

MAURICIO GIOVANNY ARIAS

Universidad Técnica de Ambato

mauriciogarias@uta.edu.ec

GUIDO HERNÁN TOBAR VASCO

Universidad Técnica de Ambato

gtbar@uta.edu.ec

BERTHA JEANETH SÁNCHEZ HERRERA

Universidad Técnica de Ambato

berthajsanchez@uta.edu.ec

Recibido: 05/07/2017

Aprobado: 26/09/2017

Resumen

Este estudio analiza los principales problemas que se presentan en la administración de las empresas debido a la carencia de una adecuada planificación. La presente investigación identifica el proceso administrativo que se aplica en la empresa FABITEX, para verificar de qué manera se aprovechan los recursos con los que cuenta y determinar el efecto sobre la rentabilidad. Como parte del proceso de investigación se verificó los aspectos más importantes que ocasionan un inadecuado control administrativo, reflejado en la inestabilidad de la rentabilidad, originado al identificar un rendimiento no adecuado de las inversiones realizadas por la ausencia de un análisis financiero oportuno que permita a los responsables de la administración la toma de decisiones acertadas, por factores internos y externos que son parte del diario vivir institucional, como son: no cubrir la demanda de productos, insatisfacción de los clientes o inversiones nuevas.

Palabras clave: control, rentabilidad, planificación, análisis, administración.

MANAGEMENT CONTROL AND PROFITABILITY: FABITEX COMPANY CASE

Abstract

This study analyzes the main problems that arise in the administration of the companies due to the lack of an adequate planning. The present investigation identifies the administrative process that is applied in the company FABITEX, to verify in which way they take advantage of the resources with which it counts and to determine the effect on the profitability. As part of the research process, the most important aspects that lead to an inadequate administrative control, reflected in the instability of profitability, were identified as the result of an inadequate return on investments made by the absence of a timely financial analysis that allows Responsible for the administration the right decision making, by internal and external factors that are part of the institutional daily life, such as: not covering the demand for products, customer dissatisfaction or new investments.

Keyword: control, profitability, planning, analysis, administration.

Introducción

El control por parte de los administradores comprende procedimientos que se encuentran en normativas y reglamentos, con lo que permitirá alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.

En la actualidad, la administración de las empresas (García & Juca, 2016), abordan varios retos por los cambios del entorno, que les ha obligado a aplicar nuevas prácticas empresariales y herramientas para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Las administraciones de las instituciones tienen como responsabilidad la emisión de la información financiera (Granados & Rendón, 2010), es así que deben contar con políticas y procedimientos de control, para que la información sea razonable y útil. Un sistema de control de la administración proporciona herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia conforme a las políticas establecidas y el aprovechamiento de los recursos.

La disminución de la producción y competitividad (Bricio & Caamaño, 2014), se debe a la falta de un sistema de control de inventarios, problemas de administración, los procesos no están diligenciando de manera óptima y los controles de las operaciones financieras muchas de las ocasiones se retrasan porque se está trabajando de una forma manual.

Según Gil (2014), la cantidad de elementos e información que se requiere para que un sistema de control administrativo funcione de manera correcta dificulta su aplicación en ambientes de negocios innovadores o de alta incertidumbre, pero a medida que van creciendo las empresas se enfrentan a diferentes exigencias y retos, lo cual implica adaptarse a las nuevas situaciones, para mantener su nivel de competitividad, por lo que es necesario que se fortalezca el grado organizacional a través la correcta toma de decisiones.

De acuerdo al autor Jaramillo, Caro & Manosalvas (2011)

Los problemas internos del Sector Textil Ecuatoriano perjudican la productividad y eficiencia en el uso de recursos de la empresas, los problemas que se presentan con mayor frecuencia son, errores en la producción, informes presentados sin un mayor análisis, los mismos que son realizados por responsables no claramente establecidos, un sistema inadecuado para el control de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado, así como del proceso productivo y un ambiente laboral desorganizado. Los problemas del sector, tanto internos como externos, producen una baja competitividad la causa se genera por falta de control en los Administrativos, Procesos de Manufactura y Procesos de Servicio. (p. 3)

Es de gran importancia el contar con un correcto control administrativo el cual permitirá mejorar la rentabilidad de las fábricas, en gran parte de las industrias ecuatorianas existe un gran déficit en el control administrativo, a medida que las empresas van creciendo se enfrentan a diferentes exigencias dentro de su organización, lo cual implica acondicionarse a las nuevas situaciones que se presenten, ya sean de índoles internas o externas para seguir siendo competitivos dentro del mercado por lo cual es necesario fortalecer el control administrativo que permita mejorar las distintas áreas de producción.

