

Diseño de un Sistema de control de gestión para las empresas de productos textiles: caso “Textileras – Textiles Técnicos”

Mg. Junior Eduardo Silva Cadena
Mg. Rodrigo Fabián Aguilar Vásconez

Resumen

El objeto principal de este artículo es presentar una propuesta de un sistema de control de gestión para las empresas fabricantes y comercializadoras de productos textiles para la empresa Textiles Técnicos, en la zona centro del país provincia de Tungurahua. La empresa tiene presencia por más de 20 años en el mercado con gran crecimiento debido al prestigio de su marca y apertura hacia el mejoramiento productivo. En los últimos años se ha visto expuesta a diversos cambios externos producto de la economía nacional y las políticas de gobierno cambiantes; adicionalmente debido al manejo empírico de ciertas operaciones es necesario tener en cuenta el desarrollo estratégico y organizacional de la misma, a fin de tener en cuenta la posibilidad de que la organización tenga presencia internacional.

Mediante un estudio cualitativo se realizó una revisión de los sistemas de control de gestión existentes, considerando los enfoques que se dan en la actualidad con el fin de conocer la naturaleza de dicho sistema en el contexto del caso y proponer objetivos estratégicos y sistemas de control basados en el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI); como resultado se puede notar que el sistema de control de gestión que maneja la empresa del caso es bastante básico para el entorno en el que se desarrolla, al ser una empresa pequeña, sólo usa como herramienta de gestión, el control presupuestario, enfocándose por su propia estructura a garantizar su supervivencia en el mercado, se propone un planeamiento estratégico y la elaboración del cuadro de mando integral para conocer qué es lo que el entorno demanda y cómo lograr tener cobertura en el mercado.

Palabras Clave: Sistemas, Herramienta de Gestión, Control Presupuestario.

Abstract

The main purpose of this article is to present a proposal for a management control system for textile manufacturing and marketing companies for Textiles Técnicos, in the central zone of the Tungurahua province. The company has a presence for more than 20 years in the market with great growth due to the prestige of its brand and openness to productive improvement. In recent years it has been exposed to various external changes resulting from the national economy and changing government policies; additionally, due to the empirical management of certain operations, it is necessary to take into account the strategic and organizational development of the same, in order to take into account the possibility that the organization has an international presence.

Through a qualitative study, a review of the existing management control systems was made, considering the current approaches in order to know the nature of said system in the context of the case and propose strategic objectives and control systems based in the Balanced Scorecard (BSC) or integral scorecard (CMI); As a result, it can be noted that the management control system that manages the company in the case is quite basic for the environment in which it is developed, since it is a small company, it only uses budgetary control as a management tool, focusing on its own structure to ensure its survival in the market, strategic planning is proposed and the development of the balanced scorecard to know what the environment demands and how to achieve coverage in the market.

Keywords: Systems, Management Tool, Budgetary Control.

Introducción

Conforme señala la Cámara de Industrias de Tungurahua (CIT) la industria textil ocupa el tercer lugar como actividad de manufactura que impulsa el desarrollo. Actualmente representa un clúster de integración importante (red de proveedores y servicios) en la provincia debido a su significancia en la generación de empleo (448 ocupaciones), salarios (1 millón de dólares), impuestos (1.3 millones de dólares), ventas (9,8 millones de dólares) y consumo de materias primas (5,3 millones de dólares). Además dentro de las 272 empresas registradas en el país, Tungurahua posee el 19% ubicándola en la segunda posición nacional. De acuerdo con la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT) la misma que cuenta con 127 afiliados señala que de éstas, pocas poseen maquinaria para competir en el mercado y solamente el 33% hace uso del 100% de su capacidad instalada (CIT, 2016), lo que conlleva a un bajo desempeño en la productividad del giro del negocio, siendo sus procesos poco eficaces, lo que impide que el posicionamiento de la marca en el mercado nacional sea más significativo.

