



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA

**“LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
UTILIDAD CONTABLE DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR
INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑÍN CÍA. LTDA., EN EL PRIMER
TRIMESTRE DEL AÑO 2013.”**

AUTOR: TOAPANTA LLUNDO DIEGO MAURICIO

TUTOR: Dr. DÍAZ CÓRDOVA JAIME FABIÁN

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, DÍAZ CÓRDOVA JAIME FABIÁN, con cédula de ciudadanía N° 1802971810, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., en el primer trimestre del año 2013.” desarrollado por Toapanta Llundo Diego Mauricio, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, 17 de julio del 2014

EL TUTOR



.....
Dr. Díaz Córdova Jaime Fabián

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Toapanta Llundo Diego Mauricio, con cédula de ciudadanía № 1804611240, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., en el primer trimestre del año 2013”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Investigación.

Ambato, 17 de julio del 2014

AUTOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diego Llundo Toapanta', written over a horizontal dotted line.

Toapanta Llundo Diego Mauricio

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación, sobre el tema: “La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., en el primer trimestre del año 2013.”, elaborado por Toapanta Llundo Diego Mauricio, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 17 de julio del 2014

Para constancia firma



.....
Dr. Mera Bozano Edgar Fabián
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Lic. Guamanquispe Toasa Carmen Alicia
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Eco. Proaño Córdova Telmo Diego
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	I
Aprobación del tutor	II
Autoría del proyecto de investigación.....	III
Aprobación del tribunal de grado.....	IV
Índice general	V
Índice de tablas.....	VII
Índice de gráficos	IX
Resumen ejecutivo	XI
Introducción	1

CAPÍTULO I..... 3

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN3

1.1. Tema de investigación	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación	15
1.4. Objetivos.....	17

CAPÍTULO II..... 18

MARCO TEÓRICO..... 18

2.1. Antecedentes investigativos.....	18
2.2. Fundamentación filosófica.....	25
2.3. Fundamentación legal	26
2.4. Categorías fundamentales	28
2.5. Hipótesis	65
2.6. Señalamiento de las variables	65

CAPÍTULO III..... 66

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 66

3.1. Enfoque.....	66
-------------------	----

3.2.	Modalidad básica de la investigación	69
3.3.	Nivel o tipo de investigación	70
3.4.	Población y muestra.....	73
3.5.	Operacionalización de las variables.....	76
3.6.	Recolección de información	78
CAPITULO IV		83
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		83
4.1.	Análisis de los resultados.....	83
4.2.	Interpretación de resultados	119
4.3.	Verificación de la hipótesis.....	126
CAPITULO V.....		130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		130
5.1.	Conclusiones.....	130
5.2.	Recomendaciones	132
CAPITULO VI.....		133
PROPUESTA.....		133
6.1.	Datos informativos.....	133
6.2.	Antecedentes de la propuesta.....	134
6.3.	Justificación	136
6.4.	Objetivos.....	137
6.5.	Análisis de factibilidad	137
6.6.	Fundamentación.....	138
6.7.	Metodología del modelo operativo	148
6.8.	Administración.....	180
6.9.	Previsión de la evaluación	181
BIBLIOGRAFIA.....		182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Aportes a la Contabilidad de Gestión en países latinoamericanos 1/2	21
Tabla N° 2. Aportes a la Contabilidad de Gestión en Latinoamérica 2/2	22
Tabla N° 3. Componentes de la contabilidad general y equivalencias.	33
Tabla N° 4. Contabilidad Financiera vs. Contabilidad de Gestión	36
Tabla N° 5. Términos de Presupuestos	47
Tabla N° 6. Tipos de Presupuesto	48
Tabla N° 7. Tipos de Planeación.....	52
Tabla N° 8. Control Documental	54
Tabla N° 9. Control Funcional	55
Tabla N° 10. Definiciones IASB.....	59
Tabla N° 11. Orientaciones Teóricas	67
Tabla N° 12. Tipos de Investigación.....	71
Tabla N° 13. Población establecida en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.	74
Tabla N° 14. Documentos de inspección	75
Tabla N° 15. Operacionalización variable independiente	76
Tabla N° 16. Operacionalización variable dependiente	77
Tabla N° 17. Procedimiento de recolección de información	79
Tabla N° 18. Cuantificación de resultados.....	80
Tabla N° 19. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	82
Tabla N° 20. Esquematización de los instrumentos de recolección de información aplicados.	83
Tabla N° 21. Medios de comunicación de funciones.....	85
Tabla N° 22. Desviación de las funciones.....	86
Tabla N° 23. Supervisión de área.....	87
Tabla N° 24. Métodos de control de cumplimiento	88
Tabla N° 25. Conocimiento de la producción operacional	89
Tabla N° 26. Control de desperdicios	90

Tabla N° 27.	Control de horas laboradas	91
Tabla N° 28.	Dificultad en manejo de tecnologías.....	92
Tabla N° 29.	Responsabilidad sobre los recursos a cargo	93
Tabla N° 30.	Capacitación y actualización de conocimientos operarios	94
Tabla N° 31.	Variación en los procesos de producción	95
Tabla N° 32.	Planificación de procesos	96
Tabla N° 33.	Control de las etapas de producción.....	97
Tabla N° 34.	Evaluación del cumplimiento de metas	98
Tabla N° 35.	Metodología para determinación de la utilidad	99
Tabla N° 36.	Control de calidad de materiales	100
Tabla N° 37.	Control de desperdicios	101
Tabla N° 38.	Mecanismos de control de horas laboradas	102
Tabla N° 39.	Control de eficiencia laboral.....	103
Tabla N° 40.	Dificultad en manejo de herramientas de control y registro.....	104
Tabla N° 41.	Calidad de la información.....	105
Tabla N° 42.	Análisis de la información interna.....	106
Tabla N° 43.	Aplicación de herramientas de gestión.....	107
Tabla N° 44.	Eficiencia y eficacia del MPP	109
Tabla N° 45.	Frecuencias observadas	127
Tabla N° 46.	Frecuencias esperadas.....	127
Tabla N° 47.	Cálculo del chi cuadrado	129
Tabla N° 48.	Costos de la propuesta	134
Tabla N° 49.	Fases del objetivo específico 1	149
Tabla N° 50.	Fases del objetivo específico 2	150
Tabla N° 51.	Fases del objetivo específico 3	151
Tabla N° 52.	Fases del objetivo específico 4	151
Tabla N° 53.	Objetos utilizados en la interface de usuario 1/3.....	155
Tabla N° 54.	Objetos utilizados en la interface de usuario 2/3.....	156
Tabla N° 55.	Objetos utilizados en la interface de usuario 3/3.....	157
Tabla N° 56.	Otros elementos usados en la interface de usuario	157
Tabla N° 57.	Administración del proyecto	180
Tabla N° 58.	Previsión de la Evaluación	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas	10
Gráfico N° 2. Super_ordinación conceptual	28
Gráfico N° 3. Sub_ordinación conceptual de la variable independiente	29
Gráfico N° 4. Sub_ordinación conceptual de la variable dependiente.....	30
Gráfico N° 5. Estructura contable	33
Gráfico N° 6. Clasificación de los costos.....	39
Gráfico N° 7. Comportamiento del costo a distintos niveles de producción	39
Gráfico N° 8. Etapas de consumo de los costos	42
Gráfico N° 9. Representación gráfica de resultados	81
Gráfico N° 10. Medios de comunicación de funciones.....	85
Gráfico N° 11. Desviación de las funciones	86
Gráfico N° 12. Supervisión de área.....	87
Gráfico N° 13. Métodos de control de cumplimiento	88
Gráfico N° 14. Conocimiento de la producción operacional	89
Gráfico N° 15. Control de desperdicios	90
Gráfico N° 16. Control de horas laboradas	91
Gráfico N° 17. Dificultad en manejo de tecnologías	92
Gráfico N° 18. Responsabilidad sobre los recursos a cargo	93
Gráfico N° 19. Capacitación y actualización de conocimientos operarios	94
Gráfico N° 20. Variación en los procesos de producción	95
Gráfico N° 21. Planificación de procesos	96
Gráfico N° 22. Control de las etapas de producción.....	97
Gráfico N° 23. Evaluación del cumplimiento de metas	98
Gráfico N° 24. Metodología para determinación de la utilidad	99
Gráfico N° 25. Control de calidad de materiales	100
Gráfico N° 26. Control de desperdicios	101
Gráfico N° 27. Mecanismos de control de horas laboradas	102
Gráfico N° 28. Control de eficiencia laboral.....	103
Gráfico N° 29. Dificultad en manejo de herramientas de control y registro.....	104
Gráfico N° 30. Calidad de la información	105

Gráfico N° 31. Análisis de la información interna.....	106
Gráfico N° 32. Aplicación de herramientas de gestión.....	107
Gráfico N° 33. Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos	108
Gráfico N° 34. Trazo con el software y trazo manual.....	111
Gráfico N° 35. Control desperdicios.....	111
Gráfico N° 36. Registro de información del peso de la materia prima	112
Gráfico N° 37. Proceso de confección de una camisa.....	113
Gráfico N° 38. Cálculo de los componentes del valor de un producto	115
Gráfico N° 39. Estructura de base de datos.....	154
Gráfico N° 40. Conexión de datos.	158
Gráfico N° 41. Perspectivas	162
Gráfico N° 42. Perspectivas-Objetivos	164
Gráfico N° 43. Índices de rentabilidad.....	165
Gráfico N° 44. Índices de satisfacción del cliente	166
Gráfico N° 45. Índices de productividad.....	166
Gráfico N° 46. Índices de mejoramiento de los sistemas de información interno	168
Gráfico N° 47. Índices de medición del ambiente organizacional.....	168
Gráfico N° 48. Información de índices	169
Gráfico N° 49. Iniciativas 1/2	170
Gráfico N° 50. Iniciativas 2/2	171
Gráfico N° 51. Mapa Estratégico	172
Gráfico N° 52. Ventana de registro de datos.....	173
Gráfico N° 53. Reporte Inteligente 1	175
Gráfico N° 54. Ventana de ingreso de datos	177
Gráfico N° 55. Informe de beneficios por producto luego de aplicado el CMI.	179

RESUMEN EJECUTIVO

Siempre se ha dicho que las realidades pueden ser estudiadas desde varias perspectivas, para encontrar la solución a un problema se debe tener en cuenta que éste puede tener varias soluciones, pero cada una con mayor o menor efectividad. El presente estudio pretende demostrar que un resultado contable, puede estar afectado no solo por factores financieros sino también por los no financieros, éste último en la actualidad representa el mayor peso en los resultados.

Los acelerados cambios a los que las empresas se somete en la actualidad, reflejan la necesidad de contar con una información suficiente, relevante y oportuna para tomar las mejores decisiones, dicha información resulta insuficiente preparada bajo los lineamientos de la contabilidad financiera, que busca una uniformidad y visión general de la situación económica de la organización, que si bien es de gran utilidad para usuarios externos para los gestores resulta mínima tendiendo a tomar decisiones basados únicamente en su experiencia.

Por lo expuesto anteriormente, el estudio de la incidencia de la Contabilidad de Gestión en la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín, pretende comprobar la ineficiencia de la asignación de los costos únicamente de manera empírica, reflejando el grado de participación tanto de factores financieros y no financieros, desde la descripción particular de las características de la Industria en mención, asegurando la selección de la herramienta que genere la solución efectiva, aprovechando las facilidades tecnológicas actuales.

Del resultado de la investigación, el Cuadro de Mando Integral ha sido considerado como un potente instrumento que diseñado de manera personalizada para Industrias Pequeñín, en una base informática, promete facilitar las labores de la gerencia, al brindar la información relevante sobre el desempeño en aspectos financieros y no financieros, en la medida exacta y en el momento oportuno.

INTRODUCCIÓN

Los acelerados cambios que rodean la economía y desarrollo de las empresas a nivel mundial, afectan a los procesos internos de toda organización, y mucho más si se trata de una Industria. El Ecuador no es la excepción, y al igual que otras naciones, se compone de mercados inestables y variantes, de los que los gestores de las organizaciones deben: estar conscientes y responder en función de los mismos, para mantenerse en el mercado, reduciendo el riesgo de las afectaciones y aprovechando los cambios que generan oportunidad de crecimiento.

