UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA BALANCEADOS DEL PACIFICO BALANPAC S.A. EN LA CIUDAD DE MACHALA EN EL 2019

IVAN ALBERTO IDROVO FLORES

MACHALA

2021

UTMACH

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA BALANCEADOS DEL PACIFICO BALANPAC S.A. EN LA CIUDAD DE MACHALA EN EL 2019

IVAN ALBERTO IDROVO FLORES

(Tesis de Desarrollo en opción del título de Magister en Contabilidad y Auditoría. Mención en gestión Tributaria)

TUTOR: Mg. WILIAM TRANQUILINO MEDINA CASTILLO.

MACHALA

2021

PENSAMIENTO

“No hay soledad más triste ni aflictiva que la de un hombre sin amigos, sin los cuales el mundo es un desierto pues vivir sin amigos no es vivir”

Francis Bacon.

DEDICATORIA

A mi madre, la guerrera incansable que me dio la vida.

A mi hermano, por apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas sus bendiciones. Al tutor del presente trabajo, por su paciencia y orientación que han sido fundamentales en este período de tiempo.

A mi madre, quien día a día con su esfuerzo, dedicación y amor es la responsable de mis logros.

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, Ivan Alberto Idrovo Flores, con C.C. 0703567099, declaro que el trabajo de titulación "Evaluación del control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacifico BALANPAC S.A. de la Ciudad de Machala en el 2019", en opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, es original y autentico; cuyo contenido: conceptos, definiciones, datos empíricos, criterios, comentarios y resultados son de mi exclusiva responsabilidad.

IVAN ALBERTO IDROVO FLORES

C.C. 0703567099

Machala, 2021/06/26

REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

EVALUACIÓN DEL CONTROL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA BALANCEADOS DEL PACIFICO BALANPAC S.A. EN LA CIUDAD DE MACHALA EN EL 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

3%

★ repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yo, Wiliam Tranquilino Medina Castillo tutor del trabajo de titulación "Evaluación del control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacifico BALANPAC S.A. de la Ciudad de Machala en el 2019", del autor Ivan Alberto Idrovo Flores, en opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, ha sido revisada enmarcada en los procedimientos científicos, técnicos, metodológicos y administrativos establecidos por el centro de Postgrado de la UTMACH, razón por la cual doy fe de los méritos suficientes para que sea presentado la evaluación.

Wiliam Tranquilino Medina Castillo

Machala, 2021/06/26

CESIÓN DE LOS DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, Ivan Alberto Idrovo Flores, con C.C. 0703567099, autor del trabajo de titulación "Evaluación del control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacifico BALANPAC S.A. de la Ciudad de Machala en el 2019", en opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, declaro bajo juramento que:

- El trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirse a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamental el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.
- Cedo a la Universidad Técnica de Machala de forma o exclusiva con referencia a la obra en formato digital los derechos de:

a. Incorporar la mencionada obra en el repositorio Institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribution-No Comercial – Compartir igual 4.0 Internacional (CC BY NCSA 4,0); la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuadoriano y el Reglamento Institucional.

b. Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en INTERNET, así como correspondiéndome como Autora la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

IVAN ALBERTO IDROVO FLORES
C.C. 0703567099

Machala, 2021/06/26

RESUMEN

Dentro de toda organización el control interno cumple un papel muy importante debido a que aporta con la seguridad operativa y financiera en la empresa, por medio de la evaluación del mismo, lo que permite detectar errores y falencias, proporcionando soluciones con el propósito de que el administrador pueda rendir cuenta de la forma más eficaz posible sobre la situación económica de la empresa. La productividad de una organización radica en los instrumentos administrativos que utilice para lograr sus objetivos, es por ello que hoy los indicadores de gestión permiten reducir conflictos y fomentar el orden en las diferentes áreas de la entidad. En base a los antecedentes mencionados como objetivo general fue planteado evaluar el sistema de control interno en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A. con el empleo de indicadores de gestión para la mitigación de riesgos y optimización funciones de la entidad. Con el fin de realizar un adecuado trabajo de investigación se plantó la metodología no experimental con un apoyo descriptivo de las variables de estudio. El enfoque seleccionado fue mixto, por lo cual se emplearon la entrevista y la encuesta para el levantamiento y procesamiento de la información. Finalmente, se estructuró la propuesta en base a las conclusiones obtenidas luego del levantamiento de datos. La propuesta de solución consistió en el diseño de indicadores de gestión para optimizar los controles dentro de la entidad objeto de análisis.

PALABRAS CLAVE: Control interno, indicadores, gestión, productividad, mitigación de riesgos

ABSTRACT

Within any organization, internal control plays a very important role because it contributes with operational and financial security in the company, through its evaluation, which allows detecting errors and shortcomings, providing solutions so that the administrator can account in the most effective way possible on the economic situation of the company. The productivity of an organization lies in the administrative instruments it uses to achieve its objectives, which is why today management indicators allow reducing conflicts and promoting order in the different areas of the entity. Based on the aforementioned antecedents, the general objective was to evaluate the internal control system in the company Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A. with the use of management indicators for risk mitigation and optimization of the entity's functions. In order to carry out an adequate research work, the non-experimental methodology was planted with a descriptive support of the study variables. The selected approach was mixed, for which the interview and the survey were used to collect and process the information. Finally, the proposal was structured based on the conclusions obtained after the data collection. The proposed solution consisted of the design of management indicators to optimize controls within the entity under analysis.

***KEY WORD**: Internal control, indicators, management, productivity, risk mitigation*

INDICE GENERAL

DEDICATORIA 4

AGRADECIMIENTO 5

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA 6

REPORTE DE SIMILITUD URKUND 7

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR 8

CESIÓN DE LOS DERECHOS DE AUTORÍA 9

RESUMEN 10

ABSTRACT 11

INDICE GENERAL 12

Introducción 18

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES 23

1.1 Antecedentes históricos 23

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales 25

1.2.1 Componentes del control interno 25

1.2.2 Ambiente de control 26

1.2.3 Información y comunicación 30

1.2.4 Actividades de control 31

1.3 Evaluación del sistema de control interno 32

1.4 Control de gestión 33

1.5 Sistemas de control de gestión 36

1.6 Indicadores de gestión 40

1.7 Antecedes contextuales 45

2 CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA 49

2.1 Tipo de estudio de investigación 49

2.2 Método de la investigación 50

2.2.1 Método teórico 50

2.2.2 Método empírico 50

2.2.3 Método estadístico 51

2.2.4 Validación de instrumentos 51

2.3 Enfoque de la investigación 51

2.4 Paradigma de la investigación 51

2.5 Población y muestra 52

2.5.1 Muestra 52

2.6 Técnicas de investigación 53

3 CAPÍTULO 3. RESULTADOS 54

3.1 Análisis de las entrevistas 54

3.2 Análisis de las encuestas 57

4 CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 67

4.1 Fundamentación teórica de la propuesta 67

4.2 Cadena de valor 70

4.3 Mapa de procesos 71

4.4 Mapa estratégico 72

4.5 Construcción de sistema de indicadores de gestión 73

4.5.1 Matriz de indicadores 74

4.5.2 Ficha de indicadores 75

4.5.3 Niveles de indicadores 76

4.5.4 Frecuencia y fuente de indicadores 77

4.5.5 Formato de presentación 78

4.6 Discusión de los resultados 79

Conclusiones 81

Recomendaciones 83

Bibliografía 84

Anexo 89

Lista de tablas

Tabla 1 Formulario de control interno 33

Tabla 2 Universo a investigar 52

Tabla 3 Muestra de estudio 52

Tabla 4 Claridad de la estructura organizacional de la empresa 57

Tabla 5 Trato recibido por parte del personal administrativo y gerencial 58

Tabla 6 Atención oportuna de requerimiento solicitados 59

Tabla 7 Información recibida de los requerimientos solicitados 60

Tabla 8 Requerimientos recibidos acorde a lo solicitado 61

Tabla 9 Existencia de un adecuado flujo de comunicación 62

Tabla 10 Conocimiento sobre las políticas de la empresa 63

Tabla 11 Atención y solución de reclamos presentados 64

Tabla 12 Existencia de indicadores de gestión 65

Tabla 13 Satisfacción sobre el desarrollo de la empresa 66

Tabla 14 Cadena de valor 70

Tabla 15 Sector y propósito de los indicadores 73

Tabla 16 Matriz de indicadores 74

Tabla 17 Indicadores y responsables 75

Tabla 18 Niveles de indicadores 76

Tabla 19 Frecuencia y fuente de indicadores 77

Tabla 20 Presentación de indicador 78

Lista de figuras

Figura 1. Componentes del control interno 26

Figura 2. Retroalimentación de la planificación 41

Figura 3. La estructura del proceso de control: indicadores de gestión.....46

Figura 4 Claridad de la estructura organizacional de la empresa. 57

Figura 5 Trato recibido por parte del personal administrativo y gerencial.....58

Figura 6 Atención oportuna de requerimiento solicitados.....59

Figura 7 Información recibida de los requerimientos solicitados.....60

Figura 8 Requerimientos recibidos acorde a lo solicitado.....61

Figura 9 Existencia de un adecuado flujo de comunicación.....62

Figura 10 Conocimiento sobre las políticas de la empresa.....63

Figura 11 Atención y solución de reclamos presentados.....64

Figura 12 Existencia de indicadores de gestión.....65

Figura 13 Satisfacción sobre el desarrollo de la empresa.....66

Figura 14. Mapa de procesos 71

Figura 15. Mapa estratégico.....72

Lista de anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista.....89

Anexo 2. Modelo de encuesta.....90

Anexo 3: Validación del instrumento.....93

Anexo 4: Autorización de la empresa de estudio 94

Introducción

Todas las formas de actividades económicas se enfrentan a riesgos. El riesgo se ha definido como eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización. Algunos de estos riesgos, tanto internos como externos, implican enormes pérdidas que podrían privar a una empresa de su continuidad si no se pone en marcha un control interno adecuado. En estos días, la gestión de riesgos se ha convertido en una cuestión de necesidad. El presente trabajo de investigación analiza los riesgos que enfrenta la empresa BALANPAC S.A, cómo se gestionan estos riesgos y los sistemas de control interno utilizados para mitigarlos.

La importancia del tema de estudio se presenta con las debilidades en el control interno que han sido manifiestas ante la inconsistencia en la conciliación de los materiales que son empleados en la producción de la empresa, de igual manera no se tiene un monitoreo para determinar si los controles empleados están mitigando los riesgos presentes en las operaciones de la empresa. Esto está incidiendo directamente en la salud financiera de la entidad y en la toma de decisiones, puesto que no se cuenta con información actualizada que refleje la situación real de las cuentas presentadas en los informes financieros y la información que se tiene no es confiable, puesto que existe una alta debilidad en los controles y no hay confianza en los mismos.

La actualidad de la problemática es que la gestión de riesgos es un proceso de comprensión a los que la entidad está inevitablemente sujeta al intentar alcanzar sus objetivos corporativos. Para fines de gestión, los riesgos se suelen dividir en categorías tales como operativos, financieros, cumplimiento legal, información y personal. Un ejemplo de una solución integrada es la actividad empresarial destinada a gestionar riesgos, la cual implica la evaluación, el tratamiento y la notificación de los mismo. El enfoque de una buena gestión de riesgos es la identificación y el tratamiento de estos de acuerdo con las políticas de la organización. Estos deben gestionarse y controlarse para evitar que las organizaciones dinámicas sufran pérdidas catastróficas y ayudarlas a alcanzar sus metas y objetivos.

Una organización necesita comprender su misión y articularla claramente. Esto hace que sea más fácil reconocer los riesgos asociados con la misión. Una vez que una organización

identifica su misión, puede comenzar su evaluación de su control interno enumerando los posibles riesgos que amenazan al negocio con el objetivo de identificar los de alta prioridad y centrarse en ellos primero. El control interno, por otro lado, es todo el sistema de controles, financieros y de otro tipo, establecido con el fin de proporcionar una seguridad razonable de: (a) funcionamiento eficaz y eficiente; (b) control financiero interno; (c) cumplimiento de leyes y reglamentos.

La formalidad, estructura y naturaleza del sistema de control interno de una empresa generalmente variará con el tipo de sector o industria, el tamaño de la empresa y el nivel de interés público en ella. En contabilidad y auditoría, el control interno se define como un proceso afectado por la estructura de una organización, las personas y los sistemas de información gerencial, diseñados para ayudar a la organización a lograr metas u objetivos específicos. Es un medio por el cual se dirigen, monitorean y miden los recursos de una organización, desempeña además un papel importante en la prevención y detección del fraude y en la protección de los recursos de la organización, tanto físicos como intangibles.

Por lo que los controles deben ser incorporados dentro del plan de negocios de una empresa con el fin de salvaguardar la integridad de la información. Para la empresa BALANPAC S.A., los objetivos de control interno se relacionan con la confiabilidad de la información financiera, la retroalimentación oportuna sobre el logro de sus metas operativas o estratégicas, el cumplimiento de las leyes y regulaciones. En el nivel de transacciones, el control interno se refiere a las acciones tomadas por la empresa para lograr un objetivo específico; por ejemplo, cómo garantizar que los pagos de la organización a terceros sean por servicios válidos prestados. Los procedimientos de control interno reducen la variación del proceso, lo que conduce a resultados más predecibles.

Sin embargo, la problemática se presenta puesto que el sistema de control interno empleado por la empresa BALANPAC S.A., ha presentado indicadores de obsolescencia lo que se ha visto reflejado en la disminución de la eficacia, en el cumplimiento de los objetivos empresariales, el aumento de riesgos y debilidades en los controles que han incrementado el riesgo de fraudes, así como la pérdida de materiales dentro de la producción. Esto se presenta ante la falta de un sistema de control a base de indicadores de gestión que permitan

monitorear el funcionamiento adecuado del control interno y que muestre indicios de cuándo este sistema ya no se ajusta a las necesidades de la empresa.

Con los antecedentes mencionados, el estudio responderá la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A. permite evaluar el sistema de control interno? Las preguntas del problema que serán de soporte a la investigación se presentan de la siguiente manera: ¿Cuáles son las bases teóricas relacionadas con el control interno y su evaluación a través de indicadores de gestión?; ¿En qué medida afectará las debilidades en el sistema de control interno al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la gestión del riesgo?; ¿De qué manera la aplicación de un sistema de indicadores de gestión permitirá mejorar y evaluar el control interno dentro de la empresa BALANPAC S.A.?

La investigación tiene como objetivo general el siguiente:

Evaluar el sistema de control interno en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A. con el empleo de indicadores de gestión para la mitigación de riesgos y optimización de funciones de la entidad.

Como objetivos específicos de la investigación se presentan los siguientes:

1. Identificar las bases teóricas relacionadas con el control interno y su evaluación a través de indicadores de gestión.
2. Realizar una evaluación para identificar las debilidades en el sistema de control interno con el fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la gestión del riesgo en la empresa BALANPAC S.A.
3. Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la mejora y evaluación del control interno dentro de la empresa BALANPAC S.A.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizaron métodos de levantamiento y procesamiento de datos que se ajustan a las necesidades de la empresa y permiten generar información para las conclusiones, que permitió entender la forma de funcionamiento de la empresa en cuestión de análisis. El bagaje teórico se vincula al nivel práctico aplicándolo en el caso de la empresa. Esto se hace con un enfoque de investigación cualitativo que puede

definirse como el empleo de herramientas no numéricas para el levantamiento y procesamiento de datos, dentro de estas herramientas se encuentran la entrevista y el diseño de formularios de control interno.

La relevancia de esta investigación radica en los beneficios operativos para la empresa. Este estudio también aclara una parte importante del aporte a la teoría sobre el uso de los indicadores de gestión para el monitoreo del control interno. Los resultados de este examen se dirigen también a los directores de la empresa y sus empleados para estudiar el área de debilidad y cómo superarla, brindando así efectividad en los procesos de la empresa. Además, la investigación hace una importante contribución teórica a la literatura existente que trata sobre el impacto de los componentes del control interno en la rentabilidad. El estudio ayudará a reducir la brecha de investigación sobre estos temas en el país y campo académico.

Como antecedentes históricos del tema se analiza información de investigaciones pasadas que guardan relación con el estudio realizado. Se presenta la investigación de Rodríguez y Tardo, (2018) la cual analiza el tema de los indicadores de gestión que permitan evaluar el desarrollo de las actividades y su eficacia dentro de una organización educativa de tercer nivel. Se cita esta investigación puesto que permite tener una amplia visión de cómo se pueden usar varios indicadores de gestión en diferentes áreas de aplicación que superan los sectores comerciales. Bajo esta misma línea se establece un análisis más profundo en la investigación a desarrollar.

Continuando con los antecedentes, se estudian los antecedentes conceptuales de la investigación dentro de los cuales se presenta información respecto a los indicadores de gestión, su estructura, beneficios y los diferentes usos que se les puede dar dentro de las diferentes áreas. Estas bases teóricas sientan los fundamentos para el diseño y desarrollo de los indicadores de gestión dentro de la presente investigación. Dentro de los antecedentes contextuales se analiza información de la empresa de estudio. Esto con el fin de establecer un contexto en el cual se desarrolla la investigación y aclarar la problemática que se está abordando.

Los métodos que se emplearon dentro del estudio se centraron en un estudio no experimental de la investigación con el apoyo de investigaciones descriptiva, documental y de campo.

