Número de quejas atendidas / Número total de quejas)*100	Porcentaje	Delimitar el nivel de quejas atendidas para mejorar la respuesta frente a inconsistencias

				comunicadas por el cliente.
Tiempo medio de contestación a quejas	Mensual	(Tiempo total dedicado a la atención de quejas / Número total de quejas)	Tiempo	Medir el tiempo de contestación de reclamos de clientes para conjuntamente establecer soluciones.
Satisfacción de clientes	Semestral	(Número de clientes satisfechos / Número total de clientes encuestados)*100	Porcentaje	Señalar el nivel de satisfacción alcanzado con el producto para la mejora de valor agregado.
Eficacia del servicio postventa	Mensual	(Costo servicio postventa / ventas)*100	Porcentaje	Evaluar la eficacia del servicio postventa en términos del costo generado para determinar el impacto económico.
Costo por cliente	Mensual	(Gastos de atención al cliente / Número de clientes)	Unidad Monetaria	Determinar el costo por cliente de la atención brindada a las devoluciones o quejas del producto para establecer un seguimiento general del calzado.

Fuente: A partir del proceso de recolección de información en la empresa de calzado industrial.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de la ejecución de este estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la estructura organizacional de los procesos misionales se evidenció que la gestión de procesos mejora progresivamente la alineación de las actividades de los procesos, ya que se justificó un fortalecimiento integral de la estructura organizacional. Además, se identificó que la gestión en el control interno ayudó a minimizar los riesgos en la organización con respecto a los procedimientos y esto permitió a la empresa generar flujos de procesos que respondan a los objetivos a corto y largo plazo de manera efectiva.
2. Como respuesta al objetivo uno se realizó un diagnóstico inicial y se evidenció que la empresa de calzado industrial desarrolla sus actividades de manera ordenada e empírica, por lo que a través de esta investigación fue posible definir y documentar con claridad la estructura lógica de sus procesos con la representación de un mapa de procesos como se lo muestra en el Gráfico 2. Esto es parte integral de la gestión de procesos y su planteamiento permitió evidenciar la realidad de la empresa, establecer medidas de control para aumentar la productividad en los procedimientos y mejorar de forma periódica las mediciones de control. Además, en este mapa de procesos se categorizaron a los procesos en estratégicos, misionales y de apoyo para la entidad.
3. Para el cumplimiento del objetivo dos de esta investigación se seleccionaron los procesos misionales con énfasis en ventas, considerando que este caso forma parte del proyecto denominado *"Modelo para el mejoramiento de la organización del sector calzado de la provincia de Tungurahua"*. En este apartado se detallaron las actividades, objetivo, responsables, etapa cliente, etapa proveedor y producto de los subprocesos de ventas del sector privado, ventas al sector público - subasta y catálogo, cobranzas y servicio postventa para conocer la situación actual en la empresa. Además, los subprocesos de

ventas fueron descritos y representados gráficamente mediante flujogramas elaborados en el programa Visio Professional 2016 y permitió a la empresa de calzado industrial personalizar la ejecución de sus actividades de forma lógica y estructurada, con la finalidad de revelar los controles y riesgos clave.

4. La empresa de calzado industrial pudo clarificar en el objetivo tres su perspectiva en cuanto a sus procesos misionales de ventas porque conoció de forma gráfica y documental la gestión que se practica en la actualidad en la organización. Se denotó el impacto que el control interno tiene sobre la estructura y organización de las tareas en la empresa. Esto permitió identificar los controles y riesgos claves que mantiene la entidad y que inciden significativamente en el efectivo control interno. Posteriormente, se propusieron indicadores de desempeño con su respectiva fórmula, frecuencia, medición y objetivo para cada subproceso de ventas con la finalidad de mejorar la gestión del control interno en la empresa sujeta a estudio.

5.2. Recomendaciones

Ahora bien, después de las conclusiones descritas en el párrafo precedente se procede a esclarecer las recomendaciones siguientes:

1. Es pertinente que la empresa de calzado industrial adopte la documentación generada en este caso de estudio porque de esta manera los responsables de los procesos emprenderán mejoras para crear una estructura organizacional eficiente y eficaz que responda a los objetivos de la entidad. Además, se debe poner atención a la gestión que se otorga a cada uno de los procesos, así como, al efectivo control interno porque éstos se encuentran conectados para que la empresa sea productiva.
2. Con la caracterización e identificación de la estructura de los procesos es pertinente que la empresa de calzado industrial socialice el mapa de procesos con todos sus colaboradores y de esta manera, presentarles la situación actual de la empresa en cuanto a la lógica de sus procedimientos, determinados en la gestión de procesos. Además, la empresa debe dar un seguimiento periódico sobre la efectividad de los

procesos porque esto ayudará a que el control interno contribuya al cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales.