Los cambios del entorno de la organización siempre provoca cambios internos, o a su vez exige dichos cambios, los mismos tiene un comportamiento particular en cada empresa, por lo que es importante mantener una información detallada en la medida necesaria, para la comprensión, control y actuación sobre ellos, sin embargo muchas empresas en el Ecuador se han limitado a la elaboración de información regidos a las normas del Sector, que de manera general ayuda en mucho para la obtención de la información financiera, pero ante los cambios mencionados, esta tiende a quedar insuficiente, y en algunos casos puede no mostrar la realidad económica de una organización, desviando la comprensión por parte de los gestores.

Quienes dirigen una empresa necesitarán siempre de información específica para descifrar los escenarios que se presentan en la misma y tomar así las decisiones correctas, por lo que deberán dar la suficiente importancia a los mecanismos que la obtiene. En el presente estudio se busca estudiar como la Contabilidad de Gestión, incide en la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín y buscar soluciones eficientes que permitan configurar una estructura de suministro de información eficiente en la generación de información oportuna y relevante, que facilite las labores de la gerencia.

Para el desarrollo eficiente del presente estudio se ha dividido el trabajo en seis capítulos, que se los describe a continuación:

CAPÍTULO I. Se estructura de una manera comprensible el principal problema, en materia contable surgido en Industrias y Textiles Pequeñín, contextualizándolo y justificando la importancia e impacto de su estudio, fijando las principales líneas de estudio que guiarán la misma.

CAPÍTULO II. Contiene la teoría que respalda suficientemente la importancia del estudio, además que permite la comprensión de las variables estudiadas, que forman el tema de estudio, finalizando con la expresión de la hipótesis a ser probada, en el capítulo cuatro.

CAPÍTULO III. Establece los métodos y herramientas de investigación que se usarán durante la investigación, que orientan la búsqueda, manejo y análisis de la información a fin de concluir con veracidad.

CAPÍTULO IV. Presenta la ejecución de los objetivos guiado por los métodos y herramientas del capítulo tres, que permiten evidenciar el escenario actual de Industrias y Textiles Pequeñín, además de la comprobación de la realidad o falsedad de la hipótesis planteada en el capítulo dos.

CAPÍTULO V. A partir del estudio realizado en el capítulo cuatro, se determinan las conclusiones a las que se llegó, recomendando entre las posibles soluciones a los problemas encontrados, la propuesta que pretende dar solución al problema principal del que se habla en el capítulo uno, esta propuesta estará guiado por las mismas conclusiones a las que se llegó.

CAPÍTULO VI. Sin desmerecer la importancia de los capítulos anteriores, la investigación realizada de estos, concluyen en elaboración de la propuesta, que se presenta en éste capítulo, compuesto por una estructura completa que guía la comprensión y seguimiento de la ejecución de la misma para la solución del problema encontrado y descrito en el capítulo uno.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la utilidad contable de los productos, elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., en el primer trimestre del año 2013.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

1.2.1.1. Contextualización macro

En sus inicios la industria utilizaba métodos primitivos para ejercer el proceso de transformación y no iban más allá del uso de herramientas simples, prevaleciendo la labor manual sobre la mecánica, con la revolución industrial esta situación cambiaría.

Según Hartwell (2013) la transformación de la industria “empezó en Inglaterra por el siglo XVIII, significó un cambio en el desarrollo económico y social” (p. 2), que para su comprensión es materia de otro estudio, sin embargo se ha tomado lo escrito por Chacón, Bustos, & Rojas (2006);

La Revolución Industrial, efectivamente, da lugar al contexto tecnológico, social, político y económico en el que nacen las grandes concentraciones económicas de capital privado-financiero, es decir, los artificios humanos a partir de los cuales se plantea la necesidad de contar con un cuerpo sistemático de conocimientos que provea información contable pertinente

para el costeo de productos y fundamentar el control, la planificación y la toma de decisiones estratégicas . (p. 17)

En tal sentido, las necesidades de información contable, producto del crecimiento económico durante la revolución industrial, motiva en las empresas, la reestructuración de sus sistemas de información contable, a fin de brindar a sus gestores las herramientas de información relevantes para tomar las mejores decisiones, conseguidos a partir de la integración de la contabilidad de gestión en sus sistemas de información.

El nacimiento de la contabilidad de gestión parte en la contabilidad de costos, mucho antes de la revolución, su manejo era muy sencillo, debido a que sus procesos de producción no presentaban complicaciones, “el empresario adquiría la materia prima, encargaba la actividad a pequeños talleres artesanales (...) y vendía los productos en el mercado. Toda la actividad descansaba en operaciones externas” (Gómez G., 2002, p. 1); teniendo únicamente que preocuparse del costo de los materiales directos. El mismo autor señala que:

Entre 1890 y 1915, (...) se integró los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos, y se aportaron conceptos tales como: establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, y estimación de costos de materiales y mano de obra. (p. 4)

Con estas nuevas consideraciones, los objetivos de la contabilidad de costos se amplían a la entrega de una información relevante para la planificación, organización y control financieros facilitando el proceso de la toma de decisiones.

Estos criterios forman los principios básicos de la contabilidad de gestión, que busca mostrar en detalle el origen y variación de cada rubro presentado en los estados financieros comunes, así como de aquellos factores que sin ser considerados en los estados financieros, modifican significativamente los resultados económicos de la empresa.

Independientemente de la actividad que se dedique una empresa, siempre habrá el interés por conocer el resultado final de sus operaciones, resumidas en utilidades o pérdidas. Con los criterios de la contabilidad de gestión esta cuenta deja de representar un simple resultado, pasando a ser por el detalle de su estructura, en un elemento fundamental, para determinar las causales de dicho resultado, sobre todo si lo componen los beneficios de varios elementos, como sucede en industrias que producen varios productos en un mismo periodo, compartiendo en proporción los recursos de la empresa.

1.2.1.2. Contextualización meso

El sector Industrial evidentemente es aquel que mayor desarrollo económico ha generado por la creación de innumerables fuentes de trabajo de manera directa y mucho más de manera indirecta, necesitando del sector comercial para la distribución de su producción. La industria la conforman innumerables empresas de transformación, el textil es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales, debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo. Este sector a su vez se subdivide en hilandería, tejeduría, tintorería, confección, alta costura y no tejidos.

La facilidad de los procesos que conlleva la elaboración de los productos dentro de los subsectores de la industria textil y en específico de la confección, permiten la creación de empresas con un capital medio o bajo para la inmersión al sector económico como pequeña o mediana empresa.

El Centro de estudios para la producción de Argentina (2013), identificó mediante información de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, del cual Ecuador no es miembro) que de sus miembros “las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan casi el 95% del total de empresas y generan entre el 60% y el 70% de los puestos de trabajo” (p.6). Internacionalmente existen organismos que regulan la forma y estructura de la

preparación y presentación de la información financiera de las PYMES, siendo las más reconocidas según Farfán (2012).

Las Directrices de Contabilidad para PYMES (DCPYMES) emitidas por la ONU a través del ISAR-UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo – Grupo Intergubernamental de expertos en estándares internacionales de contabilidad y presentación de Informes) y el IFRS para PYMES emitido por el IASB (Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad). (p.2)

El mismo autor (Farfán, 2012) menciona que “estas normatividades constituyen versiones abreviadas de los IAS-IFRS plenos, conservando la visión financiera de las empresas que participan en mercados públicos, y supeditando las necesidades de los usuarios internos a una información elaborada para usuarios externos” (p. 2). Todo esto deja insatisfecha la necesidad de información contable de los usuarios internos de la PYMES.

Este entorno normativo, exige que las empresas estructuren de manera particular sus sistemas de información contable con fines internos. Esta estructuración, posee un carácter estratégico para cada organización, por lo que la aplicación de las herramientas de gestión y el resultado del mismo, no es de acceso público, limitando en cierta forma, el conocer los beneficios o perjuicios de la aplicación de las herramientas y el escenario en que estas dieron los diversos resultados.

En los países de Latinoamérica, se viene viviendo un escenario similar, en cuanto a la investigación respecto de la contabilidad de gestión, sin embargo existen recientes estudios que debido al crecimiento de cada nación, resaltan la importancia que va tomando la contabilidad de gestión.

En Colombia según Mantilla (2003), existe un Plan de Contabilidad que es en realidad un Sistema de Contabilidad Financiera y un Sistema Unificado de Costos y Gastos que se asemeja a un Sistema de Contabilidad de Gestión. Su obligatoriedad en la aplicación se deriva de la ley 142 de 1994 de la

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios del país en mención. La idea central es que sirvan como instrumento para la planeación, la toma de decisiones y el control de gestión de las empresas, así como para lograr la normalización de algunos procedimientos administrativos y de información.

De la investigación respecto a la Evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión en Cuba realizado por Artmenteros y Vega (2003), se resalta la presencia de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, quien junto con las universidades del país, ha jugado un papel relevante en el proceso de superación, ofertando diferentes tipos de postgrados, entre ellos: cursos de contabilidad de gestión y costos. Al evidenciar en este país la obsolescencia de las técnicas contables que atentan contra los objetivo trazados en las bases del perfeccionamiento empresarial, se hace partícipe a las universidades del país de un proceso de actualización a todos los empresarios y cuadros del primer nivel de dirección impartiendo cursos en materias de Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos y Gestión y Administración Financiera, cuyos resultados son apreciables en las diferentes organizaciones empresariales.

Existen diversos criterios en torno a la concepción de la contabilidad de gestión. Mientras unos la describen como la contabilidad de costos mejorada con un enfoque gerencial, otros la asumen como la misma contabilidad de costos, de aplicación viable para las empresas pertenecientes al sector industrial, este último criterio ha sido adoptado por los profesionales en El Salvador. En El Salvador al igual que Argentina, Brasil, Ecuador y algunos otros existe una limitada investigación sobre la aplicación de la contabilidad de gestión, y los únicos realizados entre los años de 1996 al 2002 mencionan la inexistencia de instituciones dedicados a la investigación sobre la temática, por consecuencia la aplicación de una contabilidad de gestión no es considerada por parte de los organismos reguladores al emitir sus lineamientos respecto de la preparación y presentación de la información contable (Rivas 1996; López, 1996; Plaza, 1996; Ercole, 2002).

1.2.1.3. Contextualización micro

La economía del Ecuador es prevalecta por la presencia de empresas de carácter manufacturero, el cual participó del PIB nacional del 2012 con un 11.71%, (PRO ECUADOR, 2013). De las empresas de manufactura, la industria textil ha aportado considerablemente a la economía y desarrollo del país pues según Carrillo (2010):

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada y es además una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc. (...) Según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE), en 2009 este sector aportó con cerca de dos puntos porcentuales al Producto Interno Bruto (PIB), contribución que se ha mantenido similar desde la década anterior. (p.2)

El sector textil en Ecuador representa uno de los mayores generadores de empleo con “cerca de 3.000 empresas en el encadenamiento textil-confección que representan a más de 140 mil empleos directos. (...) Las principales provincias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas” (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador AITE, 2013 & AITE, 2010).

Las empresas textiles se encuentran bajo la normativa de ciertos organismos reguladores, la Junta Nacional de Defensa del Artesano que aprueba y verifica la calificación artesanal y la Superintendencia de Compañías regula la preparación y presentación de la información financiera.

La Superintendencia de Compañías ha expedido una norma con la exigencia en la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que de acuerdo a las características de las empresas, aplicarán las NIIF completas o las NIIF para pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El conjunto de normas, de aplicación obligatoria, provoca en los empresarios así como los gremios de los cuales forman parte, centrar su interés en la elaboración de la información financiera, conforme a dichas normas, descuidando la elaboración de la información contable interna, que por su contenido se constituye en una herramienta confiable para tomar las decisiones empresariales.

El 11 de junio del 2003 en la Ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, se constituye Industrias y Textiles Pequeñín. En el 2008 la Industria pasa a formar parte de la Cámara de la Pequeña Industria de Ambato, y en el 2010 califica a las normas ISO.

Durante varios años, Industrias Pequeñín venía exportando el producto con mayor aceptación en Venezuela a través del sistema de cartera abierta, oportunidad que fue limitada por las políticas implementadas por el gobierno venezolano con ciertas restricciones. Otros factores que amenazan su participación en el mercado internacional son: la excelente calidad con la que Perú expende sus productos, y los precios mínimos a los que los comercializa China.

