



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.**

Tema:

**“Los procesos misionales y su incidencia en la rentabilidad de la
empresa Andersson Jeans del Cantón Pelileo, en el año 2012”.**

Autor: Cisneros Gavilanez Tania Alexandra

Tutor: Dr. Santiago Flores

Ambato – Ecuador

Abril 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Santiago Flores con cedula de identidad N° 0602898561 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación desarrollado por, Tania Alexandra Cisneros Gavilanez, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 25 de Febrero de 2014

EL TUTOR

.....
Dr. Santiago Flores

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba la presente Investigación, sobre el tema **“LOS PROCESOS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ANDERSSON JEANS DEL CANTÓN PELILEO, EN EL AÑO 2012.”**, de la estudiante Tania Alexandra Cisneros Gavilanez egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción septiembre-febrero, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 25 de Febrero de 2014

Para constancia firman:

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Dra. Tatiana Valle

.....
Dr. Jaime Díaz

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, TANIA ALEXANDRA CISNEROS GAVILANEZ, con cédula de ciudadanía N° 180448537-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en la tesis **“LOS PROCESOS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ANDERSSON JEANS DEL CANTÓN PELILEO, EN EL AÑO 2012.”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 25 de Febrero de 2014

.....
Tania Alexandra Cisneros Gavilanez

DEDICATORIA

Mi gratitud, principalmente a Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera.

A mis padres, por ser mi guía y pilar fundamental.

A nuestra casa de estudios por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

AGRADECIMIENTO

Doy infinitas gracias...

A Dios, por el camino recorrido, por su luz. A mi familia, de manera especial a mis padres por su amor, por su apoyo incondicional y toda la confianza puesta en mí. A mi mejor amiga por su amistad fiel y sincera.

Con mucha admiración y por su esfuerzo realizado a los propietarios y empleados de la Empresa Andersson Jeans destacando su valiosa labor para sacar adelante a la Empresa.

ÍNDICE GENERAL

CUERPO DEL INFORME

ÍNDICE GENERAL

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
A. PÁGINAS PRELIMINARES		
	Portada	i
	Aprobación por el Tutor	ii
	Aprobación del Tribunal de Grado	iii
	Autoría de la Tesis	iv
	Dedicatoria	v
	Agradecimiento	vi
	Índice general de contenidos	vii
	Índice de figuras	x
	Índice de Tablas	xi
	Resumen ejecutivo	xiii
B. CUERPO DEL INFORME		
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		
1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2	Análisis Crítico	6
1.2.3	Prognosis	7
1.2.4	Delimitación del problema	7
1.3	Justificación de la investigación	8
1.4	Objetivos	9
1.4.1	Objetivo general	9
1.4.2	Objetivos específicos	10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos	11
2.2	Fundamentación filosófica	12
2.3	Fundamentación legal	13
2.4	Categorías fundamentales	16
2.4.1	Gráficos de inclusión interrelacionados	16
2.5	Hipótesis	27
2.6	Señalamiento de variables	27

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1	Enfoque	28
3.2	Modalidad básica de la investigación	28
3.3	Tipos de investigación	29
3.4	Población y muestra	30
3.4.1	Población	30
3.4.2	Muestra	31
3.5	Operacionalización de variables	32
3.5.1	Variable Independiente	32
3.5.2	Variable Dependiente	33
3.6	Recolección de información	34
3.6.1	Plan de recolección de información	34
3.7	Procesamiento y análisis de la información	36
3.7.1	Plan de procesamiento y análisis de la información	37
3.7.2	Plan de Análisis e Interpretación de Resultados	37

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los resultados	38
4.2	Interpretación de los datos	38
4.2.1	Resultados de la encuesta	39
4.3	Verificación de la Hipótesis	54

4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis	54
4.3.2	Señalamiento de las variables	54
4.3.3	Verificación de la Hipótesis	55
4.3.4	Gráfico	58

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	59
5.2	Recomendaciones	60

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1	Datos informativos	62
6.2	Antecedentes de la Propuesta	62
6.3	Justificación	60
6.4	Objetivos	63
6.4.1	Objetivo General	63
6.4.2	Objetivos Específicos	64
6.5	Análisis de Factibilidad	64
6.6	Fundamentación Científico - Técnica	65
6.7	Metodología modelo operativo	73

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1	Bibliografía	125
2	Anexos	128

ÍNDICE DE FIGURAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
01	Árbol de Causas y Efectos	12
02	Superordenación de variables	16
03	Subordinación de variables	17
04	Ciclo de mejora de un proceso	23
05	Análisis de estrategias y objetivos	42
06	Análisis de las funciones correctamente definidas	43
07	Análisis de las metas establecidas	44
08	Análisis de la definición de procesos	45
09	Análisis de las verificaciones periódicas	46
10	Análisis inadecuado control de procesos	47
11	Análisis metas que debe cumplir	48
12	Análisis reporte de actividades	49
13	Análisis búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad	50
14	Análisis de la rentabilidad en los últimos dos años	51
15	Análisis los estados financieros y la toma de decisiones	52
16	Análisis de indicadores financieros	53
17	Verificación de la hipótesis	58
18	Componentes de un proceso	66
19	Componentes del COSO ERM	68
20	Organigrama estructural	80
21	Mapa de procesos	83
22	Diagrama procesos misionales	92
23	Diagrama procesos de apoyo	93
24	Diagrama procesos misionales mejorado	121
25	Diagrama procesos de apoyo mejorado	124

ÍNDICE DE TABLAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
01	Tipos de paradigmas	12
02	Unidades de observación	30
03	Matriz de control de procesos misionales	32
04	Matriz de rentabilidad	33
05	Matriz de técnicas y procedimientos	36
06	Cuadro de resultados	39
07	Estrategias para alcanzar los objetivos	42
08	Las funciones correctamente definidas	43
09	Estrategias para alcanzar los objetivos	44
10	Definición de procesos para la consecución de objetivos	45
11	Verificaciones periódicas respecto de la eficiencia y eficacia	46
12	El inadecuado control de procesos afecta la rentabilidad	47
13	Metas que debe cumplir	48
14	Reporte de actividades ejecuta	49
15	Búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad	50
16	La rentabilidad en los últimos dos años	51
17	Los estados financieros en la toma de decisiones	52
18	Indicadores financieros a los estados financieros	53
19	Frecuencias observadas	55
20	Frecuencias esperadas	56
21	Contingencia esperada	57
22	Recursos económicos	65
23	Metodología del modelo operativo	73
24	Matriz FODA de la empresa	82
25	Matriz de logro de resultados	85
26	Simbología diagramas de flujo	90

27	Cuestionario de control, área recepción y despacho	95
28	Matriz de calificación de control, recepción y despacho	96
29	Cuestionario de control, área lavado	99
30	Matriz de calificación de control lavado	100
31	Cuestionario de control, procesos de compras	103
32	Matriz de calificación de control, proceso de compras	104
33	Datos tomados de los estados financieros	107
34	Análisis horizontal	107
35	Indicadores de rentabilidad de la utilidad neta	108
36	Indicadores de gestión a los procesos misionales	109
37	Indicadores de gestión a los procesos de apoyo	111
38	Cuadro resumen a los indicadores de gestión	113
39	Manual de referencia	116

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación trata sobre el inadecuado control de procesos misionales y de apoyo en la empresa Andersson Jeans lo que ha venido generando una serie de inconvenientes en la empresa, para lo cual el presente proyecto de Investigación se desarrolla en seis capítulos.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Por lo tanto en el segundo capítulo extracta toda la indagación se refiere a los antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema a realizar, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya revisadas. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto superordenación y subordinación.

Mientras que en el tercer capítulo trata sobre la metodología que se aplica en la investigación, los métodos, las técnicas de recolección de información, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos en encuestas y en entrevistas, la interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis.

Por lo tanto en el quinto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones arrojadas de lo anteriormente expuesto.

En el capítulo sexto se expone la propuesta de solución a la problemática estudiada, por lo que en esta unidad se detallan los datos informativos, los antecedentes justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, haciendo énfasis en la eficiencia, eficacia y economía.

Por último se incluye la bibliografía empleada durante la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en la Empresa Andersson Jeans.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decirlo a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la Empresa Andersson Jeans, como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, considerando un modelo de solución inmediata la realización de un Manual de Procesos y Procedimientos, para promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, simplificación de sus tareas, a través de un control adecuado de los procesos misionales que ayudara a cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que además permita determinar sus debilidades competitivas.

Lo que en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros, sorpresas en el camino, evalúe los riesgos y mitigue el impacto; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Los procesos misionales y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Andersson Jeans del Cantón Pelileo, en el año 2012”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones a nivel mundial que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total; el enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización (Peteiro, 2010), es decir los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

Frente a este acontecimiento se propugna optimizar los procesos, entendidos como aquellos conjuntos de actividades que comienzan en una necesidad detectada en el cliente y que acaba con su satisfacción (Álvarez, 2006).

Por tal consideración, para cumplir una adecuada gestión de procesos estos han sido clasificados en: *procesos estratégicos* incluye los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, y en general, la orientación global de la empresa; *procesos misionales* son los que sustentan la razón de ser del negocio y hacen realidad la misión organizacional; y los *procesos de apoyo* incluye aquellos procesos

para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales (Bravo, 2011) sin embargo no todas las empresas tienen definidos sus procesos es así que los resultados de un inadecuado manejo se ve reflejada en su rentabilidad.

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable (Komiya, 2010).

1.2.1.2 Contexto Meso

En Latinoamérica la gestión por procesos ha tomado mucho ímpetu en los años noventa, pero ya se aplicaba con anterioridad, siempre que las circunstancias lo exigiesen (Zaratiegui, 1999), hoy en día las empresas se encuentran a la vanguardia por lo que buscan mantener un adecuado control y manejo de sus procesos siendo los procesos misionales el medio principal del logro de las metas y objetivos establecidos por las organizaciones.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales con sus variaciones y novedades constantes seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos, así como reorganizaciones estructurales y que la forma eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado es a través de reestructuraciones de procesos misionales y estratégicos de la empresa (Bravo, 2007).

En el Ecuador, a lo largo del tiempo, muchas empresas se han dedicado a la actividad textil, la fabricación de prendas de vestir es la industria de mayor dinamismo del sector, lo que ha generado que cada una de las empresas busque mejorar constantemente la calidad de sus productos y servicios a través de una organizada gestión por procesos (Fiallos, 2009), sin embargo por ser en su mayoría medianas empresas no han logrado consolidar una adecuada gestión de procesos lo que provoca que no se

optimice la utilización de sus recursos y por ende que la rentabilidad no sea la esperada.

1.2.1.3 Contexto Micro

En Tungurahua desde hace más de 20 años se ha venido dando un proceso de especialización artesanal en la confección de ropa de diversos estilos.

Este proceso ha generado la proliferación un número importante de Pymes que han desarrollado la habilidad y rápida capacidad de adaptación al cambio en modelos y cantidad de artículos, que han inducido una integración horizontal de la cadena de la confección, que permiten tener una disponibilidad continua de materias primas e insumos para la producción (López y Kosacoff 2007).

En la Provincia la industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, y tiene un peso importante en la economía ecuatoriana. Pelileo es un cantón de la mencionada provincia donde existen muchas empresas medianas y pequeñas que se dedican a la confección de prendas de vestir en jeans.

La mayoría de productores de esta zona no cuentan con la fábrica completa por lo que requieren los servicios de las empresas dedicadas a los procesos de teñido para las prendas, es así que cada una de estas busca incrementar sus ventas muchas veces a través de una competencia desleal sin tomar en cuenta la calidad, eficacia y eficiencia dentro de sus procesos lo que ha provocado el cierre de algunos negocios (Jiménez, 2009).

Para cubrir estas deficiencias y problemas en cuanto a la calidad en los procesos surge una estrategia de mejoramiento a través de procesos misionales y procesos de apoyo mismos que esperan alcanzar resultados como: mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, mejor tiempo

de respuesta, superior participación en el mercado, mayor satisfacción del cliente, y principalmente el incremento de la rentabilidad (Zaratiegui, 1999).

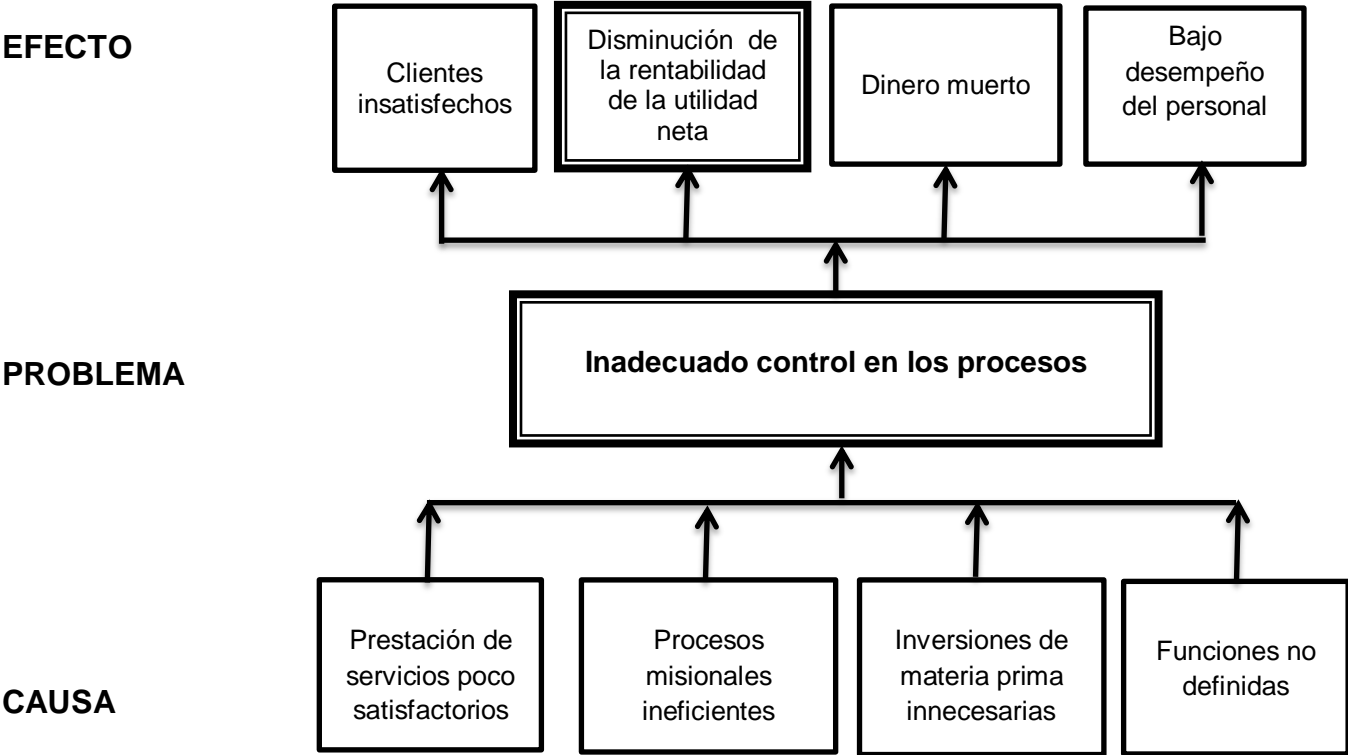
Andersson Jeans se dedica a la confección de prendas de vestir en jeans, sin embargo sus principales ingresos son generados por los servicios de teñido y procesos textiles, los procesos carentes de control han ocasionado un problema grave es así que la empresa ha tenido que recortar el personal debido a que a pesar de que sus ventas se han incrementado la rentabilidad de la utilidad neta se ha reducido significativamente; esto ha provocado inestabilidad a la empresa; las ventas son el motor económico y estas no podrán llevarse con efectividad mientras no se establezca un adecuado control de los procesos misionales que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas de la empresa para obtener resultados beneficiosos de manera eficiente y se refleje en su rentabilidad.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, reglamento interno etc. (Cáceres, 2007).

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de Problemas

FIGURA 01: Árbol de causas y efectos



Elaborado por: Cisneros Tania

1.2.3 Prognosis

Al no efectuar una evaluación adecuada de los procesos misionales en la empresa Andersson Jeans no logrará obtener un diagnóstico completo de la situación financiera, por lo que la empresa no podrá conocer las áreas críticas ni los factores claves de éxito, entonces se continuará con un proceso informal de toma de decisiones, lo cual conlleva a elevar la exposición de la empresa a riesgos operativos como el fraude y fallas humanas que de acuerdo a sus significatividad puede ocasionar graves problemas financieros a la empresa.

Es importante que la persona que se encuentra al frente de la empresa tome medidas de control que permitan alcanzar los objetivos, si la empresa no considera mantener una evaluación de control de procesos misionales y de apoyo se puede seguir cometiendo los mismos errores que provocan pérdidas a la empresa por ende poca liquidez y la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta, si no se aplica este control de forma eficiente y si el personal no está preparado a colaborar con el cambio, tarde o temprano llevará a la empresa a cerrar de manera definitiva o a quebrar sin que se pueda remediar el problema.

1.2.4 Delimitación

Límite de contenido

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de gestión

Aspecto: Gestión de procesos

Límite Temporal

Temporal: La investigación toma información del año 2012, el tiempo de duración de la investigación es del 02 de septiembre del 2013 hasta el 28 de febrero del 2014.

Límite Espacial

Espacial: La empresa Andersson Jeans se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, sector el Corte.

1.2.4.1 Formulación del problema.

¿Son los deficientes procesos misionales causa del inadecuado control de procesos lo que conlleva a una baja rentabilidad de la utilidad neta de la empresa Andersson Jeans?

Variables del problema

Variable Independiente: Procesos misionales.