Según el informe de coyuntura industrial a 2013, entre los productos que presentaron decrecimiento en exportaciones se encuentra el caso de Manufacturas de textiles que pasaron de 11.741 en el 2011 a 9.737 en el 2012 (dólares FOB) con una variación del 17%. Del total de exportaciones de Mipymes el 13% tiene como destino algunas regiones de la CAN (Colombia, Perú y Bolivia), y a su vez entre las 29 principales partidas de intercambio se encuentran los textiles. En tanto las importaciones del sector Industrial disminuyó el 11% en relación a diciembre 2011 y 2012; afectando de esta manera el bloque donde se integra la importación de materias primas (agrícolas, textiles y construcción) con 5% de reducción. Dentro del marco de Competitividad el Ecuador ha escalado su posición pasando del lugar 105 hasta llegar al 85 desde el año 2010 al 2012 de un total de 144 países; esto producto de mantener promoviendo la eficiencia como medida de desarrollo de entre 33 economías mundiales según el Foro económico Mundial lo cual permitiría al Ecuador

a largo plazo mejorar sus cifras de productividad (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Conforme lo señala el análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013, en lo referente al cambio de matriz productiva y la protección arancelaria dispuesta por el Comité de Comercio Exterior (COMEX), éstos no han sido lo suficientemente efectivos para incrementar la productividad ni favorecen el incremento de la competitividad del sector frente a los vecinos competidores debido en parte a que son temporales, siendo sostenible con mejor retribución la búsqueda de mejoramiento en los costes de fabricación y la cultura de valor agregado en la cadena de suministro, por tanto es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.. (Espinoza Alencastro & Sorheigui Ortega, 2016). Sin embargo el gobierno mantiene un rol trascendental en la construcción de un 'proyecto país' donde el sector productivo es cobijado por la implementación de una política industrial y la construcción del sistema nacional de innovación entendiéndolos como un triángulo de desarrollo (Cypher & Alfaro, 2016).

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) quien a su vez estudia el comportamiento del sector en conjunto con el Banco Central del Ecuador (BCE) sostiene que el gobierno debe brindar facilidades en cuanto a financiamiento para incremento de capacidad, tecnologías, capital de trabajo y en investigación y desarrollo: además como segunda estrategia los Ministerios tanto de Comercio Exterior - de Industrias y productividad fomentar la recuperación de mercado y promoción de productos en nuevos mercados; finalmente junto con la Secretaria de Educación Superior fomentar programas de formación del talento humano (AITE, 2014).

La inversión en I+D para un país de Europa puede reflejar mejoras en la competitividad de la industria y por ende un crecimiento de su economía en 2.3%, existiendo gran interés por conformar círculos de investigación que a la postre sea conocimiento traducido en dinero. Como ejemplo se observa el comportamiento de China quienes invirtieron el 1.44% del PIB contando con 890.000 licenciados en el

año 2001, incrementando la inversión al 2.5% de su PIB para de igual forma contar con 1.7 millones de licenciados. Para los autores citados la I+D puntualiza tres beneficios: El primero de conocimiento y explotación comercial; el segundo que ayuda alcanzar reputación y posicionamiento a nivel mundial; y tercero convertirse en un centro de desarrollo generador de investigación y conocimiento, de allí que se generan patentes y predominio en la gestión que se realice de contenidos (Álvarez, Matías, Buxaderas, & Ferruz, 2015). Sobre lo mencionado Ecuador invierte actualmente el 1.88% de su PIB lo que representa 1.900 millones de dólares (El Telégrafo, 2016).

Por tal motivo el objetivo principal de esta investigación es profundizar la evaluación de los Sistemas de gestión de Calidad que permitan a elevar la competitividad de una Pymes dentro del sector textil.

Marco Teórico

La Calidad y el cambio de paradigma

En la actualidad, el entorno en donde transan sus operaciones las organizaciones es un ambiente competitivo y globalizado, exigiendo un alto nivel de delegación de funciones, en donde la toma de decisiones se aleja del panorama de los directivos, y deben confiar en la gestión de los supervisores o jefes de mandos medios que deberán tomar decisiones que converjan en los objetivos, estrategias y planes de la empresa

Historia de los enfoques de sistema de control de gestión. Es vital reconocer que las industrias en nuestro medio se debe por y para el medio donde se interrelaciona persiguiendo así beneficios a través de sus procesos. Sobre lo anterior el autor Cela (1996), también sostiene que este tipo de empresas actualmente enfrentan cuatro desafíos los mismos que exigen precautelar condicionantes de carácter: Sociológico, técnico, comercial y ecológico, lo que significa una influencia positiva en el valor humano, económico, ético y social; además que produce una cultura que afecta las interacciones en un entorno empresarial (Cela Truck, 1996).