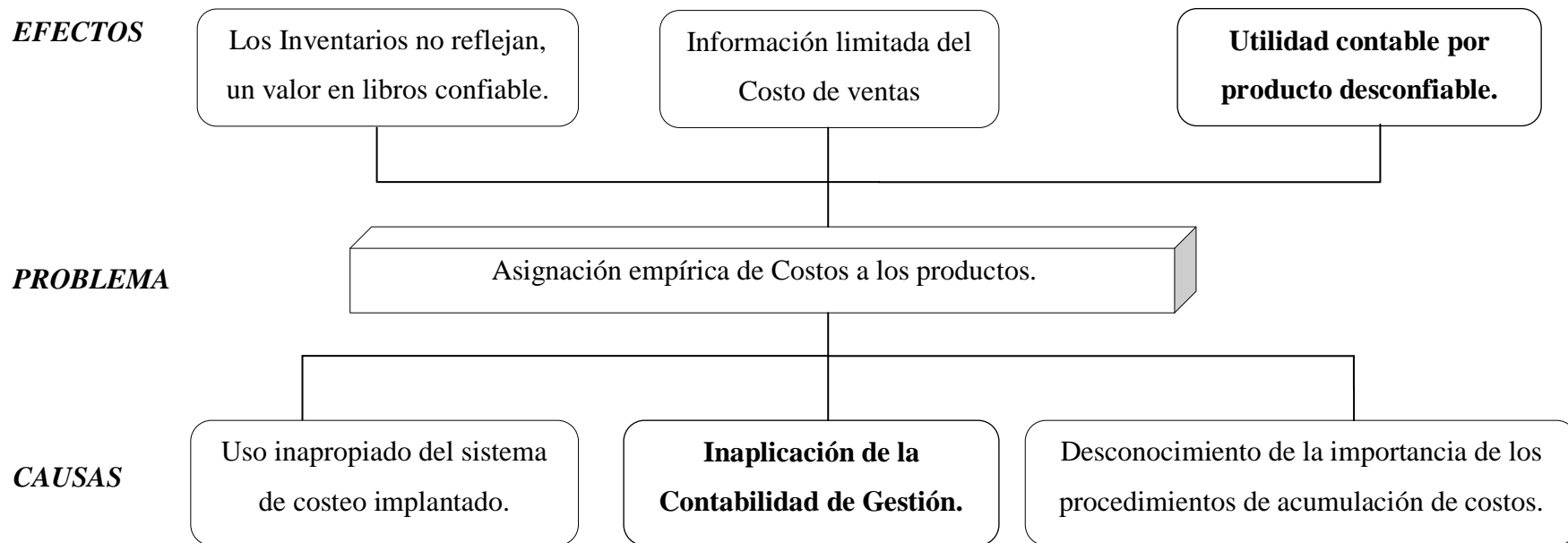
Las decisiones tomadas en Industrias Pequeñín, han sido guiadas por la experiencia más que por temáticas dando buenos resultados aparentemente. El costeo de cada producto, que es necesario para establecer su precio de venta, forma parte de la práctica empirista de la Industria aun cuando dentro de su manual de políticas y procedimientos, consta el sistema de costos por órdenes de producción como método para el cálculo de los costos. Las diferentes variaciones que se han dado recientemente, en los factores que condicionan el costo del producto, en periodos muy cortos, han implantado la duda sobre la certeza del costeo mediante el empirismo.

La preocupación de la gerencia es clara, no se puede decidir sobre la producción de sus prendas si no se tiene una base confiable, que demuestre el aporte en los beneficios por cada prenda, así mismo la forma en como participaron de los costos.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

1.2.2.1 Árbol de problemas

Gráfico N° 1. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

1.2.2.2. Relación causa-efecto

Los resultados económicos en una empresa reflejan el desempeño de toda la organización, así como los aciertos o desaciertos que tuvo la gerencia en cuanto a las decisiones tomadas, de tal manera que la determinación de la misma debe asegurar la realidad suscitada en la empresa.

La contabilidad financiera ha permitido evidenciar de manera resumida la situación financiera de cada empresa. Esta situación ha sido aprovechada por los organismos reguladores quienes pretenden a través de normas que rigen la forma de elaborar y presentar la información contable, mantener una uniformidad de manera que sea de comprensión general.

En Industrias y Textiles Pequeñín, la determinación de la utilidad contable presentada bajo los lineamiento de una Contabilidad Financiera, refleja un valor real del resultado económico general de la organización, sin embargo para la gerencia ésta información resulta insuficiente, debido a que dicho rubro está compuesto por una gran cantidad de productos que poseen sus propios costos y precios de venta, y necesariamente se requiere de actuar particularmente en cada artículo producido y vendido.

Es responsabilidad de cada empresa elaborar aquella información adicional que justifique los valores presentados por la contabilidad financiera, y en si existe un sinnúmero de herramientas de gestión que ayudan a conseguir esta información adicional. Sin embargo el desconocimiento de las mismas, resta el interés por aplicar alguno en la organización y la falta de cooperación y compromiso de los empleados, con los objetivos de la empresa, sin duda incrementan este desinterés.

Con estos factores en contra, la organización opta por comprender la información faltante en base a su experiencia que es sin duda un elemento clave dentro de la determinación de la información, pero por sí solo, no tiene mayor aporte. Esta experiencia en la mayoría de las veces es estructurada por sucesos del

pasado. Por tanto asimilan los sucesos anteriores a los actuales sin considerar las variaciones del entorno actual, estimando los datos de manera errónea.

Así también en Industrias Pequeñín pese a poseer un Manual de políticas y procedimientos que establece el tratamiento de los costos de los productos bajo el sistema de costos por órdenes de producción, éste realiza la estimación del costo a cada producto basado en la experiencia, pues la legislación no exige más allá de un resultado económico contable global, y para la gerencia le resultaba sencillo distribuir los costos debido a la producción poco asimétrica, sin embargo lo antes señalado y los acelerados y constantes cambios en los factores que alteran los costos de producción, se han reflejado negativamente en la determinación de los costos por producto, pues la asignación de aquellos que se generan y se consumen en proporciones por cada artículo (que actualmente son muy asimétricos), como la mano de obra, los costos indirectos, entre otros, se han dado a través de dudosas bases de prorrateo fijadas con inseguridad.

La contabilidad de gestión, pretende cubrir las necesidades de información de la gerencia a fin de tomar las mejores decisiones. Su aplicación exige la reorganización de las distintas áreas integrantes de la empresa y una responsabilidad compartida de empleados y directores, con la finalidad de medir eficientemente el desempeño en cuanto a la productividad y la instalación y mantenimiento de un sistema de información y comunicación efectiva. Mediante el uso de la(s) herramienta(s) que ofrece un modelo de contabilidad de gestión.

1.2.3. PROGNOSIS

Cada producto merece un precio distinto de acuerdo a sus características, modelo y calidad. El consumo de la mayoría de materias primas de manera fragmentada y la necesidad de los datos correspondientes al costo del producto para establecer el precio, exige una información sino exacta lo más aproximada al consumo real de los recursos por cada prenda.

La asignación de los costos correspondientes al consumo de recursos realizada de manera empírica: no considera bases de prorrateo para la distribución de los costos, no exige la elaboración de documentos con fines de información contable y gerencial, entre otros aspectos que no dan a la gerencia la confianza suficiente sobre la información presentada respecto a la composición del costo de ventas. Al mantener esta manera de asignar los costos, a más de lo indicado; los cambios en: los precios de las materias primas, los procesos de producción y los niveles de producción, incrementan la probabilidad de obtener datos irreales sobre los costos por cada producto correspondientes al consumo de los recursos.

El empirismo además de no asegurar una confiabilidad total sobre su aplicación, requiere de la presencia constante de la persona con la experiencia para aplicarlo. Frente a la ausencia de esta persona el determinar el costo de una prenda quedaría desatendido, limitando el decidir sobre cualquier aspecto dentro de la producción.

El costo por producto es necesario para determinar el beneficio que aporta cada uno a la utilidad global, permitiendo tomar cualquier decisión sobre cada artículo. Sin embargo si la información presenta datos irreales, se continuará produciendo aquellas prendas que generan mayores costos que beneficios, y a su vez se detendrá la producción de aquellas que generan grandes beneficios que alcanzan a cubrir las pérdidas de las otras.

Frente a la competencia, es indispensable conocer si los costos permitirán atender al mercado en los precios que este exige. Con información insuficiente, se aceptará precios que generan un beneficio insignificante, en ciertos casos estos precios ni siquiera cubrirán los costos, y aquellos productos que generan beneficio, sino en su precio se disminuirá su cantidad y por consecuencia los clientes de los mismos. Acostumbrando al mercado a una situación difícil de mantener.

Con el pasar del tiempo esta situación tomarán su forma real y la iliquidez será el primer factor observable. La respuesta frente a las obligaciones con proveedores y prestamistas se verá trabada. Al evidenciar el panorama con claridad, la gerencia se verá obligada a detener de alguna manera la pérdida generada por aquellos modelos fabricados, más su precio y peor aún el cese de su fabricación generará gran disgusto en la clientela, se pretenderá volver a fabricar los productos que generaban beneficio, pero para el momento no se tendrá liquidez para adquirir materia prima y los clientes de estos modelos no serán suficientes para sobrellevar las pérdidas.

Dentro de la organización, la gerencia deberá tomar innumerables decisiones, más si pretende avanzar y retomar el control, empezará realizando un estudio sobre la manera óptima de suministrarse de una información confiable que le permita tomar las mejores decisiones, que en consecuencia es lo que pretende el presente proyecto de Investigación.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la inaplicación de un modelo de contabilidad de gestión en la asignación de los costos que repercuten en la información sobre la participación de cada producto en la utilidad contable en Industrias y Textiles Pequeñín correspondiente al primer trimestre del año 2013?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cómo está estructurado el sistema de información contable de Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.?
- ¿Cuán eficiente es el método para la determinación de la utilidad contable por producto en Industrias y Textiles Pequeñín?
- ¿Qué herramienta garantiza la solución al problema de investigación surgido en Industrias y Textiles Pequeñín?

1.2.6. DELIMITACIÓN

Aspecto: Costos de producción

Área: Costos y Gestión

Campo: Contabilidad y Auditoría.

Temporal: Tiempo del problema: enero-marzo 2013

Tiempo de la Investigación: enero 2013 - julio 2014

Espacial: Esta investigación se realizará en una empresa de producción textil denominada Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., domiciliada en la Provincia: Tungurahua; Ciudad: Ambato; Parroquia: Huachi Grande; Sector: Huachi Central; Dirección: Panamericana Sur; Número: S/N; Diagonal a la Iglesia de Huachi Grande; (Ver anexo 3)

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación pretende evaluar los mecanismos que previenen y controlan el comportamiento de los diferentes factores que intervienen en la producción, frente a la necesidad de tomar decisiones en torno al precio, calidad y modelo del producto, a fin de comprobar la relevancia y oportunidad de la información que se presenta a la gerencia, con la que puedan evaluar las posibles alternativas que mejor se ajusten a las posibilidades de la empresa.

Un estudio de los factores de la producción, no solo brinda un resumen de la variación en cantidad y costos, si no que permite establecer, puntos o áreas claves de control, que facilitan la observación y medición de la variación de estos. Los puntos de control permiten a la gerencia, dotarse de una organización mejor estructurada, en donde es factible proponer objetivos, metas y la supervisión de su

cumplimiento por cada punto. La supervisión por secciones de la empresa hará más rápida la búsqueda de falencias y de información útil para la gerencia.

El cumplimiento de todos los objetivos seccionales y la generación de la información por cada sección, desembocan en el cumplimiento del objetivo general de la empresa, y brindará a contabilidad la información detallada que servirá para armar el cuerpo informativo de manera oportuna.

La información que se genere considerando los lineamientos de una contabilidad de gestión, permiten incrementar en detalle lo que la gerencia necesita y debe conocer y a su vez disminuye en cantidad los datos que desvían la atención de lo útil e importante. Así la gerencia de Industrias Pequeñas se mantendrá informada del consumo de recursos y el aporte dentro de la utilidad contable por cada producto elaborado sin exagerar en datos no relevantes.

Además, cualquier mecanismo o herramienta de control o de registro que funcione dentro de una organización será eficiente únicamente cuando atienda a todas las particularidades de la misma, en este sentido la garantía de tener la herramienta óptima y funcionando de manera eficiente se obtendrá con el estudio que enfrente las necesidades de la organización ante los beneficios y limitaciones de los mecanismos, además de considerar la disponibilidad y capacidad de la organización para la reestructuración de dichos mecanismos o a su vez la adopción de nuevos. Así el presente proyecto de investigación pretende realizar dicho estudio.