Variable Dependiente: Rentabilidad

1.2.4.2 Preguntas directrices

- ¿Se han definido los procesos misionales en la empresa Andersson Jeans?
- ¿Cómo es el control de los procesos misionales que aplica la empresa Andersson Jeans?
- ¿Cuál es la rentabilidad de la utilidad neta obtenida de la empresa Andersson Jeans en relación al manejo de sus procesos misionales en el año 2012?
- ¿Qué estrategias de control se pueden aplicar en los procesos misionales para tener una rentabilidad de la utilidad neta aceptable en la empresa Andersson Jeans?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es importante porque la empresa Andersson Jeans se encuentra en un problema que necesita dar solución y alternativas para empezar a controlar de forma continua la eficiencia con la que se realiza sus procesos misionales.

El impacto que se espera al realizar la investigación son los cambios que se dará a la hora de prestar sus servicios ya que se tendrá un control adecuado en sus procesos haciendo que cada uno de los empleados involucrados y los responsables analicen y efectúen los procesos de una manera adecuada, mediante este plan se podrá proyectar a futuro sus ventas y sus ingresos donde su rentabilidad incrementará la misma que será utilizado para el beneficio de la empresa y sus empleados.

El beneficio que se da a la empresa al realizar esta investigación es el control sobre sus procesos misionales que realiza la organización en el momento que presta sus servicios, facilitando su análisis y correcta decisión en las ventas permitiendo que exista un mayor control en la rentabilidad de la utilidad neta y tomar decisiones correctas a lo futuro.

Esta investigación es factible ya que se cuenta con la colaboración de los funcionarios de la empresa y del área de contabilidad quienes nos facilitan los documentos necesarios para ser analizados para la investigación, la misma que es verídica ya que se lo realiza en el lugar de los hechos.

1.4.1 Objetivo General

Estudiar la incidencia de los procesos misionales en la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans, para evaluar la eficiente utilización de recursos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos misionales para identificar los puntos críticos de la empresa Andersson Jeans.
- Analizar los resultados obtenidos en años anteriores para determinar la variación en la rentabilidad de la utilidad neta de la empresa Andersson Jeans durante el año 2012.

- Proponer un manual de procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia en la utilización de recursos y la rentabilidad de la utilidad neta que genera la empresa Andersson Jeans.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Mediante investigaciones realizadas de diferentes autores ya sean de libros y tesis con relación a los procesos misionales y su incidencia en la rentabilidad de la utilidad neta de la empresa Andersson Jeans Pelileo durante el año 2012, se ha encontrado las siguientes tesis e investigaciones de universidades nacionales e internacionales con el fin de demostrar la siguiente síntesis:

El proceso en un negocio es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes (Lalama, 2013), es así que los procesos misionales pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio.

La implantación de controles internos, permiten diseñar procesos técnicos de organización dentro de la empresa, ofreciendo los productos o servicios que demanda el cliente, de mejor manera para abaratar y recortar procesos, para dar al empresario mejores expectativas de servicio al cliente, evitando el desperdicio de tiempo, esfuerzo y alcanzando un servicio completo e integral (Freire, 2013), los procesos misionales dentro de la empresa constituyen la parte esencial de su razón de ser y de los resultados que se obtendrán a corto o largo plazo, es así que un adecuado control en los procesos permitirá ofrecer y garantizar al cliente un buen producto y/o servicio y por consiguiente el negocio será más rentable.

En la actualidad las organizaciones enfrentan un ambiente económico muy competitivo y cada vez más necesitan de un eficiente control contable de sus operaciones, que les pueda dar información oportuna y confiable sobre los resultados de su operación (Illescas, 2006).

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La ciencia contempla diferentes concepciones, costumbres y tradiciones que constituyen reglas de juego que orientan la labor investigadora, son los paradigmas (Popkewitz, 1988).

Tabla N° 01 *Tipos de paradigmas*

PARADIGMA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Paradigma Naturalista	Carr y Kemmis (1988)	Este paradigma centra su atención en el estudio de los significados de las acciones y de la interacción social. No intenta descubrir leyes, ni hacer generalizaciones sino que se enfoca en la comprensión de los fenómenos y realidades que se estudian.
Paradigma Constructivista	Barrantes (2000) y Mertens (1998)	Parte de reconocer la diferencia existente entre los fenómenos sociales y naturales. Sus propósitos esenciales están dirigidos a la comprensión de la conducta humana a través del descubrimiento de los significados sociales.
Paradigma Fenomenológico	Gento (1995)	Engloba un conjunto de corrientes cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de lo que ocurre en un contexto determinado. Se basa fundamentalmente en la observación y en el uso de los relatos para comprender la experiencia de los propios sujetos de investigación.

Paradigma Crítico-Propositivo	Recalde (2001)	Privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Induce a la crítica teniendo en cuenta la transformación de la realidad pero basándose en la práctica y el sentido.
Paradigma positivista	Hurtado (2006)	También denominado paradigma cuantitativo, empírico - analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Tradicionalmente la investigación en educación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma.

Elaborado por: Cisneros Tania

El paradigma que dirige este presente proyecto de investigación es el positivista también llamado cuantitativo, se ajusta a partir del planteamiento de una hipótesis pretendiendo demostrar que la rentabilidad depende de un adecuado control de procesos misionales.

Dicho paradigma en la investigación, se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de dicho paradigma.

2.3 Fundamentación Legal

Andersson Jeans está sujeta al cumplimiento de leyes, reglamentos, resoluciones, y políticas; bajo las cuales realiza sus actividades económicas, a continuación las leyes y resoluciones que amparan la presente investigación.

La Constitución del Ecuador

En la Constitución del Ecuador vigente desde el año 2008 en la sección tercera de los consumidores menciona:

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta.

El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

La Constitución de la República del Ecuador dentro de este artículo desea proteger a los clientes o consumidores, que reciban productos y/o servicios de calidad para eso las empresas deben tener una adecuada gestión de procesos que permitan cumplir y cubrir las expectativas que tiene el cliente sobre el producto y/o servicio recibido.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones mediante Registro Oficial Suplemento # 351 del 29-12-2010 menciona:

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente, y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado

En la ley orgánica de la contraloría general del Estado, Título II del sistema de control, fiscalización y auditoría del estado, Capítulo 2, Sección 1 menciona:

Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Art. 10.- Actividades Institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

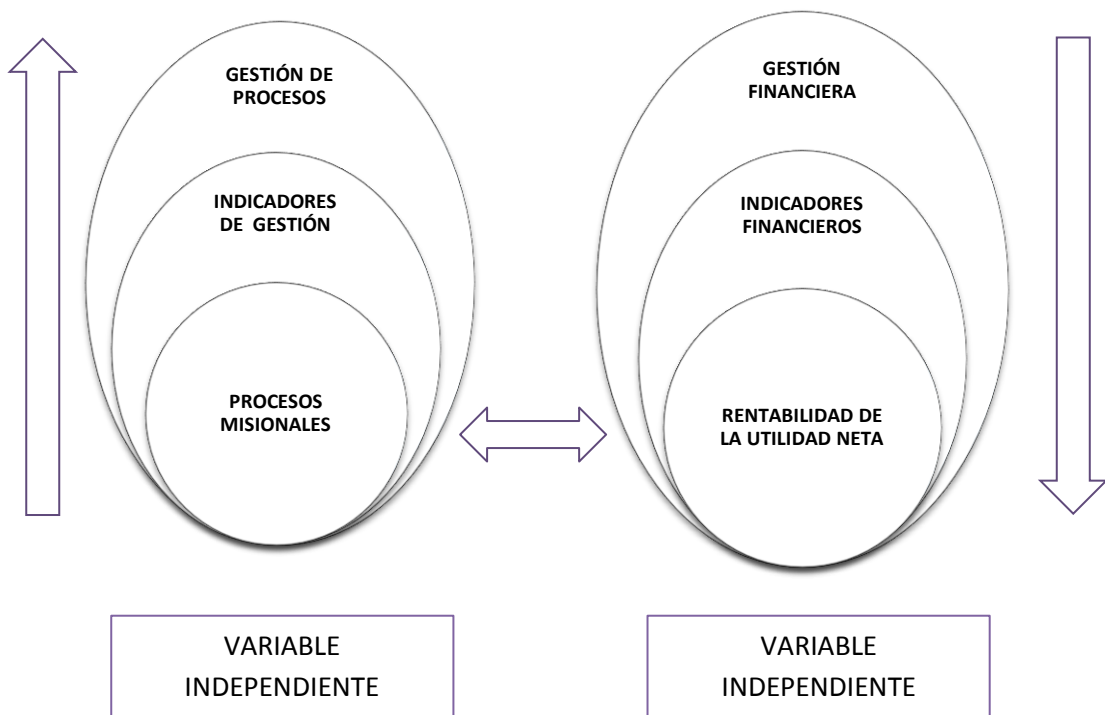
Los mencionados artículos hacen referencia al control interno dentro de la organización a través de un sistema adecuado que garantice el cumplimiento de objetivos institucionales los cuales no pueden ser llevados a cabo si los procesos operativos no son desarrollados de correctamente puesto que estos son el motor principal para que puedan ejecutarse los procesos estratégicos y de apoyo.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.1.1 Superordinación de las variables

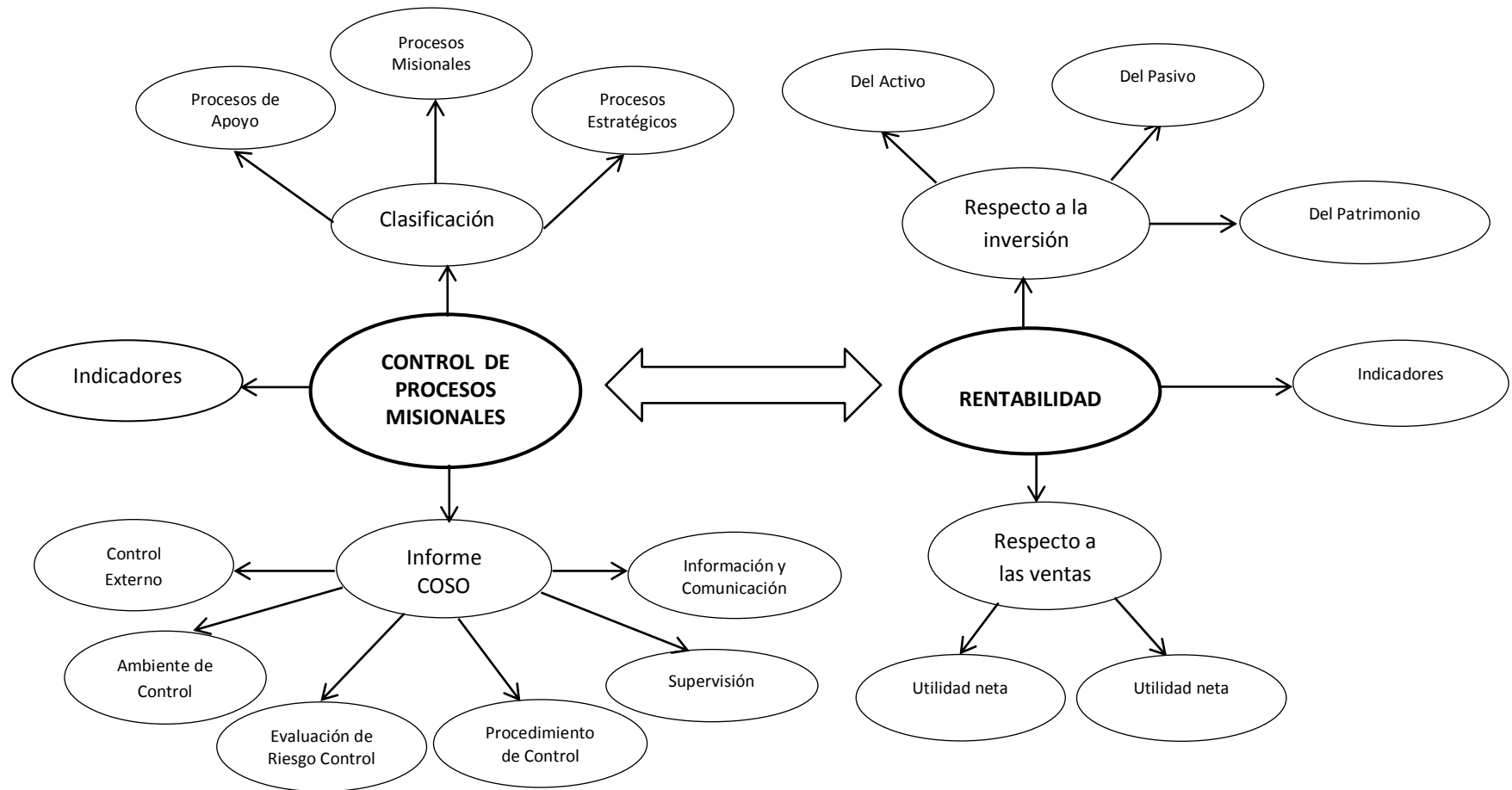
FIGURA N° 02.



Elaborado por: Cisneros Tania

2.4.1.2 Subordinación de las variables

FIGURA N° 03.



Elaborado por: Cisneros Tania

2.4.1. Conceptualización de las variables

2.4.1.1. Marco Conceptual Variable Independiente

Variable Independiente: Procesos misionales

Gestión de procesos

La gran evolución a la gestión por procesos fue creada por la combinación del Taylorismo en la mejora de los procesos y el control estadístico de procesos por *Shewart, Deming, Juran* y otros. Esta gestión de procesos involucro la medición y la variación de los límites del proceso (Juran y Gryna 1993).

La gestión es la dimensión de capacitación e interrelaciona a los integrantes y a los sistemas con el objeto de conseguir el éxito en las operaciones y resultados optimizando el trabajo (Chiavenato, 2001).

Mientras que un proceso se define como una actividad ejecutada dentro de una organización, es dibujada como un gráfico de objetos de flujo los cuales son un conjunto de otras actividades y sus transiciones (Freire, 2010).

Es así que la gestión de procesos se define como una herramienta que permite a la organización la integración y administración del trabajo a través de una implementación practica que supervise cada proceso, asigne tareas y monitorice su progreso, disminuyendo los tiempos de desarrollo y mantenimiento (Lalama, 2013) .

Tipos principales de procesos de negocio:

Procesos estratégicos: Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo “planificar estrategia”, “establecer objetivos y metas”.

Procesos misionales: Estos procesos dan el valor al cliente, son la razón de ser del negocio. Por ejemplo “repartir mercancías”.

Procesos de soporte: Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo “contabilidad”.

Para aplicar los procesos se deben tener claras las tareas, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción.

Mejora de los procesos

Se debe establecer un mecanismo que nos permita determinar cuáles son los procesos necesarios para mejorar o corregir para mejorar su efectividad ya que los procesos con el tiempo, y/o se rompen, sufren variaciones comunes debido a diversas causas.

La documentación del modelo de procesos, facilita la identificación de los riesgos operativos de los procesos que permiten conocer:

Objetivos del Proceso: Define el valor que se entregara al cliente.

Entradas: Son los factores de producción de un proceso que representan los elementos, materiales, recursos o información necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso.

Actividades: Son las acciones o subprocessos que, en conjunto producen los resultados o productos del procesos.

Sistemas: Son combinaciones de recursos cuyo propósito es alcanzar los objetivos del proceso.

Factores Clave del Éxito: Son los requisitos previos y áreas de dependencia que permiten que el proceso tenga éxito.

Indicadores Clave de Rendimiento: Son mediciones cuantitativas tanto financieras como no financieras, de la capacidad de un proceso de alcanzar sus objetivos, y el rendimiento del procesos.

Indicadores de gestión

El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Russell, 1999,).

Los indicadores de gestión o llamados también indicadores de desempeño son como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa (Carrasco, 2012).

La herramienta de diseño de procesos permite a los analistas organizacionales diseñar y documentar los procesos ejecutables. También pueden definir los indicadores clave de desempeño como medidas del proceso (Cohen, 2008).

Los indicadores de gestión son:

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia, producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos (Salguero, 2001), es así que el análisis de los indicadores conlleva a generar *alertas sobre la acción*, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Es evidente que debemos medir lo relacionado con el mercado, los clientes, la tecnología y la gestión interna; nuestro sistema debe centrarse en los procesos y no en las funciones; las áreas deben alinearse con el fin de lograr un objetivo común. Así, en lugar de optimizar indicadores propios, los departamentos trabajarán para mejorar el desempeño de los procesos en los que intervienen.

Indicadores de eficacia: La eficacia es el grado de cumplimiento de una tarea. Se puede medir, por ejemplo, el porcentaje de cumplimiento del plan de producción y el grado de satisfacción del cliente con relación a los pedidos.

Indicadores de eficiencia: La eficiencia tiene que ver con el cumplimiento de la tarea al mínimo gasto de recursos, ya sea tiempo, mano de obra, materiales o gastos; por lo tanto, basado en esa consideración, se puede considerar el gasto real contra el gasto presupuestado; posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

Indicador de productividad. Pueden darse los siguientes escenarios: a) eficaces pero ineficientes, se cumple con los objetivos trazados pero el gasto de recursos es excesivo; b) eficaces y eficientes, es el escenario ideal, se cumple con los objetivos y el gasto de recursos es mínimo, y c) ineficaces e ineficientes, no se cumplen los objetivos propuestos y el gasto es excesivo

Beneficios derivados de los indicadores de gestión:

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Gerencia del cambio: La gerencia del cambio provee a la organización con procesos claves, que le brindan la oportunidad, de hacer posible la ejecución de su estrategia de negocios un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas

organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Procesos Misionales

Misión

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización (Komiya, 2009).

Tipos de misión

Misiones muy amplias: Este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

Misiones muy estrechas: El limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

Procesos misionales

Son aquellos procesos que utiliza la entidad para desarrollar, producir, vender y distribuir productos y servicios; es decir a través de los cuales desarrolla su misión. Están de cara al cliente y facilitan el logro de los objetivos del negocio.

Identificación del ciclo de mejora de un proceso: En la definición de procesos es necesario identificar las actividades relacionadas con el ciclo PVHA de cada proceso, como se muestra a continuación.

FIGURA N° 04. *Ciclo de mejora de un proceso*



Elaborado por: Cisneros Tania

El ciclo PVHA, Forma parte del modelo de procesos que se construye para documentar nuestro conocimiento de los procesos de la organización e identificar de una manera más eficiente los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos a nivel de procesos.