Desarrollo

Las organizaciones de las entidades son consideradas como el conjunto de personas comprometidas al logro de los objetivos mediante la ejecución de las actividades (Flores & Rivas, 2012), sus principales funciones son el planeamiento, la dirección y control, una combinación adecuada de las mismas, incurre en un manejo eficaz, económico y efectivo de los recursos. Como parte fundamental de la administración, se determina el control que contribuye a mejorar las actuaciones a todo nivel, garantiza que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas.

Según lo establece Horngren, Sundem, & Stratton (2006), un sistema de Control Administrativo se considera como: “Una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento” (p. 382), de esta manera el compromiso organizacional es parte fundamental para el proceso de control, ya que consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, es así que se compromete con el apoyo y consecución de las metas y valores de la institución (Sifuentes, Ortega & Gonzalez, 2013).

Para la consecución exitosa de los objetivos, las empresas deben contar una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final (Camejo & Ceja, 2009), para lo cual existen técnicas o herramientas de gestión empresarial que permiten medir a través de indicadores de desempeño el funcionamiento y cumplimiento de metas (Montoya, 2011), además es necesario la aplicación de las mismas, en vista que el entorno cambiante de las empresas ha generado que se mantenga en constante innovación de tal manera llegar a ser competitivos dentro del mercado y que les permita incrementar sus niveles de productividad.

Las principales herramientas gerenciales que son utilizan son las que se muestran a continuación:

Tabla 1: Tipos de Herramientas Gerenciales

HERRAMIENTAS GERENCIALES	DEFINICIÓN
Empowerment	Otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales. (Vecino, 2014)
Benchmarking	Proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes. (Naranjo & Ruiz, 2015)
Downsizing	La implementación del downsizing resulta una disminución de los niveles de gestión y de la dimensión de la organización a consecuencia de la supresión de áreas productivas no esenciales, permitiendo a la empresa centrarse en lo que mejor sabe hacer y subcontrata al exterior actividades no fundamentales para el negocio, logrando una mayor flexibilidad y disminución de la estructura organizacional. (Monge & Zhunio, 2013)
Calidad Total	Consiste no solo en la revisión del resultado final de las actividades de la organización, sino también en el seguimiento de todos los procesos intermedios utilizados para obtener dicho resultado, con la finalidad de minimizar en la medida de lo posible los errores que puedan surgir durante la fabricación de los productos. (Robledillo & Velázquez, 2013)
Reingeniería de Procesos	Es una de las herramientas de gestión más recientes que surge como un estímulo al cambio de las realidades empresariales. Pretende proporcionar soluciones que permitan a las organizaciones enfrentarse a los retos que exigen los clientes, al obstáculo que representa la competencia y, por último, al riesgo que supone un importante cambio en la empresa, esta herramienta tiene en su planteamiento lograr que se produzca una vinculación entre el cambio que promueve, el enfrentamiento con la competencia y la búsqueda de la satisfacción de los clientes. (Escalera, Masa, & García, 2015)
Cuadro de Mando Integral	Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Fernández, 2001).

Fuente: Autores, 2017

El cuadro de Mando Integral por ser una herramienta útil en la gestión empresarial, sirve de apoyo para medir la actividad y resultados de la empresa desde una perspectiva diferente y visionaria, logrando que la empresa cumpla con sus expectativas y metas planteadas, además fortalecerá el diseño, implementación, control y evaluación de nuevas estrategias, previo a un análisis de los objetivos que se pretendan alcanzar, considerando diferentes perspectivas que involucren al crecimiento empresarial (Fernández, 2001), para su análisis utiliza cuatro perspectivas que según (Pérez & García, 2013) son:

Perspectiva Financiera.- Describe a los propietarios de la empresa el crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de inversiones, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.

Perspectiva del Cliente.- La satisfacción de cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio.

La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral.