La aplicación de la contabilidad de gestión ha generado resultados óptimos para la gerencia de aquellas empresas que se manejan con esta rama de la contabilidad, sin embargo al igual que cualquier sistema, si no se evalúa los factores que condicionan su funcionamiento eficiente, se convertirá en una herramienta obsoleta dentro de la empresa. En la provincia de Tungurahua los estudios sobre la aplicación de la contabilidad de gestión son muy escasos. El presente proyecto servirá como elemento de estudio para futuras investigaciones

que pretendan continuar la investigación, y como sustento bibliográfico para estudios similares.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la Contabilidad de Gestión, y su incidencia en la determinación de la utilidad contable de los productos elaborados por Industrias y Textiles Pequeñín en el primer trimestre del año 2013.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los Sistemas de Información contable, empleados por Industrias y Textiles Pequeñín, revisando la estructura y cumplimiento de los procesos contables aplicados en la misma, en el primer trimestre del año 2013, para determinar la necesidad del modelo de contabilidad que se requiere implementar.
- Evaluar el método para el cálculo de la utilidad contable por producto, de Industrias y Textiles Pequeñín, estableciendo su origen y usos, a fin de determinar la solides e importancia del mismo.
- Proponer la implementación de un modelo de Contabilidad de Gestión, aplicando las herramientas de gestión en los procesos contables de Industrias y Textiles Pequeñín, para la eficiente asignación de sus costos de producción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La industria se ha convertido en el motor principal, en el crecimiento económico mundial; este crecimiento no es similar para todos los países: en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la economía ha evolucionado desde el 2009 al 2012 en 0.6%, 2.8%, 7.4%, 5% respectivamente, previendo para el 2013 un crecimiento superior al 4% (Andes, 2013), cifras que, en el caso del sector textil que representa un aporte importante, y en general para la economía de los países latinoamericanos, ameritan poner atención al crecimiento económico que viene teniendo la República Popular de China, la cual amenaza con apoderarse de los mercados productivos de diversas ramas de este sector (Ayala, 2009).

Frente a esta situación los gobiernos de los países con menores niveles económicos deciden frenar la competencia, con imposiciones reguladoras que limitan el libre comercio de ciertos productos dentro de su jurisdicción. Esto es aprovechado por las empresas, para fortalecerse y alcanzar un nivel competitivo que les permita sobrevivir o liderar en mercados internacionales, esto en gran medida a las acertadas decisiones tomadas por los directivos de cada organización (Condo, Jenkins, Figueroa, Obando, Morales & Reyes, 2004).

La actividad de los ejecutivos se enriquece gracias a la información generada por los contadores, quienes suministran datos útiles para la toma de decisiones; por ello es necesario que los sistemas de información se estructuren en base a los

objetivos de la organización a fin de generar información relevante que permita optimizar las labores direccionales.

Estas estructuras se han desarrollado con eficiencia bajo el concepto de una Contabilidad de Gestión, que no se condiciona a ninguna normativa (como el caso de la contabilidad financiera), si no al cumplimiento de los objetivos propios de cada empresa, facilitando la información adicional que requieren los usuarios internos. Aunque existen discrepancias sobre cuál es el antecedente de la Contabilidad de Gestión, muchos estudios, entre los más representativos los de Johnson y Kaplan, recaen sobre su origen en la contabilidad de costos, argumentando que la contabilidad de costes y la de gestión no se pueden entender la una sin la otra, siendo la contabilidad de costes la parte más desarrollada de la Contabilidad de Gestión (Gutiérrez, 2005; Campa, 2007 p 119-117).

En la historia, la contabilidad de costos trasciende según Gutiérrez (1991) por “dos periodos bien diferenciados (...) el primero comprende desde el principio del siglo XIV hasta finales del siglo XIX, mientras que el segundo periodo iría desde el siglo XIX hasta nuestros días, siendo el punto de inflexión la Revolución Industrial” (Campa, 2007, p.120).

En el primer período, la contabilidad de costos, no mostraba gran importancia debido a la simplicidad de los registros contables, que se presentaban suficientemente con la contabilidad financiera, sin embargo no se descarta el uso de elementos de costeo, pudiéndose observar según Tyson (1990) registros detallados del consumo de materiales y salarios (Gutiérrez, 2005), en 1557 los fabricantes de vino empezaron a usar algo que llamaron costes de producción, y en 1827 un francés llamado M. Gordard fabricante de vidrios, publicó un tratado de contabilidad industrial en el que resalta la necesidad de determinar el precio de las materias primas comparadas a precios diferentes (Gómez G., 2002) .

En el segundo periodo, época de la revolución industrial, se generó innumerables procesos evolutivos especialmente en el sector manufacturero,

presentando cambios en las formas administrativas y contables, en primer lugar, el control y contabilización del ciclo de las materias primas desde las compras hasta la identificación de su consumo en la fabricación; en segundo lugar, se procedió a contabilizar la mano de obra aplicándola a los productos o procesos; y por último, a la distribución, asignación y contabilización de los costos indirectos de producción. Todo esto como respuestas a las necesidades de información imperante (Chacón, y otros, 2006).

Conforme se norma la preparación y presentación de la información financiera, el objetivo de la contabilidad de costos se ve condicionado a las necesidades de la contabilidad financiera, basada en datos históricos en busca de la veracidad sin importar la causalidad; pero la necesidad de anticiparse a un escenario en constante cambio, motiva la reestructuración de los conceptos hacia la obtención de datos futuros, a través de la consideración de los costos predeterminados evidenciando su uso en 1928 por la empresa americana WESTINGHOUSE (Gómez G., 2002); naciendo en este punto, la división de conceptos en la cual unos deciden considerar a esta reestructuración como un desarrollo evolutivo que se da dentro de los términos de la contabilidad de costos mientras que otros optan por partir con el origen de un nuevo modelo denominado Contabilidad de gestión que se caracteriza por ser una herramienta de planeación y control, que facilita las acciones de la gerencia; estableciendo como principal diferencia de esta división, los criterios de los especialistas respecto a los conceptos de los costos y gastos como terminología a seguir, así a partir de 1950 la necesidad de articular una Contabilidad de Gestión apta para la toma de decisiones se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales relacionados con la Contabilidad de Costos (Bermúdez, 2010).

En la década de los noventa los sistemas de contabilidad interna tradicionales pasan de ser proveedores de información, a configurarse como sistemas de orientación para la toma de decisiones en escenarios de: inversión, objetivos empresariales a corto y largo plazo, eficiencia de sus procesos y rentabilidad de sus productos (Gutiérrez, 2005).

En el afán de reunir conocimientos en materia de Contabilidad de Gestión y contrastarlos frente a los diversos escenarios que muestra cada nación, entidades como la Asociación Internacional de Contabilidad (AIC), junto a la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), consiguen reunir las investigaciones de diversos países miembros de la AIC sobre la consecuente aplicación y consideraciones de la contabilidad de gestión, publicando en 1996 el libro titulado *La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica* (Lizcano, 1996), obra actualizada en ciertas naciones en el año 2003.

A continuación se presenta un cuadro, donde se detalla los aportes institucionales, gremiales, etc. para el desarrollo de la contabilidad de gestión:

Tabla N° 1. Aportes a la Contabilidad de Gestión en países latinoamericanos 1/2

PAIS	ELEMENTOS	APORTES	OBSERVACIONES	INVESTIGADOR (ES)
ARGENTINA	IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos)	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la investigación de los temas relacionados a costos y gestión. - Impulsar cursos de postgrado de especialistas en costos y Gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebró su primer congreso en 1977, manteniendo una actuación ininterrumpida. - Está integrado por profesionales de Costos y Gestión 	(Cartier, Jarazo & Yardín, 1996) - (Ercole, 2003)
	FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del Sistema de Actualización Profesional continua, incluyendo la temática de la Contabilidad de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emite Normas Técnicas Contables anualmente 	
COLOMBIA	SSPD (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios)	<ul style="list-style-type: none"> - Emitió el Sistema Único de Información a fin de eliminar la asimetría en el reporte de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Emitió el Plan de Contabilidad 	(Mantilla, 2003)

Fuente: (La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica, Publicaciones: 1996 y 2003)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tabla N° 2. Aportes a la Contabilidad de Gestión en países latinoamericanos 2/2

PAIS	ELEMENTO	APORTES	OBSERVACIONES	INVESTIGADOR (ES)
COLOMBIA	SIDSPD (Sistema Único de Información de los Servicios Públicos Domiciliarios)	- Integra el sistema contabilidad de gestión al sistema de contabilidad de financiera, para servir como instrumento para la planificación y toma de decisiones y el control de gestión de las empresas.	- Forma parte del Plan de Contabilidad, a fin de normalizar los procedimientos de administración de información	(Mantilla, 2003)
CUBA	ANEC de Cuba (Asociación Nacional de Economistas de Cuba)	- Ha constituido un Centro de Superación de Postgrados, en cursos de Contabilidad de costos y gestión. - Desarrolló un Diplomado en Contabilidad de Gestión Avanzada	- Se proyectan nuevos fines de investigación relacionado con las nuevas técnicas de contabilidad de gestión.	(Armenteros & Vega, 2003)
MEXICO	IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)	- Marca las pautas a seguir respecto a principios de contabilidad, normas y procedimientos de Auditoría.	- Agrupa nacionalmente a la profesión contable	(Ruiz & Escobedo, 2003)
	EGEL (Sistema de evaluación de conocimientos)	- Evalúa el conocimiento de los estudiantes, incluyendo aspectos de control de costos y gestión empresarial.	- Se aplica a la educación en un nivel nacional	
PARAGUAY	IECG (Instituto para el Estudio de Contabilidad de Gestión)	- Difusión y enriquecimiento de la disciplina que guarda relación con la Contabilidad de Gestión	- Se integra por profesores universitario en materia de Contabilidad de gestión, así como graduados universitarios que desean realizar investigaciones en contabilidad de gestión.	(Galeano, 1996)
PERU	ESAN (Centro de Estudios en el área de Economía)	- Realiza estudios eventuales sobre el área de gestión interna de la empresa, especialmente sobre los temas de toma de decisiones y control.	- Promueve la literatura e investigación sobre asuntos de economía y finanzas.	(Panez, 1996)
PORTUGAL	ADCES (Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior)	- Promueve la investigación en todas las áreas de la contabilidad, incluyendo las de contabilidad de gestión.		(Fernández & Fernández, 2003)
	POCP (Plan oficial de Contabilidad Pública)	- Crea las condiciones de integración de la contabilidad presupuestaria, patrimonial y analítica en una contabilidad pública moderna que resulta en instrumentos de ayuda para los dirigentes.		

Fuente: (La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica, Publicaciones: 1996 y 2003)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Lo que se indica en la tabla 1 forman parte de los principales aportes que impulsan el desarrollo e investigación de modelos de Contabilidad de Gestión y de las herramientas de gestión empresarial. En tanto al mayor aporte en material investigativo de Contabilidad de Gestión, un estudio de las publicaciones relacionadas con este tema entre los años 1998 y 2008 alrededor del mundo, revela que el 55% de investigaciones son de España, el 15% de Brasil y 6% de Venezuela, siendo los principales temas de estudio: el control organizacional, la evaluación y medición del desempeño, y la práctica de contabilidad de gestión. Esto no significa que en los países no citados, se desconoce o no se aplica los conceptos de la Contabilidad de Gestión, sino que mantienen una escasa difusión y publicación de trabajos académicos coordinados (Salgado, 2011).

El Ecuador muestra una clara ausencia en la construcción de modelos internos de contabilidad desapegados de la legislación; más allá de una escasa difusión de su aplicación, esto responde a la concepción de los conceptos de la gestión empresarial como complementarios al ámbito contable, al perseguir datos relevantes para las actividades gerenciales, y no como parte de una misma estructura conceptual reconocida como Contabilidad de Gestión.

Todos los estudios que han abordado el tema Contabilidad de Gestión o sus relacionados, si bien no en forma clara y evidente, pero si por su forma de concluir advierten el error de aventurarse en estrategias, técnica o herramientas que por su mayor abordaje avisten mejores y óptimos resultados, sin el profundo estudio de las características propias de la organización así como los factores y el comportamiento de estos dentro de la empresa, a fin de armar los fundamentos que validen la aplicación de cualquier técnica o herramienta dentro de la Contabilidad de Gestión, e incluso fundamenten la posible construcción de nuevos modelos.

El abordar un tema sobre la relación o incidencia de la aplicación de algún modelo de Contabilidad de Gestión sobre la utilidad contable, no ha sido expuesto de manera específica. Sin embargo al hablar de la incidencia de la Contabilidad de

Gestión en la Toma de Decisiones, que en sí es un tema muy tratado, considera indirectamente un impacto en la utilidad contable al tratarse de un elemento integrante de la información financiera, que sirve a la gerencia como instrumentos de análisis para revelar el estado económico y/o operativo por el cual atraviesa la empresa a la que refiere la información, y que permitirá a través de una decisión plantear correctivos o estrategias de mejoras.