3. Es recomendable que la dirección fortalezca la gestión de procesos con énfasis en ventas mediante la adopción de políticas de control interno sobre las negociaciones con los clientes, formas de cobro y pago, gestión de registro de la información contable y valoraciones de satisfacción del cliente para la mejora de los procesos clave; y así minimizar los despilfarros de tiempo y recursos en actividades innecesarias. Los responsables de los procesos misionales de ventas deben enmarcar esfuerzos para mejorar el desarrollo de sus actividades porque esto ayudará a que las relaciones con el cliente sean duraderas y por lo tanto que el recurso económico sea gestionado adecuadamente.
4. Se recomienda a la empresa de calzado industrial que constantemente identifique los posibles riesgos en los procesos misionales de ventas con la finalidad de que éste sea gestionado y contrarrestado con un efectivo control interno. Es conveniente que se realice constantes evaluaciones mediante los indicadores propuestos con el fin de medir el rendimiento de las actividades para un posterior análisis de resultados y consecuentemente una mejora del control interno en la organización.

Bibliografía

Aboal, J., Lado, M., Quintana, M., Vidal, X., Gómez, Á., & Fernández, C. (2008). Mapa de procesos en organizaciones de salud pública: la experiencia de la Dirección Xeral de Saúde Pública de Galicia. *Gac Sanit, 22*(3), 275-279. Obtenido de http://scielo.isciii.es/pdf/gs/v22n3/especial2.pdf

Aldana, L., Álvarez, P., Bernal, C., Díaz, M., González, C., Galindo, O., & Villegas, A. (2011). *Administración por calidad* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Alfaomega.

Arbildo, A. (2011). El control de procesos industriales y su influencia en el mantenimiento. *Ingeniería industrial*(29), 35-49. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428495003

Arias, F. (2012). *El proyeccto de investigación: introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Barra, A., & Gómez, N. (2013). Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo Gratton. Caso Aplicado a una Carrera de Pregrado de una Universidad Estatal Chilena. *Formación Universitaria, 6*(4), 39-48. doi:10.4067/S0718-50062013000400005

Cabrera, H., Medina, A., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE, 6*(4), 1-22. Obtenido de http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/

Cadena, J. (2015). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Relaciones internacionales*(1), 25. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308903776

Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17*(1), 79-102.

Casanova, M. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. *Ciencias médicas de Pinar del Río, 22*(2), 317-324.

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto, 2*(2), 129-146. Obtenido de http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139

Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 14*(26), 57-80. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003

Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios, 7*(14), 69-80.

Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing.* Madrid, España: Esic.

Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Fernández, M. (2003). *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* (Segunda ed.). Madrid, España: Esic.

Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial, 15*(2), 47-60. doi:http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375

Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeñoen empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 8*(2), 87-102.

García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data, 6*(2), 63-65. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81660210

Gómez, G. S. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida.* (A. J. Leonesa, Ed.) Del Blanco Editores.

Gonzáles, T., & Gonzáles, S. (2016). Evolución de la cooperación entre las pequeñas empresas en el sector. *Revesco*, 24. doi:http://dx.doi.org/10.5209/REVE.54922

González, A., & Horario, A. (2001). Cruzando fronteras : tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II. *Servicio*

de Publicaciones, 952(3), 4-6. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4257360

González, R., Guerra, R., Barrios, I., Relova, R., Brizuela, R., & Anido, V. (2013). Gestión de la calidad y control interno en el proceso docente del Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso. *Habanera de Ciencias Médicas, 12*(4), 650-658. Obtenido de http://scielo.sld.cu

Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería industrial, 30*(2), 1-7. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569002

Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E., & Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA, 81*(184), 193-200. Obtenido de http://dyna.medellin.unal.edu.co/

Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Decimotercera ed.). México, México: Pearson.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001 Sistema de gestión de calidad. Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/

Lamanna, R., Vega, P., Revollar, S., & Álvarez, H. (2009). Diseño Simultáneo de Proceso y Control de una Torre Sulfitadora de Jugo de Caña de Azúcar. *Revista Interamericana de Autonomía e IInformática Industrial, 6*(3), 32-43. Obtenido de http://www.elsevier.es/es-revista-revista-iberoamericana-automatica-e-informatica-331-pdf-S1697791209702626

Laureano, T. (2010). La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros. *Escenarios, 8*(2), 21-30. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882797.pdf

León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales, 19*(2), 379-389. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014

Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Revista Electrónica Nova Scientia, 6*(11), 324 - 345. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v6n11/v6n11a18.pdf

López, A., & Pesántez, J. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. *Revista Killkana Sociales, 1*(1), 31-38. Obtenido de http://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/12/33

López, P. R. (2007). *La gestión de costos de Lean Manufacturing: Cómo evaluar las mejoras en costos en un sistema lean*. (M. Martínez, Ed.) Madrid, España: Nebibto.