Perspectiva del Proceso Interno.- La mejora o modificación de los procesos operativos existentes consiste en una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación, identificando los puntos críticos de los procesos de producción de tal manera que se logre tomar acciones de mejora el cual permita innovar los productos, mismo que satisfaga a los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Identificar los aspectos claves para mantener un proceso de mejora y crecimiento, siendo su objetivo principal en conseguir resultados óptimos del personal, el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación.

Con la aplicación de las herramientas gerenciales, se puede determinar cómo evoluciona la rentabilidad de las empresas, es así como menciona (Morillo, 2011) que esta, es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas, con la inversión realizada, y con los fondos aportados por sus propietarios, para medir la rentabilidad se utiliza indicadores financieros como el Margen Bruto, Margen Neto, Margen Operacional, rentabilidad Operacional del Patrimonio, Rendimiento del Activo Total.

Metodología

La metodología utilizada fue el estudio de caso, para lo cual se realizó en la empresa FABITEX (persona autónoma). Dentro de la actividad que desarrolla la misma se dedica a la fabricación, comercialización y distribución al por mayor y menor de textiles. Con los datos proporcionados por la organización se identificó las principales áreas administrativas y financieras.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo porque permitió describir los problemas que se presentan en la empresa orientándose en el control administrativo y su rentabilidad como puntos principales de estudio. Se aplicó encuestas con 14 preguntas de tipo cerradas sobre aspectos relacionados con el control administrativo financiero, cumplimiento de objetivos, satisfacción de los clientes,

rentabilidad, toma de decisiones, planificación estratégica y cuadro de mando integral.

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios de control interno sobre el funcionamiento administrativo financiero, nos permitió determinar las falencias existentes dentro de la organización y su efecto en la rentabilidad utilizando los indicadores correspondientes con los datos de los estados financieros de los años 2014 y 2015.

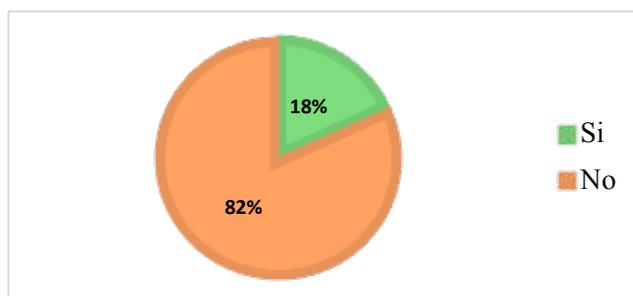
Resultados

Análisis de la encuesta

En el caso desarrollado en la empresa FABITEX, se obtuvo información sobre el inadecuado control administrativo y de qué manera afecta a la rentabilidad, permitiendo tener una visión interna y externa de la situación actual de la empresa.

Como se muestra en la figura 1, el 82% mencionan que en la empresa no realizan un control administrativo en las diferentes áreas de la empresa, esto debido a que no cuentan con una planificación para ejecutar los controles respectivos.

Figura 1. Control Administrativo en las Áreas de la Empresa



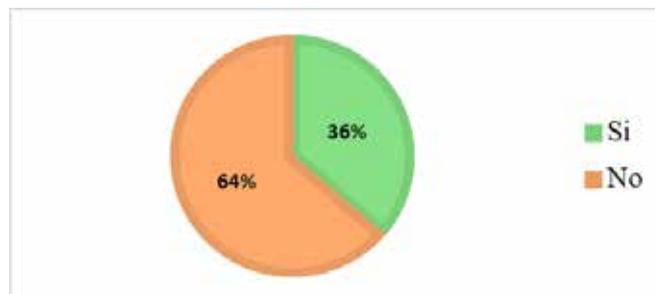
Fuente: encuesta aplicada a la empresa

Elaborado por: los autores

La rentabilidad es fundamental para determinar el grado de crecimiento de la empresa, mediante la cual se puede determinar la eficiencia del manejo de

los recursos financieros disponibles, es así como el 64% (figura 2) expresan que la rentabilidad actual de la empresa no es la esperada, de esta manera se obstaculiza el desarrollo competitivo con otras empresas.