La utilidad como rubro fue desde que el hombre empezó a mercar, la imagen de un buen o mal negocio, entre mejor se presente este valor versus a los del resto de mercantes o incluso a los del mismo en períodos anteriores, mejor ganancia representaba, esta visión no ha cambiado en mucho, pero si la forma de determinar este rubro. Actualmente existen procedimientos que ayudan a calcular este valor a fin de ofrecer razonabilidad y oportunidad.

Por un lado: la legislación pública que no se priva de normar la manera en que han de determinar las empresas su utilidad contable, debido a que de este rubro dependerá: el importe por recaudar en materia tributaria, la base de reparto de utilidades a los trabajadores, entre otros de acuerdo a la jurisdicción de cada nación; y el interés de quienes teniendo comprometido su capital dentro de una organización, exigen la información que asegure rentabilidad y gestión eficiente de su inversión; orientan a la organización a presentar informes con uniformidad y generalidad a fin de ofrecer una visión general y comprensible de la situación económica empresarial, para usuarios externos a la organización.

Por otro lado el interno específicamente, está quienes dirigen la empresa y son responsables de la gestión de los recursos en los distintos niveles jerárquicos, los cuales requieren para su gestión la información requerida por los usuarios externos, con una presentación más específica y detallada.

La estandarización en los procesos para determinar la utilidad contable de las empresas que se han impuesto por la legislación pública, sin considerar las particularidades de cada empresa, han privado para algunas la obtención de

resultados económicos reales, otras en el afán de mantenerse informados de la realidad económica sin alterar los procedimientos exigidos por ley, deciden llevar sistemas de información dualistas, y son pocas las empresas que han logrado llevar un sistema de información único que integra la información, que satisfaciendo las necesidades de los usuarios internos, no desvíen la información exigidas por los usuarios externos, que en el caso del Ecuador este sector lo integran el SRI (Servicio de Renta Interna), la Legislación laboral, municipios entre otros.

Bajo estas circunstancias la aplicación de los modelos de una Contabilidad de Gestión, lejos de contradecir a la legislación publica han pretendido, describir la composición, el involucramiento de los factores y el peso de los mismos al determinar la utilidad contable (y otros rubros presentados en balances), a fin de facilitar las labores de los gestores de la organización. Así en el Ecuador la Superintendencia de Compañías, ha pretendido con la regulación de la presentación de la información financiera contable de sus regulados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), liberar el criterio al presentar datos a valor razonable, que en sí representan un acercamiento a la realidad económica del ente.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El delimitar la manera en como se ha de obtener el conocimiento mediante el seguimiento de una filosofía, permite orientar hacia el objetivo y la forma de conseguirlo dentro de la investigación.

A describir existen un sinnúmero de paradigmas que representan posturas y maneras de concebir el conocimiento, a lo cual Valles (2010), presenta un apartado en el que describe por autores la concepción en versiones de dos, tres y hasta cuatro paradigmas, en primer lugar decide agrupar a todos, en dos grupos que se contraponen entre sí (ver tabla 7), a los que describe citando a Erlandson y otros (1993: 14) en donde:

Del primero se dice que “asume la existencia de una sola realidad objetiva averiguable a través de los cinco sentidos, sujeta a las leyes universales de la ciencia, y manipulable mediante procesos lógicos”, y el paradigma opuesto (...) en “realidades múltiples, con diferencias entre ellas que no pueden resolverse a través de procesos racionales o aumentando los tamaños muestrales”. (p.28)

Luego, el mismo autor expone la existencia de un tercer paradigma que engloba la denominada teoría crítica y un cuarto considerando otras perspectivas ideológicas afines como el constructivista. Kuhn (1975) por su lado reconoce las tres primeras posturas paradigmáticas, exponiendo los paradigmas positivista, naturalista y el socio-crítico en el orden respectivo, así se lo aclara en el taller publicado por el Instituto de Educación Superior del Perú-Calidad en Redes de Aprendizaje (IESPP-CREA) (2013).

Tal y como se señala en el capítulo tres del presente proyecto al abordar el enfoque que tendrá la investigación, se pretende según IESPP-CREA (2013): superar el reduccionismo del positivismo y el conservadurismo del naturalista llevando a lo que Lewin aporta con un nuevo concepto de investigación, al paradigma socio-crítico, en el que determina como necesario y fundamental la investigación acción, logrando avances teóricos y cambios sociales simultáneamente. Se aclara por lo tanto el uso del paradigma socio-crítico con el que se pretenderá comprender la problemática de estudio, que en primera instancia generalicen conceptos que pueden ser adoptados para generar conocimiento de cómo está concebida la contabilidad de Gestión y las repercusiones de su aplicación, que luego será profundizada de acuerdo a las condiciones que se presentan dentro de Industrias y Textiles Pequeñín, logrando interpretar la situación específica de la misma con el objetivo de encontrar soluciones efectivas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Siendo una de las características fundamentales de un sistema de información contable interno la no limitación a las leyes, no por el afán de contradecir si no

por la búsqueda de los procedimientos que garanticen la obtención de información real, usando procedimientos particulares para la organización guiados en los objetivos propios de la misma, parecería contradictorio exponer que esta investigación se fundamente en alguna norma; sin embargo como se ha expuesto en apartados anteriores, la preparación de la información financiera bajo los lineamientos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera, avista la obtención de datos razonables y apegados a la realidad de cada empresa, haciendo prevalecer el criterio del contable que dirija los procedimientos de acuerdo a las características particulares cada empresa.

Por lo expuesto, y estando Industrias y Textiles Pequeñín bajo el control de la Superintendencia de Compañías, se pondera la importancia de considerar lo expuesto en las Normas Internacionales de Información Financiera, que por el capital, aplica aquellas normas específicas para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), correspondientes al tratamiento de inventarios.

Se propone entonces la búsqueda de modelos que proporcionen información real de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización fundamentados en la sección 13 de las NIIF para PYMES, aprobada en el 2009, cuya traducción al español se publicó en septiembre del mismo año, que según numeral 3 del artículo primero de la resolución No 08.G.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008, publicada en el registro oficial No 498 del 31 de diciembre de 2008 es de aplicación obligatoria para el tercer grupo a partir del 1 de enero del 2012.

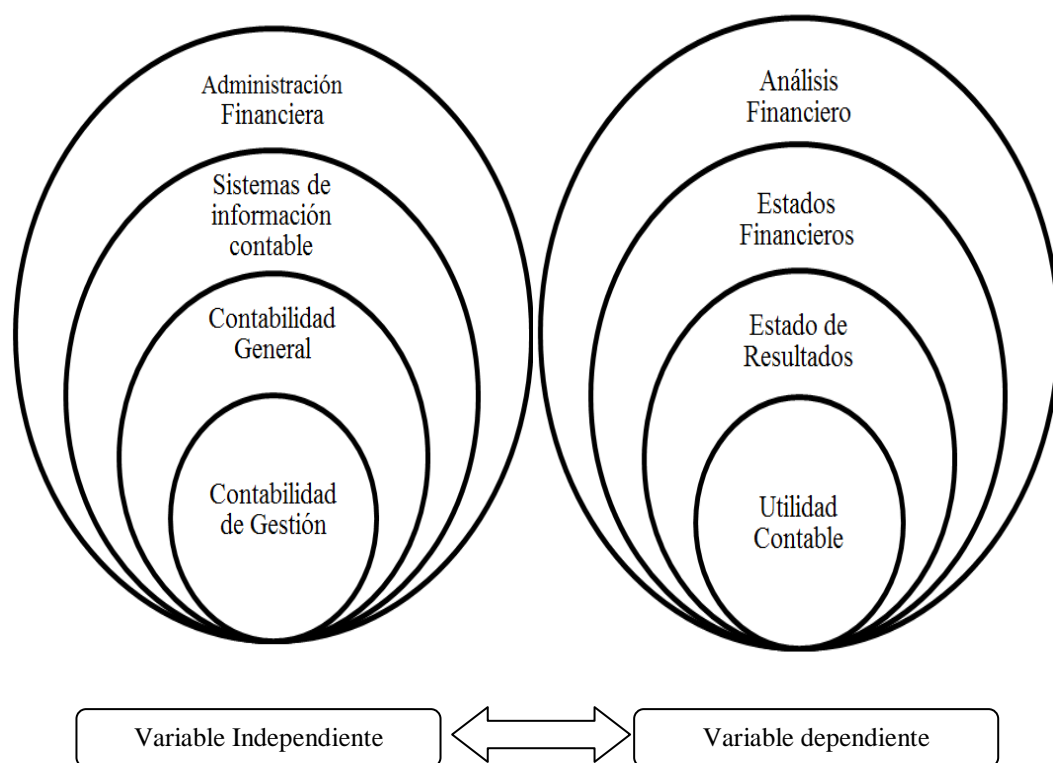
Tal y como lo señala dentro de su estructura en el apartado 13.1, esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios,