2.4.1.2 Marco Conceptual Variable Dependiente

Variable Dependiente: Rentabilidad

Gestión Financiera

Gestión Financiera constituye un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a la empresa de la estructura financiera idónea.

La Gestión financiera debe cimentarse en decisiones que constituyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales del efectivo, permita el cumplimiento oportuno de los compromisos o deuda como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras, además la gestión debe propender para el uso eficiente de recursos, para evitar la saturaciones o la ausencia de los mismos (Jiménez, 2009).

Funciones

La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Según lo mencionado anteriormente se puede decir que: la gestión financiera tiene como fin analizar, interpretar y proyectar la situación económica y financiera por la que atraviesa la empresa en un momento determinado; considera no solo la interpretación de una serie de razones o índices, sino debe profundizar su estudio hasta aquellos factores que rodean el medio en el cual opera una firma, tales como el tamaño de la inversión, el mercado del producto, las políticas de comercialización, la interacción de las fuerzas que confluyen en el sector y los mercados existentes en la economía que brindan herramientas de inversión y financiación, etc.

Índices Financieros

Los índices financieros señalan puntos débiles y fuertes en una empresa a la vez que indica probabilidades y tendencias además permiten tomar

tres clases de decisiones de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiación. Es muy importante comparar indicadores de la empresa con otras empresas similares (Estupiñan, 2006).

Tipos de indicadores

Los indicadores de liquidez. Muestran la capacidad que tiene la cooperativa de hacer efectivo su dinero en el corto plazo para responder ante cualquier situación. Los indicadores de propiedad. Muestran en qué porcentaje el patrimonio participa de los activos de la cooperativa.

Los indicadores de endeudamiento. Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma, participan los acreedores dentro de la empresa. Es el apalancamiento financiero.

Indicadores de actividad. Llamados también indicadores de rotación trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de la recuperación de los valores aplicados en ellos.

Indicadores de rendimiento. Denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración por controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Los indicadores financieros permiten interpretar de manera más clara su funcionamiento mediante la aplicación de conjunto de técnicas que permiten diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas, además estas pueden medir en un alto grado la eficacia y su comportamiento, además se puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad (Jimenez, 2009).

Rentabilidad

Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. Con el estudio de la rentabilidad se mide sobre todo la eficiencia de los directores y administradores de la

empresa, ya que en ellos descansa la dirección del negocio (Ortega, 2008).

Tipos de Rentabilidad

Rentabilidad económica: La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos (Ballesta, 2002).

Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

Rentabilidad Financiera: La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

Cálculo de la rentabilidad económica

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

2.5. HIPÓTESIS

El inadecuado control de procesos misionales incide en la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans; en el año 2012.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS

Variable independiente: Control de procesos misionales

Variable dependiente: Rentabilidad de la utilidad neta

Unidad de observación: Empresa Andersson Jeans

Términos de relación: incide

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.1 ENFOQUE

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo así como también en el cuantitativo; cualitativa porque debido a que el problema que se plantea requiere una investigación interna utilizando técnicas cualitativas que permitirán una observación naturalista con el objeto de describir e interpretar la realidad del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera; los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado. Mientras que en el enfoque cuantitativo, porque es necesario la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico por medio del cual se transforman las mediciones en valores numéricos, es decir datos cuantificables que son analizados con técnicas estadísticas para posteriormente extender los resultados a la empresa y al entorno.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto (Herrera y otros, 2004).

Para el presente proyecto de Tesis la investigación de campo es en la Empresa Andersson Jeans, donde se realiza una investigación en el lugar del hecho, específicamente en el departamento Contable, Administrativo y de Producción, en donde se aprecia claramente los problemas que tiene

la empresa razones por las que es necesario realizar la observación directa en el lugar de los hechos con el fin de proponer a futuro una solución específica.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental

Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias) (Herrera y otros, 2004).

La investigación que se realiza en la empresa Andersson Jeans se aplica también la investigación bibliográfica- documental ya que fue necesario investigar en libros, documentos, archivos para conocer más a fondo los problemas suscitados en la empresa, de esta manera encontrar una solución al problema.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Correlacional o Asociación de Variables

Es aquella que demuestra dependencia entre diferentes eventos, apoyados en las pruebas estadísticas; aquí se encuentran los estudios de asociación sin relación de dependencia. La estadística aplicada aquí es variada; podemos hacer asociaciones y medidas de asociación; correlaciones y medidas de correlación. Ej. Chi Cuadrado y R de Pearson (Silva, 2009).

Para el estudio de Investigación en la empresa Andersson Jeans se aplicará la Investigación Correlacional o Asociación de variables en el área Contable, Administrativo y de Producción donde aparece el problema, mediante esta investigación se puede llegar a conocer las causas o circunstancia por las que se produce el problema que perjudica

al desarrollo de la empresa.

1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población es el conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés (López, 2011).

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema son:

Tabla N° 02. *Unidades de observación*

Unidades de Observación	N°
Propietario	1
Contador	1
Recepcionista	1
Jefe de Producción	1
Lavador	1
Secador	1
Chofer	1
TOTAL	7

Elaborado por: Cisneros Tania

3.4.2 Muestra

La muestra se define como un conjunto de medidas o el recuento de una parte de los elementos pertenecientes a una población (López, 2011).

En vista que la población es pequeña se trabajará con toda la población debido a que es un número accesible para poder realizar las encuestas para obtener la información.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Variable Dependiente: Procesos Misionales

TABLA N° 03.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
<p>El Control de procesos se conceptualiza como: Un proceso adoptado por los gerentes y por el resto del personal con el objeto de proporcionar seguridad razonable para conseguir el cumplimiento de los procedimientos logrando las metas y objetivos programados por la empresa.</p>	<p>Control Administrativo</p>	<p>- Funciones de los Trabajadores</p> <p>- Cumplimiento de Metas</p> <p>- Ejecución de Procesos</p>	<p>¿Las funciones están correctamente definidas y son ejecutadas según lineamientos establecidos?</p> <p>¿Existe metas establecidas en cuanto a las ventas?</p> <p>¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la empresa Anderson Jean's</p>	<p>Entrevista al Gerente y Contador</p> <p>Entrevista al Gerente y Contador</p> <p>Entrevista al Gerente y Contador</p>

Elaborado por: Cisneros Tania

3.5.2 Variable Dependiente: Rentabilidad de la utilidad neta

TABLA N° 04.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio.</p> <p>Los índices de rentabilidad de la utilidad neta miden la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.</p>	<p>Rentabilidad de la utilidad neta</p> <p>Indicadores Financieros</p>	<p>- Estados Financieros</p> <p>- Aplicación de Indicadores Financieros</p>	<p>¿Conoce la importancia de la rentabilidad de la utilidad neta que genera la empresa?</p> <p>¿Las decisiones sobre la adquisición de materia prima son tomadas en relación a la rentabilidad de la utilidad neta?</p> <p>¿Se aplican indicadores financieros de la rentabilidad de la utilidad neta empresa?</p> <p>¿Se realiza un seguimiento sobre los resultados obtenidos a través de los indicadores financieros?</p>	<p>Entrevista al contador y gerente</p> <p>Entrevista al contador</p> <p>Observación de documentos</p> <p>Entrevista al contador</p>

Elaborado por: Cisneros Tania

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para (Herrera y otros, 2002), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

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

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Tomando en cuenta la Operacionalidad de Investigaciones sujetos a ser investigados se han realizado las investigaciones correspondientes a los empleados, y también observaciones a los documentos la empresa Andersson Jeans.

Entrevista a la Gerente: Sra. Lourdes Villacís

Contadora: Dra. María Elena Sánchez

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

En el proyecto de investigación de la empresa Andersson Jeans durante el proceso de recolección de información ha sido necesario realizar entrevistas al personal del área contable administrativa y de producción que se encuentra directamente involucrados en la ejecución de procesos, de igual manera se realiza las observaciones a los documentos para el proceso para lo cual se empleó las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Observación

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

Los instrumentos que se utiliza en el proyecto de investigación son las entrevistas a los empleados y la observación a los documentos de la empresa Andersson Jeans.

Personal de la Empresa

Dos Entrevistas de Control de Procesos como son: Gerente, Contador.
Observación a los documentos.

Para la recolección de información del proyecto de investigación se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.

TABLA N° 05: Matriz de técnicas y procedimientos

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Observación	<p>¿Cómo? Se realizará utilizando entrevistas y la observación</p> <p>¿Dónde? Se realiza en las instalaciones de la empresa Andersson Jeans</p> <p>¿Cuándo? En las semanas que se establezcan las entrevistas.</p>
Entrevistas	<p>¿A quién? Se realiza las entrevistas al personal de la empresa. Las observaciones a los documentos.</p> <p>¿Para qué? Para lograr los objetivos de la investigación.</p> <p>¿Sobre qué? Sobre el control de procesos misionales en la prestación de servicios de la empresa.</p>

Elaborado por: Cisneros Tania

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: Luego de realizar las encuestas y entrevistas correspondientes se procede a la tabulación de cada una de las encuestas y entrevistas para su respectivo conteo, este cuadro de resultados estadísticos se presentará mediante un modelo de tablas.

3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis de los resultados estadísticos. De las encuestas realizadas se analiza los resultados estadísticos destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Interpretación de los resultados. Para la interpretación de resultados se lo realizara pregunta por pregunta mediante apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis. Para la presente investigación se efectúa la respectiva comprobación de hipótesis mediante la estadística que mejor requiera.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: En el estudio de la investigación se realizara sus respectivas conclusiones y recomendaciones luego de los análisis y la interpretación correspondientes de los datos obtenidos en las entrevistas y las observaciones realizadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información arrojada en la encuesta, en base a estos resultados se realizara la representación gráfica de los datos que permitirán analizar y comprender los mismos.

El análisis de cada una de las preguntas se realizara por el carácter de relación que existe entre ellas, para lo cual se utiliza el programa (Microsoft Excel) debido a que es una herramienta importante que nos permitirá analizar gráficamente los resultados obtenidos.

En la representación gráfica se observara los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa Andersson Jeans que nos permitirá conocer y evaluar a la administración y a las diferentes áreas de la empresa con el fin de obtener una conclusión de la situación actual de la misma. La figura utilizada para esta representación es el pastel, que nos permite identificar los resultados con eficiencia y eficacia.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.2.1. Resultados de la encuesta

A continuación se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones gráficas.

TABLA N° 06. Cuadro de Resultados

PREGUNTA	CAT.	%	INTERPRETACIÓN
¿Se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?	SI	100	La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos los cuales se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado de acuerdo a la misión de la organización considerada esencial para alcanzar el éxito futuro de la empresa.
	NO	0	
¿Las funciones están correctamente definidas y son ejecutadas según lineamientos establecidos?	SI	14,29	Los empleados mencionan que a pesar de que en los contratos de trabajo se establecen sus funciones éstas no son detalladas por lo que al momento de ejecutar una actividad el personal realiza cualquier tipo de tarea que le asigne el jefe del departamento para cumplir a tiempo con los procesos.
	NO	85,71	
¿Existe metas establecidas en cuanto a las ventas?	SI	57,14	La empresa si establece metas de ventas debido a que las ventas son el motor económico de toda organización, sin embargo estas no son conocidas por todo el personal involucrado debido a que no son comunicadas oportunamente.
	NO	42,86	
¿Se han definido cuales son los proceso metas importantes para la consecución de objetivos de la empresa?	SI	71,43	No todos los trabajadores conocen la importancia de los procesos que se ejecutan o el impacto que pueden tener en la organización como por ejemplo el bajo nivel de eficiencia y eficacia para el desarrollo de los mismos.
	NO	28,57	
¿Realiza verificaciones periódicas respecto de la eficacia y eficiencia de los procesos definidos dentro de la empresa?	SI	14,29	La empresa no realiza verificaciones periódicas de los procesos debido a que por mucho tiempo se ha manejado la eficiencia y eficacia de forma empírica debido a que no existe un adecuado control interno lo que ha incidido directamente en el crecimiento de la misma.
	NO	85,71	

¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la empresa?	SI	71,43	Un adecuado control de procesos permitirá a la empresa aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas para así obtener resultados beneficiosos de manera eficiente y se refleje en su rentabilidad.
	NO	28,57	
¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la empresa?	SI	14,29	La mayoría del personal afirma no conocer las metas que se deben cumplir en las actividades que ejecuta esto se debe a que no existe un plan de metas elaborado sino que estas de vez en cuando se las hace de forma verbal y muy poco técnica; las metas se deben considerar una prioridad para que cada uno de los empleados.
	NO	85,71	
¿Se establecen reporte de actividades ejecutadas?	SI	28,57	El personal que afirma que no se establecen reportes de actividades ejecutadas menciona que esto se debe a que no disponen de tiempo y a que saben cuáles son las actividades que deben cumplir y en qué tiempo, por lo que no consideran necesario realizar este tipo de reportes.
	NO	71,43	
¿El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es alto?	SI	0	La gerencia no ha buscado ningún tipo de herramienta que permita mejorar la rentabilidad puesto que su idea principal está centrada en vender su servicio de la forma habitual y no se ve orientado a mejorar, a sobresalir en la competencia y a generar mayor beneficio económico.
	NO	100	
¿La rentabilidad de la utilidad neta en los últimos dos años ha tenido un crecimiento sostenido?	SI	0	Durante los últimos tres años rentabilidad ha variado significativamente esto como resultado de créditos otorgados altos y también por el inadecuado control en los procesos provocando desperdicios, económicos, humanos y materiales.
	NO	100	

¿Los estados financieros son analizados para la toma de decisiones?	SI	28,57	No se analizan los estados financieros en la toma de decisiones porque al ser una empresa pequeña no consideran importante este punto sino que las decisiones se las toma en base al consentimiento del gerente propietario quien actúa de forma empírica y de acuerdo a su experiencia en el negocio.
	NO	71,43	
¿Se aplican indicadores financieros a los estados financieros?	SI	0	No se aplican indicadores a los estados financieros puesto que poseen un control interno muy simple e incompleto además no existen responsables encargados, sino que las actividades del área contable son cumplidas de forma mínima y por lo general estas están enfocadas a la parte social y tributaria.
	NO	100	

Elaborado por: Cisneros Tania

1. ¿Se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

TABLA 07: Estrategias para alcanzar los objetivos
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados



FIGURA 05: Análisis de estrategias y objetivos
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas confirman que si se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Interpretación:

La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos los cuales se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado de acuerdo a la misión de la organización considerada esencial para alcanzar el éxito futuro de la empresa.

2. ¿Las funciones están correctamente definidas y son ejecutadas según lineamientos establecidos?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	1	14,29
NO	6	85,71
TOTAL	7	100

TABLA 08: Las funciones correctamente definidas
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

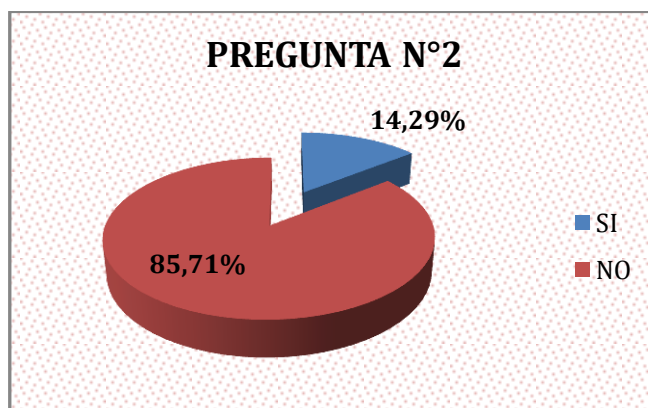


FIGURA 06: Análisis de las funciones correctamente definidas
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 85,71% del personal está de acuerdo en que las funciones no están correctamente definidas y son ejecutadas según lineamientos establecidos, mientras que apenas el 14,29% afirma que esto si se cumple.

Interpretación:

Los empleados mencionan que a pesar de que en los contratos de trabajo se establecen sus funciones éstas no son detalladas por lo que al momento de ejecutar una actividad el personal realiza cualquier tipo de tarea que le asigne el jefe del departamento para cumplir a tiempo con los procesos.

3. ¿Existe metas establecidas en cuanto a las ventas?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	4	57,14
NO	3	42,86
TOTAL	7	100

TABLA 09: Estrategias para alcanzar los objetivos
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

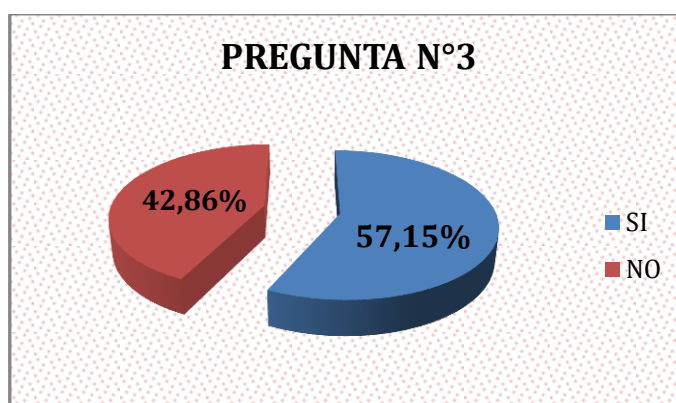


FIGURA 07: Análisis de las metas establecidas
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 57,25% está de acuerdo en que si se establecen metas en cuanto a ventas, mientras que el 42,85% no comparten esta respuesta.

Interpretación:

La empresa si establece metas de ventas debido a que las ventas son el motor económico de toda organización, sin embargo estas no son conocidas por todo el personal involucrado debido a que no son comunicadas oportunamente.