Figura 2. Rentabilidad Esperada

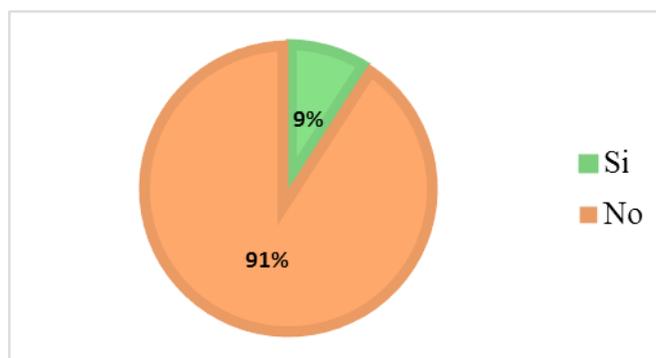


Fuente: encuesta aplicada a la empresa

Elaborado por: los autores

Como se puede observar en la figura 3, el 91% establecen que la empresa no aplica indicadores financieros para analizar los estados financieros, lo que dificulta la toma de decisiones futuras impidiendo que la empresa mejore su desempeño, ya que la aplicación de indicadores provee información eficaz, facilitando la toma de decisiones para los diferentes usuarios de la empresa.

Figura 3. Evaluación de indicadores financieros para la toma de decisiones



Fuente: encuesta aplicada a la empresa

Elaborado por: los autores

Análisis del Cuestionario de Control

Tabla 2: Puntos de Control

Punto de Control-Falencias	Causa	Recomendación
¿La empresa cuenta con personal encargado para la realización de control en las distintas áreas?	La empresa tiene una deficiente distribución de responsabilidades hacia los empleados, impidiendo que las operaciones no coincidan con lo planificado.	La empresa necesita incorporar un manual de funciones donde se detalle las actividades que debe realizar cada empleado.
¿Para la compra de mercancía se toma la decisión en base a proformas?	Se ha detectado que la empresa FABITEX, tiene establecido proveedores y no permite el acceso a nuevas propuestas de otros proveedores de la misma índole.	Se recomienda fomentar la comunicación y coordinación entre el personal administrativo y contable para considerar nuevas propuestas de otros proveedores.
¿Las compras se realizan en consideración al presupuesto de la empresa?	Las compras que realiza la empresa se efectúan de manera repentina, debido a la ausencia de un informe que detalle con anticipación la falta de material para su producción.	Implementar un proceso de compras que analice con anticipación las necesidades que requiere la empresa.
¿Se emite informes de las compras realizadas?	No se emite informes de las compras realizadas por que se ha evidenciado que no se cuenta con el personal encargado en cumplir dicha función.	Contar con personal capacitado que emita informes mensuales sobre la gestión de compras, optimizando tiempo y recursos.
¿Se realiza periódicamente inventario del material?	La empresa no ha considerado la importancia de establecer un control de inventarios de los materiales, debido a que no se ha profundizado la capacidad técnica del personal impidiendo que la producción sea oportuna y de calidad.	Se recomienda proponer políticas y controles que monitoreen los niveles de inventario fortaleciendo la competitividad del mercado.
¿Existe una comunicación en la empresa sobre los procesos de producción?	La falta de comunicación ha impedido la socialización de los procesos de producción, obstaculizando el analizar y prevenir los riesgos potenciales que existe en un proceso	La empresa deberá implementar estrategias de comunicación para que exista una participación por parte de quienes integran la empresa con el fin de alcanzar un objetivo común.
¿El gerente visita el área de producción para verificar la elaboración de los productos?	Dentro de las funciones del gerente no consta como actividad el contacto directo con la producción.	El gerente deberá realizar visitas periódicas el cual permita analizar la situación actual de la misma, desarrollando habilidades para contrarrestar los problemas.
¿La fabricación de los productos son elaborados en el tiempo establecido?	La falta de motivación hacia el personal ha generado que la producción no se cumpla en el tiempo establecido, debido a que no se reconoce su desempeño laboral.	Desarrollar actividades que generen entusiasmo para mejorar la productividad en un clima organizacional favorable logrando la satisfacción del personal.

¿La empresa cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto o atención recibida?	El personal encargado de ventas no se encuentra capacitado para recopilar información que sirva para medir la satisfacción de los clientes y a la vez conocer sus expectativas.	Se recomienda que la empresa implemente un formulario de quejas, reclamos y sugerencias, garantizando de esta forma la fidelidad de los clientes.
¿Se establece metas en cuanto a montos de ventas?	La inexistencia de establecer metas en cuanto a ventas ha generado que la empresa no justifique sus proyecciones futuras	Determinar metas para alcanzar el mayor porcentaje de ventas en el mercado identificando oportunidades de mejora.