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

2.4.1.1. Super_ordinación conceptual

Gráfico N° 2. Super_ordinación conceptual

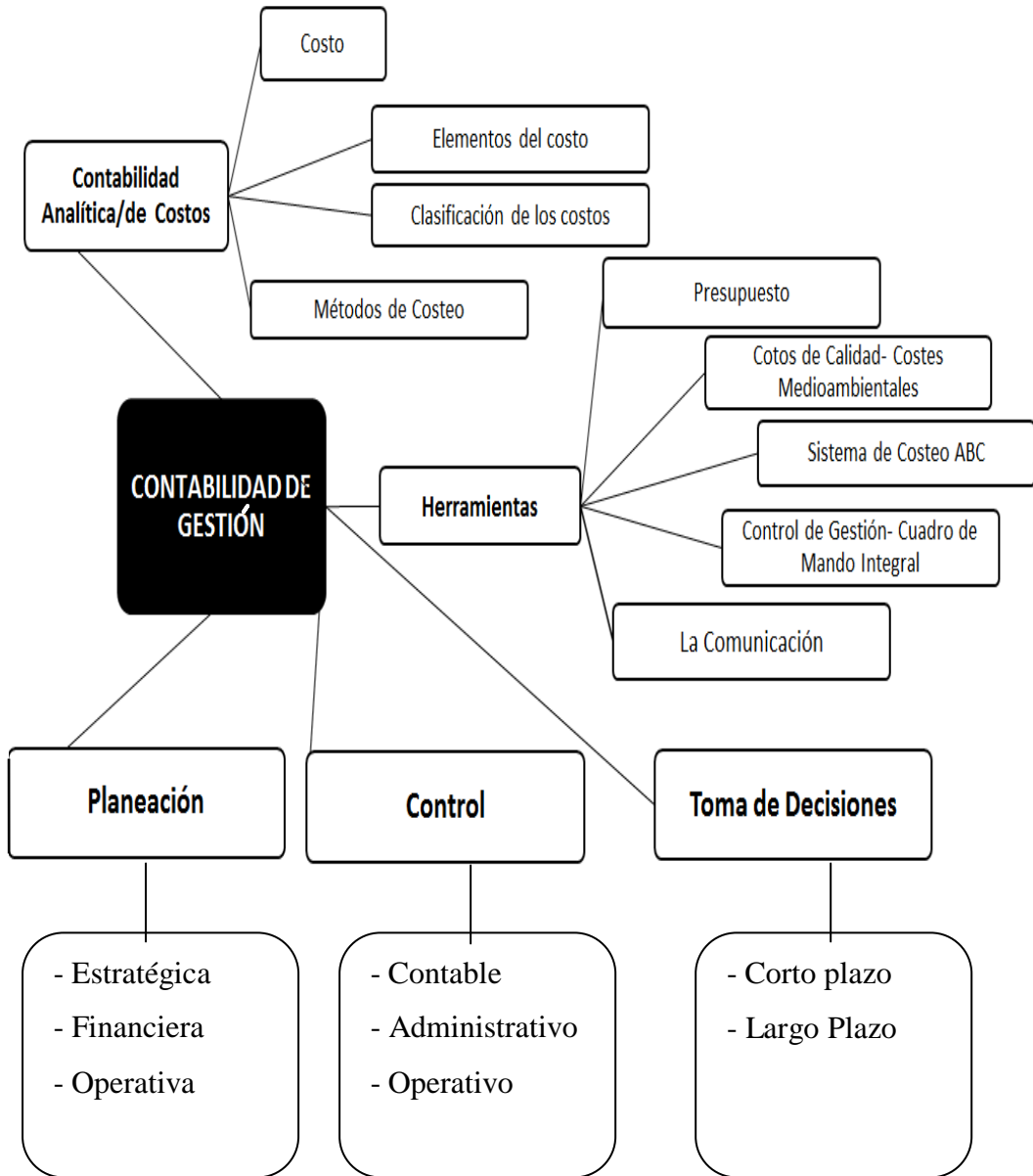


Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

2.4.1.2. Sub_ordinación conceptual

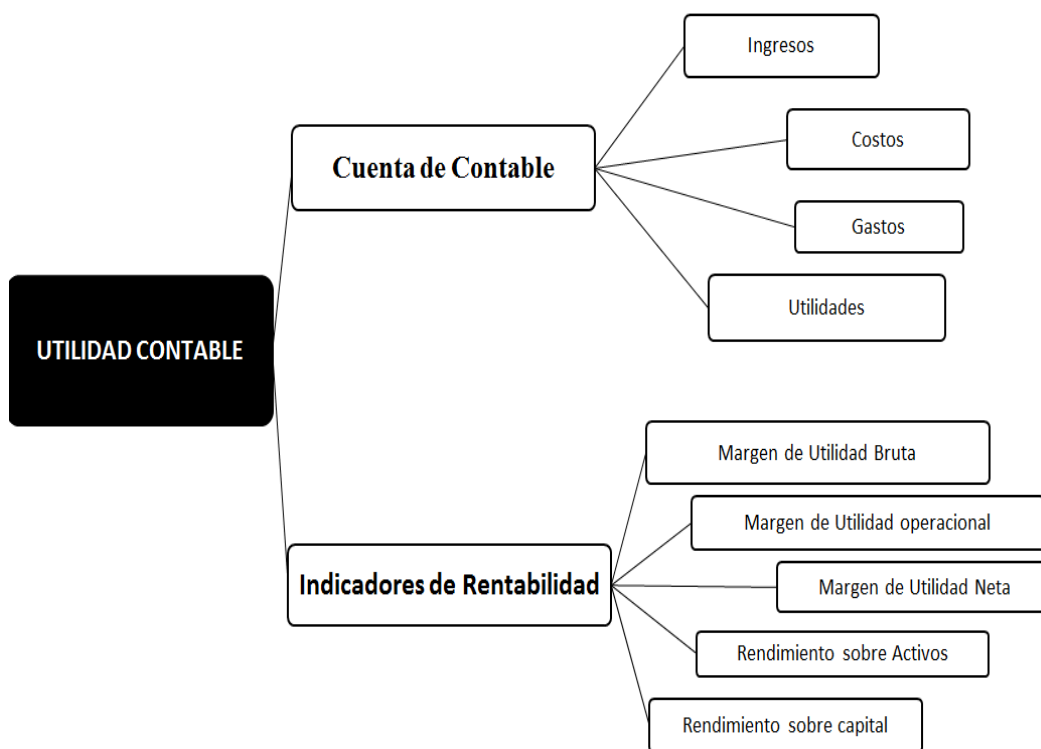
Gráfico N° 3. Sub_ordinación conceptual de la variable independiente



Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 4. Subordinación conceptual de la variable dependiente



Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

2.4.2. MARCO CONCEPTUAL VARIABLE INDEPENDIENTE

La contabilidad de gestión no puede ser entendida de una manera aislada, en consecuencia necesita puntualizarse dentro de una de las áreas generales de la empresa, que a más de dar importancia a su estudio, guían su comprensión hacia el objetivo de la investigación.

Al integrar el término contabilidad dentro de su denominación, se demuestra la relación directa que posee la contabilidad de gestión con la contabilidad general, siendo la última quien abarca a más de la primera otras ramas que en conjunto forman una estructura contable que responde a las exigencias de información financiera. Esta estructura se integra como un elemento importante en los sistemas

de información contable, preparados dentro de los procesos de la Administración Financiera.

2.4.2.1. Administración Financiera

En una organización “la administración financiera es esencialmente una combinación de la contabilidad y la economía” (Gallagher, Andrew, 2001, p.3.), en donde los gerentes financieros, tienen como objetivo principal velar por la existencia de mecanismos que prevean la situación futura de la empresa, tomando las medidas necesaria para generar los instrumentos de planeación y control de la gestión financiera (Purcell, 1983).

Conforme el entorno de las empresas evoluciona y cada vez presenta mayores complejidades y oportunidades, las labores de la administración financiera se amplían, llegando a configurar estructuras empresariales que permitan asignar los recursos escasos de una manera óptima y a maximizar el valor de la firma de los accionistas, mediante la planificación de las operaciones posteriores a las decisiones tomadas. Esta labor puede ser optimizada únicamente con los instrumentos que permitan la comprensión ágil, suficiente y oportuna.

Los Sistemas de Información se constituyen en el principal instrumento que facilita la gestión empresarial, al suministrar la información que requiere no solo los administradores de la empresa que se constituyen en usuarios internos, sino también para usuarios externos que pretenden una comprensión de la situación económica de la empresa.

2.4.2.2. Sistemas de información contable.

Entre la diversidad de los sistemas que pueden funcionar en una empresa, los sistemas de información contable, son responsables de la información económico-contable que surge de las operaciones de la empresa como respuesta a la parte contable de la administración financiera.

Los sistemas de información “permiten registrar las transacciones empresariales, producir informes financieros periódicos y crear los informes requeridos por la legislación, además de aquellos que ayuden a los administradores a comprender los cambios en las finanzas de una organización” (Martínez, 2006, p.25), satisfaciendo las necesidades tanto de los usuarios internos como externos.

2.4.2.3. Contabilidad General

Un reconocimiento conceptual compartido por una gran cantidad de profesionales en la materia es concebir a la contabilidad como una ciencia que analiza, interpreta, ordena y registra las transacciones comerciales en orden sistemático y cronológico, a fin de resumirlos mediante la presentación de los estados financieros.

Para Naranjo & Naranjo la contabilidad se constituye en un sistema de registro e información fundamentado en principios, métodos y procedimientos de orden técnico, contable y financiero que incluye documentos, libros, registro y archivos de las transacciones, desde su entrada original en los libros contables hasta la formulación de los estados financieros (2005, p.342).

Estos conceptos compartidos por muchos especialistas en contabilidad, muestran un claro apego a la descripción de la contabilidad financiera, que en si ocupa la mayor importancia dentro de la contabilidad general, incluso de aplicación única para muchas empresas, por la exigencia legislativa, sin embargo en estructuras complejas como las industrias, empresas de extracción, explotación y de servicio, se ve indispensable la presencia de subsistemas adicionales que garanticen informar sobre aspectos internos dentro de la organización, de una manera comprensible y detallada para los usuarios internos.

En este sentido la contabilidad general está integrada de acuerdo a los usuarios a los que responde como se señala en el siguiente cuadro en donde se presenta una segregación dentro del concepto de contabilidad.

Tabla N° 3. Componentes de la contabilidad general y equivalencias.

USUARIOS INTERNOS	USUARIOS EXTERNOS
Contabilidad de Costos o Costes	Contabilidad Financiera
Contabilidad Administrativa	Contabilidad Histórica
Contabilidad Gerencial	
Contabilidad de Gestión	
Contabilidad Interna	
Contabilidad Directiva	

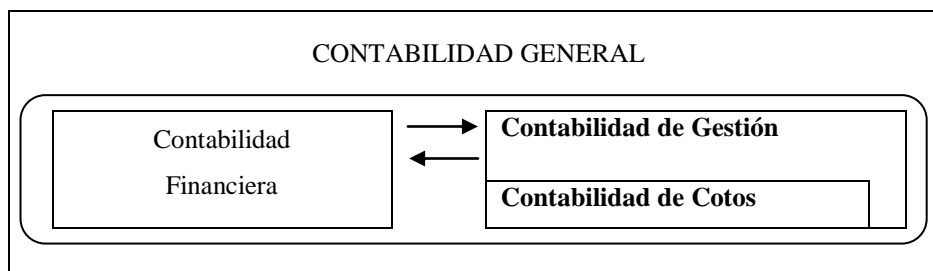
Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Cada una de estas denominaciones merece para algunos una atención particular, mientras que otros conciben la existencia de dos únicas contabilidades, la interna o directiva y la externa o financiera, dejando al resto como otras formas de referirse a estas dos.

Para el presente estudio en donde se pretende enfatizar la línea de investigación hacia la comprensión de la Contabilidad de Gestión, se concibe a la contabilidad general como enlace principal entre la contabilidad financiera encargada de generar información respecto del entorno en que opera la empresa, y la Contabilidad de Gestión que partiendo de los datos obtenidos por la contabilidad de costos genera información de primera para ayudar a los gestores en las tareas de planeación, control y evaluación del sistema financiero, sin dejar de lado la existencia de relaciones recíprocas en cuanto al suministro de información, como se muestra a continuación.

Gráfico N° 5. Estructura contable



Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Las flechas del Gráfico 2 representan la circulación de cierta información generada y utilizada en un sentido mutuo. De esta relación surge la idea de integrar la contabilidad interna a la externa en una sola estructura bajo el concepto de sistema monista, o a su vez separar la una de la otra, con el uso de cuentas de enlace, bajo el concepto de sistema dualista, a fin de facilitar la gestión empresarial, aunque esto no implica la inexistencia de relaciones ya expuestas (Pérez, 1999).

Es importante aclarar que esta investigación no busca optar por el dualismo o monismo, como metodología apropiada sino más bien exponer la posibilidad de futuros estudios a partir del interés por escoger uno de ellos.

A. Contabilidad Externa-Financiera

Una contabilidad destinada a informar al exterior enfatiza en la objetividad, en la explicación del pasado, por lo que recibe el nombre de contabilidad histórica o contabilidad financiera (Cirujano, 1998).

Si bien la contabilidad financiera, recoge las transacciones del ámbito externo (Fuentes, 2013), esta se configura como un sistema que nace en los hechos económicos internos y externos, para comunicar la información contable a los usuarios externos, a fin de satisfacer las necesidades requeridas para la inversión en el ente, así como para la obtención y control de créditos, presentando esta información en estados financieros publicados en cámara de comercio u otras entidades de servicio público, por lo que debe seguir los delineamiento o políticas de vigilancia y control o de disposiciones oficiales o gremiales que lo regulan (Estupiñán y Estupiñán, 2006).

Esta información suele limitarse a informes para propósitos generales dirigidos para usuarios externos, en el que para satisfacer las necesidades de los diversos usuarios de estos informes los mismos deben tener un grado de uniformidad en la presentación de datos (Davidson, Shindler y Weil, 1997)

B. Contabilidad Interna

En respuesta a la necesidad de información relevante para la gerencia y/o usuarios internos de la organización, aparece de la misma rama de la contabilidad, varias alternativas que, dependiendo de los autores, algunos las agrupan en una sola, mencionando a las demás como evolutivas de unas, mientras que otros autores, los separan de acuerdo a las características de las mismas, o de acuerdo a su utilidad. Lo cierto es que destacan como interna a la información generada a partir de esta(s) contabilidad(es), de utilidad para quienes están directa e internamente involucrados con la organización.

Debido a que la contabilidad interna es de uso gerencial y no necesariamente requiere ser entendida por los usuarios externos, “está menos estandarizada que la contabilidad financiera, y muchos convienen en que nunca habrá necesidad de tal uniformidad como la existente en la contabilidad financiera” (Davidson y otros, 1997, p.5). Esta contabilidad sirve principalmente a la gestión empresarial y por tanto, para la toma de decisiones en la empresa (Cirujano, 1998).

Lo más representativo dentro de la contabilidad de carácter interno, en empresas manufactureras, es la presencia de la contabilidad de costos que pretende informar sobre el proceso de transformación de valores por el consumo de recursos, objetivo que sería ampliado por impulso de los ingenieros responsables de la gestión empresarial, de modo que la contabilidad de costos adopta, amplía y complementa sus conceptos a fin de aportar a la creación de un nuevo modelo de contabilidad interna denominada Contabilidad de Gestión que pretende responder a las nuevas necesidades.

2.4.2.4. Contabilidad de Gestión

La contabilidad de gestión ha venido ganando importancia desde que los gerentes se han dado cuenta que no es suficiente contar con la información que se encuentra en los estados financieros tradicionales preparados por la contabilidad

financiera, ahora requieren de otros datos de carácter no financiero y del uso de herramientas gerenciales que en su conjunto faciliten el proceso de toma de decisión (González, 2010). Por lo tanto esta contabilidad “se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones” (Esteban, 2013, p.86)

El término Contabilidad de Gestión comienza a utilizarse en la década de los ochenta, para denominar los nuevos campos de acción que surgen dentro de la disciplina de la contabilidad de costes, y que, dado su alcance y relevancia, parece convenir su inclusión en la disciplina contable con una nueva terminología (Campa, 2007), sin dejar de lado la estrecha relación existente entre la contabilidad de costos y la de gestión que forman un todo (Giner, Pontet y Ripoll, 2008).