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. *Revista Accounting power for business, 1*(1), 49-59. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/download/896/864

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *13*(1), 23. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004

Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., & González, C. (2014). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería industrial, 36*(1), 29-38. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004

Marulanda, C., López, M., & Mejía, M. (2013). Análisis de la Gestión del Conocimiento en Pymes de Colombia. *Gerencia Tecnológica Informática*, *12*(33), 33-43. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4546794.pdf

Matadamas, L., Beltrán, S., & Diaz, E. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de Pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, *9*(1), 18. Obtenido de https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/45/163

Méndez, G., Parra, P., & Hurtado, J. (2008). Simulador para el Control Financiero de las Pymes. *Revista Científica y Tecnológica de la Facultad de Ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 14*(1), 38-46. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764285

Mendoza, W., Delgado , M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica de las Ciencias, 4*(4), 206-240. doi:http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index

Ministerio de Industrias y Productividad. (2019). *El sector del calzado se adhiere al Acuerdo Nacional por la Producción y el Empleo*. Obtenido de https://www.industrias.gob.ec/el-sector-del-calzado-se-adhiere-al-acuerdo-nacional-por-la-produccion-y-el-empleo/

Montilla, O., Montes, C., & Mejía, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. *Red de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, 23*(104), 47-75.

Moreira, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Ciencias de la información, 38*(3), 13-24. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002

Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información segunda parte. *Ciencias de la información, 40*(1), 21-32. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573002

Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable*(8), 70-84.

Nagua, M., & Burgos, J. (2016). El control interno en las pymes familiares, una oportunidad para mejorar la competitividad empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2254-7630. Obtenido de http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/09/competitividad.html

Norka, V. (2005). Factores que inciden en el sistemade control interno de una organización. *Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 8*(11), 87-92. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111

Palacio, A., Guadalupe, J., Mantilla, D., & Revelo, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Ciencia Amércia, 7*(1), 1-14. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553122

Pelaez, I. (2010). *Engormix.* Obtenido de https://www.engormix.com/avicultura/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t28291.htm

Pereira, C. (1999). El Control Organizativo en las Organizaciones No Gubernamentales: un Estudio de la Realidad Española Gubernamentales: un Estudio de la Realidad Española. *RAC, 3*(3), 37-56. Obtenido de http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n3/v3n3a03.pdf

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4 ed.). Madrid, España: Esic.

Pico, G. (2006). El El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Análisis de Coyuntura, 12*(2), 291-309. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216

Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN, 14*(5), 586. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/san/v14n5/san01510.pdf

Porponato, M. (2016). Sistemas de contabilidad de gestión y desempeño de joint ventures internacionales: rol positivo de la experiencia de los directivos. *Cuadernos de gestión, 16*(2), 119-145. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274345383006

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Confín Habana, 12*(1), 268-283. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos, 8*(3), 389. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf

Ramos, L., Segura, A., González, Y., & Suárez, A. (2012). Evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia en restaurantes.Caso: Restaurante especialiado en ccomida internacional. *Ingeniería Industrial, 11*(1), 51-67. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4095250.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Agenda Zonal Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza 2013-2017*. Quito: Senplades. Obtenido de www.planificacion.gob.ec

Suárez, J. (2013). Control de la gestión en la cadena de valor y los aportes de contabilidad de gestión:estudio de caso de una empresa colombiana. *Cuadernos de Contabilidad, 14*(34), 245-262. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/6075/4895

Tejeda, A. S. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y Tecnología, 36*(2), 310. doi:dpc@mail.intec.edu.do

Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería industrial, 35*(2), 159-171. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786534.pdf

Vásquez, D., & Palomo, M. (2016). Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros, para generar una ventaja competitiva. *Vincula Tégica*(1), 18. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2241-2258%20-%20Diferencia%20Entre%20La%20Cadena%20De%20Valor%20Y%20La%20Cadena%20De%20Suministros,%20Para%20Generar%20Una%20Ventaja%20Competitiva.pdf

Vega de la Cruz, L., & Gonzáles, L. (2017). Diagnóstico estadístico del control interno en una institución hospitalaria. *Revista Habanera de Ciencias Médicas, 16*(2), 14. Obtenido de http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/1198/1783

Vega, L., Lao, Y., & Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración, 1*(62), 683-698. Obtenido de http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Velasco , C., Cuerda, C., Frías, L., Camblor, M., Bretón, I., Plá, R., . . . Alonso, A. (2015). Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. *Nutrición Hospitalaria, 32*(3), 1386-1392.

Velásquez, P., Velásquez, S., Velásquez, M., & Villa, J. (2017). Implementación de la gestión de riesgo en los procesos misionales de la Sección de Dermatología de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia) siguiendo las directrices de la norma ISO 9001:2015. *Revista Gerencia, Política y Salud, 16*(33), 78-101. doi://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps16-33.igrp

Villa, E., Pons, R., & Bermúdez, Y. (2013). Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario. *Inge Cuc, 9*(1), 65-82.