Estas permitieron establecer un adecuado contexto para el óptimo levantamiento y procesamiento de la información y la generación de conclusiones al estudio. El enfoque elegido en esta investigación fue mixto; es decir, se emplearon herramientas cualitativas y cuantitativas y los instrumentos de investigación fueron la entrevista y encuesta.

Como resultado principal de la investigación se tiene que fue oportuno dirigir el desarrollo de los indicadores de gestión hacia el área financiera, de control interno y la satisfacción del cliente, puesto que del levantamiento de información se determinó que existen falencias significativas en estas áreas, para lo cual se diseñaron indicadores de gestión que permitan controlar el comportamiento de las ventas, los reclamos por productos defectuosos y la participación en el mercado de la marca y los productos.

Dentro de la metodología se utiliza el método teórico, empírico y estadístico, los cuales contribuyen a dar un esquema a la organización y orientan sobre el levantamiento y procesamiento de la información dentro de la empresa. Dentro de los resultados alcanzados se tiene que la empresa no realiza un monitoreo a través de indicadores de gestión, por lo que se hizo necesario la creación de un sistema que se ajuste a las necesidades de la entidad y que permite mejorar la situación identificada.

Como recomendaciones al estudio se presentaron un programa de capacitación al personal, con el fin de que cuentan con conocimientos actualizados y técnicos que les permitan realizar una adecuada gestión de sus actividades. De igual manera, se recomendó que se revise constantemente la situación de la empresa para identificar obsolescencia de los indicadores y si estos se siguen ajustando a los requerimientos de la empresa.

Se espera que la investigación sea de gran interés para todas las partes, es decir, el desempeño corporativo efectivo y la transparencia financiera son las principales prioridades de los accionistas e inversionistas. Después de la presente sección se analiza la información teórica relacionada con el control interno. También se presenta la empresa del caso, donde se recopila la evidencia. La segunda sección principal de la tesis consiste en la descripción del caso, hallazgos empíricos, constructo empírico, análisis y discusión. Aquí se estudian los principales desafíos de desarrollar un sistema de medición a través de indicadores de gestión y se reflejan los hallazgos.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se analiza información teórica relacionada con los antecedentes históricos, conceptuales y referenciales de la investigación.

1.1 Antecedentes históricos

En la presente sección del proyecto se analiza la información histórica de investigaciones que guardan relación con el tema de estudio. Esto permite establecer líneas de etapas y tendencias en estudios que anteceden al presente y cómo ha ido evolucionando las investigaciones y el conocimiento en este campo de estudio.

En el proyecto realizado por Rodríguez y Tardo, (2018) con tema "Indicadores de evaluación del impacto de la gestión académica de posgrado para la calidad de la formación pedagógica universitaria" se analiza el problema de la falta de implementación de indicadores de gestión de y control de resultados, lo cual dificulta conocer y analizar la eficiencia, eficacia, equidad, economía y ecología de una organización. Esto se ha visto reflejado en la diminución de la efectividad en la prestación de los servicios, como en un desmejoramiento en la atención al usuario, incidiendo directamente en la salud financiera de una organización.

Bajo el antecedente descrito se planteó el objetivo de evaluar la implementación de los indicadores de gestión y control de resultados con el fin de mejorar la efectividad de la empresa y obtener un aumento en la salud financiera. Dentro de las principales conclusiones al tema de estudio se tuvo que establecer un adecuado diagnóstico que permite a una organización desempeñar de manera clara, oportuna, eficiente y eficaz su gestión, para así alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta la implementación de los indicadores de gestión y control de resultados. De igual manera, las conclusiones orientaban hacia el diseño de una capacitación para el personal a cargo del control de los indicadores.

Por otro lado, en la investigación realizada por Espinoza (2019) con tema "Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras" se analizó la disminución de efectividad de los procesos; así como el aumento del tiempo. Por lo que el objetivo estuvo diseñado para identificar los elementos que han presentado obsolescencia dentro del proceso, con el fin de diseñar

indicadores que permitan mejorar. Dentro de las principales conclusiones se tuvo que es necesario determinar una metodología para el desarrollo de los principales indicadores de gestión que se ajusten a las necesidades de la empresa y que permitan mejorar el control sobre los procesos dentro de la empresa.

Es relevante, describir la investigación efectuada por Monroy y Simbaqueba (2017), denominada: "La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas", analizaron la importancia de la gestión de indicadores que permita comprender el desarrollo organizacional, así como los factores que inciden, de manera positiva y negativa en la empresa. Asimismo, acotan que, esos indicadores son una herramienta, que carece de jerarquización, lo que beneficia la medio, el controlar y retroalimentar las acciones que generan los valores de efectividad de desempeño en cada uno de los niveles organizacionales.

En la misma línea de argumentación se analiza el estudio realizad por Caranqui (2015) con tema "Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de activos biológicos" se describe la problemática que aborda la competitividad del mercado en el cual compite la empresa y que lo motiva a desarrollar nuevas formas de control para tener un efecto diferenciador y lograr la fidelización del cliente. Por ende, esta investigación tuvo como objetivo evaluar el proceso de incubación con el fin de diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad del proceso y el aporte a la rentabilidad de la empresa.

Como una de las principales conclusiones al estudio se determinó que los indicadores de gestión permitieron identificar los objetivos institucionales que no se estaban cumpliendo en la organización de tal manera que el proceso no era efectivo y había brechas significativas para alcanzar lo esperado por la administración.

Finalmente es de relevar que esta investigación mostrada es importante para la presente puesto que muestra que contar con los indicadores de gestión basados en las necesidades de la entidad permite medir la gestión de los diversos subprocesos minimizando los riesgos y determinando acciones correctivas oportunas, para el cumplimiento de los objetivos y coadyuvando, así mismo, a cumplir con la misión y visión de la empresa.

Por otra parte, en el estudio realizado por Matalio (2018) con tema “Aplicación de indicadores de gestión para la administración de carreras de ordenamiento territorial” aborda la problemática de la falta de parámetros para el cumplimiento de estándares y criterios de evaluación correspondiente a exigencias externas para la obtención de acreditaciones. Por lo que este estudio se centró en el análisis y diseño de los principales indicadores de gestión para la obtención de eficiencia en los procesos.

Estos aportes teóricos les condujeron a concluir que, los indicadores de gestión son una herramienta que optimiza el proceso de evaluación, desde la implementación de la misma, su seguimiento, control y resultados finales, lo que genera la información necesaria para detectar las debilidades, potencialidades, amenazas y fortalezas, de esta forma la toma de decisión es efectiva y se mejorar las funciones administrativas como diagnosticar, organización, planeación, control y evaluación, aunado al del talento humano.

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales

1.2.1 Componentes del control interno

Desde esta perspectiva, Mantilla (2016), define el control interno como un proceso que se ejecuta, de manera conjunta con la gerencia y los empleados claves, para garantizar la seguridad, la eficiencia y eficacia de los operaciones y actividades empresariales, donde se debe ajustar al cumplimiento de las leyes, nacionales, regionales, locales e internaciones, que permitan la protección de los activos, ya que proporciona datos importantes sobre la actividad, la gestión de los recursos humanos y económicos, el cual permite asegurar una eficiencia, orden y seguridad en toda la gestión financiera, administrativa y contable y del talento humano.

Esta argumentación, se redirige hacia López, Andrés., Abril, María, Llamuca, Silvia, (2017) quienes señalan que, el COSO es un documento que se basa en principios, normas y procesos para identificar, controlar y administrar riesgos o posibles, riesgos que pueden impactar o afectar a la empresa, de esta manera brinda seguridad a la administración, por ende, genera la suficiente confianza para que se logran los objetivos planteados. Asimismo, COSO define el control interno desde la perspectiva de cinco componentes.

Figura 1. Componentes del control interno
Fuente: Mantilla (2016)

1.2.2 Ambiente de control

El entorno de control es un elemento muy importante de la cultura de una organización, ya que determina el nivel de sensibilidad del personal a la necesidad de control. Forma la base de todos los demás componentes del control interno y proporciona disciplina y organización. Los factores que influyen en el entorno de control son la integridad, los valores éticos y la competencia del personal; la filosofía y el estilo de gestión; los procedimientos de delegación de responsabilidades, la política organizativa y de motivación del personal; finalmente, la dedicación del consejo de administración y su capacidad para indicar claramente los objetivos (Deloitte, 2013).

Por otro lado, Aumatell (2016) el entorno de control ejerce una profunda influencia en la forma en que se estructuran las actividades, los objetivos marcados y los riesgos evaluados. Además, los sistemas de información, comunicación y las actividades de seguimiento. El entorno de control está influenciado por la historia y la cultura de la empresa y, a su vez, afecta la sensibilidad del personal a las necesidades de control. El entorno de control interno incluye los siguientes factores: Integridad y valores éticos; filosofía y estilo de gestión;

adecuación de la estructura organizativa; identificación de poderes y responsabilidades; sistemas de gestión de personal.

Aunque todos estos son factores importantes, el grado de aplicación de cada uno varía según la empresa. Integridad y valores éticos: la efectividad de los procedimientos de control interno es una función de la integridad y los valores éticos de las personas que crean estos controles, los administran y monitorean. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control y afectan significativamente el diseño, la administración y el seguimiento de otros componentes del sistema de control interno (Briones, 2014). Los valores éticos con importantes para la estructura organizacional y a cada trabajador, puesto que contribuye a la reducción de riesgos.

Filosofía y estilo de gestión. Este factor afecta la conducta empresarial y los niveles de riesgo aceptados. Una empresa que tenga éxito al enfrentar riesgos importantes tendrá un concepto de control interno diferente al de una que haya sufrido graves consecuencias económicas o legales por incursionar en áreas de actividad peligrosa. Las actividades de una empresa gestionada informalmente se pueden controlar mediante contactos directos con los responsables de las principales funciones. Por el contrario, en una empresa que tiene un estilo de gestión más formal, los gerentes pueden confiar en procedimientos escritos, indicadores de desempeño e informes que reportan anomalías.

Adecuación de la estructura organizativa. La estructura organizativa de una empresa proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades necesarias para el logro de los objetivos generales. Las actividades se pueden organizar según la cadena de valor: recepción, producción, envío, marketing, ventas y asistencia. La creación de una estructura adecuada implica la definición de las principales áreas de autoridad y responsabilidad, así como la creación de líneas jerárquicas adecuadas. La estructura organizativa de una empresa está estrechamente relacionada con sus necesidades. Algunas estructuras están centralizadas, otras descentralizadas. Algunos tienen líneas jerárquicas directas, otros adoptan formas matriciales.

Identificación de delegaciones y responsabilidades. La delegación de poderes y responsabilidades suele estar diseñada para fomentar, dentro de ciertos límites, la iniciativa

de los individuos. Esta delegación implica que el control central abandona determinadas decisiones trasladándolas a niveles inferiores, a personas más cercanas al funcionamiento diario u ordinario de la empresa. La principal dificultad radica en el hecho de que las responsabilidades deben delegarse únicamente dentro de los límites de los objetivos a alcanzar. Para ello, es necesario asegurar que la asunción de riesgos se base en prácticas robustas de identificación y reducción de riesgos, incluyendo el dimensionamiento relativo y la comparación de costos y beneficios potenciales, a fin de tomar las mejores decisiones para la empresa.

Sistemas de gestión de personal. Las políticas de gestión de recursos humanos se refieren a la contratación, la gestión de carrera, la formación, la evaluación del desempeño del personal, los ascensos y la remuneración. Estas políticas también sirven para comunicar al personal el nivel de integridad, comportamiento ético y competencia que espera la empresa. Políticas de formación que brindan indicaciones sobre roles y responsabilidades en perspectiva, utilizando métodos como la docencia en el aula, seminarios, estudios de casos simulados y ejercicios prácticos con simulación de roles, detectan los niveles de desempeño y comportamiento que la empresa espera de su personal.

Evaluación de riesgos

De acuerdo con Fonseca (2016) cada empresa enfrenta una variedad de riesgos, tanto internos como externos, que deben evaluarse. Antes de proceder con esta evaluación es necesario definir objetivos compatibles y coherentes. La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar los factores que pueden afectar el logro de los objetivos, con el fin de determinar cómo se deben gestionar estos riesgos. Dado que el entorno micro y macroeconómico, la situación regulatoria y las condiciones operativas del negocio cambian constantemente, se necesitan mecanismos para identificar y dominar los riesgos específicos asociados con estas transformaciones.

Todas las empresas, independientemente del tamaño, la estructura, la naturaleza de sus actividades y el sector económico en el que operan, enfrentan riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos pueden afectar la supervivencia empresarial, su capacidad para competir, su situación financiera, su imagen en el mercado y la calidad de sus productos,

servicios y personal. Prácticamente no hay forma de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es intrínseco a la actividad empresarial. Por tanto, es responsabilidad de la dirección determinar el nivel de riesgo prudencialmente aceptable y comprometerse. De hecho, el riesgo es intrínseco a la actividad empresarial. Por tanto, es responsabilidad de la dirección determinar el nivel de riesgo prudencialmente aceptable y comprometerse (Mantilla, 2016).

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso muy estructurado o, a la inversa, informal. Los objetivos pueden indicarse explícitamente o implícitamente, como mantener el nivel de desempeño ya alcanzado en el pasado. A nivel de la empresa en su conjunto, los objetivos a menudo se representan en términos de la misión y los valores corporativos. Estos objetivos generales permiten definir la estrategia global de la empresa, de la que se derivan los objetivos más específicos. Los objetivos generales están, por tanto, conectados e integrados con objetivos más específicos establecidos a nivel de actividad, tales como ventas, producción, diseño, asegurando su coherencia (Peña, 2016).

Una vez identificados los objetivos que se han asignado a la actividad que se analiza, se identifican y evalúan los riesgos. La identificación y análisis de riesgos es un proceso continuo e iterativo. Este proceso es un elemento clave de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe identificar cuidadosamente los riesgos, en todos los niveles, y tomar las medidas adecuadas para limitarlos. Por tanto, los riesgos se presentan como:

- Mapeado o identificado, en relación con los objetivos comerciales definidos para la empresa en su conjunto y para las áreas individuales;
- Evaluado en términos de probabilidad e impacto;
- Gestionado desde un punto de vista estratégico, mediante planes de intervención adecuados y actividades de control;
- Monitoreado a través de un sistema de autoevaluación adecuado y oportuno o intervenciones de auditoría específicas.

De hecho, se vuelve fundamental, después de identificar los riesgos (tanto a nivel de empresa como a nivel de actividades individuales) proceder con su análisis. Por ello, es importante evaluar la vulnerabilidad del riesgo, expresada a través del producto, entre la probabilidad de que ocurra el evento de riesgo y el impacto en el patrimonio empresarial. Un riesgo que no

tiene un impacto significativo en la empresa y que no tiene una alta probabilidad de ocurrir no requiere un análisis en profundidad. Por el contrario, un riesgo significativo con una alta probabilidad de materializarse deberá examinarse con mucho cuidado. Dentro de estos dos extremos, el análisis de riesgos resulta difícil. Es importante que el análisis sea racional y cuidadoso (Serrano, 2018).

El análisis de riesgos no es un ejercicio teórico, pero a menudo es un factor crítico para el éxito de la empresa. Este análisis alcanza su máxima eficacia cuando incluye la identificación de todos los procesos operativos clave para los que existen riesgos potenciales significativos. Desafortunadamente, la importancia del análisis de riesgos a veces se toma en consideración demasiado tarde. Por ello es necesario que toda empresa adopte un proceso que le permita identificar los eventos que pueden afectar especialmente a su capacidad para alcanzar los objetivos planteados. Esto es lo que se pretende mejorar al diseñar e implementar indicadores de gestión dentro de la empresa de estudio.

1.2.3 Información y comunicación

De acuerdo con el cuarto estándar de control interno, para que una agencia ejecute y controle sus operaciones, debe tener información relevante y confiable, tanto financiera como no financiera, relacionado con eventos externos e internos. Esa información debe ser registrada y comunicado a la gerencia y a otros dentro de la agencia que lo necesiten y en una forma y dentro de un marco de tiempo que les permita llevar a cabo su control interno y operativo responsabilidades (Estupiñán, 2015). Según la información y comunicación son esenciales al control efectivo. Información sobre los planes de una organización, ambiente de control, riesgos, actividades de control, y el rendimiento debe ser comunicado hacia arriba, hacia abajo y a través de una organización.

La información confiable y relevante de fuentes internas y externas debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada a las personas que lo necesitan en una forma y tiempo que son útiles (Mitra, 2008). Los sistemas de información y comunicación permiten a todo el personal comprender sus roles en el sistema de control, cómo se relacionan sus roles con los demás y su responsabilidad. La entidad debe ser capaz de preparar informes financieros precisos y oportunos, incluidos los informes provisionales. La junta directiva y la gerencia

deben garantizar que reciban información precisa y oportuna información para permitirles cumplir con sus responsabilidades. La gerencia también debe proporcionar descripciones de trabajo escritas y manuales de referencia que describen los deberes del personal (Abolacio, 2013).

1.2.4 Actividades de control

Las actividades de control se pueden definir como la aplicación de políticas y procedimientos que aseguran a la administración que sus directivas se implementan. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías basadas en los objetivos generales de la empresa: actividades de control relacionadas con los aspectos operativos, actividades de control sobre la información de los estados financieros y actividades de control sobre el cumplimiento de las restricciones legales y reglamentarias (Poveda y Tituaña, 2016). Los controles pueden afectar específicamente a un área o, como sucede a menudo, a varias áreas. De hecho, dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede contribuir al logro de objetivos comunes a varias categorías.