Aquella interacción producto de actividades que apoyan los procesos, consecución de objetivos y a su vez estrategias, genera registros en la empresa, y junto con ellas también desviaciones. Es allí donde se encuentra ligado el desarrollo de sus actividades y permite gestionar nuevas cambios en la funcionalidad de sus operaciones tomando en cuenta el seguimiento y control de variables claves que definen su actuar (Ortega H & Locano B., 2011). En otras palabras se puede proyectar adecuadamente sus recursos hacia un propósito-misión y potenciar la capacidad de aprendizaje, desarrollo y transformación al cual es exigido de manera cambiante; sin dejar a un lado la innovación tecnológica que provoca el acortamiento en los métodos y mecanismos productivos tanto de bienes como de servicios.

Para los mencionados autores, la capacidad de aprendizaje tiene mayor relevancia por cuanto una vez incorporada (información), permite a la empresa renovar sus fundamentos, estudiar y prever escenarios deseables, implantar diversidad estratégica e incluso propiciar la creación de nuevos métodos o productos y servicios de emprendimiento.

Toda vez que se conozcan los procesos tanto estratégicos, operativos y de apoyo, la empresa debe plantearse la búsqueda de mejora continua y gestión coordinada de procesos, (Alcalde San Miguel, 2007).

Sobre lo anterior debe considerarse a los clientes, quienes son aquellos que perciben el valor agregado de cada fase productiva, e incluso se habla de tomarlos en cuenta desde la fase de diseño hasta la postventa. (Ver figura 1).

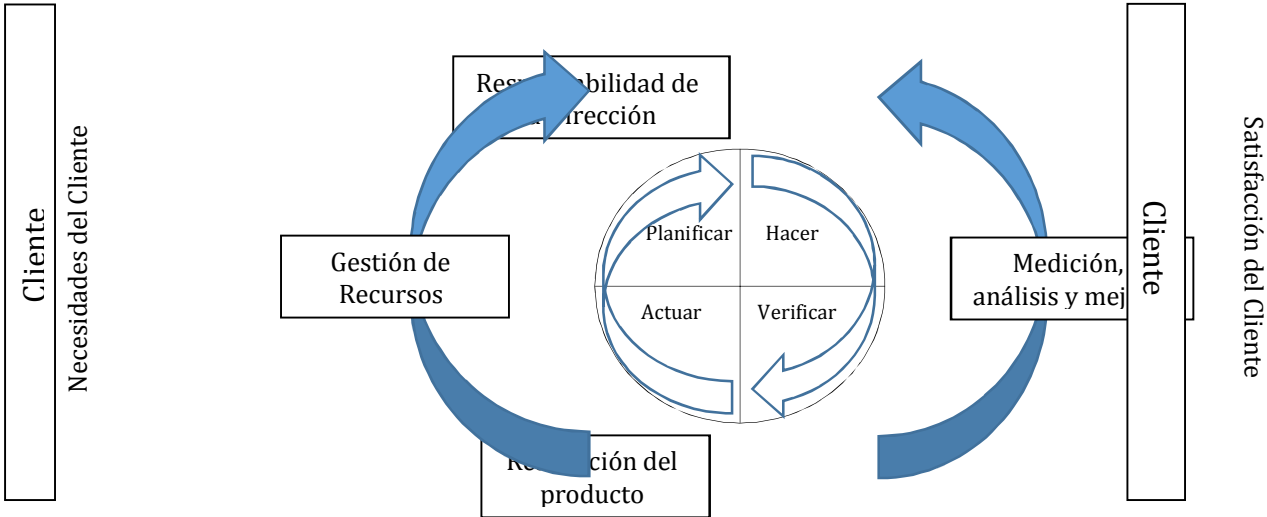


Figura 1: Mejora del Sistema de la Calidad
Fuente: (Alcalde San Miguel, 2007)

De igual manera es importante considerar, que los primeros estudios sobre control de gestión son los realizados por Anthony (1965) y lo manifiesta entre planificación estratégica y el control operativo, lo define como el proceso mediante el que se aseguran que los recursos se obtienen y se usan de manera efectiva y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 1. Evolución de los enfoques en sistemas de control de gestión

Período	Eventos	Influencia en la contabilidad de gestión
Antes del siglo XV	- Antiguo Egipto China -	- Evidencias del cálculo
Siglo XVI a XVII	- Primeras fábricas estatales. - Surge la primera máquina a vapor	- Primer control de costos de la producción - Primeras decisiones en base a cálculos de costos
Siglo	- Revolución industrial	- Primeros indicadores operativos