Fuente: Autores, 2017

Análisis de Rentabilidad

Tabla 3: Indicadores Financieros (Rentabilidad)

Indicador	Año 2014	Año 2015	Interpretación
Margen Bruto (Ventas - Costo de Ventas)/Ventas	$\frac{64.427,52}{1.049.764,35}$ 6,14%	$\frac{84.972,16}{922.191,85}$ 9,21%	Mediante la aplicación del indicador determinamos que la utilidad bruta del año 2014 fue de 6,14%, mientras que en el año 2015 se obtuvo un 9,21%, FABITEX por cada dólar vendido en el año 2014 generó 0,06 centavos de utilidad y en el año 2015 generó 0,09 centavos de utilidad, demostrando una ganancia realizadas en el período 2015.
Margen Neto (Utilidad Neta/ Ventas)	$\frac{3.639,82}{1.049.764,35}$ 0,35%	$\frac{2.373,40}{922.191,85}$ 0,26%	Durante el año 2014 la empresa FABITEX obtuvo un margen neto de 0,35% y durante el año 2015 generó 0,26%, demostrando una disminución del 0,09%, tal disminución se puede decir que los costos de venta y los gastos afectaron que las ventas tuvieran un decrecimiento.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio)	$\frac{3.639,82}{365.946,68}$ 0,99%	$\frac{2.373,40}{3.710.097,75}$ 0,06%	La empresa FABITEX en el año 2014, por cada dólar invertido ha generado un 0,99% de rentabilidad sobre su patrimonio, en el 2015 la cifra disminuye a un 0,06% en el mismo campo, es decir que por cada dólar invertido en el año 2015 aporta \$ 0,06 de ganancias para la empresa, esto probablemente originado por el decrecimiento de las valorizaciones de la empresa.
Rendimiento del Activo Total (Utilidad Neta/ Activo Total)	$\frac{3.639,82}{1.040.565,38}$ 0,35%	$\frac{2.373,40}{611.862,56}$ 0,39%	La empresa FABITEX en el 2014 por cada dólar que invierte por medio del activo total genera un 0,35% de rendimiento financiero sobre el total de sus activos, variando para el año 2015 en 0,39%.

Margen Operacional (Utilidad operacional Ventas)	<u>5.271,08</u>	<u>3.734,31</u>	Los anteriores resultados indica que la empresa FABITEX ha obtenido una utilidad operacional de 0,50% para el año 2014 y para el año 2015 de 0,40%, por lo obtenido de evidencia un decrecimiento de 10% en la utilidad, esto de se debe al aumento de los costos de venta y gasto operacionales.
	1.049.764,35	922.191,85	
	0,35%	0,26%	

Fuente: Autores, 2017

En el análisis del indicador de Margen Bruto muestra que existe una variación de 3,07% demostrando incremento en la utilidad para el año 2015, esto debido a que las ventas aumentaron, de esta manera los costos de producción no fueron mayores a las de las ventas. La representación del Margen Operacional indico una disminución del 0,10% para el año 2015, en vista que las ventas fueron mayores a los gastos administrativos y al costo de venta. El Margen Neto refleja una disminución de 0,09% para el año 2015, ocasionado por la reducción de las ventas comparadas con el año anterior. La empresa ha obtenido un incremento del 0,04% demostrando la incidencia que tiene los activos para generar mayor rentabilidad.

Una vez analizado las falencias y los indicadores de rentabilidad de la empresa, se aplicó la herramienta gerencial que es el cuadro de mando integral, con la finalidad de establecer indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivo Estratégicos	Factor Clave	Indicador	Meta	Acción de Mejora
Financiera	Aumentar la rentabilidad, optimizando costos y asegurar de una estabilidad económica.	Rentabilidad	Utilidad Neta/ Patrimonio	> 10%	Controlar que el patrimonio genere una adecuada rentabilidad, esto permite verificar que la empresa no genere un rendimiento inferior al capital invertido.
			Utilidad Neta/ Ventas	> 20%	Determinar el porcentaje de utilidad sobre las ventas que se efectúan, mediante la aplicación de indicadores de rentabilidad, lo cual proporcionara a la empresa información de la utilidad por cada unidad de venta.
		Aumento de ventas	Ventas periodo actual /Ventas periodo anterior	> 20%	Las ventas deben generar un alto porcentaje de utilidad, para ello deberá establecer metas de ventas que cumpla con la planificado, además de productos innovadores.
		Productividad	Beneficios antes de intereses impuestos/N# medio de empleados	> 30%	Establecer una adecuada organización interna permitirá una mejor producción, detallando las labores que cada trabajador debe desempeñar, de tal manera que el trabajador optimice tiempos y recursos.