Por lo tanto, las actividades de control relacionadas con el área operativa también pueden ayudar a asegurar la confiabilidad de la información de los estados financieros, los controles sobre la información de los estados financieros pueden contribuir al cumplimiento de las restricciones regulatorias, etc. Ahora se exponen algunas actividades de control, generalmente realizadas por personal en varios niveles organizacionales. Esta descripción se hace para ilustrar la variedad de actividades de control, sin sugerir ninguna subdivisión particular en categorías. Análisis realizados por la alta dirección. Los rendimientos logrados se analizan comparándolos con el presupuesto, con las proyecciones, con los resultados de períodos anteriores y con los resultados de los competidores.

- Gestión de actividades o funciones. Todos los gerentes de funciones o actividades proceden con el análisis de desempeño.
- Tratamiento de datos. Se realizan numerosas comprobaciones para verificar la precisión, integridad y autorización de las operaciones. Los datos ingresados se someten a procedimientos de control automático o se comparan con archivos de verificación aprobados.

- Controles físicos. El equipo, las existencias, los valores, el efectivo y otros activos se protegen físicamente y se inventarían periódicamente y se comparan con los registros contables.
- Indicadores de desempeño. El análisis comparativo de los diferentes conjuntos de datos operativos o financieros, el examen de correlaciones y las consiguientes acciones de investigación y corrección constituyen actividades de control.
- Segregación de funciones. Para reducir el riesgo de errores e irregularidades, las tareas se dividen entre varias personas.

1.3 Evaluación del sistema de control interno

La evaluación del sistema de control interno es un proceso en sí mismo. Si bien los enfoques y las técnicas varían, este proceso debe estar respaldado por un cierto rigor y ciertos principios fundamentales que le son inherentes (Estupiñán, 2015). Quien realiza una evaluación debe comprender inicialmente cada uno de los componentes del sistema de control interno y, posteriormente, cada una de las actividades de la organización. Por tanto, puede resultar útil examinar en primer lugar la forma en que funciona conceptualmente el sistema, a través de la aplicación de una metodología de evaluación definida según los criterios COSO que hoy representa el marco de referencia para la estructuración conceptual del sistema de control interno aceptado internacionalmente.

A partir de la integración, el evaluador dispondrá de elementos suficientes para opinar sobre la eficacia del sistema de control interno. Existen metodologías que incluyen una amplia variedad de métodos y herramientas de evaluación, como listas de verificación, cuestionarios, diagramas de flujo, matrices para calcular el riesgo y evaluar controles generales y específicos. De fundamental importancia es el hecho de que el análisis y evaluación del sistema de control interno debe realizarse dentro de un marco de criterios definidos, con el fin último de determinar si el sistema brinda una seguridad razonable con referencia a los objetivos establecidos.

Existe una serie de herramientas que se pueden utilizar al evaluar el sistema de control interno de una empresa. Estas herramientas se pueden utilizar de diferentes formas: Individualmente, al evaluar un componente específico del sistema de control interno, o colectivamente, si todos

los componentes se consideran como un todo; con el fin de evaluar los controles relacionados con una categoría específica; por ejemplo, la fiabilidad de la información de los estados financieros, o con más de uno; al evaluar ciertos procesos; por ejemplo, compras, ventas o todas las actividades de la empresa (Poveda y Tituaña, 2016). Estos controles contribuyen a la mejora de la información financiera.

La dirección establece los objetivos para cada actividad significativa de la empresa, analiza los riesgos asociados a su realización, elabora planes, programas y otras acciones encaminadas a neutralizarlos. y establece controles específicos para verificar la correcta implementación de estos últimos. Sin embargo, las herramientas relacionadas con las actividades de evaluación y control de riesgos no permiten examinar este proceso a nivel de actividades individuales (Serrano, 2018). Para superar esta limitación, se ha creado un formulario especial separado para llevar a cabo el control de los principales procesos y la manera en que estos están desarrollándose.

Es posible que la gerencia ya haya documentado este proceso. En caso contrario, puede hacer uso del apoyo que le brinda el formulario en cuestión, el cual, una vez completado, puede ser revisado por el evaluador. Si, por el contrario, la dirección no dispone de la documentación necesaria, el evaluador puede decidir completarla personalmente examinando el proceso antes mencionado y las actividades relacionadas con él. En este sentido, el "Manual de Referencia" proporciona una valiosa ayuda en la identificación de los objetivos específicos de cada actividad, analizando los riesgos, así como en la elección de las acciones a realizar y los controles a preparar.

Tabla 1
Formulario de control interno

Actividad:					
			Análisis de riesgo		
Objetivo	**Factor de riesgo**	**Probabilidad**	**Actividad de control**	**Otros Objetivos**	**Conclusiones**

Elaborado por: Idrovo (2020)

1.4 Control de gestión

El control engloba la idea de una intervención deliberada por parte de un agente para producir los efectos deseados. El control es lo opuesto al azar. Está relacionado con las nociones de

mando y regulación. Se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa se fija objetivos de desempeño y se esfuerza por lograrlos lo mejor que puede a lo largo del tiempo. Es un enfoque que se persigue en el tiempo: se sitúa antes de la acción, en la fase de planificación, como después de la acción, en la fase de seguimiento y análisis de resultados. El planteamiento es, por tanto, progresivo, pero de gran impacto en la salud de la empresa (Santos, 2014).

El control de gestión es un proceso en el que la organización se esfuerza por lograr los resultados deseados. Al hacerlo, las organizaciones pueden tomar varias acciones para minimizar los efectos negativos que surgen del entorno externo e interno. Representa un método para gestionar el desempeño de la organización (Gamboa, 2016). Es evidente que existe una relación entre el control de gestión y la contabilidad, pero también existen diferencias fundamentales. Por ejemplo, el objetivo de la contabilidad financiera es la presentación de informes resumidos sobre el desempeño de la empresa. La información está destinada principalmente a las partes interesadas externas y se prepara de acuerdo con las normas aceptadas de información financiera (Lllumitaxi y Vélez, 2015).

En general, el control de gestión es un proceso interno. Las técnicas y herramientas utilizadas por el control de gestión se adaptan a las particularidades de cada organización y no están sujetas a ningún estándar generalmente aceptado. Por otro lado, también existen diferencias significativas entre la contabilidad de gestión (en particular la contabilidad de costos) y el control de gestión. La contabilidad de costos se centra en la medición de costos en las organizaciones. El control de gestión es un concepto más amplio que la contabilidad de costos. El control de gestión se centra en los resultados de la empresa, donde los costos son significativos, pero no la única medida de esos resultados (Isaza, 2018).

Por otro lado, la tarea del control de gestión es ayudar a los gerentes de las organizaciones a formular planes y objetivos estratégicos clave y monitorear su ejecución (Mendoza, 2018). El objetivo “Controlar” implica la creación de un camino que conduce a las metas previstas. Esto se hace marcando hitos a lo largo del corredor espacio-temporal, que conduce de la situación actual al objetivo de largo plazo, es decir, descomponiéndolo en períodos más cortos y creando etapas intermedias. Para lograrlo, el plan estratégico cuenta con la ayuda de otras dos herramientas de planificación: El plan operativo, que traduce los objetivos en un

plan a medio plazo; el presupuesto, que los traduce en un horizonte temporal aún más corto, generalmente un año.

Como sugiere su nombre, el plan operativo “operacionaliza” el plan estratégico al establecer una etapa intermedia en el logro de las metas finales. Si el objetivo de la empresa es alcanzar una cuota de mercado del 20% en diez años y su nivel actual es del 5%, el camino que lleva a este objetivo puede parecer a primera vista largo, arduo y quizás incluso poco realista. Para darse una posibilidad real de alcanzar este objetivo, la empresa puede establecer un objetivo del 10% durante tres años en el plan operativo y un objetivo del 8% en el presupuesto para el año siguiente. Los planes de acción y recursos a largo plazo también se traducirán en objetivos a corto plazo (Evaristo, 2018).

Si la fase de planificación se realiza bien, luego servirá como una guía valiosa para monitorear los resultados. De hecho, los resultados se considerarán en términos de "variaciones" con los objetivos. Por lo tanto, si la planificación se realiza de manera superficial o es demasiado limitada, será difícil determinar si una variación indica un rendimiento deficiente, para el cual se deben encontrar soluciones, o si simplemente se debe a una mala planificación y no requiere ninguna reacción. Por otro lado, una planificación diligente proporcionará al gerente información confiable sobre el nivel de desempeño alcanzado y le permitirá concentrarse en las variaciones desfavorables. Esto es lo que se conoce como gestión por excepción (González, 2017).

El objetivo de la planificación es anticipar las dificultades en la consecución de los objetivos, estableciendo adecuadamente las metas, formulando planes de acción coherentes y asignando los recursos necesarios. Aun así, puede suceder que no se alcancen los resultados, especialmente si los planes de acción se implementan de manera incorrecta u ocurren eventos inesperados (Brown, 1996). Por tanto, es necesario hacer un seguimiento de los resultados. El propósito del seguimiento no es simplemente "observar" si se han alcanzado o no los objetivos, es una parte integral de la supervisión del logro de los objetivos lo que le da al gerente la oportunidad de reaccionar "a mitad de camino" si el resultado final parece estar en peligro (Camacho, 2017).

En consecuencia, el seguimiento de los resultados en sentido estricto va precedido del progreso de los resultados. Se realiza de forma progresiva mediante comprobaciones periódicas. Por lo tanto, si el horizonte temporal de los objetivos presupuestarios es anual, el seguimiento presupuestario generalmente se realizará mensualmente. Asimismo, dado que el presupuesto es la parte a corto plazo del plan operativo, los resultados anuales de fin de año constituirán puntos de seguimiento intermedios para el plan trienal. El proceso de control (planificación y seguimiento de resultados) no es, por tanto, un proceso secuencial en línea recta, sino más bien un bucle, donde la empresa interviene periódicamente para comprobar el progreso. En esta etapa, se denomina circuito de control de retroalimentación (Coz y Pérez, 2017).

Si una variación entre los objetivos y los resultados puede llevar a la empresa a reconsiderar la implementación de los planes de acción, también puede llevarlos a revisar los objetivos por sí mismos. Por ejemplo, el crecimiento económico puede ser más débil de lo esperado, los tipos de cambio de divisas pueden haber variado significativamente, un socio económico puede haber sufrido reveses irreversibles y un competidor puede haber realizado una importante innovación comercial, debilitando seriamente la probabilidad de alcanzar los objetivos iniciales. Por tanto, es importante saber cómo incorporar estos cambios mediante el uso de nuevas predicciones, con el fin de ajustar rápidamente el curso de acción y los recursos puestos en juego (Villanueva, 2019).

1.5 Sistemas de control de gestión

Los Sistemas de Control de Gestión (MCS, por sus siglas en inglés) adquieren y utilizan información para ayudar a la coordinación de decisiones de planificación y control organizacional, con el objetivo de mejorar las decisiones colectivas dentro de la organización (Horngren, Foster y Datar, 2000). MCS considera que los controles se caracterizan por su uso en la gestión empresarial, abarcando la medición del desempeño y los sistemas de recompensa al alcanzar niveles predeterminados. El control gerencial puede tener diferentes niveles de formalización, espontaneidad, énfasis financiero, variando en cada organización según el sistema adoptado, el cual dependerá de las características personales de sus gerentes, las características de la organización y las características del contexto social y organizacional.

Los MCS se definieron de diversas formas, teniendo el concepto de ser el proceso mediante el cual los gerentes aseguran que los recursos se obtengan y utilicen de manera efectiva y eficiente en el logro de las metas de la organización. Faustino (2019) lo define como un medio para la implementación exitosa de la estrategia. Las incertidumbres estratégicas suponen que las decisiones y el comportamiento inusual y difícil de evaluar implican modelos predictivos limitados e insuficientes para los resultados deseados. Estos factores también resultan en dificultades para controlar la formulación de la planificación, la evaluación del desempeño y las acciones correctivas necesarias.

Los MCS también se definieron de manera más general como mecanismos de uso sistemático de la contabilidad de gestión para lograr un objetivo, que abarca el uso de otros tipos de control, como los controles personales o culturales. Hemeryth y Sánchez (2016) proponen que es un sistema que incluye una combinación de mecanismos de control diseñados e implementados por los gerentes para aumentar la probabilidad de que los actores organizacionales se comporten de manera consistente con los objetivos de la organización. Así, los sistemas de control de gestión comprenden mecanismos y procesos formales e informales que utilizan las organizaciones para medir, monitorear y gestionar su desempeño con el fin de implementar estrategias y lograr sus metas.

Los MCS deben tener características específicas que los hagan efectivos, como la alineación con las estrategias y metas de la organización, la compatibilidad de la estructura organizacional con la responsabilidad de decisión de los gerentes, la motivación para lograr los objetivos asociados a los lineamientos de la organización. plan estratégico (Horngren, et al, 2000). Estos mecanismos dependen del flujo de información, el cual necesita ser estructurado para atender los sistemas de personas, equipos, procedimientos, documentos y comunicaciones, para recolectar, validar, realizar operaciones, transformar, almacenar, recuperar y presentar datos para ser utilizados en planificación, elaboración de presupuestos, contabilidad, control y otros procesos de gestión para diversos fines administrativos.

El flujo estructurado mide el nivel del desempeño evaluado, relacionando la estrategia con los resultados organizacionales. La estrategia está influenciada por el entorno externo, que también afecta el diseño y uso de los sistemas de gestión. Estos, a su vez, apoyan el proceso para permitir el logro de objetivos estratégicos. La medición del desempeño es uno de los

componentes de MCS (Salas, 2016). La medición del desempeño de las metas organizacionales plantea un tema clave en la gestión de las organizaciones. Sin estos sistemas de medición, las organizaciones difícilmente enfrentarían de manera eficiente y efectiva la incertidumbre inherente al medio, lo que se traduce en un mal uso de los recursos y, en consecuencia, aumenta la probabilidad de fallas.

Inicialmente, las preguntas de investigación sobre estrategia estaban relacionadas con las prácticas de planificación e implementación de los planes. Incluso considerando el hecho de que todavía son preguntas importantes, las ideas sobre el papel de la estrategia en el desarrollo de sistemas de medición del desempeño han surgido como una corriente de investigación. Varios estudios han abordado la relación entre estrategia, desempeño y sistemas de medición. Estos estudios incluyen la tipología de prospección conservadora, liderazgo en costos, misión y estrategias de defensa. Las relaciones entre los sistemas de medición del desempeño y la incertidumbre estratégica se señalan en varios estudios.

En este escenario, los factores críticos de éxito incluyen estrategias relacionadas con el desarrollo de la innovación, a largo plazo y de difícil cuantificación, y estrategias de defensa, asociadas a una baja incertidumbre ambiental y con foco en la estabilidad y eficiencia interna, para lo cual es fácil desarrollar metas y mediciones objetivas de desempeño. Los indicadores no financieros cobraron fuerza, especialmente con la aparición del Balanced Scorecard (BSC), con la vinculación de los sistemas de medición al desempeño estratégico (Kaplan y Norton, 2004). El BSC destaca el equilibrio entre estrategias de corto y largo plazo en diversas dimensiones de los negocios, convirtiéndolo en una herramienta para comunicar la intención estratégica y motivar el desempeño hacia los objetivos estratégicos.

Las ventajas de las mediciones no financieras, consideradas como factores explicativos del desempeño futuro; además, los clasifican como más procesables, es decir, más comprensibles para los usuarios de la información, y dirigen la atención de la gerencia a las raíces de los problemas y no meramente a sus consecuencias. Se observa que el avance de las mediciones de desempeño no financiero, como las propuestas en el BSC, complementan el marco conservador inicial, al estar asociado a las mediciones financieras, para componer un sistema de medición de desempeño más robusto. Según Vieira, Major y Robalo (2009), la gestión del

desempeño cumple una serie de funciones importantes en la organización; sin embargo, debe fundamentarse con un flujo de información adecuado.

Uno de los roles más importantes de la medición del desempeño es brindar información para la toma de decisiones y, por tanto, contribuir a la creación de valor. Al influir en la toma de decisiones, el sistema apoya el proceso de planificación y control e influye en el comportamiento para garantizar que sea congruente con los objetivos de la organización. Al elegir medidas clave de desempeño, la organización señala a los empleados la importancia de estos aspectos estratégicos. En el frente externo, la señal a los grupos de interés que forman parte del entorno organizacional, con la divulgación de información no financiera sobre desempeño, como innovación, operaciones, niveles de satisfacción del cliente, entre otros (Torres, 2015).

Con funciones definidas, la gestión de la medición del desempeño corporativo debe incluir mediciones financieras y no financieras, evitando un énfasis excesivo en la dimensión de resultados operacionales sobre la dimensión estratégica. Los sistemas también deben utilizar las medidas de desempeño críticas relacionadas con la implementación de la estrategia y dirigidas a áreas que contribuyen a crear y mantener una ventaja competitiva. El benchmarking, el proceso continuo y el sistema de evaluación de productos, servicios, procesos y prácticas de la organización en comparación con otros competidores, es otra característica importante para el sistema de control de gestión.