XIX	- Aparición de una burguesía dedicada a la industria - Ferrocarriles	
Primer cuarto del siglo XX	- Movimiento de la dirección científica del trabajo por Frederick Taylor - Multinacionales	- Indicadores de gestión en empresas multidivisionales (ROI) - Presupuesto
Década de 1930	- La gran depresión	
Década de 1940 y 1950	- Objetivo costo verdadero	- Full costing

<p>Década de 1960</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo directo o “modelo del usuario” - Definición de control de gestión de Anthony (1965) que lo manifiesta entre planificación estratégica y el control operativo, se limita a establecer chequeos a posteriori para comprobar si se cumplen los objetivos
<p>Década de 1970</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de la verdad costosa - Era de la información 	
<p>Década de 1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios rápidos en la tecnología que hace que aumente la productividad - Aparición de productos con ciclo de vida corto - Cambios en la organización en la que el producto pasaba por varios procesos para terminarse a una producción integrada donde empieza y termina en un mismo proceso. Producción a pedido - Nuevo entorno de la producción: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Gestión de inventarios • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaplan (1984) los cambios en el entorno competitivo hicieron reexaminar los sistemas de control de gestión: éstos deben ofrecer mayor flexibilidad y adecuación a las condiciones actuales, deben suministrar información con anticipación que permita adaptar la estrategia competitiva a la situación en la que la empresa se encuentra inmersa, adquiriendo un papel destacado la información externa. Un solo sistema no satisface las necesidad de información, por ello surgen: <ul style="list-style-type: none"> - Costo de la calidad - Just in time/ ABC/ ABM - Mejora continua, se vigilará los cuellos de botella, para hacer que la producción se obtenga en el menor tiempo posible
<p>Década de 1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo entorno - Expansión de la tecnología de la información - Competencia global 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva externa y a largo plazo - BSC - Mapa estratégico
	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del ciclo de vida de producto - Innovaciones tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Simons (1991) señala que es útil para que se esté informado del estado actual y esperado de las incertidumbres estratégicas

Siglo XXI	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones al mejoramiento de las condiciones sociales de un entorno Responsabilidad Social y del Medio Ambiente - Economía circular - Importancia de sostenibilidad. Reporte integrado - Creación de valor compartido 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores no financieros - Indicators Global Reporting initiative (GRI, 2013) - Key performance indicators (KPI's) - Perú: Resolución de la Superintendencia del Mercado de Valores n.º 033-2015-SMV/01 del 15 de diciembre de 2015, se aprobó que los emisores presenten el Reporte de Sostenibilidad Corporativa como anexo de su memoria anual.
------------------	---	---

Fuente propia basada de AECA (1989), de Barrachina y Ripoll (2006), de Blanco (2007), de Chacón (2007), de Gutiérrez, (2005), de Hernández (2016).

En la Tabla 1, se identifica como las organizaciones han ido configurando sus sistemas de control de gestión a lo largo de la historia, usando nuevas técnicas o herramientas pues encontraron limitaciones con las herramientas tradicionales, pero no se quiere manifestar que un sistema de control de gestión pobre sea la causa del fracaso de una empresa, ni que un sistema que use múltiples herramientas de control asegure el éxito, pero la forma en que las empresas gestionen sus costos y midan sus rendimientos, actualmente, supone una ventaja competitiva (Kaplan y Norton 1992).

Según, Anthony y Govindarajan (2007) establecen la importancia de diferenciar el control de gestión de una empresa que tiende a efectuar actividades semejantes día tras día (operatividad sin diferencia), respecto a control de gestión de proyectos de las empresas textiles. Es importante enfatizar que en este tipo de empresas, existe por lo general, un objetivo y un horizonte ya definido, el mismo que debe ser cumplido de manera específica y práctica a la hora de desarrollar sus procesos, la contratación marca el término de cada proyecto, alcanzando una actividad máxima y disminuyendo al acercarse a la culminación del mismo, generalmente se presupuesta una partida para contingencias por los agentes externos que se puedan presentarse, modificando el proyecto, además se enfrentan a necesidades logísticas dependiendo del lugar dónde se realizará la obra, a grados de avance de acuerdo a fechas definidas, a necesidades de inversión y capital de trabajo. El desempeño se

evalúa, generalmente, a las condiciones en que se terminó la obra sin realizarse una auditoría continua. Esta se requiere para conocer si se ha cumplido con las fechas de término intermedias, con especificaciones establecidas. Además se requiere de una auditoría posterior a la terminación del proyecto que brindará información para futuras mejoras, cumplimiento de objetivos tanto a nivel de gerencia como de divisiones acorde con la propuesta de valor de la textilera.