La Contabilidad de Gestión se concibe como un instrumento que, partiendo de la información generada por la contabilidad de costos, se ocupa de elaborar y comunicar la información oportuna y relevante para facilitar las decisiones operativas, tácticas y estratégicas de la empresa, sirviendo de base para la planificación y el control de las actuaciones gerenciales. (Martin, Ibañez y Mellado, 2011).

Tabla N° 4. Contabilidad Financiera vs. Contabilidad de Gestión

ASPECTO	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD DE GESTIÓN
Usuarios	- Externos	- Internos
Información	- Histórica	- Histórica, Relevante, Provisional.
	- Monetarios (Cuantitativa)	- Monetaria, No monetaria (Cualitativa)
	- Total	- Parcial, Total
Resultados	- Cuentas Anuales	- Instrumento gerenciales
Compromiso	- Legislación publica	- Objetivos particulares de la empresa

Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El hecho de que la Contabilidad de Gestión parte de los resultados de la contabilidad de costes, indica como punto de partida para su estudio, los resultados obtenidos al aplicar contabilidad de costos, sin embargo la amplia actuación que involucran los procesos de gestión hacen necesario comprender las bases conceptuales que integran la contabilidad de costos, como: el costo, sus elementos principales, clasificación y formas de asignaciones existentes.

A. Contabilidad de Costos

Dentro de la línea de investigación de la contabilidad de gestión, la contabilidad de costos se vuelve en el principal suministrador de datos para la planeación, control y medición del cumplimiento de los objetivos, a distintos niveles de control.

La contabilidad de costos es conocida comúnmente como contabilidad analítica, tiene por objeto el análisis de los componentes del coste de producción y su control (Goxens & Goxens, 1980, p.573).

A.1. Costo

Una definición común de costos desde el punto de vista contable tiene una acepción más restringida, refiriéndose exclusivamente a la suma de valores, cuantificables en dinero, que representan consumo de factores realmente incurridos o efectivamente desembolsados para llevar a adelante el acto de gestión de cuyo costo se trate.

Para los economistas este concepto se amplía agregándole “el costo de los recursos propios, que determinan considerando lo que podrían ganarse con los mismos si se los empleara sobre la base contractual con terceros. A esas ganancias alternativas de los factores propios utilizados en la producción la denominan costos implícitos o imputados” (Giménez y Colaboradores, 1991, p.9).

A.2. Elemento del Costo

Materia Prima. Representa cualquier parte de un producto que sea fácilmente identificable, los costos de materia prima directa deben incluir el costo de todos los materiales que se usen para la fabricación de un producto o para la prestación de un servicio. Sin embargo, desde el punto de vista contable, la atribución de algunos de estos costos no es ni conveniente ni práctica. Tales costos se tratan y se clasifican como costos indirectos (Barfield, Raiborn y Kinney, 2006).

Mano de obra. La mano de obra directa la constituye los individuos que trabajan específicamente en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio. “Otra perspectiva de la mano de obra directa es que genera valor agregado en forma directa al producto o servicio final” (Barfield y otros, 2006, p.90).

Gastos indirectos de fabricación. Se los reconoce dentro de esta denominación a todos los costos de fábrica que estén relacionados con la fabricación de un producto. La característica que distingue a esta mezcla heterogénea de costos de fabricación incluidos en los costos indirectos, proviene de lo poco práctico que resulta identificar estos costos con las unidades individuales de un producto (Rossell, Frasure y Taylor, 1984). En este incluyen los materiales y mano de obra indirecta.

Una de las características de los costos indirectos es la complejidad al identificar en cada producto el costo correspondiente al usado realmente, por lo que dependiendo de la participación que tengan estos dentro de la industria, merecerán o no un particular estudio sobre estos.

A.3. Clasificación de los costos

La clasificación de los costos facilita la identificación y agrupación de los rubros descargados dentro de la empresa, para actuar frente a estos

apropiadamente, estableciendo los procedimientos y demás de manera asertiva, optimizando las labores de reconocimiento y valoración así como el proceso de análisis e interpretación sobre estos.

A continuación se presenta un esquema de la clasificación de los costos que sin pretender ser ley, facilitan la comprensión en el marco económico-contable.

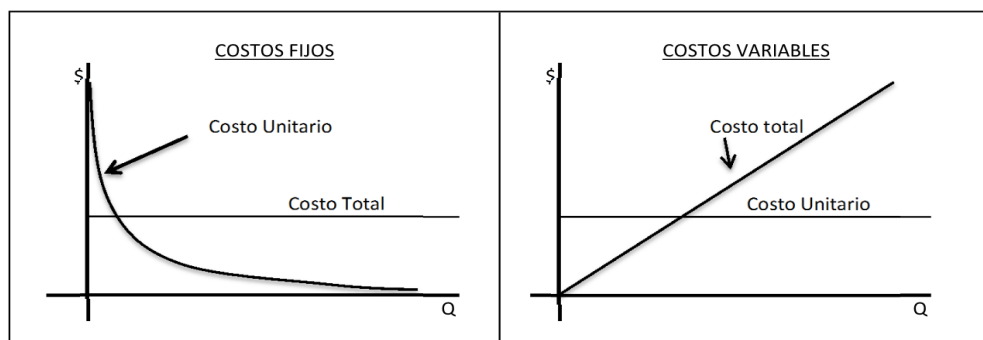


Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

A.3.1 Clasificación-En relación con el volumen

Gráfico N° 7. Comportamiento del costo a distintos niveles de producción



Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Los costos que se esperan varíen en proporción al cambio determinado de nivel o volumen de actividad, se conoce como *costos variables*. Si los directores pueden predecir el cambio en el nivel apropiado de actividad durante un determinado periodo, deben ser capaces de realizar una predicción general de cuanto cambiara el costo variable durante ese mismo tiempo. La característica de los costos variables como se muestra en el Gráfico 4 es que en unidades el costo permanece fijo y el costo total cumple la característica de variable. Por otro lado los *costos fijos* son aquellos que no se espera que cambien en su importe en proporción a los cambios en el nivel de volumen de actividad. Los directores también tienen que ser capaces de predecir que costos permanecerán iguales como resultado de ciertas decisiones o sucesos que afectan a las operaciones de la compañía (Rossell y otros, 1984). En un nivel unitario este costo varía, pues a mayor producción cada producto merece un menor importe.

No todos los costos caen por completo dentro de un patrón totalmente variable o totalmente fijo. Ciertos costos pueden variar en relación al cambio en un nivel de actividad, pero la mutación no tiene que ser por necesidad directamente proporcional o lineal.

En este caso se puede asumir que cierta parte del importe del costo permanezca constante con niveles alternativos de actividades, mientras que se pudiera esperar que otra parte del mismo costo varíe en proporciones directas a estos niveles. A dichos costos se les conoce como *costos mixtos* o costos semi-variables (Rossell y otros, 1984).

A.3.2. Clasificación-Por la capacidad de asociación al producto

Costos directos. Anteriormente ya se empezó a utilizar este término para identificar tanto la materia prima como la mano de obra que se asocia de manera directa al producto, estos costos poseen la característica conjunta de los costos variables en donde se identifica con facilidad el valor correspondiente a cada producto, al cargarse de manera proporcional a la cantidad producida.

Costos indirectos.- Estos costos pueden ser variables o fijos de acuerdo con la manera en que respondan a los cambios o en alguna otra medida de las actividades. En los costos indirectos variables se incluyen los costos de la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta pagada a destajo o por hora, los lubricantes que se utilizan para el mantenimiento de las máquinas y la parte variable por consumo de energía eléctrica en la fábrica. La depreciación que se calcula mediante el método de unidades producidas o el método de la vida del servicio también es un costo indirecto.

En los costos indirectos fijos se incluyen los costos como la depreciación en línea recta, los horarios por la licencia de funcionamiento de la fábrica, y los seguros sobre la fábrica, así como los impuestos prediales. En el costo de la mano de indirecta fija se incluyen los salarios de los supervisores de producción, de los superintendentes de turno y de los administradores de las plantas. La parte fija de los costos mixtos de fabricación también se incluyen en los costos indirectos fijos. Las inversiones en nuevos equipos puede crear costos indirectos fijos de mayor cuantía, pero también pueden mejorar la calidad del producto o servicio, y, por lo tanto, reducir otros costos indirectos. Los que son resultado de una baja calidad (Barfield y otros 2006).

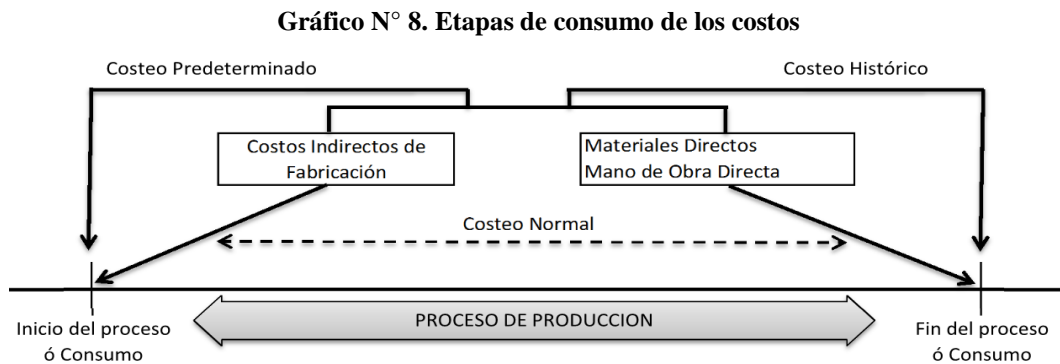
A.3.3. Clasificación-Según el departamento donde incurren

Para la gerencia esta clasificación facilita el control de los costos indirectos, por lo que un departamento o centro de costos corresponde la principal división funcional de la empresa.

Existen varios criterios en cuanto a clasificar la estructura funcional, para unos es necesario considerar el los departamentos de Ventas, Administración y el de Producción, sin embargo se puede asociar a los dos primeros en uno solo bajo el nombre de *departamento de servicios* en donde se generan los descargos que no están directamente relacionados con el producto, sin embargo suministran servicios a otros departamentos por lo que los costos se cargan al producto. En el

departamento de producción se concentran todos los costos que contribuyen directamente a la producción de un artículo.

A.3.4. Clasificación-Según el momento en que se determinan los costos



Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El gráfico 5 muestra que la diferencia de unos costo de otros depende del tiempo en que se deciden cargarlos como objeto de información (parcial o total), entre los cuales se reconoce a los costos históricos, costos normales y costos predeterminados.

Costos históricos. Se supone que los costos reales o históricos se han acumulado y adherido a los productos. Por diversas razones, los costos estimados son convenientes para varios propósitos contables dentro de los sistemas de costos. Con los costos históricos, los costos reales en que se incurren durante un período se emplean para el cálculo de los costos de los productos. Una variante de éste método opera a base de la tasa aplicable a gastos de fabricación. Si bien los costos del material directo y la mano de obra directa pueden determinarse de inmediato podría ser deseable estimar el valor del elemento gastos de fabricación dentro de los costos de producción (Anderson, 1980, p.148).

Costeo normal. Cuando se manejan tasa predeterminadas de gastos de fabricación, el elemento del costo unitario de los gastos de fabricación representa una aproximación; en tanto se denomina sistema de costos normales aquel, en el

que los materiales y la mano de obra se registran a costos reales, mientras los gastos de fabricación son estimados; su característica distintiva está en que el elemento del costo de los gastos de fabricación no es real o de naturaleza histórica (Anderson, 1980, p.149).

Costeo estándar. Un alejamiento completo de la objetividad brindada por un sistema de costeo histórico se lo tiene en el sistema de costos estándar. Los costos estándar representan estimaciones cuidadosamente predeterminadas respecto a lo que deben ser los costos de los materiales, mano de obra y gastos de fabricación desde una base unitaria, dadas las especificaciones del producto y una eficiencia de operación deseable. Los costos estándar pueden obtenerse con base en un estudio de experiencias o actuaciones pasadas, previos ajustes para eliminar las ineficiencias o reflejar los precios esperados para la mano de obra y materiales. Los costos estándar son muy valiosos para el control administrativo, pero también son útiles para efectuar costeo de los productos (Anderson, 1980, p.149).