Representa una dimensión externa, que permite identificar las mejores prácticas y una mayor comprensión de los procesos y aprender de los errores de otras organizaciones. Así, da como resultado otra característica, que es la mejora continua a nivel de metas de desempeño y medición del desempeño, con su configuración de período a período, o el refinamiento de las propias mediciones (Quinaluisa y Ponce, 2018). Así, la gestión del desempeño señala las áreas estratégicas susceptibles de evaluación para los propósitos del sistema de control de gestión, incluida la determinación de los planes de remuneración o recompensa de los gerentes.

La elección de las medidas de desempeño adecuadas es un ejercicio que requiere la atención de los responsables de su diseño y desarrollo. Las mediciones deben tener características de

validez, confiabilidad, claridad, rentabilidad, oportunidad, accesibilidad y controlabilidad. El sistema debe estar diseñado para poder medir y gestionar el desempeño organizacional, alineado con los nuevos conceptos de creación de valor, particularmente para los grupos que juegan un rol estratégico en la organización. La necesidad de monitorear el desempeño basado en flujos de información consistentes es la base del sistema de control de gestión (Villanueva, 2019).

La estructura de gestión y control del desempeño es un instrumento de investigación propuesto, que tiene como objetivo capturar la estructura y funcionamiento de los Sistemas de control de gestión. La estructura de Simons (1995) propone cuatro palancas de control para estudiar la implementación y control de la estrategia empresarial. Los conceptos clave de este marco se basan en valores fundamentales, aversión al riesgo, variables de desempeño críticas e incertidumbres estratégicas. Dichos factores serían controlados por un sistema dado, etiquetado como palancas de control.

La estructura de Otley (1999) para estudiar el funcionamiento se basó en la Teoría de la Contingencia y en su propia experiencia en la investigación de campo. Destacó cinco preguntas principales para respaldar una estructura coherente de los sistemas de gestión del desempeño: identificación de los principales objetivos y procesos organizacionales involucrados en la evaluación e implementación de estos objetivos; el proceso de formulación e implementación de planes estratégicos, así como su medición y evaluación de implementación; definición de objetivos de desempeño y niveles de definición; sistemas de recompensa; y tipos de flujos de información necesarios para rastrear el desempeño.

1.6 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas de los impactos, resultados, productos e insumos que se monitorean durante la implementación del proyecto para evaluar el progreso hacia los objetivos. También se utilizan más adelante para evaluar el éxito de un proyecto. Los indicadores organizan la información de una manera que aclara las relaciones entre los impactos, resultados, productos e insumos de un proyecto y ayudan a identificar problemas en el camino que pueden impedir el logro de los objetivos del proyecto (Fonseca, 2016). Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización. Sirven como apoyo al proceso

de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.

Los indicadores son datos o información que permiten conocer una situación en específico, en el caso de los indicadores de gestión, estos están orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en el alcance de metas u objetivos y calidad en cuanto a los productos o servicios otorgados al cliente con la finalidad de validar el correcto funcionamiento y viabilidad de una entidad (Mejia, 2012). La importancia de este tipo de indicadores radica en los beneficios que otorga a la empresa, los cuales se detallan a continuación definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

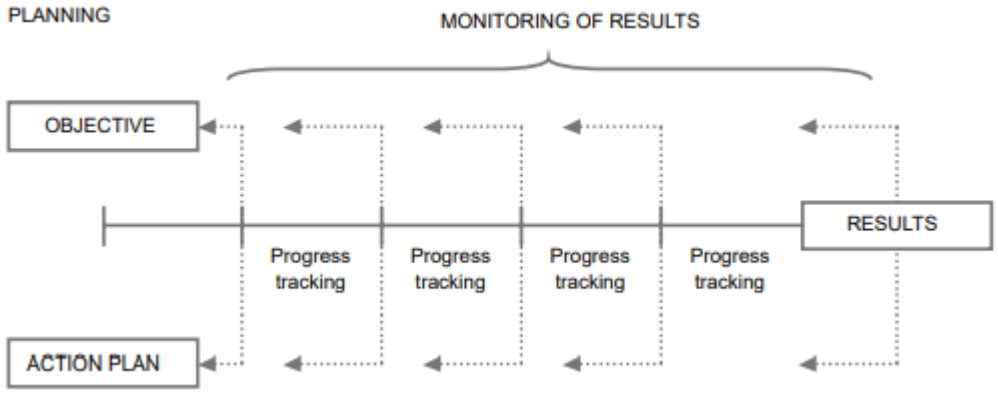


Figura 2. Retroalimentación de la planificación
Autores: Solórzano y Rodríguez, (2014)

El monitoreo del desempeño implica medir periódicamente el progreso de un proyecto hacia objetivos explícitos a corto y largo plazo y dar retroalimentación sobre los resultados a quienes toman las decisiones, quienes pueden usar la información de diversas formas para mejorar el desempeño. Planificación estratégica: Para cualquier programa o actividad, desde un proyecto de desarrollo hasta un plan de ventas, la incorporación de la medición del desempeño en el diseño obliga a una mayor consideración de los supuestos críticos que subyacen a las relaciones de ese programa y las rutas causales. Por lo tanto, los indicadores de desempeño ayudan a aclarar los objetivos y la lógica del programa (Ruffner, 2014).

Contabilidad de desempeño. Los indicadores de desempeño pueden ayudar a informar las decisiones de asignación de recursos si se utilizan para dirigir los recursos a las actividades más exitosas y, por lo tanto, promover el uso más eficiente de los recursos. La medición del progreso con respecto a los indicadores puede apuntar hacia el desempeño futuro, proporcionando retroalimentación que se puede utilizar para la planificación, identificando las áreas que necesitan mejoras y sugiriendo lo que se puede hacer. Medición de resultados del programa. Los buenos indicadores de desempeño miden lo que un programa ha logrado en relación con sus objetivos, no solo lo que ha completado; por tanto, promueven la rendición de cuentas (Salas, 2016).

Marketing de programas y relaciones públicas. Los indicadores de desempeño se pueden utilizar para demostrar los resultados del programa para satisfacer a una audiencia externa. Los datos de desempeño se pueden utilizar para comunicar el valor de un programa o proyecto a los funcionarios electos y al público. Benchmarking. También brindan una forma de mejorar los programas aprendiendo del éxito, identificando a los que se desempeñan bien y aprendiendo de su experiencia para mejorar el desempeño de los demás. Gestión de la calidad (Mitra, 2008). Los indicadores de desempeño se pueden utilizar para medir la satisfacción del cliente (beneficiario) y, por lo tanto, evaluar si el programa mejora sus vidas y cómo lo hace.

Los indicadores de gestión deben basarse en los objetivos únicos de los proyectos. Pero cualquier conjunto de indicadores también debe basarse en un marco lógico subyacente que vincule los objetivos del proyecto con sus componentes y sus respectivos insumos, actividades y productos en las diferentes etapas de implementación. El marco se basa en objetivos, ya que cualquier acción de un proyecto debe tener como propósito lograr sus objetivos. Dados los objetivos de desarrollo del proyecto, se deriva la mejor combinación de productos para lograr estos objetivos y los componentes que producirán. Comprender cómo derivar indicadores de desempeño a partir de los objetivos y componentes de un proyecto requiere cierta comprensión del concepto de marco lógico (Villanueva, 2019).

El marco lógico es una metodología de conceptualización de proyectos y una herramienta analítica que tiene el poder de comunicar un proyecto complejo de forma clara y comprensible en una sola hoja de papel. Es una herramienta de planificación participativa

cuyo poder depende de qué tan bien incorpore la gama completa de puntos de vista de los beneficiarios previstos. Se utiliza mejor para ayudar a los diseñadores de proyectos y a las partes interesadas a establecer objetivos adecuados, definir indicadores de éxito, identificar grupos de actividades clave (componentes del proyecto), definir supuestos críticos en los que se basa el proyecto, identificar los medios para verificar los logros del proyecto, definir los recursos necesarios para la implementación (Mendoza, 2018).

Como planificador inicial, el marco lógico se puede utilizar para ayudar a diseñar herramientas para la implementación y evaluación de proyectos. Conocer sus ventajas y limitaciones ayuda a evaluar el valor de la metodología del marco lógico en varios puntos del ciclo del proyecto. Se reúnen como antecedentes varias perspectivas de gestión de proyectos: Gestión orientada a resultados. Los proyectos comienzan con un conjunto de objetivos en lugar de componentes, y el éxito se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo. La dirección es responsable de los resultados. Método científico básico. Los proyectos son experimentos realizados en un mundo incierto (Santos, 2014).

Desde este punto de vista, un proyecto es un proceso estructurado para conocer qué produce resultados. Esta perspectiva asume que los proyectos son sistemas de aprendizaje. Análisis de sistemas. Un proyecto, como un sistema, no se define hasta que hayamos definido el sistema más amplio del que forma parte. Los proyectos no tienen lugar en el vacío, sino en relación con un entorno externo de organizaciones, instituciones y otros proyectos. Por definición, cada proyecto tiene esta lógica si-entonces o causa y efecto incrustada en él. Si el proyecto produce ciertos resultados bajo ciertas condiciones, entonces se puede esperar que logre otros resultados. La validez de la lógica depende de la calidad y experiencia del equipo de diseño (Mendoza, 2018).

Criterios de indicadores de gestión

Las eempresas, al momento de efectuar la evaluación del control mediante la implementación de indicadores de gestión, según Monroy, y Simbaqueba (2017), requieren de criterios que les permita desarrollar esa evalucion dentro de su validación, por cuanto existente muchas posiiblidades para la construcion de dichos indicadores, es por ello, indispensable que se

agrupen considerando criterios, los que pueden ser adptados a cualqeuir empresa, tanto pubica como privada de cuañquiera razón social, los que se describen a continuacion.

Pertinencia: Está referido a dar cumplimento de los objetivos y metas organizaciones, través de la gestión de la medición de las actividades empresariales y del desarrollo del talento humano

Relevancia: Es necesario que, se mida lo que realmente se quiere y se necesita medir, siendo lo más relevante los objetivo planteados que están relacionados con la productividad.

Homogeneidad: Comprende este criterio, las respuestas que se genere en función de los recursos; humanos, materiales, tecnológicos y económicos, además de las unidades, que estén concatenad entre sí, y que se requiere evaluar, además de controlar los costos.

Independencia: Los indicadores de gestión deben responder a las variables que se evalúan, tanto internas como externas, ya que, ambos ambientes, influyen dentro de la productividad.

Costo: Cada indicador debe estar soportado por un costo, el cual debe estar correlacionado con los recursos que se emplearán.

Confiabilidad: Se refiere a las estadísticas comprobables que arroje el instrumento de gestión de indicadores, la cual debe estar en concordancia con las preguntas, los indicadores, los recursos, y las condiciones de aplicación.

Simplicidad y Coherencia: Los indicadores de gestión, deben ser elaborados, de tal manera que sea fácil entenderlos y comprenderlos, porque se cubre el desempeño humano, de productividad y de económico, por ello, la cantidad de indicadores debe ser coherente con la simplicidad y los objetivos que se persiguen

Oportunidad: Los indicadores se deben aplicar en el momento indicado, ser planificados y difundir sus resultados

Focalizado en áreas controlables: Se refiere, que los indicadores de gestión se apliquen solo en las áreas que se necesite controlar, y no en todas las áreas, que solo conduzca a confusión y no se cumplan los objetivos de los mismos.

Participación: Los indicadores de gestión requieren de la participación de empleados, de esta manera se asegura que los mismos se redactan de acuerdo a las necesidades, a los objetivos y genere la legitimidad, ya que realmente se revaluará lo que se quiere evaluar.

1.7 Antecedes contextuales

Los objetivos de una empresa a corto, medio y largo plazo pueden establecerse sobre la base de concepciones muy diversas del tipo de desempeño que se busca. En empresas nuevas, la rentabilidad de las actividades puede pasar temporalmente a un segundo plano frente a un objetivo de crecimiento, o el flujo de caja puede ser una prioridad más alta que la rentabilidad, por ofrecer sólo dos ejemplos. Aunque el control de gestión se desarrolló inicialmente sobre la base de una representación del desempeño expresada exclusivamente en términos financieros, esta no es su naturaleza inherente. En algunos sectores, los objetivos de desempeño no se limitan a la rentabilidad económica, sino que también incluyen metas de servicio público o limitaciones ambientales.

El rendimiento no es una noción universal. Es un constructo que está influenciado por varios factores: el tipo de organización, su sector de actividad, su estrategia y la configuración de los stakeholders (Espino, 2014). La implementación del proceso de control es, por tanto, imposible a menos que primero se especifiquen y prioricen las dimensiones de desempeño deseadas. Esto constituye su estructura: se deben establecer objetivos y monitorear los resultados para todas las dimensiones de desempeño elegidas por la empresa. Básicamente, las dimensiones de desempeño se definen cualitativamente: los objetivos son el beneficio, la calidad del producto, una imagen innovadora, etc. Sin embargo, para establecer objetivos cuantitativos y monitorear los resultados, estas dimensiones cualitativas deberán traducirse en unidades o indicadores.

Por ejemplo, las ganancias se pueden medir usando un indicador como los ingresos netos y la satisfacción del cliente se mide por el número de quejas. Entonces es posible decidir si el objetivo debe ser un ingreso neto de 100 o 200 y una disminución en el número de quejas del 5% o 10%. Se establecerán objetivos para cada dimensión y se controlarán los resultados de cada una. Una vez integrados en el marco del proceso de control, estos sistemas de medición desempeñan un papel importante. En general, se piensa que es más probable que los objetivos

se controlen si son el resultado de un proceso de control proactivo deliberado integrado en los sistemas de gestión (Espino, 2014).

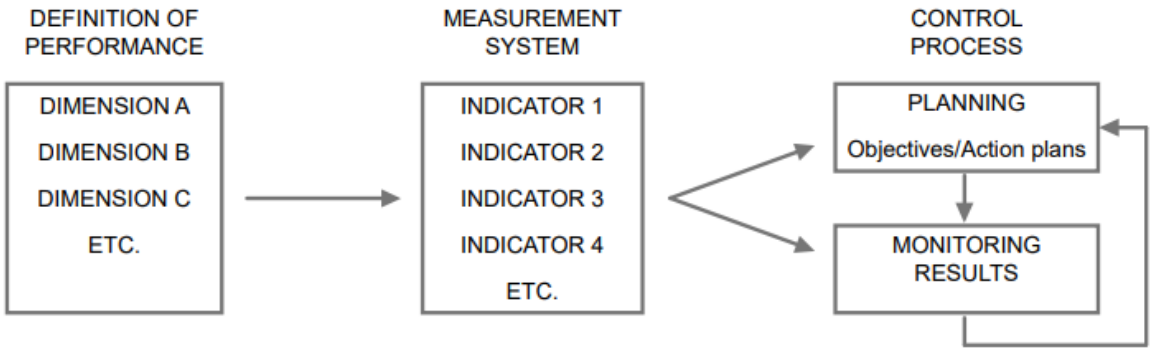


Figura 3. La estructura del proceso de control: indicadores de gestión
Autor: Samaniego, (2017)

De hecho, la ventaja de los sistemas de medición es que traducen el desempeño en términos de objetivos concretos. Facilitan la aclaración y comunicación del desempeño, lo cual es particularmente importante en organizaciones grandes donde las personas tienen que coordinar sus acciones. Los sistemas de medición juegan un papel central en los sistemas de gestión del desempeño. Los objetivos cualitativos que se persiguen no siempre son muy claros. Pueden percibirse de manera diferente dependiendo de si uno es un gerente operativo o un miembro de la gerencia ejecutiva que tiene una visión más estratégica de los objetivos y problemas a largo plazo de la empresa, pero un conocimiento menos detallado de las especificidades de cada segmento de clientes (Ruffner, 2014).

Asimismo, un gerente de ventas tendrá una visión sustancialmente diferente a la del director de una fábrica o el jefe de recursos humanos. Para aclarar los términos de ejecución, es esencial que estas diferentes representaciones se armonicen entre sí. Además, un fenómeno cualitativo determinado no siempre es fácil de capturar con un indicador. El indicador suele ser solo una aproximación, un reflejo más o menos fiel del fenómeno. A menudo se basa en convenciones cuya idoneidad no siempre es fácil de demostrar (Santos, 2014).También surgen dificultades en cuanto a la lista de indicadores que se seleccionarán. La tendencia natural es utilizar medidas que están fácilmente disponibles.

Por ejemplo, indicadores provenientes de la contabilidad financiera (que las empresas tienen la obligación legal de publicar para informar a terceros y que, por lo tanto, están "disponibles"

para las necesidades de gestión), información generados directamente por los procesos de producción o ventas: pedidos tomados de clientes, volúmenes entregados, existencias, datos de la mano de obra de la empresa (que son necesarios para las necesidades operativas de la empresa y que, por lo tanto, pueden "recopilarse" para fines de gestión). La construcción de sistemas de medición tiene requisitos más exigentes: todos los datos disponibles no son necesariamente relevantes y puede ser necesario construir indicadores específicamente para las necesidades de la gestión del desempeño (Eslava, 2015).

Desde esta perspectiva, se puede decir que la razón del sistema de medición, basado en la gestión de indicadores es, conocer cómo se está desarrollando el proceso de productividad organizacional, cuáles son sus potencialidades y debilidades, sus amenazas internas y externas, lo que conduce hacia comunicar y orientar las acciones que permitan optimizar las actividades empresariales. Por tanto, por ser un sistema de medición se contempla los costos y asignación de presupuesto; el proceso de comunicación, de seguimiento y control, la evaluación en sí mismo y la compensación de los déficits encontrados.