A continuación la **gestión estratégica** (ver figura 2) actúa como un sistema donde sus intervinientes influyen entre sí con la finalidad de ayudar a desplegar la estrategia, y dar un seguimiento hacia aquellas prácticas que forjan su propósito (Kaplan & Norton, 2008). En la actualidad el Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card*) actúa como herramienta para articular y comunicar esta estrategia en la organización de manera que transforma las iniciativas en términos operativos a fin de lograr el objetivo propuesto (Kaplan & Norton, 2009).

Para integrar la estrategia y gestión de calidad en la empresa el Cuadro de Mando Integral permite equilibrar los objetivos propuestos y aquellos inductores que actúan sobre los resultados, a través de cuatro perspectivas las cuales modulan medidas correctivas que sirven en el desarrollo potencial de la organización.

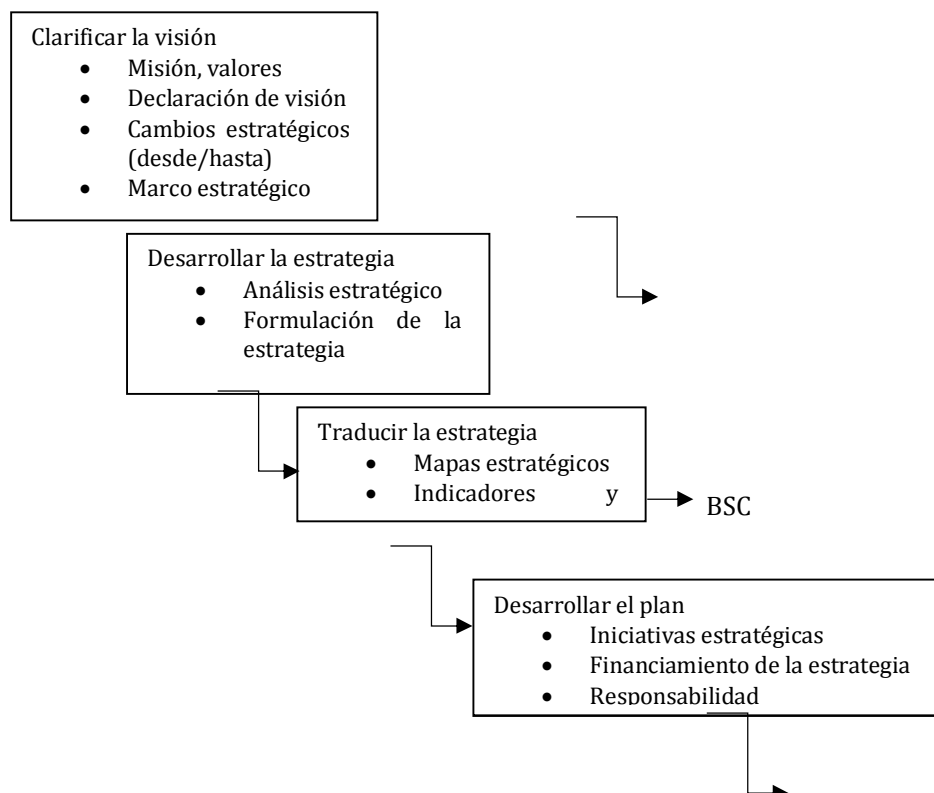


Figura 2: Sistema de gestión: Desarrollo de la estrategia
Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Para los expertos (Kaplan & Norton, 2009), la perspectiva **Financiera** permite indicar aquellas consecuencias económicas medibles sobre la rentabilidad, ingresos, rendimientos, ventas, optimización del ciclo de caja o utilizaciones de activos producto de la estrategia en marcha. Por otra parte, la perspectiva del **Cliente** ayuda identificar segmentos de mercado y que medidas de actuación se despliegan para afectar positivamente en la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes. De igual forma con la perspectiva del **Proceso Interno** la alta dirección evalúa la puesta en marcha de nuevas propuestas de valor en los procesos con el que se generen beneficios tanto para el cliente como al directorio accionista. Finalmente, la perspectiva de **Formación y Crecimiento** actúa sobre la infraestructura en la que se debe invertir para lograr cambios constantes y sustanciales, principalmente enfocados en las personas, la tecnología, los sistemas y los procesos productivos.