4. ¿Se han definido cuales son los procesos más importantes para la consecución de objetivos de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	5	71,43
NO	2	28,57
TOTAL	7	100

TABLA 10: Definición de procesos para la consecución de objetivos
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

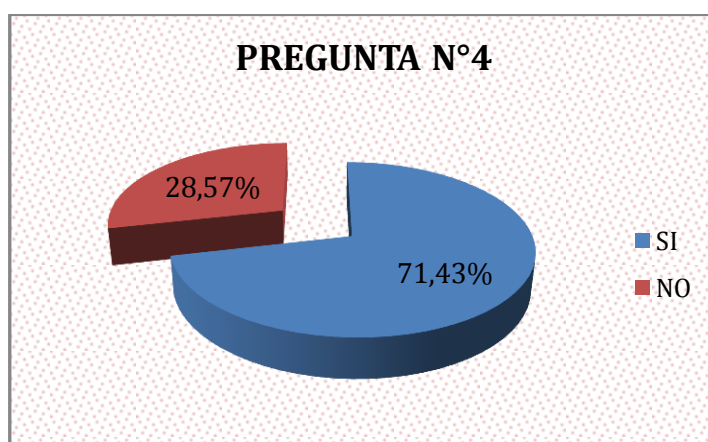


FIGURA 08: Análisis de la definición de procesos
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 71,43% está de acuerdo en que si se han definido cuales son los procesos más importantes para la consecución de objetivos de la empresa, mientras que un 28,57% de las personas encuestadas creen que esto no se cumple.

Interpretación:

No todos los trabajadores conocen la importancia de los procesos que se ejecutan o el impacto que pueden tener en la organización como por ejemplo el bajo nivel de eficiencia y eficacia para el desarrollo de los mismos.

5. ¿Se realiza verificaciones periódicas respecto de la eficacia y eficiencia de los procesos definidos dentro de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	1	14,29
NO	6	85,71
TOTAL	7	100

TABLA 11: Verificaciones periódicas respecto de la eficiencia y eficacia
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

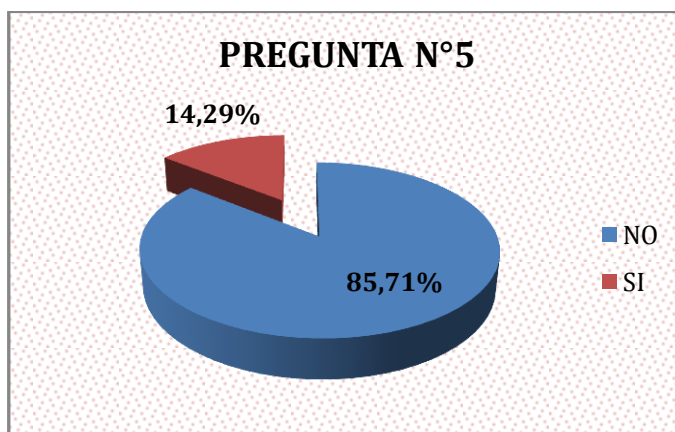


FIGURA 09: Análisis de las verificaciones periódicas
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas apenas el 14,29% afirma que si se realizan verificaciones periódicas respecto de la eficacia y eficiencia de los procesos definidos dentro de la empresa, mientras que el 85,71% demuestran no estar de acuerdo.

Interpretación:

La empresa no realiza verificaciones periódicas de los procesos debido a que por mucho tiempo se ha manejado la eficiencia y eficacia de forma empírica debido a que no existe un adecuado control interno lo que ha incidido directamente en el crecimiento de la misma.

6. ¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la utilidad neta de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	5	71,43
NO	2	28,57
TOTAL	7	100

TABLA 12: El inadecuado control de procesos afecta la rentabilidad
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

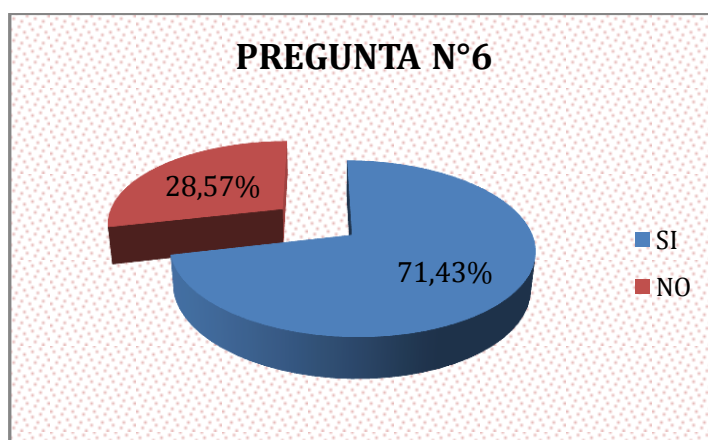


FIGURA 10: Análisis inadecuado control de procesos
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 71,43% del personal confirma que el inadecuado control de procesos si afecta en la rentabilidad de la empresa, mientras que el 28,57% no está de acuerdo.

Interpretación:

Un adecuado control de procesos permitirá a la empresa aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas para así obtener resultados beneficiosos de manera eficiente y se refleje en su rentabilidad.

7. ¿Conoce las metas que debe cumplir en las actividades que ejecuta?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	1	14,29
NO	6	85,71
TOTAL	7	100

TABLA 13: Metas que debe cumplir
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

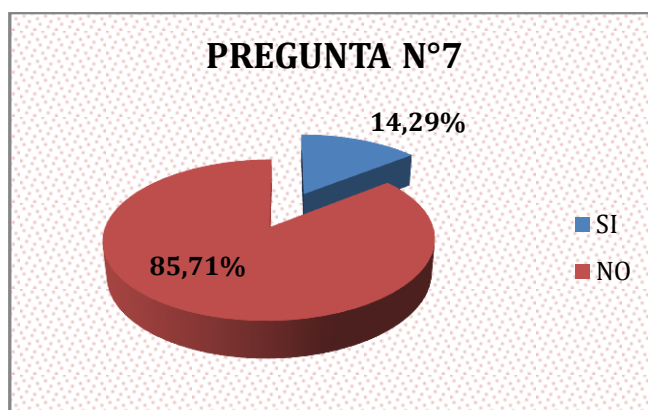


FIGURA 11: Análisis metas que debe cumplir
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 85,71% menciona no conocer las metas que debe cumplir en las actividades que ejecuta y el 14,29% menciona que si las conoce.

Interpretación:

La mayoría del personal afirma no conocer las metas que se deben cumplir en las actividades que ejecuta esto se debe a que no existe un plan de metas elaborado sino que estas de vez en cuando se las hace de forma verbal y muy poco técnica; las metas se deben considerar una prioridad no solo para la empresa sino también para que cada uno de los empleados tenga una idea clara del nivel de su rendimiento y desempeño.

8. ¿Se establecen reporte de actividades ejecutadas?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	2	28,57
NO	5	71,43
TOTAL	7	100

TABLA 14: Reporte de actividades ejecuta
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

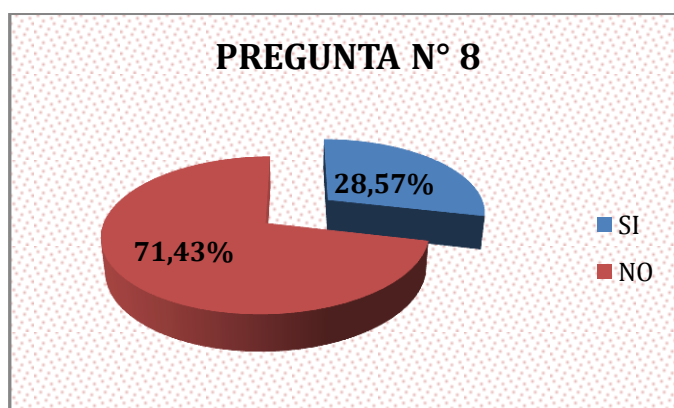


FIGURA 12: Análisis reporte de actividades
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas el 28,57% afirma que si se establecen reporte de actividades ejecutadas, y el 71,43% mencionan que esto no se aplica.

Interpretación:

El personal que afirma que no se establecen reportes de actividades ejecutadas menciona que esto se debe a que no disponen de tiempo y a que saben cuáles son las actividades que deben cumplir y en qué tiempo, por lo que no consideran necesario realizar este tipo de reportes.

9. ¿El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es alto?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00
NO	7	100
TOTAL	7	100

TABLA 15: Búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

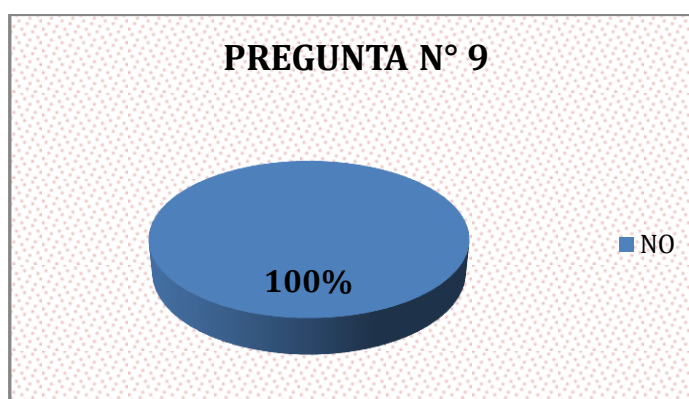


FIGURA 13: Análisis Búsqueda de herramienta para mejorar la rentabilidad
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 100% de los trabajadores encuestados han respondido negativamente en que el nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa no es alto.

Interpretación:

La gerencia no ha buscado ningún tipo de herramienta que permita mejorar la rentabilidad puesto que su idea principal está centrada en vender su servicio de la forma habitual y no se ve orientado a mejorar, a sobresalir en la competencia y a generar mayor beneficio económico.

10. ¿La rentabilidad de la utilidad neta en los últimos dos años ha tenido un crecimiento sostenido?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00
NO	7	100
TOTAL	7	100

TABLA 16: La rentabilidad en los últimos tres años
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

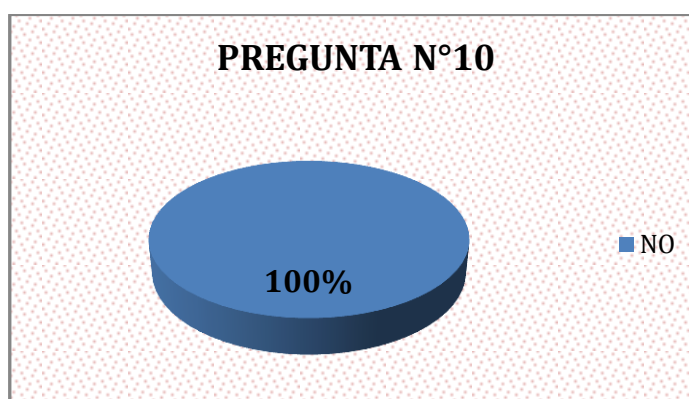


FIGURA 14: Análisis de la rentabilidad en los últimos tres años
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en que la rentabilidad en los últimos tres años no ha tenido un crecimiento sostenido.

Interpretación:

En la empresa Andersson Jeans durante los últimos tres años rentabilidad ha variado significativamente esto como resultado de créditos otorgados altos y también por el inadecuado control en los procesos provocando desperdicios, económicos, humanos y materiales.

11. ¿Los estados financieros son analizados para la toma de decisiones?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	2	28,57
NO	5	71,43
TOTAL	7	100

TABLA 17: Los estados financieros en la toma de decisiones
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

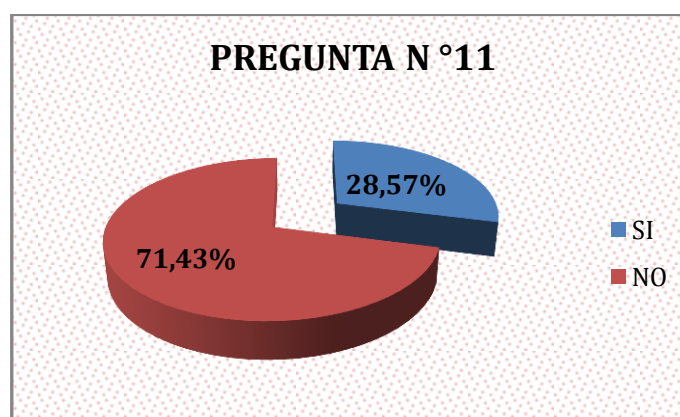


FIGURA 15: Análisis los estados financieros y la toma de decisiones
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 28,57% de los trabajadores encuestados mencionan que los estados financieros si son analizados para la toma de decisiones, y el 71,43% no concuerdan con esta afirmación.

Interpretación:

No se analizan los estados financieros en la toma de decisiones porque al ser una empresa pequeña no consideran importante este punto sino que las decisiones se las toma en base al consentimiento del gerente propietario quien actúa de forma empírica y de acuerdo a su experiencia en el negocio.

12. ¿Se aplican indicadores financieros a los estados financieros?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00
NO	7	100
TOTAL	7	100

TABLA 18: Indicadores financieros a los estados financieros
Elaborado por: Cisneros Tania
Fuente: Encuesta realizada a los empleados

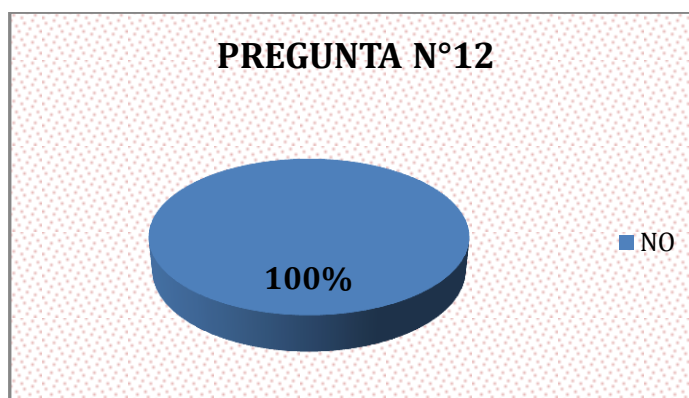


FIGURA 16: Análisis de indicadores financieros
Elaborado por: Cisneros Tania

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas ha respondido que no se aplican indicadores financieros a los estados financieros.

Interpretación:

La empresa no aplica indicadores financieros a los estados financieros puesto que poseen un control interno muy simple e incompleto además no existen responsables encargados, sino que las actividades del área contable son cumplidas de forma mínima y por lo general estas están enfocadas a la parte social y tributaria.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta- Los pasos para la prueba de hipótesis son los siguientes:

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis.

La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_1 (Hanke, 1997).

Hipótesis Nula (H_0):

El inadecuado control de procesos misionales NO incide en la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans; en el año 2012.

Hipótesis Alterna (H_a):

El inadecuado control de procesos misionales SI incide en la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans; en el año 2012.

4.3.2. Señalamiento de las variables

Variable Independiente. Procesos Misionales (pregunta #6)

Variable dependiente. Rentabilidad de la utilidad neta (pregunta #10)

4.3.3. Verificación de la hipótesis

A partir de la determinación del problema, se plantea la operacionalidad de variables. Para verificar la hipótesis se utilizara un procedimiento estadístico que no adopta ningún supuesto acerca de cómo se distribuye la característica bajo estudio en la población, y que solo requiere datos nominales u ordinales, como es la prueba No Paramétrica Chi Cuadrado X^2 , donde frecuencias esperadas son comparadas en relación con frecuencias observadas. La fórmula para el cálculo de este estimador es:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Para poder aplicar la ecuación anterior se debe obtener las tablas de frecuencia tanto observada como esperada cruzando las variables indicadas en las preguntas #6 y 10, así:

TABLA N° 19. Frecuencias observadas

VARIABLES	ITEMS		TOTAL
	SI	NO	
¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la utilidad neta de la empresa?	5	2	7
¿La rentabilidad de la utilidad neta en los últimos tres años ha tenido un crecimiento sostenido?	0	7	7
TOTAL	5	9	14

Elaborado por: Cisneros Tania

La frecuencia esperada de la celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la pregunta n° 6, alternativa SI; la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(7)(5)}{14} = 2.50$$

Para la pregunta n° 6, alternativa NO; la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(7)(9)}{14} = 4.50$$

Para la pregunta n° 10, alternativa SI; la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(7)(5)}{14} = 2.50$$

Para la pregunta n° 14, alternativa NO; la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(7)(9)}{14} = 4.50$$

TABLA N° 20. Frecuencias esperadas

VARIABLES	ITEMS		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTAS			
¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la utilidad neta de la empresa?	2.50	4.50	7
¿La rentabilidad de la utilidad neta en los últimos tres años ha tenido un crecimiento sostenido?	2.50	4.50	7
TOTAL	5	9	14

Elaborado por: Cisneros Tania

Determinada la tabla de contingencia esperada, el valor de X^2 se obtiene a continuación:

TABLA N° 21: *Contingencia esperada*

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²	(fo-fe)²/fe
5	2,5	2,5	5	2,0
0	2,5	-2,5	5	2,0
2	4,5	-2,5	5	1,1
7	4,5	2,5	5	1,1
				6,22

Elaborado por: Cisneros Tania

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utilizará la siguiente fórmula:

$$gl = (NF - 1)(NC - 1)$$

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

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Es recomendable para la prueba de la hipótesis trabajar con un nivel de confianza.

NC del 95% y el siguiente nivel de significación α :

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

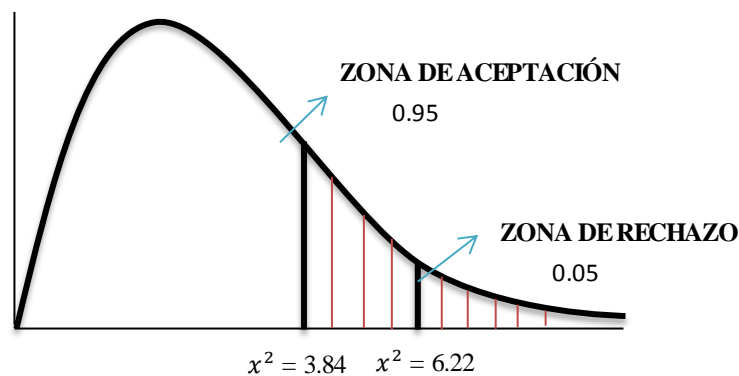
Con estos datos se establece en una tabla de frecuencias un valor para $\chi^2=3,84$.

Este es el valor que debe excederse o igualar con el fin de rechazar la hipótesis nula.