Clientes	Mejorar la calidad en el servicio e identificar las preferencias y necesidades del cliente	Satisfacción de los clientes	Cientes perdidos/ Clientes	< 5%	Capacitar al personal de ventas sobre atención al cliente, mismo que deberá informar al cliente sobre los nuevos productos, así como de su calidad, captando la atención y de la misma manera que la marca sea su primera opción de compra.
			Devolución en ventas / Ventas Totales	< 9%	Las devoluciones más concurrentes en FABITEX es falla de fábrica, es por eso que se debe implementar procesos para la verificación de los productos terminados, evitando que aquellos productos salgan a la venta y como consecuencia perder credibilidad ante los clientes.
		Publicidad	Gasto Publicidad e Imagen/ Ventas	> 10%	Destinar un presupuesto mensual para promocionar en diferentes medios y mejoren el reconocimiento de la marca.
Procesos Internos	Incrementar los estándares de calidad mejorando las actividades comerciales	Calidad del Producto	N# de Productos defectuosos/ N#total de productos	< 5%	Implementación de una mejora continua en los productos, cumpliendo las especificaciones de los procesos de producción, además de realizar una inspección para verificar el producto.
		Tiempo	Entregas con retraso/ Entregas totales	< 10%	Mejorar la comunicación y coordinación entre el personal y el proveedor, además considerar nuevas propuestas de otros proveedores, el cual no afecte a la producción por falta de insumos.
			Tiempo utilizado en la entrega/Tiempo establecido	< 20%	Establecer una hoja de rutas que detalle los sectores de entrega, organizar y priorizar las entregas en función del tiempo.
Tecnología	N# de maquinarias/ Total de Trabajadores	> 78%	FABITEX se ha proyectado la adquisición de cinco maquinarias para mejorar su producción, logrando que la empresa sea más eficiente y generando mayor rentabilidad.		

Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal incrementando la creatividad y motivación del personal	Formación y capacitación	N# de trabajadores que participan en actividades de capacitación/ Total de trabajadores	> 63%	Brindar capacitación al personal que labora en la empresa para mejorar su conocimiento técnico, para obtener productos de calidad, sin errores y mayor producción.
		Motivación	% de Motivación	> 56%	Desarrollar actividades que mejoren la productividad, tomar las sugerencias de los trabajadores y reconocer su esfuerzo diario, además establecer un clima organizacional favorable logrando la satisfacción del personal.
	Incentivos	N# de trabajadores que son incentivo/ Total de Trabajadores	> 78%	Reconocimiento al personal por los cumplimientos de metas o por el aporte eficiente de nuevas ideas	

Fuente: encuesta aplicada a la empresa
Autores, 2017

Discusión

La empresa FABITEX tiene deficiencias en lo que respecta al control administrativo en las diferentes áreas debido a que no existen, aplican o ejecutan ningún tipo de control. El desarrollo de los mismos permitirá optimizar recursos lo que favorecerá al cumplimiento de los objetivos establecidos.

La empresa no ha creído importante el establecimiento de un adecuado control de inventario de los materiales que utiliza debido a que no se ha realizado capacitaciones técnicas del personal que labora dentro de la institución ocasionando que existan incumplimiento en la producción, retrasos en el tiempo programado y disminuyendo la calidad de los mismos, por lo que es necesario que se establezcan políticas y controles que permitan monitorear de una manera eficientes los niveles de inventarios y permitiendo ser competitivo en el mercado. La empresa para medir sus resultados debe evaluar la gestión a través de métodos para mostrar los logros de la administración y monitorearlos (Castaño, Arias & Lanzas, 2006).