En consideración a lo anterior, cuando la gestión de indicadores, arroja la evaluación final, es necesario que la empresa tome las decisiones que consideren sean las más idóneas para optimizar sus operaciones y su productividad. Al respeto, Robbins, S., y Couter, (2017), la describen como un proceso para atender y solucionar conflictos siguiendo un curso de acciones, que incluyen varios tipos: (a) programadas, (b) no programadas; además tiene implícito etapas entre ellas: el reconocimiento de un problema, la interpretación del problema, la asignación de ponderaciones a los criterios, análisis de alternativas, selección de una alternativa, la implantación de la alternativa y la evaluación de la efectividad de la decisión.

- Decisiones Programadas: el autor antes citado, explica que las decisiones programadas son aquellas que se toman de forma habitual, y dentro de una rutina, siendo exclusivas del gerente, por tanto, le produce menos desgaste al momento de afrontar cualquier eventualidad que emerja de la misma.

- Decisiones No Programadas: este tipo de decisiones necesitan de una atención más profunda, ya que son poco frecuentes, emergen dentro de un contexto inesperado y, por lo general, requiere de la participación del personal.

- Reconocimiento de un problema: la toma de decisiones es sinónimo de gerencia que consiste en proceso de escogencia de una entre varias alternativas, siendo necesario que considere la opinión de sus subalternos con la finalidad de mejorar la calidad del servicio. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

2 CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio de investigación

Este estudio ha sido diseñado de tal manera que se trata de una investigación no experimental, como la que se ejecuta sin maniobrar las variables, enfocándose en describir y analizar el problema de estudio (Baena, 2014). Se basa principalmente en el análisis de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Este diseño tiene la característica de observar y estudiar a los sujetos en su entorno cotidiano, sin tener influencia ni control sobre las variables y registrando los resultados que se producen por efectos naturales. La investigación tiene su eje en los objetivos propuestos, lo que la indujo a contar con características de campo sustentadas en un diseño descriptivo y documental.

Estos diseños a implementar tienen un toque analítico al someter a un examen riguroso el contexto del problema estudiado con el fin de localizar las causas, consecuencias y posibles soluciones al problema. Por otro lado, se estudiarán las características de los datos recolectados con el fin de determinar las principales particularidades que presenta el problema y que estas orientan la ruta a seguir hacia la generación de propuestas de solución al problema. En función del enfoque y diseño de la investigación, los tipos de investigación se elegirán de tal manera que se ajusten al enfoque y diseño para que exista una correcta relación entre ellos.

Por tanto, los tipos de investigación que se utilizarán en este documento son descriptivos, documentales y de campo. Estos tienen las características que cubren las necesidades de investigación. A partir del tipo de investigación seleccionado se emplearán las técnicas de investigación como la encuesta, pata tener un levantamiento de información óptimo que permita la generación oportuna de conclusiones a partir de datos. La investigación descriptiva consiste en establecer las situaciones, hábitos y convenciones predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, métodos y personas (Balestrini, 2011). Esta investigación será usada para la descripción de los principales problemas que se generan ante la falta de indicadores de gestión.

La principal característica de la investigación documental es la reflexión sistemática del problema utilizando diferentes tipos de documentos que estudian el tema en cuestión. La

investigación documental será realizada al momento de analizar libros y documentos relacionados con el control de gestión y el diseño de indicadores; además de los registros que posee la empresa respecto a los controles empleados para el proceso (Galindo, 2013).

Balestrini (2011)Señala que la investigación de campo es la que se realiza en el medio natural del objeto de estudio, lo que permite al investigador obtener datos descriptivos más confiables, seguros y que representan el problema en su mejor momento. En el estudio que se realizará, la investigación de campo se realizará mediante la recogida de la información directamente en las instalaciones de la empresa.

2.2 Método de la investigación

Para un desarrollo metodológico adecuado de la investigación se procedió a emplear los métodos teórico, empírico y estadístico.

2.2.1 Método teórico

Dentro de este método se empleó el método hipotético – deductivo el cual se presente como una herramienta para definir un fenómeno que se desea conocer, se levanta y procesa información que permite ir de la información general a la particular con el fin de generar deducciones que permitan obtener conclusiones sobre un determinado objeto de estudio. Este método fue empleado en el estudio de las implicaciones que se generan ante la falta de un sistema de indicadores de gestión en la empresa en cuestión de estudio.

2.2.2 Método empírico

Este método se basa principalmente en la recolección de una gran cantidad de datos a apprtir de un fenómeno de estudio principal para llegar a una conclusión particular (Baena, 2014). Para el cumplimiento de este método se utilizó una encuesta diseñada para el levantamiento oportuno de información respecto a la evaluación del control interno y el uso de los indicadores de gestión, esto permitió obtener y generar conclusiones al estudio que orientaron una propuesta de solución al problema.

Por otro lado, se analizó información documental el cual consiste en recopilar la respectiva información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma en función de

los objetivos propuestas en la investigación. Se realizó esto con el fin de obtener un contexto en el cual se desarrolla el problema analizado y que encamine la investigación para la generación de propuestas de solución al problema de estudio.

2.2.3 Método estadístico

Las herramientas que se usaron es la distribución de frecuencias, las cuales indican el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo, esto se lo hace mediante representaciones gráficas a través figuras generadas por el software procesador de los datos.

2.2.4 Validación de instrumentos

En la investigación se emplearon instrumentos de levantamiento y procesamiento de la información. Estos instrumentos fueron validados, ya que no se hizo uso de instrumentos ya utilizados. En el presente estudio los instrumentos de recolección de datos fueron corroborados mediante la utilización del método de Delphi, el cual se presenta como uno de los métodos de investigación científica más utilizados a través de una recolección de criterios de expertos que realizan juicios respecto a la validez de los instrumentos usados.

2.3 Enfoque de la investigación

El enfoque elegido en esta investigación es mixto; es decir, se emplearon herramientas cualitativas y cuantitativas. El aspecto cualitativo se refiere a una exploración no numérica de los datos; es decir, aborda las principales características del problema a enfrentar y tiene como objetivo una interpretación subjetiva e inductiva de los datos, identificando sus principales características y rasgos distintivos; además de hacer uso de las herramientas cualitativas como la entrevista. Mientras que el aspecto cuantitativo aborda características numéricas de la información de estudio con el empleo de herramientas estadísticas como la encuesta que fue aplicada en el presente estudio.

2.4 Paradigma de la investigación

El paradigma de investigación aplicado al presente proyecto es el interpretativo; es decir, se enfoca en el significado de las acciones humanas, por lo que el desarrollo de los trabajadores

en el ambiente laboral debe ser analizado a profundidad para conocer la realidad de la gestión que se realiza.

2.5 Población y muestra

Zurita (2010) define a la población como un "conjunto definido de N entes; algunas de cuyas características se proponen investigar" (p. 2). Es decir, el universo que está compuesto por los elementos que se desea indagar, con el fin de obtener la solución a la problemática enfrentada. Por tal razón y, para definir los objetos de estudio, se consigue la cantidad de empresas de las cuales se obtendrá la información que permita realizar el respectivo levantamiento de datos. La muestra es catalogada como un subconjunto representativo de la población; es decir, se presenta un grupo más pequeño de individuos que presenten aspectos o cualidades similares que son necesarias para el estudio del investigador (Zurita, 2010).

El universo a investigar se presenta a continuación:

Tabla 2
Universo a investigar

Área	Personas
Administrativa	1
Recursos humanos	2
Contable	2
Ventas	2
Técnica	18
Total	**25**

Elaborador por: Idrovo (2020)

2.5.1 Muestra

Para seleccionar la muestra se consideró que la población es finita y consta de 25 elementos. Por lo tanto, bajo un muestro no probabilístico por conveniencia y bajo el juicio el investigador, se procedió a realizar un censo. La forma en cómo se realizó la segmentación del levantamiento de datos es la siguiente:

Tabla 3
Muestra de estudio

Personal	Herramienta
Gerente y contador	Entrevista
Todo el personal de la empresa	Encuesta

2.6 Técnicas de investigación

Los instrumentos de investigación son las herramientas o técnicas utilizadas para recopilación de información que sirven de base para el estudio del presente proyecto, entre estas técnicas están la entrevista y encuesta, las cuales se detallan a continuación.

Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación empleada para recopilar datos, esta herramienta consiste en entablar un diálogo entre dos personas con el uso de un cuestionario de preguntas previamente establecidas con la finalidad de obtener información cuantificable, las preguntas en las encuestas suelen ser abiertas o cerradas (Schettini y Cortazzo, 2016). La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que implica realizar entrevistas individuales intensivas aplicando un cuestionario preestablecido a un pequeño número de personas para explorar sus perspectivas sobre una idea, programa o situación en particular (Vargas, 2019). La entrevista estará dirigida hacia el gerente y el contador de la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A.

Encuesta

La encuesta es catalogada como una técnica que muestra un conjunto de preguntas previamente diseñadas para ser dirigidas a una muestra de la población, aquí se destacan circunstancias funcionales y representativas de desempleo del trabajo que realice la población de estudio con el objetivo de obtener información precisa de los elementos seleccionados (Gutiérrez, 2016). La encuesta es una técnica de investigación que permite conocer información sobre el cómo perciben los individuos seleccionados el problema de investigación que se esté ejecutando, a través de conjunto de preguntas que están diseñadas para una población objetivo (Schettini y Cortazzo, 2016). La encuesta estará dirigía hacia los clientes internos de la empresa; es decir, el personal que labora en esta.

3 CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1 Análisis de las entrevistas

Entrevistado: Gerente de la empresa BALANPAC S.A.

1. **¿Considera que existe una buena organización en la empresa BALANPAC S.A.?**
   La organización en la empresa es buena, generalmente no se han presentado problemas en cuanto al orden o control de las actividades que se realizan; sin embargo, eso es algo que se nota de manera superficial, se debe analizar a mayor profundidad.
2. **¿Se cuenta como parte de la organización un proceso de inducción y preparación del trabajo a desarrollar?**
   Generalmente sí, cada vez que ingresa un trabajador nuevo o si se va a realizar una nueva adaptación al sistema o actividad se da una explicación que cuenta como proceso de inducción y preparación para el trabajador.
3. **¿Establecen un control periódico para conocer si los estándares o marcos definidos por la empresa se están cumpliendo?**
   No se tiene establecido un control periódico con exactitud, se realizan revisiones de forma casual, pero nada que cuente como un proceso legalmente establecido por la empresa.
4. **¿Cuenta con algún modelo o herramienta administrativa que mejore la gestión y el control realizados en la empresa?**
   No se cuenta con alguna herramienta en especial hasta el momento, aunque se han analizado modelos de control para ser aplicados, pero aún no se ha establecido algo en específico en la empresa.
5. **¿Considera que una mejora en el diseño indicadores de gestión contribuirá a un rendimiento potencial de la empresa?**
   Claro que sí, unos indicadores de gestión establecidos ayudarán por completo a controlar el desarrollo de la empresa e identificar sus principales falencias para conocer cómo contribuir a su mejora.

Análisis de la entrevista al gerente

La entrevista al gerente general busca obtener información desde un punto de vista administrativo respecto al control interno y al uso de indicadores de gestión para la mejora de la situación de la empresa. Para obtener esta información se procede a preguntar sobre la

organización de la empresa para el cumplimiento de sus actividades comerciales. De acuerdo con el entrevistado en la empresa existe una buena organización lo que permite una adecuada realización de las actividades comerciales, pero se aclara que se necesita un análisis más profundo para determinar si la organización interna cumple con los objetivos establecidos.

Por otra parte, respecto a la inducción que se da al personal nuevo con el fin de que se realicen las actividades de forma adecuada, la respuesta obtenida fue que sí se tiene una capacitación para adaptar al personal al nuevo sistema o actividad y se indica lo que la empresa espera del nuevo trabajador.

En este punto se indagó sobre la periodicidad en el cual se realiza un control de los estándares definidos por la empresa, se refleja que no existe un cronograma establecido para la revisión de los indicadores, esto va sumado a la falta de una herramienta administrativa como modelo para el control de las operaciones de la empresa. La ausencia de un cronograma de control y herramientas administrativas aumenta el riesgo de movimientos no razonables y la pérdida de la información dentro de la empresa. Finalmente, se identifica la disposición del entrevistado para el diseño y la aplicación de un sistema de indicadores de gestión que contribuyan a controlar el desarrollo de la empresa e identificar sus principales falencias y establecer propuestas de mejora.

Entrevistado: Contador de la empresa BALANPAC S.A.

1. **¿Considera que existe una buena organización en la empresa BALANPAC S.A.?**

   Considero que sí, aunque eso es algo que se puede conocer a simple vista en cuanto al rendimiento de la empresa; sin embargo, es necesario conocer el ambiente en donde se desempeña el personal que son quienes pueden tener una mejor percepción sobre este aspecto.

2. **¿Se cuenta como parte de la organización un proceso de inducción y preparación del trabajo a desarrollar?**

   Sí, está establecido en la empresa seguir un proceso de gestión para cada nueva adquisición en cuanto a sistema, procedimientos nuevos o contratación de personal, todo con la finalidad de presentar un desarrollo uniforme en el cumplimiento de las tareas de la empresa.

3. **¿Establecen un control periódico para conocer si los estándares o marcos definidos por la empresa se están cumpliendo?**

   Periódicamente no se encuentra establecido un tiempo determinado, aunque se realiza un control esporádico para conocer el rumbo que está tomando la empresa.

4. **¿Cuenta con algún modelo o herramienta administrativa que mejore la gestión y el control realizados en la empresa?**

   De manera específica no se ha adoptado ningún tipo de modelo o herramienta administrativa para monitorear la gestión o el control de la empresa; sin embargo, si se está consciente de la necesidad de uno, por lo que es bueno tener una alternativa para esto.

5. **¿Considera que una mejora en el diseño indicadores de gestión contribuirá a un rendimiento potencial de la empresa?**

   Por supuesto, el diseño de indicadores es esencial para mejorar el rendimiento de una empresa, con este se podrá ver específicamente en que se está fallando y de esta manera podremos corregirlos.

Análisis de la entrevista al contador

La entrevista al contador pretende obtener información desde un punto de vista administrativo operativo, lo que contribuye a la generación de información para la presente información. De acuerdo con el entrevistado la empresa tiene una buena organización, esto le permite realizar adecuadamente sus operaciones diarias; sin embargo, se puntualiza el hecho de que es necesario conocer mejor el ambiente empresarial para entender la percepción de los trabajadores del área.

Por otra parte, no se tiene un control periódico de las actividades desempeñadas, ni de los resultados empresariales, esto va enlazado con la ausencia de un sistema administrativo para el control de las actividades de la empresa. La ausencia de un modelo administrativo y de indicadores de gestión impide el adecuado seguimiento del cumplimiento de las actividades comerciales de la empresa. Finalmente, el entrevistado muestra buena disposición para el diseño y ejecución de un sistema de indicadores de gestión para mejorar el rendimiento y potencial de la empresa, puesto que con esta herramienta se pretende identificar las oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas dentro de las actividades de la empresa.

3.2 Análisis de las encuestas

1. ¿La estructura organizacional de la empresa es clara?

Tabla 4
Claridad de la estructura organizacional de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	3	12%
Insatisfecho	4	16%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	6	24%
Muy satisfecho	8	32%
Total	**25**	**100,00%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

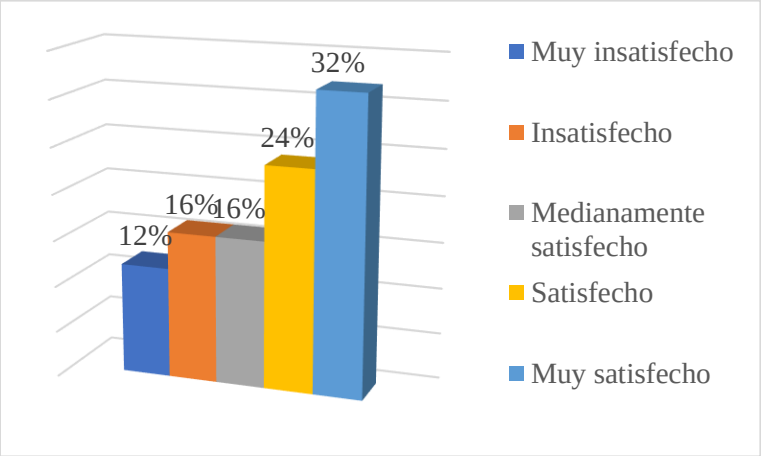


Figura 4 Claridad de la estructura organizacional de la empresa.
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 4, el personal de la empresa indició en mayor proporción estar muy satisfecho con que la estructura organizacional de la empresa es clara, representando el 32% de los encuestados, mientras que el 12% indicó sentirse muy insatisfecho con el enunciado presentado.