$\chi^2 \leq 3.84$ acepta H_0 y rechaza H_1

$\chi^2 > 3.84$ acepta H_1 y rechaza H_0

FIGURA N°17. Verificación de la hipótesis



Elaborado por: Cisneros Tania

Conclusión:

Según los datos resultantes de la aplicación de las encuestas a los empleados de la empresa Andersson Jeans se ha determinado que el valor de X^2 asciende a 6.22 resultado superior al valor tabular de 3.84, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, y consecuentemente se acepta la hipótesis alternativa que dice: El inadecuado control de procesos misionales incide en la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans; en el año 2012.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Teniendo en consideración las encuestas y el análisis realizado de la rentabilidad de la utilidad neta en la empresa Andersson Jeans se concluye que:

- El personal de la empresa no tienen lineamientos establecidos para desempeñar sus funciones, esto como resultado de que no cuentan con un manual de funciones que permita un óptimo desarrollo de las actividades para las que fueron contratados.
- Existen metas establecidas sobre las ventas pero estas no son dadas a conocer oportunamente a los trabajadores debido a que no existe una persona encargada de informar al personal sobre los pasos a seguir para el cumplimiento de las mismas.
- La empresa no aplica indicadores financieros ni de gestión esto debido a que la contabilidad está enfocada al cumplimiento de aspectos financieros y tributarios dejando a un lado la evaluación del nivel de desempeño, la eficacia y eficiencia con la que desarrollan sus actividades mismas que constituyen aspectos importantes para el crecimiento de la organización.
- La rentabilidad de la utilidad neta de la empresa no ha tenido un crecimiento sostenido en los dos últimos años debido a que existe una variación negativa en resultado final de -83% del año 2011 al año 2012, a pesar de que sus ventas han incrementado notablemente en un 10.51%.

- El inadecuado control de procesos es una gran deficiencia de la empresa, esto debido a que no existe un manual de procedimientos y controles clave que ayuden a mejorar el control interno.

5.2 Recomendaciones

En atención de los resultados y conclusiones obtenidas en esta investigación, y con el propósito de contribuir al mejor desenvolvimiento del personal de la empresa presenta las siguientes recomendaciones:

- Implementar un manual de funciones que permita a los empleados conocer sus responsabilidades y lineamientos para la ejecución de sus tareas a través de procedimientos adecuados que generen beneficio tanto para la empresa como para el personal.
- Capacitar y evaluar de forma periódica al personal sobre las metas de venta, esto con la finalidad de cumplir las metas establecidas y optimizar el rendimiento, la eficiencia y la eficacia con la que ejecutan su trabajo, siendo así el talento humano un factor clave para el desarrollo de la empresa.
- Aplicar indicadores financieros y de gestión que ayuden a determinar con certeza el nivel cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, y por ende que los resultados obtenidos sirvan de ayuda a la gerencia para una adecuada toma de decisiones.
- Identificar las principales causas que inciden en la disminución de la rentabilidad de la utilidad neta de tal manera al ser identificadas se pueda dar un mejor y adecuado control acorde a los requerimientos de la empresa, garantizando así la

optimización de recursos y por ende la recuperación e incremento en el resultado final.

- Elaborar un manual de procedimientos y controles clave que promueva la correcta ejecución de las actividades de las diferentes áreas con el fin de optimizar tiempo, dinero y el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Manual de referencia y controles clave en los procesos misionales para mejorar la eficiencia en la utilización de recursos de la empresa Andersson Jeans.

Institución Ejecutora: Andersson Jeans

Ubicación: Av. Confraternidad y s/n

Cantón: Pelileo

Provincia: Tungurahua

Beneficiarios: Andersson Jeans

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Septiembre 2013

Fin: Febrero 2014

Equipo técnico responsable:

El equipo técnico está conformado por:

Investigador: Tania Cisneros

Tutor de la Investigación: Dr. Santiago Flores

Gerente Propietario: Sra. Lourdes Villacís

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Considerando el análisis realizado anteriormente en la Empresa Andersson Jeans del cantón Pelileo se concluyó que la empresa emerge

en la necesidad de contar con un manual de procedimientos y controles clave en los procesos misionales y de apoyo debido a que la carencia del mismo ha provocado un impacto significativo en la rentabilidad de la utilidad, este ayudará a fortalecer sus actividades y contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de un manejo correcto y responsable en cada uno de sus procesos.

6.3 Justificación

La intención de la presente propuesta es la de ayudar a la empresa Andersson Jeans en el control de procesos los mismos que inciden directamente en la rentabilidad.

El control interno es una herramienta clave en el proceso de cualquier empresa o institución, ya que por medio de éste se pueden verificar que las actividades planificadas estén siendo llevadas a cabalidad.

La aplicación de control interno adecuado ayudará a cumplir en un corto plazo los objetivos propuestos y contribuirá de manera satisfactoria a dinamizar los procesos misionales y procesos de apoyo a través de una correcta aplicación.

De tal manera que al emplear un control eficaz y eficiente se pueden evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas, buscando de esta manera que las operaciones establecidas en el proceso de planificación sean efectivamente realizadas.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Proponer un manual de procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia en la utilización de recursos y la rentabilidad de la utilidad neta que genera la empresa Andersson Jeans.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Definir los procesos misionales y de apoyo para identificar los puntos críticos de la empresa Andersson Jeans.
- Plantear indicadores financieros y de gestión sobre los procesos misionales para determinar el impacto que provoca en la rentabilidad de la utilidad neta.
- Elaborar hojas de trabajo de riesgos y actividades a los procesos misionales y procesos de apoyo para mejorar la eficiencia en la utilización de recursos y la rentabilidad de la utilidad neta que genera la empresa Andersson Jeans.

6.5 Análisis de Factibilidad

Recursos Institucionales

Anderson Jeans puso a disposición toda la información necesaria a través de sus documentos y del personal quienes brindaron toda su ayuda mediante sus conocimientos.

Recursos Humanos

Los recursos humanos que se utilizará en la realización de esta investigación se detallan a continuación:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| - Estudiante | - Gerente Propietario |
| - Tutor | - Contador |
| - Asesor de Tesis | - Auxiliar Contable |

Recursos Materiales

Los rubros necesarios para el desarrollo del proceso investigativo en la empresa Anderson Jeans son los siguientes:

- | | |
|---------------|---------------------|
| - Computadora | - Modem de internet |
| - Impresora | - Cuadernos |

- Lápices

- Hojas de Papel

TABLA N° 22. *Recursos Económicos*

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS HUMANOS Investigador	1		340,00
RECURSOS MATERIALES Suministros de oficina	varios		15,00
Copias	150	0,02	3,00
Impresiones	450	0,10	45,00
Anillados	3	2,00	6,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS PC Portatil	1	500,00	500,00
Flash Memory	1	12,00	12,00
Internet			30,00
OTROS GASTOS Transporte			25,00
Alimentación			50,00
SUBTOTAL			1026,00
10% IMPREVISTOS			102,60
TOTAL			1128,60

Elaborado por: Cisneros Tania

La cifra total necesaria para cubrir los gastos de recursos materiales que se utilizaran en el trayecto de la realización de la investigación es de mil ciento veinte y ocho dólares con sesenta centavos.

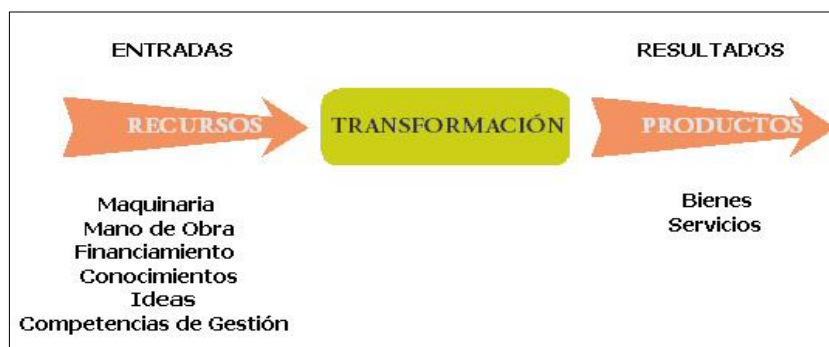
6.6 Fundamentación

Procesos

Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente las cuales se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos abarcando desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente (Murillo, 2009).

Mientras que (Fernández, 2000) afirma que un procesos es un conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en una salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.

FIGURA N°18: *Componentes de un proceso*



Elaborado por: Cisneros Tania

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer. Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones (Camacho, 2008).

Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

Gestión por procesos

La gestión por procesos es uno de los principios de gestión de la calidad, entendiendo que un resultado se alcanza de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Construir el Mapa de procesos, es una de las primeras tareas para implantar la gestión por procesos y transformar gradualmente la organización y administración municipal hacia la mejora continua y la

calidad de los servicios (Pérez, 2010).

Procesos estratégicos.- Aportan referencias o guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos. Son los procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones, despliegue de planes y políticas.

Procesos operativos o clave.- Componen el saber hacer de la Organización. Afectan de un modo directo a la prestación del servicio y a la satisfacción del cliente.

Procesos de soporte o apoyo.- Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse, tales como la gestión de recursos humanos , los sistemas de información y comunicación, el presupuesto, las compras, etc.

COSO ERM

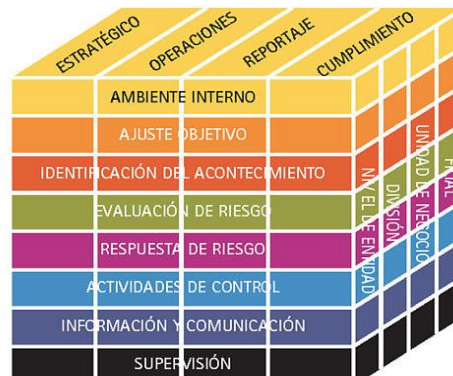
Según la publicación de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en el año 2004 menciona que: ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales.

- ERM aumenta la capacidad para identificar y apreciar riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- ERM no son meramente políticas, encuestas y formularios sino que es un proceso que involucra a la gente en todos los niveles de una organización.

- ERM está orientada al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero superpuestas de objetivos.

FIGURA N°19: Componentes del COSO ERM



Elaborado por: Cisneros Tania

Ambiente de Control:

El ambiente de control en una empresa es la actitud global de sus administradores y empleados hacia la importancia de los controles, uno de los factores que influye en el ambiente de control es la filosofía y estilo administrativo de los directivos.

Valoración de riesgos

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo

Para la identificación de riesgos se pueden utilizar una gran variedad de herramientas y fuentes de información como: registros internos de la organización, políticas de seguridad, cuestionarios de Control Interno, flujogramas de los procesos, análisis de Estados Financieros, inspección de las operaciones, entrevistas.

Actividades De Control

Las actividades de control son las normas y procedimientos (actividades necesarias para implementar las políticas), cuyo fin es asegurar el

cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos.

Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo relacionado, operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la legislación.

Los tipos de control afectan a diversas áreas. En función a las circunstancias, una actividad de control puede ayudar a alcanzar los objetivos correspondientes a diversas categorías, es decir que por ejemplo los controles operacionales pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera.

Tipos de actividades de control

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección.

Supervisión

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es por ello que un control puede ser eficaz en un tiempo dado pero no en otro. Este cambio puede repercutir en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias.

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos. El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la

eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Herramientas de evaluación del CI – manual de referencia

Las herramientas pueden ser usadas en cualquiera de las siguientes formas diferentes:

- Individualmente, cuando se evalúa un componente particular o, juntos, cuando se evalúan los componentes.
- En la evaluación de los controles relacionados con una categoría de controles, como la veracidad de los reportes financieros, o más de una categoría.
- En el enfoque de ciertas actividades, como la adquisición o venta, o en todas las actividades.
- Una serie de herramientas modelo, organizadas por componentes junto con una ayuda en el ensamble de los resultados al hacer una evaluación.
- Un **manual de referencia** es diseñado para ayudar al evaluador a completar la **hoja de trabajo de riesgos y actividades**. También presentarlo como un modelo genérico de negocios, el cual sirve como una base organizacional para el manual de referencia.

Estas herramientas de evaluación son propuestas para suministrar ayuda y asistencia en la estimación del sistema del control interno en relación con el criterio para un efectivo control interno (Mantilla, 2009).

Rentabilidad

Uno de los objetivos importantes para cualquier negocio es generar utilidades. Los indicadores examinados brindan claves útiles sobre la efectividad de las operaciones de una compañía, pero los indicadores de

rentabilidad revelan los efectos combinados de liquidez, administración de activos y deudas sobre los resultados operativos. Por ello, los indicadores que miden la rentabilidad desempeñan un papel importante en la toma de decisiones (Chan, 2009).

La rentabilidad podemos analizarla bajo tres aspectos:

Margen de ganancia de la utilidad neta

Calculamos el margen de ganancia de la utilidad neta dividiendo el ingreso neto entre las ventas.

Esta razón indica la utilidad por dólares de venta.

$$\text{Margen de ganancias de la utilidad neta} = \frac{\text{Ingreso neto disponible}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre los activos totales

El rendimiento sobre los activos totales, o simplemente rendimiento sobre los activos (RSA), mide el éxito que tiene una compañía cuando emplea sus activos para generar utilidades. La razón entre el ingreso neto y los activos totales mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto} + \text{gastos por interés}(1 - \text{tasade impuesto})}{\text{Promedio de activos totales}}$$

Sumar de nuevo una porción de los gastos por interés al ingreso neto da por resultado una cifra de ganancias ajustadas que indica cuáles habrían sido las ganancias si los activos se hubieran adquirido exclusivamente a través del capital accionario.

Rendimiento sobre los activos totales

Rendimientos sobre las acciones ordinarias Otra conocida medida de rentabilidad es la tasa de retorno sobre el capital (RSC). Este indicador muestra la relación entre el ingreso neto y la inversión de los titulares de acciones ordinarias de la compañía. Esto es, responde la siguiente

pregunta: ¿Cuánto ingreso se gana por cada \$1 que invierten los accionistas ordinarios?

$$\text{Rendimiento sobre las acciones Ordinarias} = \frac{\text{Ingreso neto disponible a los accionistas ordinarios}}{\text{Capital accionario ordinario promedio}}$$

De acuerdo a lo expuesto por el autor se puede concluir que la rentabilidad es el retorno que genera la empresa por las actividades propias o inversiones, las mismas que pueden ser medidas por indicadores los cuales permiten determinar su eficiencia.

6.7 Metodología del Modelo Operativo

El acceso a la información en las empresas se ha hecho más dinámico al mismo tiempo que económico, por ello es necesario contar con un modelo operativo que permita orientar la formación además de estructurarla con ejes y actividades sólidamente establecidas a continuación presento como está estructurado este modelo:

TABLA N° 23. *Metodología del modelo operativo*

FASES	META	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADOS
FASE I	Conocer las generalidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Estructura interna - Misión - Visión - FODA 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Investigador - Gerente Propietario 	Visión General de la empresa.
FASE II	Definir los procesos misionales y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Misión - Procesos misionales - Procesos de apoyo - Mapa de procesos - Cuestionarios - Flujogramas 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Investigador - Tutor 	Determinación de los puntos críticos de los procesos misionales y de apoyo de la empresa.
FASE III	Plantear indicadores financieros y de gestión sobre los procesos misionales y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la rentabilidad neta de la utilidad - Indicadores financieros - Indicadores de gestión 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Investigador - Tutor 	Evaluación y análisis de la incidencia de los procesos misionales en la rentabilidad.
FASE IV	Elaborar hojas de trabajo de riesgos y actividades a los procesos misionales y procesos de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de referencia - Flujogramas 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Investigador - Tutor 	Control y mejora de los procesos misionales y de apoyo.

Elaborado por: Cisneros Tania

CONTENIDO

SECCION I – GENERALIDADES

- 1.1 Introducción
- 1.2 Objetivo del manual
- 1.3 Justificación del manual
- 1.4 Base Legal
- 1.5 Antecedentes
- 1.6 Estructura Interna
- 1.7 Misión
- 1.8 Visión
- 1.9 Valores
- 1.10 FODA

SECCION II – MAPA DE PROCESOS GENERAL

- 2. Mapa de procesos

SECCION III – PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

- 3.1 Indicadores de logro de resultados de la misión
- 3.2 Procesos misionales
- 3.3 Procesos de apoyo
- 3.4. Flujogramas
- 3.5 Cuestionarios

SECCION IV – ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE INDICADORES

- 4.1. Análisis de la rentabilidad de la utilidad neta.
- 4.2 Indicadores financieros de la rentabilidad de la utilidad neta
- 4.3 Indicadores de gestión.

SECCION V – Hoja de trabajo de riesgos y actividades

- 5.1 Estructura
- 5.2 Hoja de trabajo de riesgos y actividades procesos misionales
- 5.3 Hoja de trabajo de riesgos y actividades procesos de apoyo

1.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la empresa, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de la empresa Andersson Jeans. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos, como son: los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de la administración empresa; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos de la empresa, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

1.2 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del autocontrol y del mismo sistema de control interno. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte de la empresa Andersson Jeans, con el fin de dotar a la misma entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al

cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el plan estratégico.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades misionales.

En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a las actividades de la empresa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el control interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual. Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de

las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

1.4 BASE LEGAL

El presente Manual toma como base la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Título II del sistema de control, fiscalización y auditoría del estado, Capítulo 2, Sección 1

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO

Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Art. 10.- Actividades Institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

Art. 11.- Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

a) *Control previo.*- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

b) *Control Continuo.*- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la Ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

c) *Control Posterior.*- La Unidad de Auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

1.5 ANTECEDENTES

Andersson Jeans nace en el año 1999, con el objeto de servir a las industrias dedicadas a la confección de prendas de vestir en jeans a través de sus procesos textiles desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado para prestar sus servicios.