Una vez realizado el análisis de la empresa se obtuvo los siguientes resultados: el margen bruto fue de 6,14% y 9,21% respectivamente en el año 2014 y 2015 es decir que en el segundo año generó más centavos de utilidad que el año 2014. El margen neto fue mejor el presentado en el año 2014 de 0,35% con relación al 2015 esto se dio porque el costo de venta y los gastos afectaron a que las ventas tuvieran un decrecimiento. Adicional la rentabilidad del patrimonio en el año 2015 disminuyó un 0,06% esto se originó por el decrecimiento de la valoración de la empresa. La utilidad operacional con relación al año 2015 existió un decrecimiento del 10% en la utilidad esto se debe al aumento del costo de venta y gastos operacionales. La empresa con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos se aplicó el cuadro de mando integral teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

Conclusión

La empresa utilizó como herramienta de gestión el cuadro de mando integral, lo que permitió identificar los factores clave: rentabilidad, ventas, productividad, satisfacción de los clientes, calidad del producto, tiempo, tecnología, formación, capacitación, motivación e incentivos, siendo estas áreas, puntos estratégicos en los que tiene que mejorar FABITEX; y, al no contar con dicha herramienta no podía determinar tiempos de cumplimiento y niveles de comparación; para lo cual se señaló acciones de mejora, que luego serán evaluadas mediante indicadores de gestión y de esta manera se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

El uso de herramientas administrativas-financieras, a nivel gerencial en las empresas proporciona una visión práctica y eficaz de cómo se manejan las instituciones y da lugar a que sus decisiones tengan un alto grado de valor agregado y se encaminen al cumplimiento de metas, sustentados precisamente en la información que manejan en este tipo de organizaciones.

Adicionalmente la utilización de indicadores de rentabilidad ayudó a determinar que existe una disminución de la misma entre los años 2014 y 2015, ocasionado por la ausencia de controles administrativos-financieros como son: inventarios, recuperación de cartera, financiamiento, flujos de efectivo, presupuestos.

Referencias

Bricio, K., & Caamaño, C. (2014). *Incidencia de los sistemas de control contable en la gestión administrativa de las empresas privadas en la Provincia de Santa Elena año 2014*. 1-7.

Camejo, A. J., & Ceja, M. (2009). *Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI*. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas , 1-16.

Castaño B., Juan Carlos, Arias Montoya, Leonel, Lanzas Duque, Angélica María, *Un cuadro de mando integral para la Gestión del conocimiento*, Scientia Et Technica [en línea] 2006, XII (Agosto-Sin mes): [Fecha de consulta: 13 de julio de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639027>> ISSN 0122-1701

Escalera, G., Masa, C., & García, E. (2015). *Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas*. ResearchGate , 1-16.

Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard*. Antiguos Alumnos , 1-9.

Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?*/Management control or control management? Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1318935649?accountid=36765>

García Saltos, M. B., & Juca Maldonado, F. (2016). *El proceso administrativo en las mipymes del cantón Machala, provincia de el Oro*. Observatorio de la economía latinoamericana , 1-11.

Gil, M. Á. (2014). *La evolución de los sistemas de control administrativos: estudio de caso en un ambiente de incertidumbre*. 1-9.

Granados, V. M. A. M., & Rendón, M., Enriqueta Mancilla. (2010). *Control en la administración para una información financiera confiable/Management control for reliable financial information*. Contabilidad y Negocios, 5(9), 68-75,96. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/859539633?accountid=36765>

Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: PEARSON.

Jaramillo Garófalo, S., Caro Bermudes, I. D., & Manosalvas Moreira, K. A. (2011). *Diagnóstico y Propuesta de Mejoras para una Empresa Manufacturera Textil Y de Confecciones*. 1-7.

Monge, E., & Zhunio, B. (2013). *Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito*. Universidad de Especialidades Turísticas , 40-68.

Montoya, C. A. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Universidad de Antioquia , 1-25.

Morillo, M. (2011). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*. Sistema de Información Científica , 35-48.

Naranjo, D., & Ruiz, D. (2015). *Aplicación del benchmarking en la gestión de la cadena de aprovisionamiento sanitaria: efectos sobre el coste y la calidad de las compras*. Scielo , 118-122.

Pérez , P., & García , L. (2013). *La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa*. 1-18.

Robledillo, A., & Velázquez, D. (2013). *Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación*. Medicina y Seguridad del trabajo, 1-8.

Sifuentes, G. M., Ortega , J., & González, I. (2013). *El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango*. 1-17.

Vecino, J. M. (12 de Noviembre de 2014). *Reconocimiento del talento en el equipo de trabajo mediante el empoderamiento*.