2. **¿Recibe un trato agradable por parte del personal administrativo y la gerencia?**

Tabla 5
Trato recibido por parte del personal administrativo y gerencial

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	-	0%
Insatisfecho	2	8%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	6	24%
Muy satisfecho	13	52%
gTotal	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

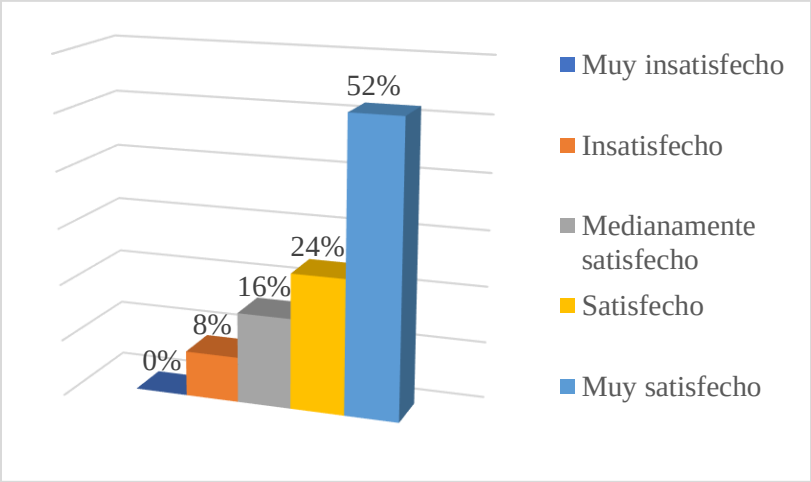


Figura 5 Trato recibido por parte del personal administrativo y gerencial
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

El trato que reciben los trabajadores por parte de la gerencial y el personal administrativo lo perciben de forma muy satisfecha en un 52%, seguido del 24% en donde manifiestan sentirse de forma satisfecha y un 16% correspondiente a un medianamente satisfecho.

3. **¿Los requerimientos solicitados para el desarrollo de sus actividades son entregados de manera oportuna?**

Tabla 6
Atención oportuna de requerimiento solicitados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	3	12%
Insatisfecho	4	16%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	6	24%
Muy satisfecho	8	32%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

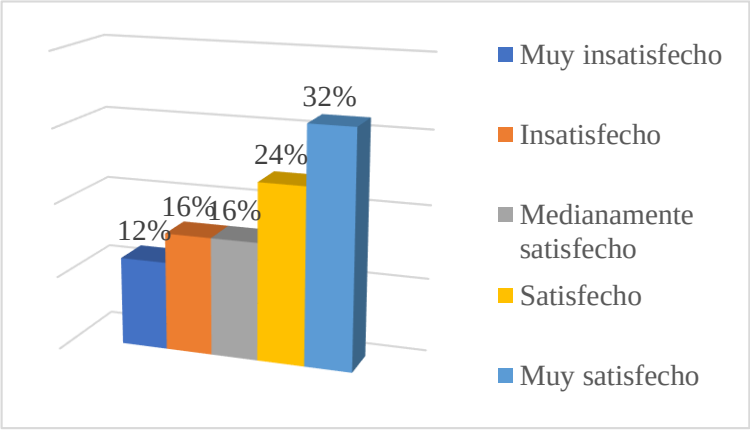


Figura 6 Atención oportuna de requerimiento solicitados
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

La mayor parte de los encuestados manifestaron sentirse muy satisfechos en un 32% con respecto a que los requerimientos solicitados para el desarrollo de actividades son entregados de manera oportunidad, tal como lo muestra la tabla 6; sin embargo, el 16% y el 12% indican sentirse insatisfecho y muy insatisfecho con esta situación.

4. ¿Recibe información sobre el estado de los requerimientos solicitados?

Tabla 7
Información recibida de los requerimientos solicitados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	6	24%
Insatisfecho	4	16%
Medianamente satisfecho	5	20%
Satisfecho	2	8%
Muy satisfecho	8	32%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

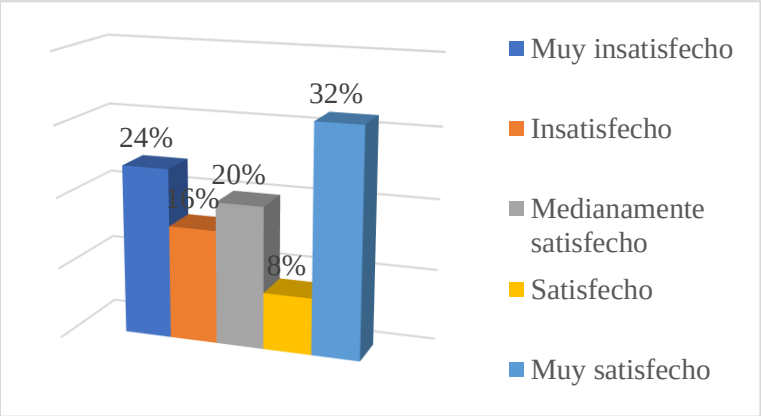


Figura 7 Información recibida de los requerimientos solicitados
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

Considerando los resultados estipulados en la tabla 7, los encuestados representados por el 32% indicaron sentirse en su mayoría muy satisfechos con la información que reciben sobre el estado de los requerimientos solicitados, mientras que el 24% se mostró muy insatisfecho ante esta situación.

5. **¿Cuándo recibe los requerimientos solicitados estos cumplen las indicaciones establecidas en el pedido?**

Tabla 8
Requerimientos recibidos acorde a lo solicitado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	20%
Insatisfecho	6	24%
Medianamente satisfecho	6	24%
Satisfecho	3	12%
Muy satisfecho	5	20%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

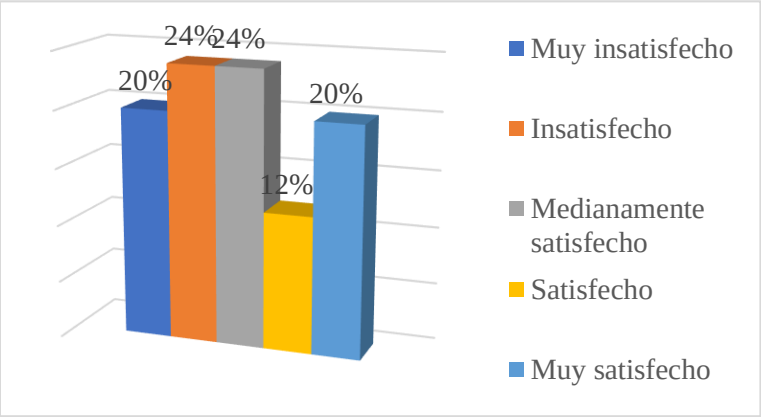


Figura 8 Requerimientos recibidos acorde a lo solicitado
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

La tabla 8 indica que el 24% de los encuestados se encuentran insatisfechos en cuanto a que los requerimientos solicitados cumplen con las indicaciones establecidas, otro grupo en igual proporción indicó encontrarse medianamente satisfecho y el 20% manifestó sentirse muy satisfecho.

6. **¿Existe un adecuado flujo de comunicación que le permita contactar con un miembro del personal que necesite?**

Tabla 9
Existencia de un adecuado flujo de comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	8	32%
Insatisfecho	7	28%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	2	8%
Muy satisfecho	4	16%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

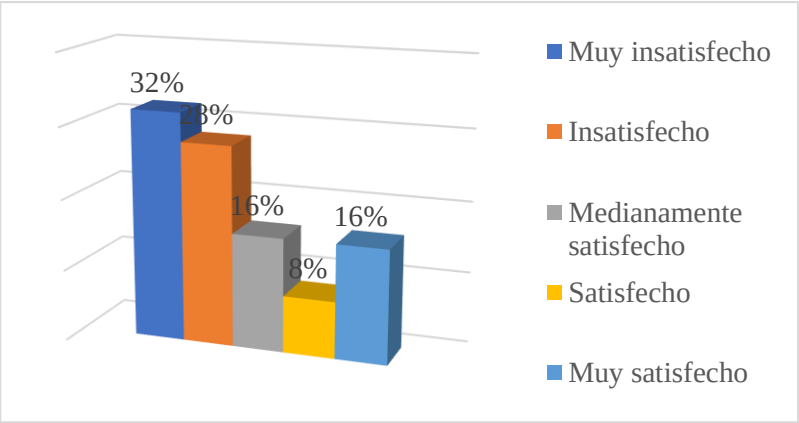


Figura 9 Existencia de un adecuado flujo de comunicación.
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

El 32% de los encuestados indicaron sentirse muy insatisfechos sobre la existencia de un adecuado flujo de comunicación que le permitas contactar con algún miembro del personal, tal como lo indica la tabla 9, el 28% indicó encontrarse insatisfecho y el 16% medianamente satisfecho.

7. **¿Tiene conocimiento sobre las políticas de control interno establecidas en el área contable, administrativa y operativa para el desarrollo de las actividades en la empresa?**

Tabla 10
Conocimiento sobre las políticas de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	20%
Insatisfecho	8	32%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	5	20%
Muy satisfecho	3	12%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

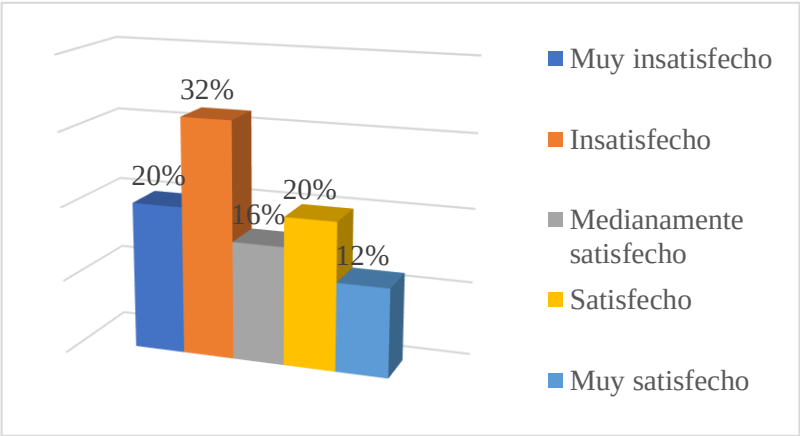


Figura 10 Conocimiento sobre las políticas de la empresa
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 10, los trabajadores encuestados indicaron mayoritariamente encontrarse insatisfechos acerca del conocimiento sobre las políticas establecidas para el desarrollo de la empresa, seguidos de un 20% de encuestados que se encuentran muy insatisfechos y tan solo el 12% indicó sentirse muy satisfecho sobre el conocimiento de estas.

8. ¿Los reclamos que presenta son atendidos y solucionados acertadamente?

Tabla 11
Atención y solución de reclamos presentados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	7	28%
Insatisfecho	6	24%
Medianamente satisfecho	6	24%
Satisfecho	4	16%
Muy satisfecho	2	8%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

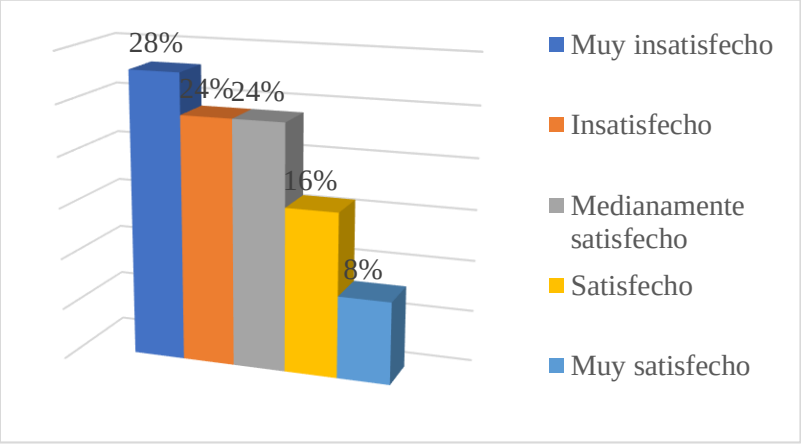


Figura 11 Atención y solución de reclamos presentados.
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

El 28% de los encuestados, tal como lo indica la tabla 11, indicó sentirse muy insatisfecho sobre la atención y solución prestada antes los reclamos presentados, mientras que el 8% manifestó sentirse muy satisfecho sobre la solución que le daban.

9. ¿Existen indicadores de gestión y son utilizados?

Tabla 12
Existencia de indicadores de gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	7	28%
Insatisfecho	8	32%
Medianamente satisfecho	6	24%
Satisfecho	4	16%
Muy satisfecho	-	0%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020)

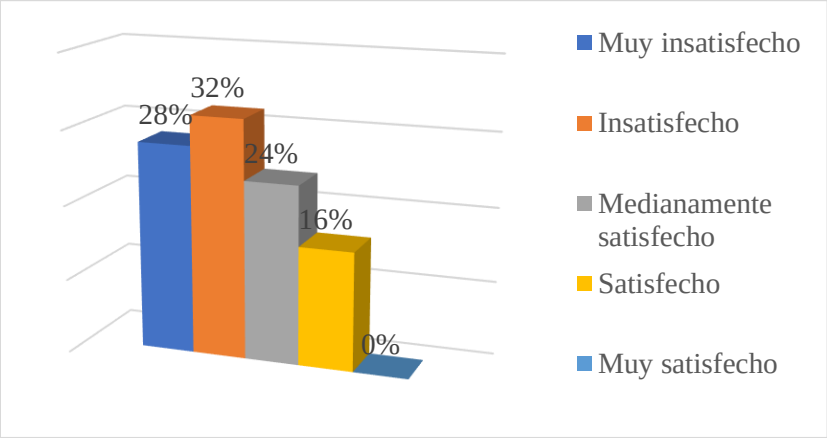


Figura 12 Existencia de indicadores de gestión.
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

Según los resultados presentados en la tabla 12, el 32% de los encuestados se siente insatisfecho con respecto a la existencia de indicadores de gestión y si estos son utilizados, seguidos del 28% que indicó estar muy insatisfecho.

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desarrollo que se presenta en la empresa?

Tabla 13
Satisfacción sobre el desarrollo de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	20%
Insatisfecho	6	24%
Medianamente satisfecho	4	16%
Satisfecho	6	24%
Muy satisfecho	4	16%
Total	**25**	**100%**

Elaborador por: Idrovo (2020).

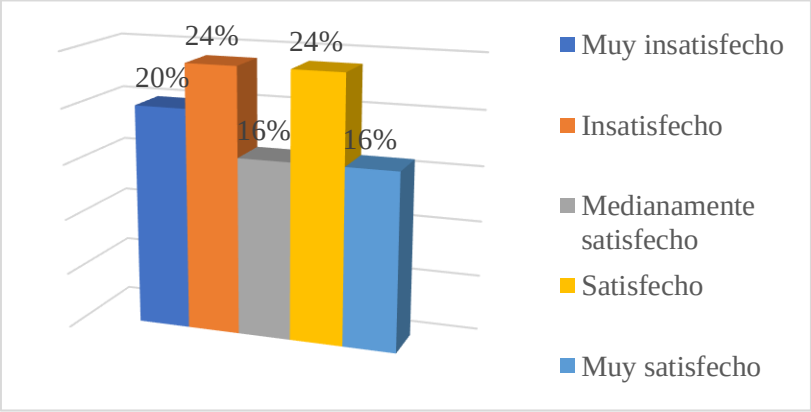


Figura 13 Satisfacción sobre el desarrollo de la empresa.
Elaborador por: Idrovo (2020)

Análisis

La mayor parte de los encuestados representados por el 24% de acuerdo con la tabla 13, indicaron sentirse insatisfechos sobre la satisfacción que perciben acerca del desarrollo de la empresa, mientras que en igual proporción la otra parte de los encuestados manifestaron sentirse satisfechos sobre la misma cuestión.

4 CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Fundamentación teórica de la propuesta

Cadena de valor

Una cadena de valor es un modelo de negocio que describe la gama completa de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, una cadena de valor comprende los pasos que implican llevar un producto desde la concepción hasta la distribución, y todo lo demás, como la adquisición de materias primas, las funciones de fabricación y las actividades de marketing (López & Llamuca, 2017).

Una empresa realiza un análisis de la cadena de valor mediante la evaluación de los procedimientos detallados involucrados en cada paso de su negocio. El propósito de un análisis de la cadena de valor es aumentar la eficiencia de la producción para que una empresa pueda ofrecer el máximo valor al menor costo posible. Es importante para la presente investigación entender la forma de funcionar la cadena de valor de la empresa en cuestión de estudio, puesto que esto le permite obtener información para la generación de propuestas de solución al problema (Villanueva, 2019).

Debido a la competencia cada vez mayor por precios imbatibles, productos excepcionales y lealtad de los clientes, las empresas deben examinar continuamente el valor que crean para mantener su ventaja competitiva. Una cadena de valor puede ayudar a una empresa a discernir áreas de su negocio que son ineficientes y luego implementar estrategias que optimizarán sus procedimientos para lograr la máxima eficiencia y rentabilidad (Villanueva, 2019).

La cadena de valor muestra el valor total y consta de actividades de valor y margen. Las actividades de valor son las actividades físicas y tecnológicamente distintas que realiza una empresa. Estos son los componentes básicos mediante los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores (Rodríguez, 2018). El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de realizar las actividades de valor.

Toda actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y gestión) y alguna forma de tecnología para realizar su función. Cada actividad de valor también utiliza y crea información, como datos del comprador (entrada de pedidos),

parámetros de rendimiento (pruebas) y estadísticas de fallas de productos. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar, o pasivos como cuentas por pagar. Esto se pretende medir con los indicadores de gestión que se diseñarán en la presente investigación en la empresa objeto de estudio.

Las actividades de valor en la empresa BALANPAC S.A. se pueden dividir en dos tipos generales, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades involucradas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia postventa. Las actividades principales se pueden dividir en cinco categorías genéricas. Las actividades de apoyo son las actividades primarias y entre sí proporcionan insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones para toda la empresa (Menoya, 2017).