Cuando comenzó la empresa, se pensaba que la integridad y la confianza eran claves para el éxito futuro y luego de estos años los logros

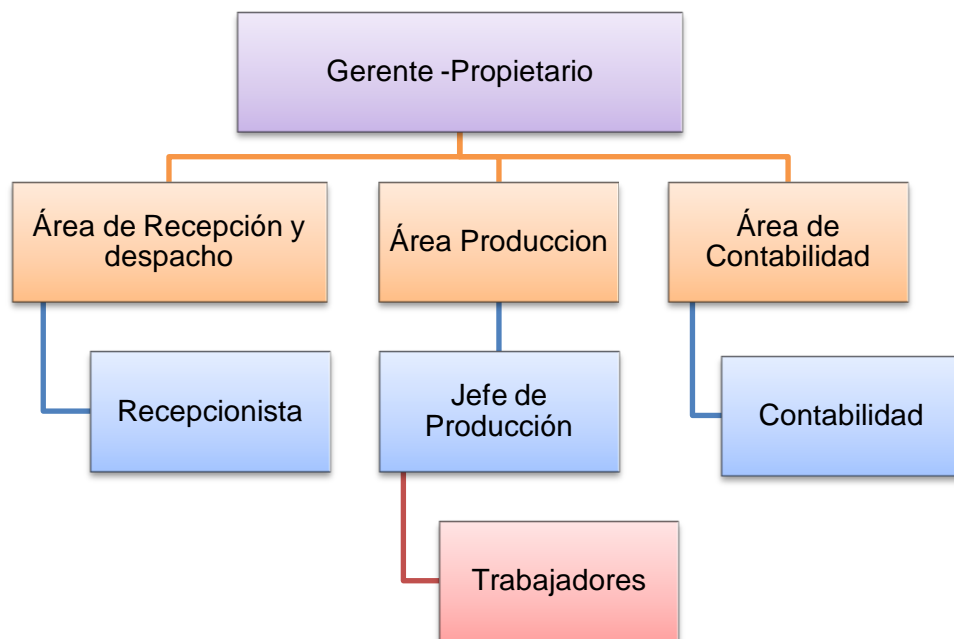
alcanzados dan la razón. Hoy todavía se piensa que estos valores son la clave para seguir alcanzando importantes resultados.

Estas creencias han permitido que la empresa sea una de las más importantes en la prestación de servicios en estos últimos años.

Sus clientes son su mejor posesión y están dedicados a servir sus necesidades.

1.6 ESTRUCTURA INTERNA

FIGURA N°20. Organigrama estructural



Elaborado por: Cisneros Tania

1.7 MISIÓN

ANDERSSON JEANS confecciona, procesa y comercializa prendas de vestir en jeans, con precios justos y excelente servicio, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

A su vez, busca permanentemente la innovación y la mejora de sus procesos, el desarrollo integral de la organización y el bienestar de su talento humano, para obtener una rentabilidad razonable y contribuir al desarrollo social del país

1.8 VISIÓN

Posicionarnos en el mercado como una empresa exitosa y socialmente responsable con gran reconocimiento a nivel nacional gracias a nuestros productos, calidad, precios y servicio.

1.9 VALORES

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Espíritu de servicio
- Creatividad
- Honestidad
- Lealtad

1.10 FODA

TABLA N° 23. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Ambiente Laboral estable</p> <p>F2. Cuentan con infraestructura física y tecnológica acorde a los requerimientos gubernamentales.</p> <p>F3. Experiencia en el mercado</p> <p>F4. Variedad y calidad en los servicios</p>	<p>O1. Mayor y mejor capacitación al personal</p> <p>O2. Tendencia al crecimiento</p> <p>O3. Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares.</p> <p>O4. Competidores con servicios deficientes</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Alta resistencia al cambio</p> <p>D2. Falta de planeación</p> <p>D3. Otorgar créditos demasiado largos por temor a perder al cliente.</p> <p>D4. Personal no calificado.</p>	<p>A1. Incremento de precios y restricción en el uso de productos químicos.</p> <p>A2. Entrada de nuevos competidores con costes más bajos</p> <p>A3. Exigencias gubernamentales y tramites costosos y demorados</p> <p>A4. Cambio constante en las necesidades y gustos de los consumidores.</p>

Elaborado por: Cisneros Tania

2. MAPA DE PROCESOS

FIGURA N°21.



3.1 INDICADORES DE LOGRO DE RESULTADOS DE LA MISIÓN

La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica el negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la organización; por lo que al crear la misión de una empresa es importante saber que cada una de sus palabras espera transmitir y lograr un objetivo dentro de la organización.

Es por eso que a continuación se analiza a través de indicadores de logro de resultados el enfoque de la misión de la empresa Andersson Jeans.

Misión

ANDERSSON JEANS confecciona, procesa y comercializa prendas de vestir en jeans, con precios justos y excelente servicio, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

A su vez, busca permanentemente la innovación y la mejora de sus procesos, el desarrollo integral de la organización y el bienestar de su talento humano, para obtener una rentabilidad razonable y contribuir al desarrollo social del país.

TABLA N° 24. *Matriz de logro de resultados*

Elementos	Tipo de indicador	Indicadores de Resultados
Precios Justos.	Eficacia	Lograr un crecimiento del 10% en las ventas.
Excelente Servicio. Satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.	Calidad	Disminuir en 90% las quejas.
Innovación y mejora de procesos.	Eficiencia	Disminuir el costo de ejecución de los procesos en un 10%
Desarrollo integral de la organización.	Calidad	Aumentar el porcentaje de participación de mercado de la empresa en un 5%
Bienestar del Talento Humano.	Calidad	Capacitar en un 80% al personal.
Rentabilidad Razonable	Eficiencia	Rentabilidad sobre el patrimonio del 15%

Elaborado por: Cisneros Tania

3.2 PROCESOS MISIONALES

Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que por definición de la misión, en ella se indica quienes son los clientes a los que se ha decidido servir, qué productos o servicios ofrece, a qué mercados geográficos atiende, con qué tecnología, cuál es su filosofía, valores, aspiraciones fundamentales, concepto de sí misma e imagen corporativa.

- **Proceso de lavado**

El proceso de lavado es la actividad principal a la que se dedica la empresa ofreciendo sus servicios de procesos textiles a través de su equipo tecnológico y humano calificado para realizar este trabajo.

Tipos de los procesos textiles

El denim viene originalmente de color azul índigo. Con los diferentes procesos de lavado el jean va bajando de color y de aspecto.

Para los procesos industriales de lavados de textiles se sigue una serie de etapas, para conocerlos de manera clara podemos considerar dos tipos de procesos fundamentales, procesos simples y procesos dobles.

Cada proceso tiene sus respectivas etapas. Consideramos procesos simples a aquellos que no requieren volver a ser procesados una vez finalice este, se da el denominativo de proceso dobles a aquellos que si requieren un proceso adicional al finalizar; este proceso adicional puede ser:

Stone: La pérdida de color que se produce en la ropa, dejando puntos

blancos en la superficie de manera aleatoria y el contraste entre esos puntos y la superficie de azul normal indican la intensidad de lavado.

Lijados: Método donde se utilizan lijas de aspensor entre 320 y 160 para imitar los desgastes que se forman en las prendas durante su uso.

San blasting: Método donde se utilizan lijas de aspensor (arena, cuarzo, oxido de aluminio etc.) que desgastan el área deseada de la prenda.

Pigment Blasting: Proceso en el que se aplica por aerógrafo o con brocha, una base pigmentada en algunas áreas de la prendas para efectos que van desde imitación Sand Blasting hasta dibujos y diseños.

Dirty: Proceso en el cual se realiza sobre el índigo una tintura con colorantes directos para modificar el matiz, en algunos casos hasta disminuyendo las condiciones de teñido para que el efecto sea muy sutil.

Destroyed: Dentro las preferencias de algunos adolescentes, las prendas con apariencias prolongadas de usos o con rotos localizados son de gran aceptación. En consecuencia las prendas engomadas se les hacen cortes en ciertos lugares como bordes de botas, bolsillos, pretinas etc.; y luego se someten a un proceso de stone wash o de abrasión permitiendo que esos cortes intencionales después de pasar por diferentes etapas de lavado se vean como rotos por mucho uso.

Descripción de los procesos de lavado

Las prendas una vez ingresadas al área de recepción son contadas y clasificadas por procesos, la persona encargada realiza la respectiva nota de ingreso, para enviar la mercadería al área de producción en donde se procede a realizar la respectiva mezcla de químicos, el desengomado, el estone, el enjuague, el suavizante, el centrifugado, el secado y las

prendas están terminadas para posteriormente ser enviadas al área de despacho, en donde se aprueban o no los procesos de acuerdo a los requerimientos que haya solicitado el cliente, si el cliente está satisfecho se llena la orden de entrega y finalmente en el área de contabilidad se emite la factura correspondiente.

Responsables:

- Jefe de Producción
- Recepcionista

3.3 PROCESOS DE APOYO

Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de evaluación y mejora; estos procesos representan actividades internas generalmente horizontales que aseguran el buen funcionamiento de la empresa.

Los procesos de apoyo generalmente son invisibles para el cliente (beneficiario). Estos procesos incluyen administración financiera, administración de RR.HH., capacitación, etc.

- **Proceso de compra**

Para abastecer sus operaciones y actividades, las empresas necesitan materias primas, materiales, máquinas y un sinnúmero de insumos que provienen del ambiente exterior.

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición. Por la importancia de este proceso se incluye en el presente manual como un

proceso de apoyo directo a los procesos misionales puesto que esto no se lo ha venido realizando de una forma técnica sino de una manera empírica ya que prácticamente son los trabajadores del área de producción son los encargados directos, por lo que existe demasiado desperdicio al momento de adquirir los químicos necesarios para el teñido de las prendas, los cuales por su restricción de uso y contaminación ambiental son difíciles de adquirir y a costos muy elevados.

Descripción de los procesos de compras

Para realizar el proceso de compra se realiza a petición verbal la requisición de materiales al gerente propietario quien selecciona el proveedor y realiza la compra, son pocas las ocasiones en las que se verifica el pedido, posteriormente en el área de contabilidad se realiza el registro de entradas, anotación en auxiliares, y finalmente se obtiene la información financiera.




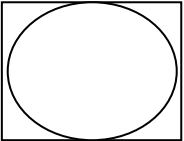
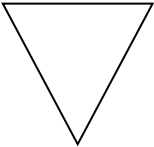
Responsable: Gerente- Propietario

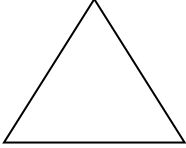

3.4. FLUJOGRAMAS

3.4.1. Simbología

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

TABLA N° 31. *Simbología diagrama de flujos*

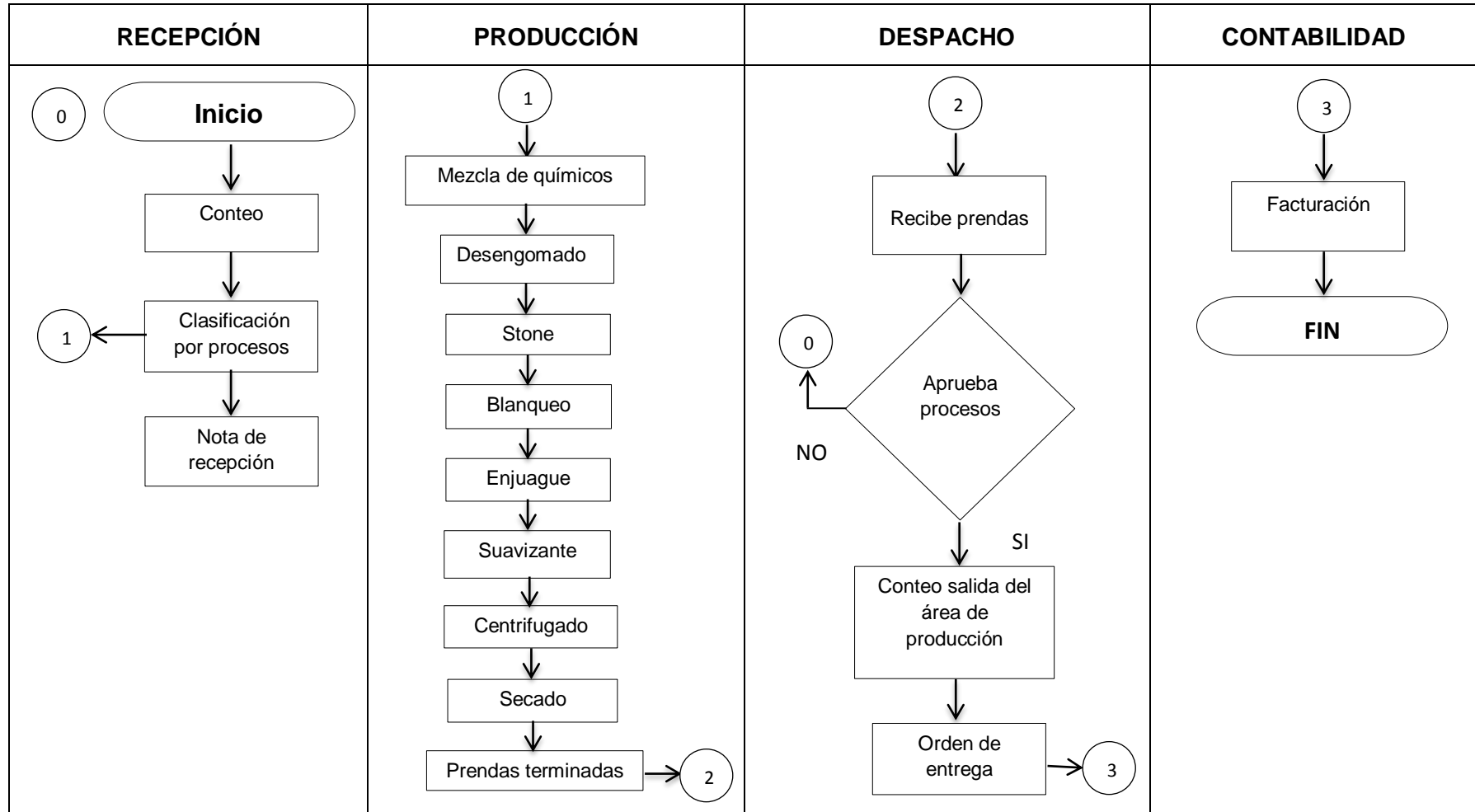
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Operaciones: Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Entrada de bienes: Productos o material que ingresan al proceso.

	Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Elaborado por: Cisneros Tania

3.4.2 Diagrama de procesos misionales

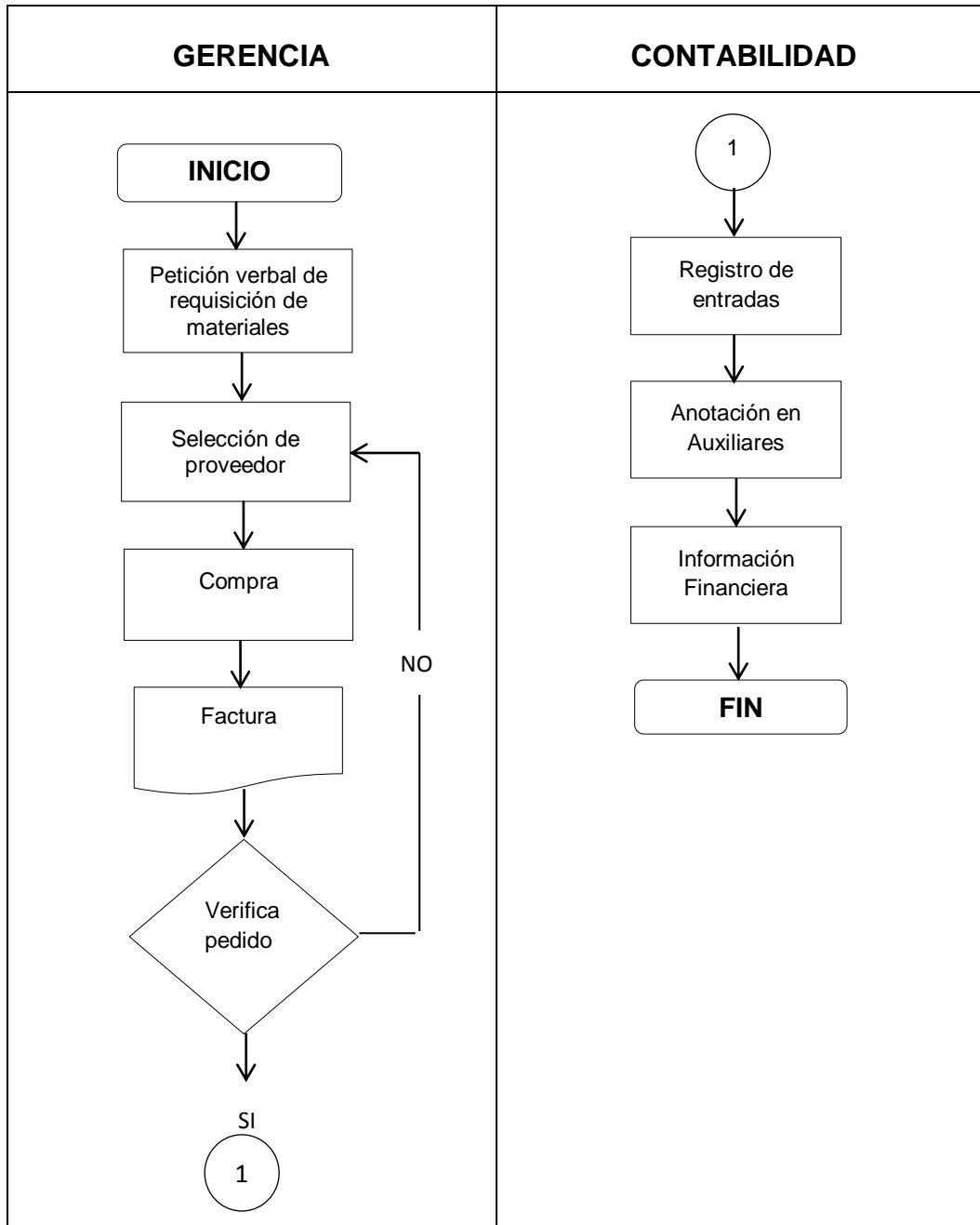
FIGURA N° 22.