Villafuerte, J., Franco, O., & Luzardo , L. (2016). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en ecuador: el caso de Manabí y Esmeraldas. *ReHuSo, 5*, 18. Obtenido de http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/305/259

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*(330), 80-88.

Anexos

Anexo 1. CUADRO RESUMEN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO DE VENTAS					
Subproceso	**Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)**	**Indicador de desempeño** **Key Performance Indicator (KPI)**	**Fórmula**	**Objetivo**	**Responsable**
Ventas al sector privado	Proceso	Porcentaje de cumplimiento de criterios de clientes	(Número de requerimientos satisfechos a clientes / Número total de requerimientos de clientes) *100	Determinar el cumplimiento de especificaciones de los clientes para un efectivo estudio de calzado.	Jefe de ventas
	Proceso	Nivel de tiempo en aprobación de cotización	(Tiempo utilizado en la aprobación de la cotización por parte del cliente / Tiempo máximo definido por la empresa para aprobación de cotizaciones)*100	Delimitar el nivel de demora en la contestación de la cotización por parte del cliente para un mejoramiento de la propuesta de venta.	Jefe de ventas
	Proceso	Porcentaje de cotizaciones aprobadas	(Número de cotizaciones aprobadas / Número total de cotizaciones efectuadas)*100	Evidenciar el porcentaje de cotizaciones aceptadas por el cliente para socialización de ventas concretadas.	Jefe de ventas

Ventas al sector público - subasta	Proceso	Porcentaje de pliegos entregados a tiempo	(Número de pliegos entregados a tiempo / Número total de pliegos entregados)*100	Definir el porcentaje de los pliegos entregados a tiempo a cliente – sector público para la identificación de demoras generadas.	Jefe de ventas
	Proceso	Porcentaje de pliegos aprobados	(Número de pliegos convalidados / Número total de pliegos presentados)*100	Delimitar el porcentaje de pliegos aprobados por los clientes – sector público para el mejoramiento en su presentación.	Jefe de ventas
	Proceso	Número de pujas captadas semestralmente	(Número de pujas ganadas / Número de pujas presentadas)	Encontrar el número de pujas ganadas para la determinación de posibles falencias en su proceso.	Jefe de ventas
Ventas sector público - catálogo	Proceso	Nivel de venta por catálogo	(Número de ventas en el sector público - catálogo / Número total de ventas en el sector público)*100	Determinar el porcentaje correspondiente a ventas del sector público – catálogo para la tipificación de esta categoría de comercialización.	Jefe de ventas
Cobranzas	Financiero	Rotación de cuentas por cobrar	(Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar)	Clarificar las veces que rotan las cuentas por cobrar para la determinación de la prontitud con la que la empresa cobra sus cuentas.	Asistente de Contabilidad

	Proceso	Número de días de cartera	(360 / Rotación de cuentas por cobrar)	Establecer los días que rotaron las cuentas por cobrar para la identificación del tiempo medio que debe esperar la entidad posterior a la venta para percibir efectivo.	Asistente de Contabilidad
Servicio postventa	Clientes	Tasa de devoluciones	(Número de devoluciones / Número total de productos vendidos)*100	Medir las devoluciones del producto para atender las reclamaciones.	Jefe de ventas
	Clientes	Tiempo medio de devoluciones	(Tiempo total dedicado a la gestión de devoluciones / Número de devoluciones)	Medir el tiempo de respuesta frente a las devoluciones para el establecimiento de soluciones posibles.	Jefe de ventas
	Clientes	Índice de quejas atendidas	(Número de quejas atendidas / Número total de quejas)*100	Delimitar el nivel de quejas atendidas para mejorar la respuesta frente a inconsistencias comunicadas por el cliente.	Jefe de ventas
	Clientes	Tiempo medio de contestación a quejas	(Tiempo total dedicado a la atención de quejas / Número de quejas)	Medir el tiempo de contestación de reclamos de clientes para conjuntamente establecer soluciones.	Jefe de ventas
	Clientes	Satisfacción de clientes	(Número de clientes satisfechos / Número total de clientes encuestados)*100	Señalar el nivel de satisfacción alcanzado con el producto para la mejora de valor agregado.	Jefe de ventas

Servicio postventa	Financiero	Eficacia del servicio postventa	(Costo servicio postventa / ventas)*100	Evaluar la eficacia del servicio postventa en términos del costo generado para determinar el impacto económico.	Jefe de ventas
	Financiero	Costo por cliente	(Gastos de atención al cliente / Número de clientes)	Determinar el costo por cliente de la atención brindada a las devoluciones o quejas del producto para establecer un seguimiento general del calzado.	Jefe de ventas