Las actividades de valor dentro de la empresa BALANPAC S.A. son, por tanto, los componentes básicos discretos de la ventaja competitiva. La forma en que se realiza cada actividad combinada con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en comparación con sus competidores. La forma en que se realice cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y, por lo tanto, la diferenciación (Báez, 2018). La comparación de las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

De acuerdo con los autores mencionados, un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma adecuada de examinar la ventaja competitiva de la empresa BALANPAC S.A. e implementar un diseño de un sistema de indicadores de gestión que contribuya a la mejora de la situación operativa de la empresa.

Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una herramienta de planificación y gestión que describe visualmente el flujo de trabajo. Utilizando software de mapeo de procesos, los mapas de procesos muestran una serie de eventos que producen un resultado final. Un mapa de proceso también se denomina diagrama de flujo, diagrama de flujo de proceso, diagrama de proceso, diagrama de proceso funcional, diagrama de flujo funcional, modelo de proceso, diagrama de flujo de trabajo, diagrama de flujo empresarial o diagrama de flujo de proceso. Muestra quién y qué

está involucrado en un proceso y se puede utilizar en cualquier empresa u organización y puede revelar áreas en las que se debe mejorar un proceso (Fonseca, 2016).

Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta a prueba de fallos que ayuda a trabajar en las prioridades y objetivos de una organización en el orden correcto. Es una increíblemente eficaz y útil para poner en juego durante los procesos de planificación y ejecución estratégica.

Indicadores de gestión

Básicamente, un indicador proporciona una señal o una señal de que algo existe o es cierto. Se utiliza para mostrar la presencia o el estado de una situación o condición. En el contexto del monitoreo y la evaluación, un indicador es una métrica cuantitativa que proporciona información para monitorear el desempeño, medir el logro y determinar la responsabilidad. Es importante señalar que se puede utilizar una métrica cuantitativa para proporcionar datos sobre la calidad de una actividad, proyecto o programa.

Un buen indicador debe ser claro y conciso. Debe centrarse en un solo tema que proporcione información relevante sobre una situación; en particular, la información que proporciona la visión estratégica necesaria para una planificación eficaz y una toma de decisiones sensatas. Los buenos indicadores también se definen por la viabilidad de recopilar datos significativos y creíbles para ellos. Además, los buenos indicadores deberían medir de forma real y precisa lo que afirman medir. Si no es factible recopilar datos para un indicador, o los datos que se pueden recopilar no son significativos, el indicador tendrá poca o ninguna utilidad.

4.2 Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de la empresa se presenta de la siguiente manera:

Tabla 14
Cadena de valor

<table>
<tr><td rowspan="4">Actividades de soporte</td><td colspan="5">Infraestructura organizacional
Departamento de Contabilidad, Sistemas de información, Planificación</td><td rowspan="6">Margen</td></tr>
<tr><td colspan="5">Gestión de recursos humanos
Selección de personal, contrición de personal, compensaciones, programas de capacitación y formación profesional., Nomina, Motivación.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Desarrollo de Tecnología: innovación y desarrollo
Innovación, ERP, Sistemas de apoyo a las decisiones, sistemas de planificación, uso de internet</td></tr>
<tr><td colspan="5">Compras, Publicidad y servicios
Compras de piezas de repuesto, compras de consumibles</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Actividades primarias</td><td>Logística Interna</td><td>Operaciones</td><td>Logística externa</td><td>Marketing/ventas</td><td>Servicios</td></tr>
<tr><td>Control de stock
Almacén de materiales</td><td>Información sobre inventario
Catálogo de productos
Ajustes de inventario</td><td>Preparación de pedidos
Envío de pedidos
Entrega de pedidos</td><td>Promoción
Gestión de campañas
Comercio electrónico</td><td>Entrega de productos
Verificación de productos en mal estado</td></tr>
<tr><td colspan="7">Cadena de valor</td></tr>
</table>

4.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos diseñado para efectuar las actividades de la empresa se muestra de la siguiente manera:

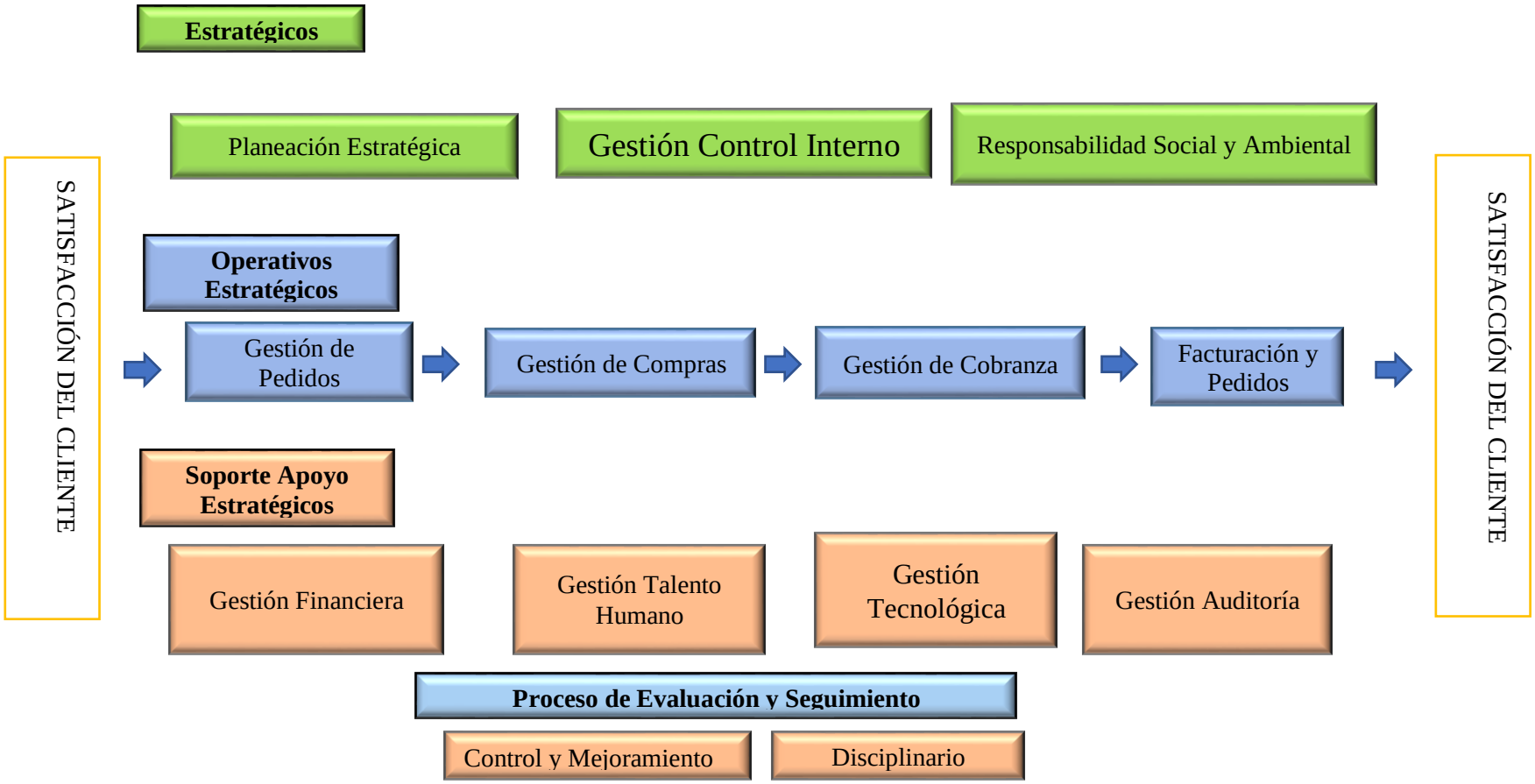


Figura 14. Mapa de procesos

4.4 Mapa estratégico

El mapa de estrategias diseñadas para la empresa de estudio y que muestra la ruta de las estrategias a seguir para la mejora del control se muestra de la siguiente manera.

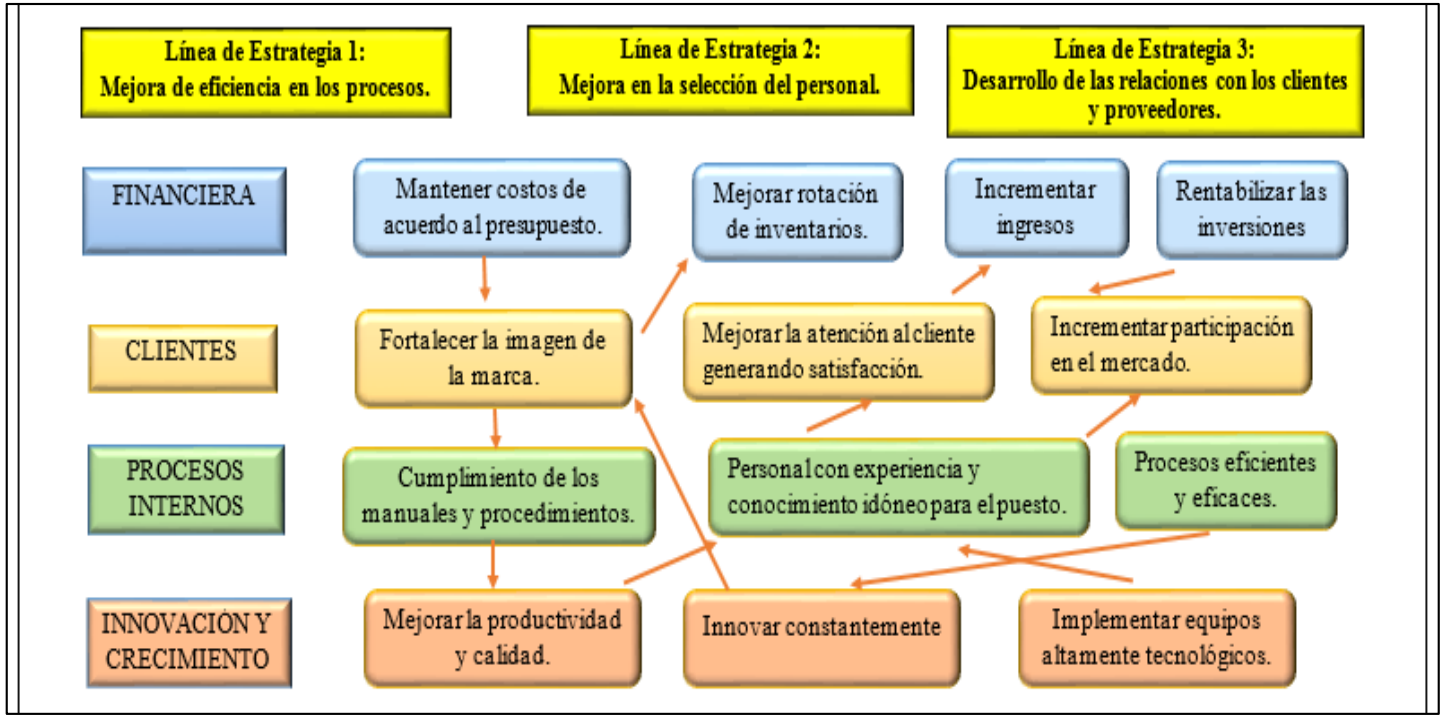


Figura 15. Mapa estratégico

4.5 Construcción de sistema de indicadores de gestión

Luego del levantamiento y procesamiento de la información, se establece el procedimiento para el diseño de los indicadores de gestión que contribuirán a la mejora de los controles dentro de la empresa de estudio. Con la información recolectada se dirige la atención hacia las siguientes áreas: financiera, procesos internos y la atención a los clientes, puesto que se identificó que existen problemas materiales en estos sectores. Con el diseño y aplicación de los indicadores de gestión se espera tener una mejora en el control y aumento en la confiabilidad de información para la toma de decisiones. El planteamiento del área y objetivo se presenta de la siguiente manera:

Tabla 15
Sector y propósito de los indicadores

Sector	Propósito
Financiero	Aumentar las ventas de la empresa
Control interno	Minimizar devolución del producto por calidad
Satisfacción del cliente	Aumentar cartera de clientes e introducción en el mercado.

4.5.1 Matriz de indicadores

Tabla 16
Matriz de indicadores

Nombre	Objetivo	Definición	Estructura
Ingresos por ventas	Controlar el incremento por venta en un 2% mensual	Que el total de las ventas mensual sean mayor el mes anterior, replicándose el comportamiento en el año	$\frac{Ventas\ del\ periodo\ actual}{Ventas\ del\ periodo\ anterior}$
Productos con defectos	Reducir las devoluciones de los clientes por producto defectuoso	Comparación de las notas de crédito por devolución de producto con defecto	$\frac{Notas\ de\ crédito\ por\ producto\ defectuoso}{Total\ de\ facturas\ emitidas\ en\ el\ periodo}$
Diferencia de pesos	Reducir los reclamos de los clientes por diferencias de pesos	Comprar las notas de crédito por diferencia de pesos con el total de facturas emitidas	$\frac{Notas\ de\ crédito\ por\ diferencia\ de\ pesos}{Total\ de\ facturas\ emitidas\ en\ el\ periodo}$
Reconocimiento empresarial y fidelización del cliente	Aumentar la fidelización del cliente a través de una buena atención	Analizar los pedidos facturados y entregados a los clientes con los pedidos comprometidos	$\frac{Pedidos\ facturados}{Pedidos\ comprometidos}$
Participación en el mercado	Aumentar la presencia de la marca y los productos de la empresa en el mercado	Que las ventas vayan en aumento en determinados sectores	$\frac{Ventas\ año\ actual - ventas\ año\ anterior}{Ventas\ año\ anterior}$

4.5.2 Ficha de indicadores

Se muestran los indicadores a desarrollar, el objetivo y los responsables de suministrar la información para la generación de los indicadores de gestión. Se han seleccionado 5 indicadores, esto en base a las respuestas obtenidas en la entrevista y en la encuesta, por lo que se concluye que permitirán la mejora dentro de las operaciones de la empresa de estudio. Las áreas seleccionadas son: financiera, gestión interna y la satisfacción del cliente.

Tabla 17
Indicadores y responsables

KPI	Objetivo	Responsable
Ingresos por ventas	Controlar el incremento por venta en un 2% mensual	Gerente de ventas
Productos con defectos	Reducir las devoluciones de los clientes por producto defectuoso	Jefe de producción
Diferencia de pesos	Reducir los reclamos de los clientes por diferencias de pesos	Jefe de producción
Reconocimiento empresarial y fidelización del cliente	Aumentar la fidelización del cliente a través de una buena atención	Gerente de ventas
Participación en el mercado	Aumentar la presencia de la marca y los productos de la empresa en el mercado	Gerente de ventas

4.5.3 Niveles de indicadores

Se evidencia la información respecto a los niveles que pretenden medir los indicadores. Se presenta información base la cual fue tomada de los datos proporcionados por la empresa, luego se analizan las metas a alcanzar y los límites permitidos para determinar si existe un progreso o no dentro de la aplicación de las mejoras propuestas.

Tabla 18
Niveles de indicadores

KPI	Base	Meta	Límites
Ingresos por ventas	1.000.000	1.500.000	<1.000.000>1.500.000
Productos con defectos	100%	0%	>100% <0%
Diferencia de pesos	100%	0%	>100% <0%
Reconocimiento empresarial y fidelización del cliente	80%	95%	<80% >95%
Participación en el mercado	0%	5%	<0% >2%

4.5.4 Frecuencia y fuente de indicadores

Se determina la frecuencia y la fuente de la cual serán extraídas la información, así como los responsables de suministrar la información para la construcción del modelo a través de indicadores de gestión.

Tabla 19
Frecuencia y fuente de indicadores

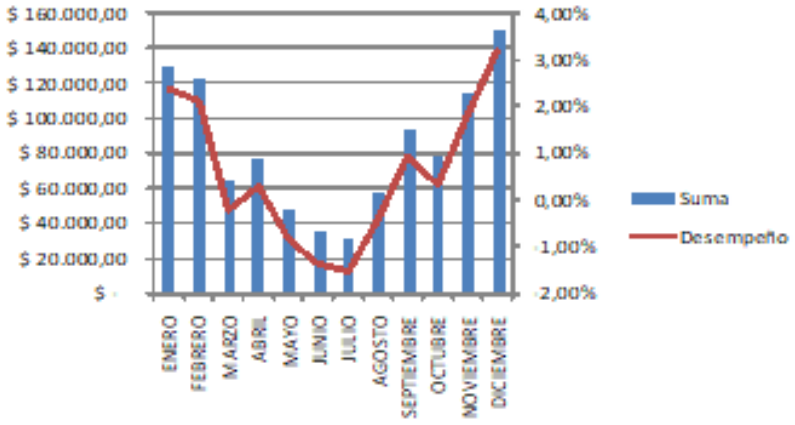
KPI	Frecuencia	Fuente	Responsable de entrega de información
Ingresos por ventas	Mensual	Reporte de ventas por facturas	Gerente de ventas
Productos con defectos	Mensual	Reporte de producción y notas de crédito	Jefe de producción
Diferencia de pesos	100%	Reporte de producción y notas de crédito	Jefe de producción
Reconocimiento empresarial y fidelización del cliente	80%	Encuesta a clientes	Gerente de ventas
Participación en el mercado	0%	Reporte de ventas por producto	Gerente de ventas

4.5.5 Formato de presentación

A continuación, se muestra el formato de presentación de los indicadores de gestión, los cual servirá para visualizar la información, monitorear y controlar el progreso de estos indicadores y la mejora diseñada.