Elaborado por: Cisneros Tania

3.4.3 Diagrama de procesos de apoyo

FIGURA N° 23.



Elaborado por: Cisneros Tania

3.5. CUESTIONARIOS

La aplicación de cuestionarios en el presente manual desempeña un papel importante ya que se será la herramienta a utilizarse para determinar los puntos críticos en los procesos misionales como en los procesos de apoyo.

1. Este cuestionario ha sido preparado para la determinación de la eficiencia del sistema de control interno sobre los procesos establecidos en la empresa.
2. El cuestionario puede modificarse de acuerdo a los requerimientos de la organización, en cualquier área.
3. Los espacios previstos para las respuestas deben contestarse con “SI - NO - N/A” y en su caso con otras marcas y/o referencias que se crea convenientes.
4. Las preguntas han sido preparadas para que en caso de respuestas negativas (NO), estas deberán influir al ser consideradas como un punto crítico.
5. Al término de cada sección se deberá indicar si el control interno a juicio del auditor es “ALTO, MODERADO O BAJO” y también se deberán presentar en su caso los comentarios sobre las áreas o elementos del control interno que muestren mayores deficiencias, que den las bases para la aplicación de procedimientos específicos y adicionales
6. Este cuestionario debe ser contestado por el responsable directo de cada área de trabajo.

ANDERSSON JEANS
CUESTIONARIO DE RIESGO INHERENTE
PROCESOS MISIONALES

AREA: Recepción y despacho

PERIODO: AÑO 2012

OBJETIVOS

- Evaluar el nivel de riesgo inherente del área de recepción y despacho.
- Determinar los puntos críticos.

TABLA N° 25. *Cuestionario de control, área recepción y despacho*

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Todas las notas de recepción y despacho de mercadería poseen firmas de responsabilidad?		X		
2	¿Son contadas todas las prendas que ingresan a la empresa?	X			
3	¿Están clasificadas las prendas de acuerdo a los procesos solicitados por el cliente?	X			
4	¿Existe un registro contable independiente a las notas de recepción y despacho?		X		
5	¿Las prendas son contadas al terminar el teñido?		X		

Elaborado por: Cisneros Tania

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

ANDERSSON JEANS
MATRIZ DE CALIFICACION DE RIESGO INHERENTE
PROCESOS MISIONALES

AREA: Recepción y despacho

PERIODO: AÑO 2012

OBJETIVOS

- Evaluar el nivel de riesgo inherente del área de recepción y despacho.
- Determinar los puntos críticos.

TABLA N° 26. *Matriz de calificación de control, área recepción y despacho*

N°	PREGUNTA	PT	SI/ NO	CT
1	¿Todas las notas de recepción y despacho de mercadería poseen firmas de responsabilidad?		0	
2	¿Son contadas todas las prendas que ingresan a la empresa?		1	
3	¿Están clasificadas las prendas de acuerdo a los procesos solicitados por el cliente?		1	
4	¿Existe un registro contable independiente a las notas de recepción y despacho?		0	
5	¿Las prendas son contadas al terminar el teñido?		0	
CALIFICACION TOTAL				2
PONDERACION TOTAL		5		
NIVEL DE CONFIANZA				40%
RIESGO DE CONTROL				60%

Elaborado por: Cisneros Tania

Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo

Nivel de Confianza:

PT = Ponderación Total

CT = Calificación Total

CP = Calificación Porcentual

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{2 * 100}{5} = 40\%$$

Nivel de Confianza = 40%.

Nivel de Riesgo:

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100% - 40%

Nivel de Riesgo = 60%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

Riesgo de control

Alto (X)

Moderado ()

Bajo ()

Comentario:

Una vez aplicado el cuestionario al componente evaluación de riesgo se determinó un nivel de confianza de 40% considerado como bajo y el nivel de riesgo es alto con un 60%, esto debido a que no existen responsabilidades definidas sobre el manejo en la recepción de las prendas ya que no todas poseen firmas de recibido conforme, por lo que en varias ocasiones los clientes no han estado de acuerdo con las cantidades ingresadas, además otro de los principales puntos críticos es que solo lleva el registro en las notas de ingreso las cuales causan inconvenientes al momento de realizar las facturas debido a que algunas notas de ingreso se pierden durante el proceso y también se encontró que las prendas al finalizar el proceso de lavado no son contadas al ingresar al área de despacho por lo que en caso de faltante de las prendas no se puede determinar el área en que sucedió la pérdida.

ANDERSSON JEANS
CUESTIONARIO PARA DETERMINAR PUNTOS CRÍTICOS A LOS
PROCESOS MISIONALES

AREA: Lavado

PERIODO: AÑO 2012

TABLA N° 27. *Cuestionario de control, área lavado*

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se realiza una orden de salida para los químicos a utilizarse en el proceso de teñido?		X		
2	¿Los químicos son utilizados bajo el control del técnico?		X		
3	¿Durante el proceso de lavado existe inspección del técnico encargado?	X			
4	¿Existen responsabilidades definidas en caso de daño de las prendas durante el lavado?		X		
5	¿Se capacita al personal en cuanto al manejo y tiempos en los procesos de lavado?		X		

Elaborado por: Cisneros Tania

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

ANDERSSON JEANS
MATRIZ DE CALIFICACION DE RIESGO INHERENTE
PROCESOS MISIONALES

AREA: Lavado

PERIODO: AÑO 2012

OBJETIVOS

- Evaluar el nivel de riesgo inherente del área de lavado.
- Determinar los puntos críticos.

TABLA N° 28. *Matriz de calificación de control, área lavado*

N°	PREGUNTA	PT	SI/ NO	CT
1	¿Se realiza una orden de salida para los químicos a utilizarse en el proceso de teñido?		0	
2	¿Los químicos son utilizados bajo el control del técnico?		0	
3	¿Durante el proceso de lavado existe inspección del técnico encargado?		1	
4	¿Existen responsabilidades definidas en caso de daño de las prendas durante el lavado?		0	
5	¿Se capacita al personal en cuanto al manejo y tiempos en los procesos de lavado?		0	
CALIFICACION TOTAL				1
PONDERACION TOTAL		5		
NIVEL DE CONFIANZA				20%
RIESGO DE CONTROL				80%

Elaborado por: Cisneros Tania

Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo

Nivel de Confianza:

PT = Ponderación Total

CT = Calificación Total

CP = Calificación Porcentual

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{1 * 100}{5} = 20\%$$

Nivel de Confianza = 20%.

Nivel de Riesgo:

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100% - 20%

Nivel de Riesgo = 80%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

Riesgo de control

Alto (X)

Moderado ()

Bajo ()

Comentario:

Una vez aplicado el cuestionario al componente evaluación de riesgo se determinó un nivel de confianza de 20% considerado como bajo y el nivel de riesgo es alto con un 80%, esto como resultado de que no se realizan órdenes de salida de los químicos para el teñido de las prendas es así que en más de una ocasión ha existido pérdidas y/o desperdicios a pesar de que el responsable directo de los químicos es el técnico supervisor, además se determinó que el personal no está capacitado para el manejo de tiempos en los procesos lo que causa que las prendas se dañen y por ende estas son tomadas a cargo de la empresa trayendo pérdidas económicas significativas.

ANDERSSON JEANS
CUESTIONARIO DE RIESGO INHERENTE
PROCESO DE APOYO

COMPONENTE: Proceso de Compras

PERIODO: AÑO 2012

OBJETIVOS

- Evaluar el nivel de riesgo inherente en el proceso de compras
- Determinar los puntos críticos.

TABLA N° 29. *Cuestionario de control, proceso de compras*

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe un inventario periódico sobre los químicos utilizados en los procesos textiles?		X		
2	¿Previo a realizar un nuevo pedido se hace una verificación física de los químicos existentes?		X		
3	¿El gerente propietario es informado antes de realizar el pedido?	X			
4	¿Una vez realizado el pedido se constata que los productos recibidos sean efectivamente los solicitados?		X		
5	¿Se validan facturas adquiridas con las existencias en bodega?		X		

Elaborado por: Cisneros Tania

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

ANDERSSON JEANS
MATRIZ DE CALIFICACION DE RIESGO INHERENTE

COMPONENTE: Proceso de Compras

PERIODO: AÑO 2012

OBJETIVOS

- Evaluar el nivel de riesgo inherente del área de lavado.
- Determinar los puntos críticos.

TABLA N° 30. *Matriz de calificación de control, proceso de compras*

N°	PREGUNTA	PT	SI/ NO	CT
1	¿Existe un inventario periódico sobre los químicos utilizados en los procesos textiles?		0	
2	¿Previo a realizar un nuevo pedido se hace una verificación física de los químicos existentes?		0	
3	¿El gerente propietario es informado antes de realizar el pedido?		1	
4	¿Una vez realizado el pedido se constata que los productos recibidos sean efectivamente los solicitados?		0	
5	¿Se validan facturas adquiridas con las existencias en bodega?		0	
CALIFICACION TOTAL				1
PONDERACION TOTAL		5		
NIVEL DE CONFIANZA				20%
RIESGO DE CONTROL				80%

Elaborado por: Cisneros Tania

Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo

Nivel de Confianza:

PT = Ponderación Total

CT = Calificación Total

CP = Calificación Porcentual

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{2 * 100}{5} = 40\%$$

Nivel de Confianza = 20%.

Nivel de Riesgo:

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100% - 20%

Nivel de Riesgo = 80%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nivel de confianza

Alto ()

Moderado ()

Bajo (X)

Riesgo de control

Alto (X)

Moderado ()

Bajo ()

Comentario:

Una vez aplicado el cuestionario al componente evaluación de riesgo se determinó un nivel de confianza de 20% considerado como bajo y el nivel de riesgo es alto con un 80%, determinando que no existe un inventario periódico en sobre los químicos por lo que a veces se vuelven a hacer pedidos de químicos en stock, también se encontró que al recibir el nuevo pedido no existe un responsable por lo que no se verifica que los productos recibidos sean efectivamente lo productos solicitados y finalmente se detectó que las facturas ingresadas al sistema de contabilidad no se validan vs los ingresos a bodega.

4.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA UTILIDAD NETA.

El objetivo del presente análisis es demostrar el impacto que provocan los procesos misionales en la rentabilidad de la utilidad neta.

TABLA N° 32. *Datos tomados de los estados financieros*

Año 2011		Año 2012	
Ventas netas	280.045,83	Ventas netas	309.480,80
Utilidad neta	10.144,43	Utilidad neta	1.672,78

Elaborado por: Cisneros Tania

TABLA N° 33. *Análisis horizontal*

	Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas netas	280.045,83	309.480,80	29.434,97	10.51%
Utilidad neta	10.144,43	1.672,78	-8.471,61	-83.51%

Elaborado por: Cisneros Tania

Interpretación:

Una vez realizado el análisis horizontal sobre las ventas netas del año 2011 y año 2012 se conoció que las ventas incrementaron en un 10.51% sin embargo a pesar del mencionado incremento la utilidad neta disminuyo de forma negativa en -83.51%, esto se debe a que sus costos de ventas por servicios han incrementado por la falta de un control interno sobre sus procesos.

4.2 INDICADORES FINANCIEROS DE LA RENTABILIDAD DE LA UTILIDAD NETA

TABLA N° 34.

Rentabilidad de la utilidad neta 2011	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	$\frac{10.144,43}{280.045,83} * 100 = 4\%$
INTERPRETACIÓN: La empresa durante el año 2011 generó una rentabilidad del 4% con respecto a las ventas.	
Rentabilidad de la utilidad neta 2012	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	$\frac{1.672,78}{309.480,80} * 100 = 0\%$
INTERPRETACIÓN: La empresa durante el año 2012 no generó rentabilidad con respecto a las ventas.	

Elaborado por: Cisneros Tania

Conclusión:

Una vez aplicados los indicadores financieros se determinó que la rentabilidad de la utilidad neta ha variado significativamente, ya que durante el año 2011 generó 4%, mientras que para el año 2012 no se obtuvo rentabilidad de la utilidad neta, aun cuando las ventas incrementaron notablemente, esto debido a que no existe un control interno adecuado especialmente a sus procesos misionales que son el motor y la razón de ser de la empresa.

Motivo por el que se recomienda implementa un manual de referencia y controles clave que ayuden a la optimización de los recursos de la empresa.

4.3 INDICADORES DE GESTIÓN

4.3.1 Indicadores de gestión a los procesos misionales

TABLA N° 35.

<p>Área: Recepción</p> <p>Proceso: Recepción y entrega de mercadería</p> <p>Tipo de indicador: Eficacia</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Total de prendas recibidas}}{\text{Total de prendas entregadas}} * 100$ <p>Resultado: Mide el nivel de cumplimiento del personal encargado de la entrega y recepción de la mercadería.</p> <p>Periodicidad: Semanal</p> <p>Responsable: Contadora</p>
<p>Proceso: Órdenes de salida de químicos</p> <p>Tipo de indicador: Eficacia</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Órdenes de salida de químicos realizadas}}{\text{Total de órdenes de salida de químicos aprobadas}} * 100$ <p>Resultado: Mide la relación entre las ordenes de salida de químicos que se realizaron y las que efectivamente fueron aprobadas por el gerente propietario.</p> <p>Periodicidad: Mensual</p> <p>Responsable: Contadora</p>
<p>Área: Producción</p> <p>Proceso: Mezcla de químicos</p> <p>Tipo de indicador: Eficiencia (Disponibilidad)</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Total de químicos tomados de bodega}}{\text{Total de químicos utilizados}} * 100$

Resultado: Mide el grado de optimización del uso de los químicos.

Periodicidad: Mensual

Responsable: Contadora

Área: Producción

Tipo de indicador: Eficiencia (Disponibilidad)

Fórmula:

$$\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo neto operativo}} * 100$$

Resultado: Muestra el aprovechamiento del tiempo que se tuvo durante el proceso. Se origina de la razón entre el tiempo de proceso y el tiempo neto operativo (medido en horas).

Tiempo de proceso, es el tiempo que se tarda en ejecutar el proceso productivo y el tiempo operativo, es el resultado del tiempo anterior menos las paradas producidas durante el proceso.

Periodicidad: Mensual

Responsable: Contadora

Área: Producción

Tipo de indicador: Eficiencia (Producción)

Fórmula:

$$\frac{\text{Unidades reales}}{\text{Unidades teóricas}} * 100$$

Resultado: Determina a qué ritmo sale la producción en relación con un estándar preestablecido, indica el cumplimiento de la producción programada.

Periodicidad: Mensual

Responsable: Contadora

Área: Producción

Tipo de indicador: Calidad

Fórmula:

$$\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Unidades Defectuosas}} * 100-100$$

Resultado: Este indicador es de gran importancia para llevar el control de calidad donde informa el grado de confiabilidad del proceso. Se obtiene de relacionar las unidades defectuosas y el total de unidades producidas consiguiendo un porcentaje de defectuosos; este porcentaje se resta del ciento por ciento (100%) de calidad que es lo óptimo.

Periodicidad: Semanal

Responsable: Contadora

Área: Producción

Tipo de indicador: Calidad

Fórmula:

% Efectividad = % disponibilidad x % producción x % calidad

Resultado: muestra la información global de la planta, y el comportamiento general de la misma con base en los tres indicadores anteriores.

Periodicidad: Mensual

Responsable: Contadora

Elaborado por: Cisneros Tania

4.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE APOYO

TABLA N° 36.

Área: Contabilidad

Proceso: Compras

Tipo de indicador: Calidad

Fórmula:

$$\frac{\text{Productos solicitados sin problemas}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$$

Resultado: Representa el porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

Periodicidad: Trimestral

Responsable: Contadora

Área: Contabilidad

Proceso: Compras

Tipo de indicador: Calidad

Fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total órdenes de compra recibidas}} * 100$$

Resultado: Indica el porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.

Periodicidad: Trimestral

Responsable: Contadora

Área: Contabilidad

Proceso: Compras

Tipo de indicador: Eficiencia

Fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$$

Resultado: Permite conocer nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.

Periodicidad: Trimestral

Responsable: Contadora

Elaborado por: Cisneros Tania

4.3.3. Cuadro resumen de indicadores de gestión

TABLA N° 37.

Nombre de Indicador	Fórmula	Estándar de aceptación	Resultado	Periodicidad
Entregas completas	$\frac{\text{Total de prendas recibidas}}{\text{Total de prendas entregadas}} * 100$	70 – 95%	Mide el nivel de cumplimiento del personal encargado de la entrega y recepción de la mercadería.	Semanal
Órdenes de salida de químicos realizadas	$\frac{\text{Órdenes de salida de químicos realizadas}}{\text{Total de ordenes de quimicos aprobadas}} * 100$	80 - 95%	Mide la relación entre las órdenes de salida de químicos que se realizaron y las que efectivamente fueron aprobadas por el gerente propietario.	Mensual
Químicos utilizados	$\frac{\text{Total dde químicos tomados de bodega}}{\text{Total de quimicos utilizados}} * 100$	60 – 95%	Mide el grado de optimización del uso de los químicos.	Mensual
Tiempo operativo	$\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo neto operativo}} * 100$	80 - 95%	Muestra el aprovechamiento del tiempo que se tuvo durante el proceso. Se origina de la razón entre el tiempo de	Mensual

			proceso y el tiempo neto operativo (medido en horas).	
Producción total	$\frac{\text{Unidades reales}}{\text{Unidades teóricas}} * 100$	80 - 95%	Determina a qué ritmo sale la producción en relación con un estándar preestablecido, indica el cumplimiento de la producción programada.	Mensual
Calidad	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades defectuosas}} * 100 - 100$	70 - 95%	Ayuda al control de calidad donde informa el grado de confiabilidad del proceso. Se obtiene de relacionar las unidades defectuosas y el total de unidades producidas consiguiendo un porcentaje de defectuosos; este porcentaje se resta del ciento por ciento (100%) de calidad que es lo óptimo.	Semanal
Efectividad de los servicios	%Efectividad = %disponibilidad x % producción x % calidad	80 - 95%	Muestra la información global de la planta, y el comportamiento general de la misma con base en los tres indicadores anteriores.	Mensual

Calidad de los pedidos generados	$\frac{\text{Productos solicitados sin problemas}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$	70 – 95%	Representa el porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	Trimestral
Entregas perfectamente recibidas	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total órdenes de compras recibidas}} * 100$	70 – 95%	Indica el porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	Trimestral
Nivel de cumplimiento de proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	70 – 95%	Permite conocer nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.	Trimestral

Elaborado por: Cisneros Tania

5.1 HOJA DE TRABAJO DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

Como resultado a las actividades realizadas anteriormente se considera importante implementar hojas de trabajo de riesgos y actividades con el objeto de mitigar las deficiencias detectadas tanto en los procesos misionales como en los proceso de apoyo.