En base a lo dicho, es necesario mencionar el estudio de Moneva y Hernández (1989) que se refiere que existen pocas memorias de sostenibilidad de formación y crecimiento continuo para empresas textiles inclusive a nivel internacional debido a las estructuras de propiedad y de organización propias de estas empresas, pues únicamente tratan de garantizar su presencia en el mercado; y a nivel latinoamericano, esta realidad no es exenta pues no se han encontrado muchos estudios a nivel de este campo y, en la investigación de Hernández (2016), refiere que en Perú, de acuerdo a la Resolución de la Superintendencia del Mercado de Valores(SMV) N° 033-2015-SMV/01 del 15 de diciembre de 2015, regula aquellas empresas que se dedican a la actividad textil en donde se solicita el Reporte de Sostenibilidad Corporativa a fin de establecer controles en sus métodos y procesos, para ello se ratifica que el diagnóstico encontrado en la gran mayoría de PYMES del Ecuador sólo se enfoca en garantizar su supervivencia en el mercado; se presenta como estudio de caso de esta investigación, a una PYME que tiene como única

herramienta de gestión el control presupuestario, sin considerar las exigencias del entorno, y carece de un planeamiento estratégico a largo plazo, de una misión, una visión y sobre todo una deficiente estructura a la hora de tomar decisiones.

Metodología

Método utilizado fue el racionalista, siendo las fuentes primarias de consulta libros, textos, y artículos científicos

De acuerdo a la presente investigación se ha aplicado la metodología de estudio de caso o *case research* de esta manera en un inicio se ha establecido el marco teórico a través de una investigación cualitativa, se hizo una revisión de los sistemas de control de gestión, considerando los enfoques actuales para luego así comprender y enmarcar la naturaleza de dicho sistema en el contexto explícito de control de gestión de una empresa que se dedica a la producción de textiles en la ciudad de Ambato, en dónde obtiene la aprobación de sus actividades de los organismos de regulación y control de la ciudad entre ellas la Cámara de Industrias, Dirección de Hidrocarburos, entre otros. En este estudio de caso se ha aplicado la metodología de análisis de contenido y estudio de caso aplicados en estudios como el de Escobar (2001).

Asimismo como fuente secundaria, para obtener información de la empresa se realizaron varias herramientas a fin de evidenciar los datos como, entrevistas a la gerente, al contador y al jefe de obra; conjuntamente se emplea una revisión de los principales documentos referentes a mapeo de procesos, así también de las actividades que aportan valor al cliente.

Diagnóstico de la organización

Textiles Técnicos nació en el corazón de un emprendedor (Otavalo – Ecuador) quien desde temprana edad fue testigo del arduo trabajo de su progenitora, quien con su apoyo conjuga la motivación que lo lleva a migrar hacia la provincia de Tungurahua en busca de mejores días. Su fundador inició sus estudios en Guano sobre la elaboración de tejidos y fibras; perfeccionando así el conocimiento sobre el tema. Posteriormente y en el seno familiar se inicia con el mayor de los sacrificios el negocio de telas, ponchos y tejidos folklóricos que serán comercializados en

Ambato. Sin embargo, el tiempo y debido a la crisis del país, sumado el manejo empírico de la administración se ve obligada a cerrar sus puertas y la misma pasa a manos de los últimos hijos, quienes con denuedo deciden levantarla nuevamente y establecer su planta industrial en Tisaleo, Km 13 vía a la provincia de Chimborazo.

En la actualidad se constituye como una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado en la fabricación de telas y aplicaciones para la industria del calzado. Con respecto al proceso, empieza con la adquisición de hilos los mismos que se combinan en un orden específico (urdido) para formar y definir las diversas texturas y colores que servirán de materia prima para el tejido; principalmente el proceso de insumos con recubrimientos conlleva la mezcla de químicos y pasos que darán origen a punteras utilizados en la elaboración de calzado (protección dedos), también contrafuertes para la curvatura y refuerzo de los calzados. Como valor agregado al cliente se encuentra la elaboración de sublimados en rollos de tela, es decir que trasfiere el diseño gráfico hacia la tela a base de presión y calor. Conjuntamente se elaboran Laminados a partir de la adhesión de respaldos gruesos y delgados (esponja, látex) hacia las telas, las cuales darán origen a plantillas de calzado o capelladas que recubren la totalidad del pie (Textiles Técnicos, 2017). De manera global se tendría la recepción de Materia prima a cargo de Compras, luego Producción donde se tiene Urdición, pasando por Tejeduría, después Laminado y por último la zona de Despacho producto del proceso Ventas.