Tabla 20
Presentación de indicador

FICHA DE INDICADOR							
Título:	Ingresos por ventas						
Objetivo:	Controlar el incremento por ventas en un 2% mensual						
Periodo:	Meses		**Medición:**	Fin de mes			
Estructura:	Ventas del periodo actual/ventas del periodo anterior						
Fuente:	Gerente de ventas						
Responsable de cumplimiento:				Gerente de ventas			
Responsable de datos reales:				Gerente de ventas			
Meta a corto plazo		**Semáforo**		**Meta a corto plazo**		**Semáforo**	
Fecha	**Valor**	**Verde**	**Rojo**	**Fecha**	**Valor**	**Verde**	**Rojo**
30/6/2020	1.000.000	1.200.000	800.000	30/6/2021	1.500.000	1.800.000	1.200.000



4.6 Discusión de los resultados

Según la literatura, existen proyectos de gestión para poder incluir competencia y conocimiento en lo que se ofrece a los clientes. Los proyectos estudiados tienen características comunes y actividades similares, todas relacionadas con el aumento del intercambio de conocimientos. Para dar seguimiento al progreso de estos proyectos, existe el deseo entre las organizaciones de medir el desempeño de las actividades en los proyectos. Para ello, la literatura y la organización participante utilizan indicadores de desempeño, que miden aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de los proyectos, aunque estos dos aspectos se miden por separado.

En la matriz de indicadores de desempeño, se ha podido identificar tres áreas de enfoque: procesos, humanos y tecnología de la información. Para poder medir todos los aspectos de un proyecto de gestión del conocimiento, se ha basado la selección de indicadores de desempeño para recomendar en las tres áreas de enfoque. Esta selección se basa en los proyectos estudiados: en parte en lo que las organizaciones miden hoy y en parte en lo que se beneficiarían de medir.

Aunque existen indicadores de desempeño para medir el desempeño de las actividades en los proyectos de gestión, existe la necesidad de un método o herramienta establecida que maneje tanto los indicadores cuantitativos como cualitativos y cómo estos cambian de una ocasión de medición a otra. Esta conclusión se basa en parte en considerar el número de organizaciones, que expresamente aún no miden el desempeño de sus proyectos de gestión del conocimiento, y en parte en la ausencia de un método o herramienta generalmente aceptada para hacerlo entre las organizaciones participantes. En algunos casos, el análisis de la cadena de valor, el mapa de procesos, el mapa estratégico y el desarrollo de indicadores de gestión se usan para mostrar el desempeño dentro de una organización respecto a procesos y parámetros establecidos.

Con base en los hallazgos de este estudio, el sistema de indicadores de gestión es útil en el área de la toma de decisiones, ya que puede monitorear por sí mismo las perturbaciones en un sistema, determinar un curso de acción y tomar acciones para que el sistema esté en

control. Se ha identificado un sistema de gestión deficiente como un cuello de botella en la gestión exitosa de las actividades de la empresa BALANPAC S.A.

En una organización como esta donde la información no se puede almacenar o recuperar cuando se necesita, se vuelve difícil o imposible tomar decisiones precisas y oportunas sobre la planificación a largo y corto plazo, tales como: estimaciones de gastos, estimación de ingresos, costo de operaciones y similares. El uso ineficaz de los indicadores de gestión en la toma de decisiones por algunas de las empresas generalmente resulta en el fracaso de las actividades operativas, presupuestos ineficaces, desperdicio de recursos, proyección inexacta de la demanda y necesidades de mano de obra, mala motivación del personal, mala asignación de recursos, entre otros.

El sistema de indicadores de gestión se ocupa básicamente del proceso de recopilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información relevante para respaldar las operaciones de gestión en cualquier organización. Por lo tanto, los objetivos gerenciales están ausentes o son poco claros, probablemente debido a información inadecuada, no hay base para una búsqueda. Sin la información obtenida a través de una búsqueda, no hay alternativas para comparar, y sin una comparación de alternativas, es poco probable que la elección de un curso de acción en particular produzca el resultado deseado.

Por otro lado, la medición continua del desempeño organizacional a través de indicadores clave de desempeño es un concepto nuevo e importante para BALANPAC S.A. Estos indicadores financieros y no financieros ayudan a la organización a dar testimonio del éxito que tienen el negocio. Una de las condiciones necesarias para un sistema eficaz y eficiente de formulación de la medición del desempeño es la organización de procesos previamente constituida, con todos los procesos estandarizados.

En conclusión, los indicadores de gestión dicen dónde ha estado el rendimiento en el pasado, dónde está ahora, y quizás más útil, dónde es probable que esté el rendimiento en el futuro.

Conclusiones

Luego del levantamiento y procesamiento de la información, así como de la elaboración de la investigación, se proceden con las siguientes conclusiones:

La identificación de las bases teóricas relacionadas con el control interno y su evaluación a través de indicadores de gestión permitió tener herramientas para la generación de propuestas de solución al problema que consistió en el diseño de indicadores de gestión para aumentar el control en los procesos establecidos de la empresa.

Aunque en la empresa existe una buena organización lo que permite una adecuada realización de las actividades comerciales, pero se aclara que se necesita un análisis más profundo para determinar si la organización interna cumple con los objetivos establecidos.

Se determina que en la empresa no se cuenta con un sistema periódico de revisión de las actividades diarias que se realizan internamente, esto tiene una alta incidencia en la generación de información financiera, puesto que no se cuenta con información que refleje fielmente la situación en la cual se encuentra la entidad impidiendo una adecuada toma de decisiones.

Se realizó la evaluación dentro de la empresa para identificar las debilidades en el sistema del control interno. Se identificó que el 42,86% de los encuestados se encuentran insatisfechos en cuanto a que los requerimientos solicitados cumplen con las indicaciones establecidas, otro grupo en igual proporción indicó encontrarse medianamente satisfecho y el 35,71% manifestó sentirse muy satisfecho.

La entidad no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permita monitorear y dar seguimiento a las actividades que se están dando en la empresa. Esto ha incidido en que el control interno de la entidad sea obsoleto y se aumente el riesgo de movimientos no razonables y un reproceso dentro de las principales actividades que se desarrollan en la entidad.

Al mismo tiempo, los trabajadores encuestados indicaron mayoritariamente encontrarse insatisfechos acerca del conocimiento sobre las políticas establecidas para el desarrollo de la

empresa, seguidos de un 35,71% de encuestados que se encuentran muy insatisfechos y tan solo el 21,43% indicó sentirse muy satisfecho sobre el conocimiento de estas.

El 57,14% de los encuestados se siente insatisfecho con respecto a la existencia de indicadores de gestión y si estos son utilizados, seguidos del 50% que indicó estar muy insatisfecho.

Se indagó sobre la periodicidad en el cual se realiza un control de los estándares definidos por la empresa, se refleja que no existe un cronograma establecido para la revisión de los indicadores, esto va sumado a la falta de una herramienta administrativa como modelo para el control de las operaciones de la empresa. La ausencia de un cronograma de control y herramientas administrativas aumenta el riesgo de movimientos no razonables y la pérdida de la información dentro de la empresa.

Se consideró oportuno dirigir el desarrollo de los indicadores de gestión hacia el área financiera, de control interno y la satisfacción del cliente, puesto que del levantamiento de información se determinó que existen falencias significativas en estas áreas, para lo cual se diseñaron indicadores de gestión que permitan controlar el comportamiento de las ventas, los reclamos por productos defectuosos y la participación en el mercado de la marca y los productos.

Recomendaciones

Se describen las recomendaciones determinadas luego del desarrollo de la investigación:

Diseñar un plan de capacitación para mostrar a los colaboradores de la empresa respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales y las estrategias de control interno para la mejora de las operaciones internas. Esto permitirá contar con personal mejora capacitado para la gestión y realización de las actividades dentro de la empresa, además, contribuirá a la generación de información más confiable para la toma de decisiones y a la mitigación del riesgo en el ciclo operativo.

Mejorar la estructura organizacional de la empresa, para tener claro las líneas de mando y la estructura jerárquica que permita organizar las tareas realizadas por los colaboradores de cada área y así garantizar la generación de información financiera confiable. Esto permitirá mejorar los controles que se apliquen a los procesos, elevando la confianza en estos y contribuyendo a una cultura organizacional más sólida y estable.

Diseñar un cronograma de revisión continúa de los procesos de la entidad, con el fin de monitorear los procesos y tener información para la toma de decisiones. La revisión periódica en conjunto con controles preventivos permitirá identificar situaciones de riesgo que pueden afectar a la empresa. Estos controles permiten mitigar el riesgo en los procesos operativos de la entidad.

Dar un seguimiento a los indicadores diseñados considerando si estos se siguen ajustando a las necesidades de la empresa o requieren una actualización de acuerdo a las circunstancias presentes de las operaciones propias de la empresa. Esto permite tener un control de las mejoras y determinar si siguen adaptándose a las necesidades de la empresa.

Bibliografía

Abolacio, M. (2013). *Planificación de la auditoría.* Málaga: IC Editorial.

Aguirre, R. (2017). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas. *Scielo Revista El Buzón de Pacioli*, 3-17.

Amat, J. (2017). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Redalyc Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 5-11.

Aumatell, C. (2016). *Auditoría de la información.* España: Editorial UOC.

Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación.* Madrid: Grupo Editorial Patri.

Báez, N. (2018). El enfoque de cadenas de valor: una necesidad en el sector avícola cubano. *Scielo - Economía y Desarrollo* , 154-165.

Balestrini, M. A. (2011). *Como se elabora el proyecto de investigacion.* Caracas: Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Briones, M. (2014). El fraude y el control interno. *Colegio de Contadores Públicos de México*, 1-14.

Brown, M. (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class performance.* New York, NY: Quality Resources.

Camacho, W. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Scielo Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-100.

Caranqui, E. (2015). Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de activos biológicos. *Dialnet*, 15-125.

Coz y Pérez. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico.* Perú: Universidad Nacional del Centro de Perú.

Deloitte. (2013). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control.* Obtenido de

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf

Eslava, J. (2015). *La gestión del control de la empresa.* España: Esic Editorial.

Espino, M. (2014). *Fundamentos de Auditoría.* México: Grupo Editorial Patria.

Espinoza, C. (2019). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras. *Scielo*, 50-162.

Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Evaristo, G. (2018). Auditoría interna, auxiliando el proceso de gestión. *Scielo Revista electrónica organizaciones y sociedades.*, 134-146.

Faustino, C. (2019). *Aplicación de un sistema de control interno y la eficacia de la toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú.* Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Fonseca, O. (2016). *Sistemas de control interno.* Lima - Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control.

Galindo, E. M. (17 de 08 de 2013). *Metodologías de la Investigación*. Obtenido de http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/muestra-y-tipos-de-muestreos.html

Gamboa, J. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando, 3(8)*, 1-17.

González, R. (2017). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Scielo Qualpo Consulting*, 1-39.

Gutiérrez, A. (2016). *Estrategias de muestreo: Diseño de encuestas y estimación de parámetros.* Bogotá: Ediciones de la U.

Hemeryth, F., & Sánchez, J. (Agosto de 2016). *Universidad Privada Antenor Orrego.* Obtenido de Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión del inventario: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf

Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas.* Colombia: Ediciones de la U.

Lllumitaxi y Vélez. (2015). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para el área contable y financiera de la compañía industrial y comercial TCM S.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

López, A., & Llamuca, S. (2017). *Propuesta de una metodología basada en el COSO II. Aplicación a un caso práctico*. Obtenido de Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 836-847. ISSN 1390-9304 .Pp. 836-847: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/763/pdf_552/3042

Mantilla, S. (2016). *Auditoría del control interno.* Colombia: Ecoe Ediciones.

Matalio, L. (2018). Aplicación de indicadores de gestión para la administración de carreras de ordenamiento territorial. *Scielo*, 1-109.

Mejia, M. (2012). Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recurso humanos, materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del Hospital Santa Ines. *Scielo*, 1-60.

Mendoza, W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 206-240.

Menoya, S. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Scielo - Retos de la Direcció*, 172-204.

Mitra, A. (2008). *Fundamentals of quality control and improvement.* United States of America : Wiley & Sons, Inc.

Monroy, L., y Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. *Redalyc*, 1-19.

Peña, A. (2016). *Auditoría. Un enfoque práctico.* España: Editorial Paraninfo.

Poveda y Tituaña. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 487-502.

Quinaluisa y Ponce. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283.

Robbins, S., y Couter, M. (2017). *Administración.* México, 11a edicion: Pearson.

Rodríguez, C. (2018). Aplicación de las TI'sa la Cadena de Valor Agrícola para Productores de Agricultura Protegida|. *Scielo - Revista Tecnología en Marcha 31.1* , 178-189.

Rodríguez, M., & Tardo, Y. (2018). Indicadores de evaluación del impacto de la gestión académica de posgrado para la calidad de la formación pedagógica universitaria. *Scielo*, 1-99.

Ruffner, J. (2014). El control interno en las empresas privadas. *Scielo - Quipukamayoc*, 81-87.

Salas, H. (2016). *Inventarios. Manejo y control.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Samaniego, K. (2017). *Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la coordinación de postgrados PUCESE.* Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Santos, I. (2014). *Introducción a la auditoría operacional.* Brasil: Editorial FGV.

Schettini y Cortazzo. (2016). *Técnica y estrategias en la investigación.* La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Serrano, P. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 30-53.

Solórzano, K., & Rodríguez, P. (2014). *Planifiación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SEMPLADES.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.

Torres, M. (2015). *Diseño de un manual de control intern aplicado al manejo de los activos fijos para la compañía camaronera.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Vargas, M. (2019). *Entrevista semiestructurada.* Chile: Academia.

Villanueva, F. (2019). *Control de Gestión.* España: Editorial Elearning S.L.

Zurita, G. (2010). *Probabilidad y Estadística Fundamentos y Aplicaciones.* Guayaquil: ESPOL.

Anexo

Anexo 1. Modelo de entrevista

1. **¿Considera que existe una buena organización en la empresa BALANPAC S.A.?**
2. **¿Se cuenta como parte de la organización un proceso de inducción y preparación del trabajo a desarrollar?**
3. **¿Establecen un control periódico para conocer si los estándares o marcos definidos por la empresa se están cumpliendo?**
4. **¿Cuenta con algún modelo o herramienta administrativa que mejore la gestión y el control realizados en la empresa?**
5. **¿Considera que una mejora en el diseño indicadores de gestión contribuirá a un rendimiento potencial de la empresa?**

Anexo 2. Modelo de encuesta

1. **¿La estructura organizacional de la empresa es clara?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

2. **¿Recibe un trato agradable por parte del personal administrativo y la gerencia?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

3. **¿Los requerimientos solicitados para el desarrollo de sus actividades son entregados de manera oportuna?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

4. **¿Recibe información sobre el estado de los requerimientos solicitados?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

5. **¿Cuándo recibe los requerimientos solicitados estos cumplen las indicaciones establecidas en el pedido?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

6. **¿Existe un adecuado flujo de comunicación que le permita contactar con un miembro del personal que necesite?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

7. **¿Tiene conocimiento sobre las políticas de control interno establecidas en el área contable, administrativa y operativa para el desarrollo de las actividades en la empresa?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

8. **¿Los reclamos que presenta son atendidos y solucionados acertadamente?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

9. ¿Existen indicadores de gestión y son utilizados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desarrollo que se presenta en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho		
Insatisfecho		
Medianamente satisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
Total		

Anexo 3: Validación del instrumento

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

No.	Indicadores	Criterios	Deficientes 1%	Regular 2-4%	Buena 5-6%	Muy buena 7-8%	Excelente 9-10%
1	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					10%
2	Objetividad	Está expresado en conducta observables					10%
3	Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					10%
4	Organización	Existe una organización lógica					10%
5	Eficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					10%
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar					10%
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos del tema de investigación					10%
8	Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					10%
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					10%
10	Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					10%
Total							100%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(SI) El instrumento puede ser aplicado tal cómo está elaborado.

( ) El instrumento puede ser aplicado tal cómo está elaborado.

Valoración 100%

DATOS GENERALES DEL EXPERTO INFORMANTE

Nombres y apellidos: Israel Moisés Lazo Ramos

Título profesional: Licenciado en Auditoría y Control de Gestión; Magister en Control de Gestión. **Institución:** Escuela Superior Politécnica del Litoral

Correo: ismolazo@espol.edu.ec; **Teléfono:** 0986537919

Lugar y fecha: Guayaquil, 12 de marzo del 2021

Firma:

Anexo 4: Autorización de la empresa de estudio

BALANPAC
BALANCEADOS DEL PACIFICO S.A.

Machala 5 de mayo de 2021

Ing.
Ena Maritza Feijoo González, Phd.
Coordinadora del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria
Presente. -

De mis consideraciones;

Yo, Pedro Fernando Silva Duran, portador de la cédula de ciudadanía No 0702306663, en calidad de GERENTE GENERAL de la empresa BALANCEADOS DEL PACIFICO BALANPAC S.A., por medio de la presente informo a Ud. y por medio a quien corresponda que el ING. Ivan Alberto Idrovo Flores, con cédula de ciudadanía No 0703567099, maestrante del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, tiene mi AUTORIZACIÓN desde que inició su trabajo de investigación con el tema: "Evaluación del control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacifico BALANPAC S.A. de la Ciudad de Machala en el 2019".

Sin más que mencionar, expreso mis agradecimientos, esperando que continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente,

Pedro Fernando Silva Duran
GERENTE GENERAL