El manual de referencia es parte de las herramientas evaluación del Control Interno contempladas en el modelo COSO, el mismo que tiene por objetivo “... ayudar al evaluador a completar la Hoja de Trabajo de Riesgos y Actividades. También presentarlo como un modelo genérico de negocios, el cual sirve como una base organizacional para el Manual de Referencia”

TABLA N° 38.

HOJA DE TRABAJO DE RIESGOS Y ACTIVIDADES		
AREA:		
RESPONSABLE:		
OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Objetivo que persigue en la entidad mediante La implementación de acciones y actividades de control.	Descripción del riesgo al que se expone a la entidad si no se ha implementado o no están en funcionamiento las actividades de control.	Son las actividades de control específicas que deben ser evaluadas o implementadas. Su implementación o funcionamiento permitirá que se obtengan los objetivos y se eviten los riesgos.

Elaborado por: Cisneros Tania

Como se puede observar, esta relación no es más que una matriz denominada Manual de Referencia, este manual se elaborara en función de las actividades institucionales. El cumplimiento del objetivo tiene un riesgo inherente por lo que se debe establecer las actividades de control para mitigarlos.

5.2.1 Hoja de trabajo área de recepción y despacho.

PROCESO DE LAVADO		
AREA: Recepción y Despacho		
RESPONSABLE: Recepcionista		
<p>PUNTOS CRÍTICOS:</p> <p>El área de recepción posee un sistema de registro inadecuado, los registros de la mercadería solo constan en las notas de ingreso y egreso, además no todos los documentos poseen firmas de responsabilidad.</p>		
OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Mejorar el sistema registro de ingresos y egreso de mercadería	- Detectar diferencias significativas en las notas de recepción vs las notas de entrega previa la facturación.	- Establecer políticas de responsabilidad para la persona encargada de recepción y despacho de la mercadería.
Asegurarse que las notas de recepción correspondan al mismo cliente.	- Error voluntario o involuntario que perjudique a la empresa por perdida de las prendas	- Realizar constataciones físicas sorpresivas de la mercadería ingresada vs nota de recepción. - Llevar registro informático de cada cliente sobre los ingresos y egresos de mercadería.

Elaborado por: Cisneros Tania

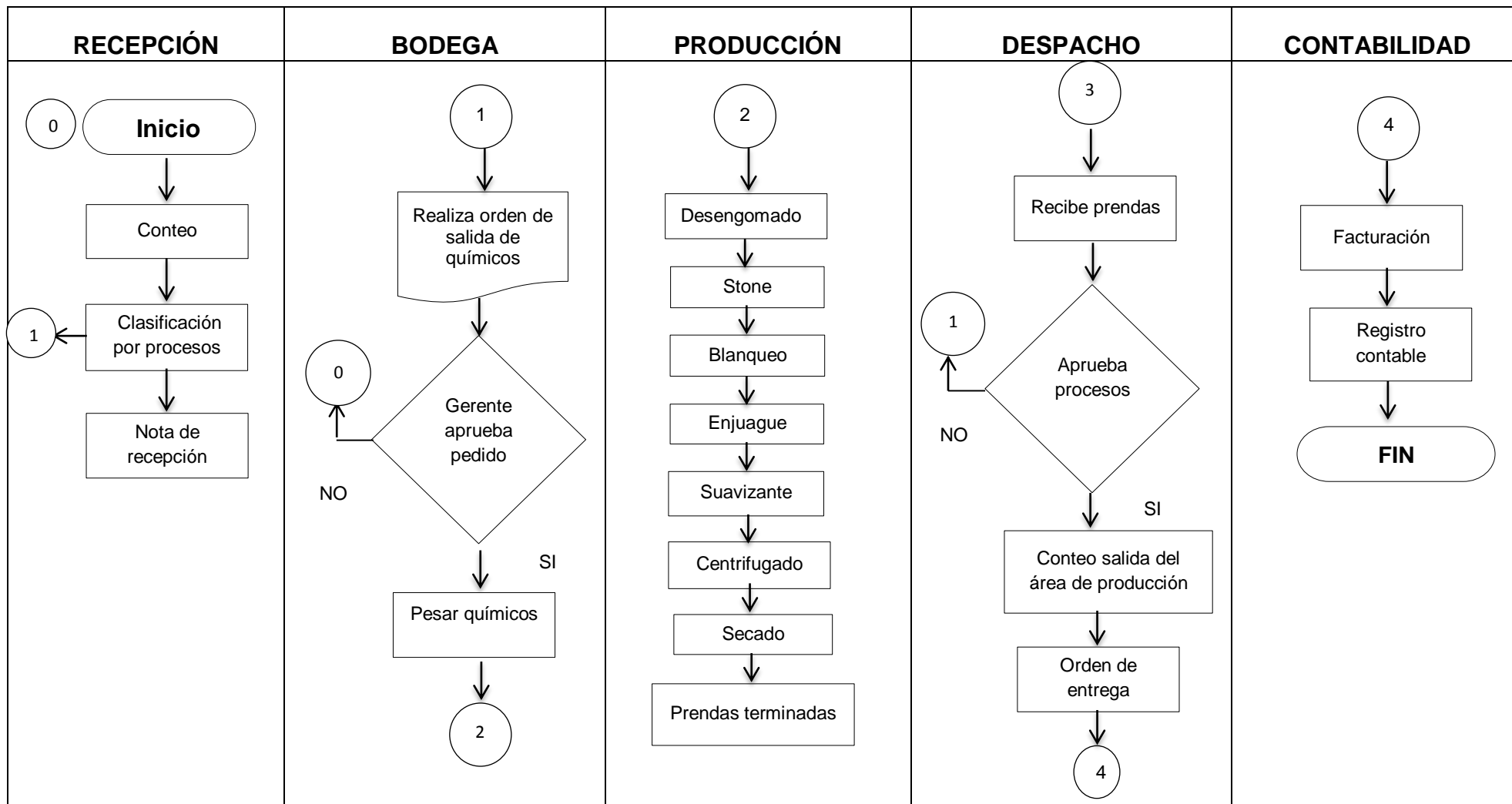
5.2.2 Hoja de trabajo, proceso de lavado.

PROCESO DE LAVADO		
AREA: Producción		
RESPONSABLE: Jefe de Producción		
<p>PUNTOS CRÍTICOS:</p> <p>No existe un control adecuado para la salida de químicos para los procesos textiles.</p> <p>Durante el proceso de teñido de las prendas no hay un control adecuado por lo que muchas ocasiones las prendas se dañan y estas tienen que ser asumidas por la empresa.</p>		
OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Garantizar el buen uso y control adecuado de los químicos para los procesos textiles.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas significativas para la empresa por pérdida o desperdicios de los químicos. - Sanciones económicas gubernamentales altas por consumo excesivo de ciertos químicos perjudiciales para el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar órdenes de salida de químicos de bodega. - Verificar que las ordenes sean autorizadas por el Gerente- Propietario - Informar al personal sobre el uso y utilización de los químicos y las sanciones que provoca su uso inadecuado.

<p>Mejorar el nivel de productividad y desempeño de los trabajadores del área de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de clientes - Desprestigio de la empresa. - Disminución de la rentabilidad sobre las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones al personal del área de producción sobre el desempeño y sus responsabilidades. - Elaborar indicadores mensuales de desempeño del personal. - Establecer políticas en las que las pérdidas asumidas por daño de prendas tendrá un recargo sobre los trabajadores responsables.
--	--	---

Elaborado por: Cisneros Tania

FIGURA N° 24. Diagrama de procesos misionales mejorado



Elaborado por: Cisneros Tania

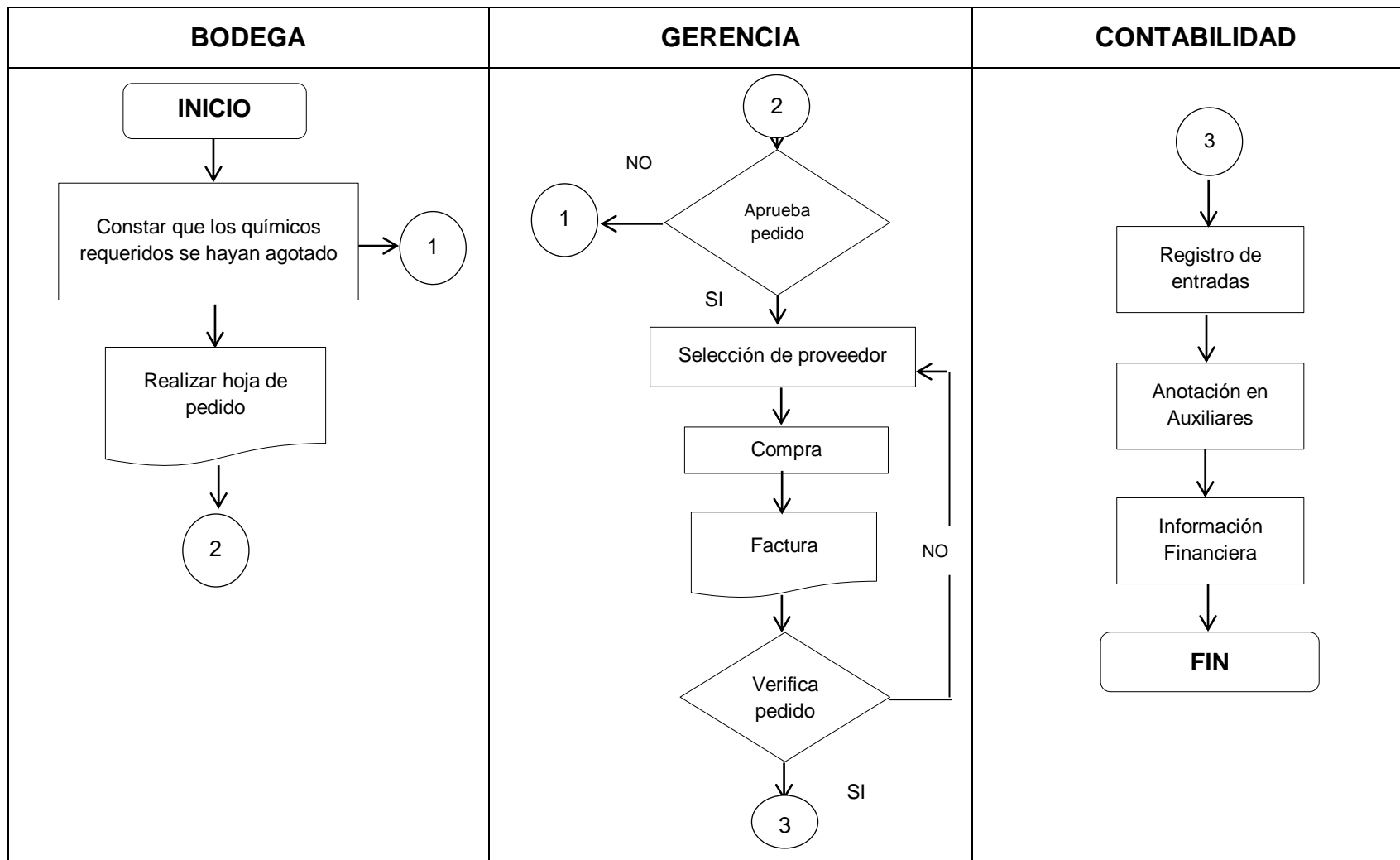
5.3.3 Hoja de trabajo proceso de compras

PROCESO DE COMPRAS		
AREA: Gerencia		
RESPONSABLE: Gerente Propietario		
<p>PUNTOS CRÍTICOS:</p> <p>No existe un tratamiento adecuado en los procesos de compras, no se realizan órdenes de salida para los químicos a utilizarse, no se constatan que los productos recibidos sean efectivamente los solicitados y tampoco son registrados contablemente de manera inmediata los insumos ingresados.</p>		
OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Asegurar que los productos solicitados a los proveedores sean los requeridos por producción.	- Perdidas económicas por inversión innecesaria o caducidad del producto por permanecer mucho tiempo en stock.	- Comprobar que los materiales solicitados sean los que se necesitan realmente.
Asegurar que los insumos sean recibidos en conformidad a lo solicitado.	- Retraso en la producción. - Daño de prendas.	- Verificar que las adquisiciones sean solicitadas y ejecutadas con la anticipación suficiente. - Mantener unidades de abastecimiento necesarias para garantizar una adecuada y oportuna provisión.

<p>Asegurarse de que las cuentas por pagar sean producto de las compras efectivamente realizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Error de ingreso contable. - Cuentas por pagar inexistentes. - Información financiera poco confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validar facturas vs sistema contable. - Verificar desembolsos realizados.
---	---	--

Elaborado por: Cisneros Tania

FIGURA N° 25. Diagrama procesos de apoyo mejorado



Elaborado por: Cisneros Tania

BIBLIOGRAFÍA

Bravo Juan. (2011). Gestión de procesos. Cuarta edición. Editorial Evolución S.A.

Cáceres Héctor. (2007). El análisis financiero y la toma de decisiones gerenciales en Prodelta Cía. Ltda. Tesis.

Carrasco José (2012). Gestión Práctica de Establecimientos Ópticos. Editorial Garceta.

Código Orgánico de la producción e inversiones. (2010). Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>

Constitución del Ecuador. (2008). Recuperado de: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Chiavenato Idalberto. (2001). Proceso Administrativo. Tercera edición. Editora McGraw-Hil.

Estupiñan Rodrigo. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Segunda edición. Eco ediciones.

Freire Ana, (2010). Procedimientos de control interno para compras y ventas y su repercusión en el manejo de los recursos financieros de la empresa Fasnoteq novedades Tecnológicas S.A. Tesis.

Illescas Luis. (2006). Competitividad y rentabilidad. Tesis.

Jiménez Patricia. (2009). Gestión financiera como herramientas para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal confecciones Rodan. Tesis.

Juran y Gryna. (1993). Manual de Control de calidad. Mc. Graw Hill.

Lalama Guadalupe. (2013). Diseño de normas de control interno para el Manejo de la cuentas por cobrar de la Empresa Tránsito Pesado & Extrapesado S.A. Tesis.

Ley orgánica de la contraloría general del Estado. (2010). Recuperado de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Ley-Org%C3%A1nica-de-la-Contralor%C3%ADa-General-del-Estado.pdf>

Gonzales Francely. (2007). Diseño de la estructura de Administración por Procesos. Tesis.

Maldonado Milton. (2001). Auditoría de Gestión. Segunda edición. Editorial: Ecoe Ediciones.

Mantilla Samuel. (2005). Control Interno Informe COSO. Cuarta Edición. Editorial: Ecoe Ediciones.

Norma internacional de auditoria. (2013). Conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría.

Perdomo Abraham. (2004). Fundamentos de Control Interno. Editorial: Thomson. Novena Edición.

Pérez José. (2010). Gestión por procesos. Editorial: ESIC

Russell Lincoln Ackoff. (1999). Un diseño de organizaciones para el siglo 21 . Oxford Univ. Press: Nueva York.

Salguero Amado. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.

Linkografía

Álvarez José. (Agosto, 2006,). Capacitación en costos.

Barrantes (2000) y Mertens (1998). Paradigma constructivista.

- Camacho Andres (Febrero, 2008,) ¿Qué es un proceso?
- Carr y Kemmis (Febrero, 1988,). Los paradigmas.
- Fernández Joel. (2000). La Modelación de Procesos.
- Komiya Arturo. (Marzo, 2010,). Rentabilidad de una empresa.
- López y Kosacoff. (Agosto, 2007,). Análisis sectorial en la industria textil ecuatoriana.
- Recalde Héctor. (Marzo, 2001,). Metodología de la investigación.
- Peteiro Domingo. (Marzo, 2010,). Sinapsys Business Solutions.
- Zaratiegui Manuel. (Julio, 1999,). Su papel e importancia en la empresa.

ANEXOS

(ANEXO 1)

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

Objetivo: Evaluar el nivel de cumplimiento de los procesos misionales y de apoyo en la empresa Andersson Jeans.

INSTRUCCIONES:

a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.

b. Marque con una X la respuesta que usted crea sea la más conveniente.

1. ¿Se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?

SI (.....)

NO (.....)

2. ¿Las funciones están correctamente definidas y son ejecutadas según lineamientos establecidos?

SI (.....)

NO (.....)

3. ¿Existe metas establecidas en cuanto a las ventas?

SI (.....)

NO (.....)

4. ¿Se han definido cuales son los proceso metas importantes para la consecución de objetivos de la empresa?

SI (.....)

NO (.....)

5. ¿Realiza verificaciones periódicas respecto de la eficacia y eficiencia de los procesos definidos dentro de la empresa?

SI (.....)

NO (.....)

6. ¿Considera que el inadecuado control de procesos afecta en la rentabilidad de la empresa?

SI (.....)

NO (.....)

7. ¿Conoce las metas que debe cumplir en las actividades que ejecuta?

SI (.....)

NO (.....)

8. ¿Se establecen reporte de actividades ejecutadas?

SI (.....)

NO (.....)

9. ¿El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es alto?

SI (.....)

NO (.....)

10. ¿La rentabilidad de la utilidad neta en los últimos dos años ha tenido un crecimiento sostenido?

SI (.....)

NO (.....)

11. ¿Los estados financieros son analizados para la toma de decisiones?

SI (.....)

NO (.....)

12. ¿Se aplican indicadores financieros a los estados financieros?

SI (.....)

NO (.....)