Por último, de acuerdo a las entrevistas realizadas se consultó si el personal tiene claro lo que ofrece al cliente, si tiene su misión y visión documentadas y si poseía controles en el negocio dada las circunstancias en las que se encuentra pues un sistema de control de gestión tiene incidencia en aquellos negocios dónde existe una delegación de funciones, pues se controla lo que otro dirige, y teniendo, además el problema mayor en la que encuentra en cada proyecto es con las comunidades ha excedido el control presupuestario que ellos tienen como único sistema, pues el entorno en que se encuentra la empresa es un entorno turbulento y dinámico por las comunidades y el ambiente, quedando insuficiente para esta constructora el uso del control presupuestario como modelo de control de gestión y es por ello que el mejor modelo de control de gestión para esta empresa es realizar un planeamiento

estratégico y un mapa estratégico, todo ello se realizó con la gerente con la finalidad de conocer qué es lo que el entorno demanda y cómo lograr tener cobertura sobre dicha demanda, viendo importantes la información no financiera para salir al frente a todas las exigencias del entorno de hoy, los resultados serán presentados en la sección resultados de la presente investigación. Cabe resaltar que mediante el estudio propuesto se está estableciendo las bases para que se desarrolle un sistema de control de gestión en esta organización.

Resultados

Es imprescindible para la empresa Textiles Técnicos establecer un planeamiento estratégico medible a corto y largo plazo cuyo objetivo propicie un conocimiento actualizado del mercado junto con los segmentos objetivos de sus clientes; tomando en cuenta la innovación continua en el portafolio de productos ofertados.

Como **propuesta de valor o estrategia**, se debe consolidar un posicionamiento sostenible en el mercado al brindar un producto de calidad donde el cliente sea tomado en cuenta como parte fundamental de la innovación y mejoramiento para emprender en mercados externos. De igual forma el actuar de sus operaciones debe estar guiado por sus valores organizacionales como son: La **Calidad** operada en cada tarea y proceso por los empleados quienes son actores del cambio y proporcionan valor agregado. El **Trabajo en equipo** al tomar en cuenta el compromiso e interés adquirido del capital humano a lo largo de la cadena productiva desde los proveedores hasta el consumidor final. La **Responsabilidad social** y el respeto al medio ambiente que permite consolidar una marca de prestigio en todos los stakeholders involucrados, perdurable en el tiempo.

Al revisar la matriz FODA tenemos entre sus principales **Fortalezas** la apertura de los altos ejecutivos hacia la calidad y mejora de procesos, la trayectoria en la marca de la empresa, y personal calificado que brinda atención profesional. Entre las **Debilidades** está el no contar con una estandarización de procesos formal que permita encaminarla hacia una certificación, además al existir rotación de empleados disminuye la posibilidad de impartir capacitación técnica o investigación y desarrollo.

Por otro lado, las **Oportunidades** a las que se encuentra expuesta pueden ser favorables por la globalización de mercados y la posibilidad de crecer en temas de innovación y nuevos segmentos de clientes, incluso aprovechando la apertura comercial con Europa. Con respecto a las **Amenazas** el tema de contrabando, las nuevas entradas de competidores y las políticas de gobierno frenan la posibilidad de crecimiento sostenido.

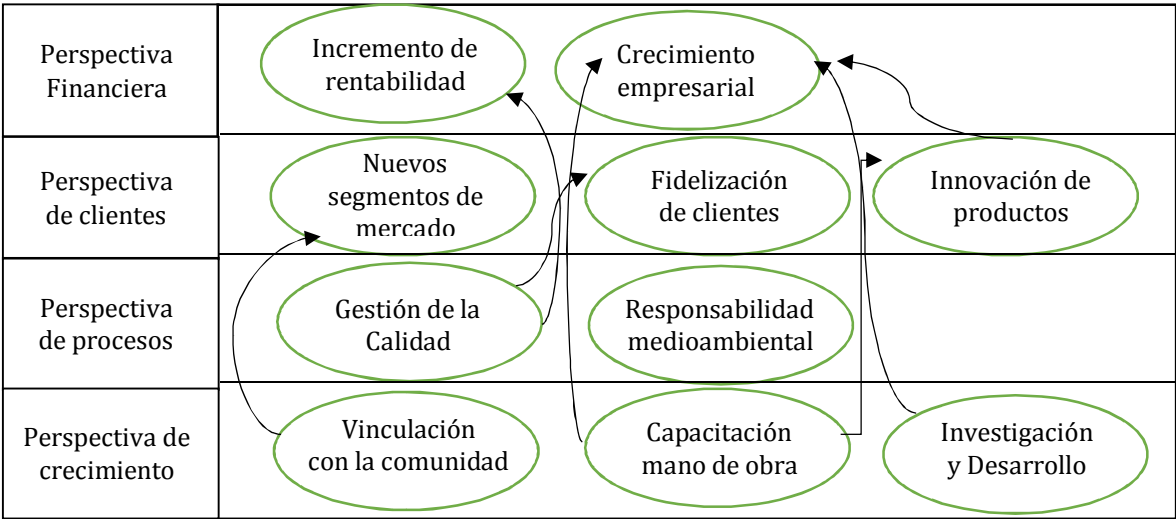


Figura 3. Mapa estratégico del negocio

Una vez que se ha aprobado el mapa estratégico (ver figura 3) la siguiente actividad es la construcción de los indicadores junto con su respectiva revisión y ajuste en el plan de acción. Para la implementación del CMI es fundamental el montaje en cada unidad de negocio donde se puede visualizar la cadena de valor.

Conclusiones

La empresa se encuentra ofertando productos de buena calidad, sin embargo a través del diagnóstico se identifica la falta de planeación estratégica formal, además de no existir un debido seguimiento de las actividades realizadas, ni tampoco de las desviaciones o medidas correctivas llevadas a cabo para el cumplimiento de la

estrategia. Por su parte, los Directivos demuestran interés para manejar un adecuado control presupuestario que promueva el sistema de control de gestión, así como el modelamiento de escenarios que a futuro afecten el entorno empresarial.

El poner especial atención a la inversión en talento humano y su relación directa en favor del cambio de matriz productiva, promueve las relaciones de educación superior con la producción de conocimiento y su aplicación directa en el cambio industrial; debido a que se impulsa la generación de investigación básica y aplicada con el sector productivo de la región (Cypher & Alfaro, 2016).

Para una industria que a nivel local influya social y económicamente, es importante contar con un nivel de asociatividad muy dinámico ya que la cooperación entre pequeñas y grandes empresas promueve la competitividad de la red lo cual podría consolidar un clúster organizado con capacidad internacional, tales son los ejemplos de Colombia y China (Mercado C, Fontalvo H., & de la Hoz Granadillo., 2011).

Referencias

- AITE. (2014). *Boletín mensual 24*. Asociación de industriales textiles del Ecuador, Quito.
- Alcalde San Miguel, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Thomson.
- Álvarez, T., Matías, G., Buxaderas, E., & Ferruz, S. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas*. España: Díaz de Santos.
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (1965). *La planificación y sistemas de control. Un marco para análisis*. Boston, Estados Unidos: División de investigación de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Cela Truck, J. L. (1996). *Calidad: qué es cómo hacerla*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cypher, J., & Alfaro, Y. (2016). Triángulo del Neo-desarrollismo en Ecuador. *Problemas del desarrollo*(47), 161 - 184.

El Telégrafo. (25 de noviembre de 2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <http://tinyurl.com/y9rs4h6c>

Escobar, T. (2000). El Cuadro de mando como herramienta para el control de gestión:

El estudio de un caso. *Revista Española de financiación y contabilidad*, 31(113), 905940.

Espinoza Alencastro, C. P., & Sorheigui Ortega, R. A. (2016). Análisis del sector textil Ecuatoriano 2009-2013. *Ecociencia*, 3(4). Recuperado el Julio de 2018, de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>

Hernández, J. (2016) Estado de la situación de la información de sostenibilidad de las empresas peruanas. *Revista Contabilidad y sistemas*. 9, 47-55.

Kaplan, R y Norton, D. (1992). *The Balanced scorecard-measures that drive performance*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business review.

Kaplan , R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scored card*. España: Gestion 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.

Mercado C, H. J., Fontalvo H., T., & de la Hoz Granadillo., E. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), 429-441.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Informe de coyuntura industrial - febrero 2013*.

Moneva, M. y Hernández, J. (1989). Responsabilidad Social Corporativa e Información de Sostenibilidad en La Pyme. *Relación entre gestión de la calidad total y Dirección de Recursos Humanos en la Pyme. La necesidad de un cambio de cultura*, 23.

Ortega H, F., & Locano B., F. (2011). Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional. *Dimens. empres.*, 9(1), 17-27.

Textiles Técnicos. (28 de abril de 2017). *YouTube*. Obtenido de <https://youtu.be/JgUGPNqU2u0>