A.4. Métodos de Costeo

Para una eficiente administración de los costos: asociaciones y estudiosos en la materia han venido desarrollando modelos completos, técnicas y herramientas, que facilitan la obtención del costo con una asertividad razonable, sin embargo la variación dentro de los procesos dentro de las industrias manufactureras (clientes principales de estos modelos), han hecho necesario la atención a estos aspectos, por lo que no existe un sistema único que aplicado a cualquier industria manufacturera genere los mismos beneficios.

El desarrollo de los modelos aplicable a cada estructura productiva, existen, el trabajo de los contables y la gerencia, en el aspecto costos de los productos que fabrican, es el de identificar el modelo óptimo para su estructura productiva.

La elección de un sistema en particular depende de la naturaleza de la industria y del producto o servicio, la estrategia de la empresa y las necesidades de información de la

administración, así como los costos y beneficios de adquirir, diseñar, modificar y preparar un sistema específico (Blocher y otros, 2008, p.84).

Costeo Absorbente. Algunos comentarios previos señalaban que todos los costos de producción habían de acumularse y adherirse a los productos. Este enfoque tradicionalista lo acepta la profesión contable como método apropiado para medir la utilidad neta y la posición financiera. Conforme a este enfoque tradicional todos los costos de producción, independientemente de su variabilidad con respecto al volumen, son asignables a los productos. A este método se lo conoce como costeo absorbente o costeo total, a causa de que los costos fijos son absorbidos por las unidades producidas. Los salarios de los supervisores, la depreciación, los impuestos sobre la propiedad, los seguros y los servicios, constituyen costos fijos que permanecen constantes a través de amplios rangos de producción. A medida que aumenten los niveles de producción, los costos fijos por unidad disminuyen debido a que iguales cantidades de costo se derraman entre más unidades (Anderson, 1980, p.150).

Costeo directo. Según Anderson (1980, p.150), algunos opinan, que el costo de los artículos producidos solo debe incluir los variables de producción. Se dice que se incurren en los costos fijos de producción con el fin de proporcionar la capacidad necesaria para producir, y esto tendrá que ocurrir cada año, independientemente del volumen de producción real de la planta. El sistema de costeo directo o de costeo variable opera de la siguiente manera:

1. Solo los costos variables de producción se acumulan y se adhieren a los productos.
2. Los gastos fijos de fabricación se registran como gastos del período contable.

Sistema de coteo por Órdenes de producción. En un sistema de costeo por órdenes, los costos se acumulan individualmente con base en cada orden. (...) cada orden se maneja como una entidad de costos única o un objeto de costos. Los

costos de las diferentes órdenes se mantienen en cuentas separadas de mayor auxiliar y no se suman ni se mezclan entre sí (Barfield y otros, 2006, p.178).

En el costeo por órdenes la tendencia es a automatizar las funciones de recolección y captura de datos que se requieren para apoyar al sistema contable. Al automatizar las funciones de registro contable no solo se consigue liberar a los empleados de producción de esa carga, sino también que se recuperen los gastos almacenados electrónicamente para atender una gran variedad de propósitos (Barfield y otros, 2006, p.183).

Sistema de costo por procesos. Cuando se trata de instalar un sistema de costeo por procesos en una empresa de transformación, uno de los primeros pasos que se debe dar es elaborar una carta de flujo de trabajo, en la cual se delimiten con claridad tanto los departamentos de producción como los de servicio. Los departamentos de producción incurrirán en costos por materiales, mano de obra y los costos de fabricación; los de servicio en cambio, sólo incurrirán en costos indirectos de fabricación que posteriormente deberán ser absorbidos por los costos de producción. (Gómez O., 2005, p.167)

Todos los conceptos que se han expuesto en el presente apartado fundamentan la estructura conceptual, que facilitan la comprensión y el accionar de las herramientas propias de la Contabilidad de Gestión. Muchos de los conceptos se han extendido más allá del reconocimiento tradicionalista debido a la influencia que ha venido teniendo la aplicación de la gestión en la estructura contable interna, así está el paso de los costos totales o full costing a los direct costing, entre otros aspectos.

B. Herramientas de la Contabilidad de Gestión

Durante la evolución de la Contabilidad de Gestión esta he tenido la presencia de una variedad de herramientas desarrolladas en la rama de la Gestión Empresarial y de aplicación exitosa dentro de la Contabilidad interna, las que en

el presente apartado serán expuestas en el orden de adaptación a la Contabilidad de Gestión, como se lo expone en algunos estudios antes citados.

Este conjunto de herramientas, que puede ser incrementado y discutido en su orden de aparición, consta de: los Presupuesto, que luego de la aplicación del direct costing deciden por considerar predicciones o estimaciones dentro de la misma, los Costes y Control de Calidad, que aparecen con el fin de incrementar el nivel competitivo de la empresa, siendo insuficiente el preocuparse de aspectos internos, un avance en la preocupación de los aspectos externos es la consideración de los Costos Medioambientales como respuesta a las estrategia que aseguran a los clientes, la preocupación por la naturaleza, el sistema de Costos Basado en Actividades que toma su importancia en el sentido estricto de obtener costos más exactos y descubrir las actividades que no generan valor al producto a ser eliminados, y finalmente, aparece como parte del control de gestión, en el afán de medir en qué grado se cumple con los objetivos planteados, los medidores expresados en indicadores bajo la estructura del Cuadro de Mando Integral.

B.1. Presupuestos

Una vez que las industrias logran identificar la concurrencia de ciertos costos, de período a período así como las razones de la variabilidad de los que lo hacen, es práctico desarrollar presupuestos en los que se estiman erogaciones para un período. Blocher & otros (2008) definen el presupuesto como “la expresión financiera o no del plan de acción de una organización para un periodo determinado, en él se identifican los recursos y compromisos necesarios para que la organización alcance las metas del periodo identificado” (p.255), el mismo autor establece que en un presupuesto debe incluir los aspectos financieros y no financieros de las operaciones planeadas.

La meta de un presupuesto en su elaboración es definir el volumen de gastos que tendrá un proyecto dentro de un período de tiempo, de manera previsional en base a estudios anteriores, y luego del período muestra las desviaciones que

deberán ser atendidas por el comité que elaboró dicho presupuesto. Por la misma concurrencia de desviaciones debido a cambios inesperados u otros factores este deberá ser flexible, de cambios.

En el estudio de presupuestos existe el uso de varios términos que se los describe a continuación:

Tabla N° 5. Términos de Presupuestos

<i>Comité de presupuestos</i>	Encargado de supervisar todo lo relacionado con el presupuesto, y suele ser la máxima autoridad dentro de las organizaciones en todo lo relativo al mismo
<i>Periodo del presupuesto</i>	Se preparan para un tiempo determinado, por lo general a un año con sub-períodos del presupuesto para cada trimestre o cada mes
<i>Lineamientos del presupuesto</i>	Determinan el tono del presupuesto y rigen su preparación. Emitidas solo después de hacer cuidadosas consideraciones sobre la perspectiva general de la economía y el mercado, las metas estratégicas, los planes a largo plazo, los resultados operativos esperados para el periodo corriente, las decisiones o políticas corporativas específicas como los decretos de adelgazamiento, etc.
<i>Modificación de Presupuestos</i>	Ningún presupuesto se cincela en una piedra. Conforme se desarrollaran las operaciones, factores internos o situaciones externas podría hacer necesaria las modificaciones

Fuente de Investigación: (Blocher y otros, 2008)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tal como se lo describe en la tabla 4 los presupuestos son preparados por el comité de presupuesto, para un período mediante lineamientos, es recomendable como se mencionó anteriormente que se generen presupuestos flexibles, para modificarlos en el sentido en las circunstancias lo exigen.

Entre la diversidad de propuestos existen los definidos en la siguiente tabla.

Tabla N° 6. Tipos de Presupuesto

<i>Presupuesto de producción</i>	Muestra la producción planeada para un periodo determinado. Esta producción planeada depende de las ventas presupuestadas, las unidades deseadas del inventario final de productos terminados y las unidades del inventario inicial de productos terminados
<i>Presupuesto de operación</i>	Debe ser separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gasto hasta llegar a las posibles utilidades futuras
<i>Presupuesto financiero</i>	Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa
<i>Presupuesto maestro</i>	Éste deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido un proceso de actualización, por lo cual sus cifras deberán ser flexibles

Fuente de Investigación: (Cárdenas & Nápoles, 2008; Blocher y otros, 2008

Elaborado por: Toapanta Mauricio

B.2. Costos Medioambientales y Control de costos de Calidad

Al considerar aspectos como satisfacción la del cliente, para mantenerlos o incrementarlos, se vuelve importante dentro de cada empresa generar especificaciones tales que satisfagan a los usuarios de sus productos y/o servicios y que servirán como bases de control, antes, durante y luego de su elaboración, a fin de comprobar el logro de lo planeado o deseado, o a su vez los desvíos existentes.

Este conjunto de especificaciones, tratadas en estrategias de calidad, generan costos, que según los estudios de Campa (2007), se los debe incluir dentro de los sistemas de Contabilidad de Gestión como indicadores no financieros, incluyendo aquellos como defectos de calidad, flexibilidad, oportunidad de mercado,

absentismo o tiempo de parada de máquinas, aspectos de trascendental importancia por los que en 1961 se crea en Estados Unidos el comité de costos de calidad dentro de la American Society For Quality Control pretendiendo divulgar su consideración en tales sistemas.

El mismo autor (Campa, 2007), señala la necesidad de herramientas que permitan el mejoramiento de calidad como el benchmarking el kanban e incluso el sistema de inventarios just in time, en donde el primero realiza la medición de los productos o servicios mediante la comparación con otros del sector, el segundo mejora la gestión de la producción, mediante la planificación y organización de los procesos, y el ultimo ayudan a que se elaboren productos de calidad a tiempo a un bajo coste.

Tal y como lo señala Esteban (2013), la inclusión de aspectos medioambientales en la Contabilidad de Gestión , la mejorarían en mucho y además es más sencillo realizar esta inclusión dentro de esta rama contable y no en la financiera, ya que supondría la reestructuración completa de los principios y demás normas; con estas consideraciones se pretende identificar los costes ligados a las variable medioambientales, que posteriormente plantearía la información que debe ser provista por la Contabilidad de Gestión.

B.3. Costeo Basado en Actividades (CBA) ó Activity Basing Cost (ABC)

El costeo basado en actividades (CBA) es un método para determinar costos precisos, que está siendo rápidamente adoptado en empresas de muchas industrias y dentro de las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro (Blocher y otros, 2008) a pesar de su aparición reciente. Éste método no sólo desarrolla costos más exactos, sino también ayuda a controlarlos. “Recuerde que la atención cotidiana de los gerentes está en administrar actividades, no costos. Por tanto, debido a que los sistemas CBA también se centran en las actividades constituyen una herramienta muy útil para los sistemas de administración de costos” (Horngren, Sundem y Stratton, 2006, p.147).

B.3.1. Asignación de los costos

Los costos dentro del método CBA se asignan a los objetos de costos, como los productos, servicios o clientes, con base en las actividades desempeñadas para los mismos, usando generadores de costo relacionados con el consumo de recursos para asignar los costos de los recursos a las actividades, basados en relaciones causa-efecto (Blocher y otros, 2008). El mismo autor define los generadores de costos a cualquier factor que ocasione un cambio en el costo de una actividad.

Existen algunas críticas alrededor de la aplicación del sistema en mención, que recaen en el tiempo excesivo que se toma el implementarlo, representando un costo, por lo que para tener éxito en su implementación es necesario un apoyo sustancial de toda la empresa (Barfield y Otros, 2006).

B.4. Control de Gestión-Cuadro de Mando Integral.

Una de las herramientas que permiten controlar la gestión empresarial, es el denominado cuadro de mando integral, mismo que: “proporciona la base de un análisis más completo de lo que es posible solo con los datos financieros” (Blocher y otros, 2008; p.13).

Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interrelacionadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar la misión y sus objetivos estratégicos, (Kaplan, 2002, p.35).

Este método propone la visión de la empresa desde cuatro perspectivas, a entender que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo con una clara unidad de propósito como es la consecución de una estrategia integrada.

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva de innovación y aprendizaje

- Perspectiva financiera

B.4.1. Acciones vs. Estrategias

El cuadro de mando integral sirve como “una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia. Usado de esta forma el cuadro de mando integral alivia muchas de las cuestiones relacionadas con la implementación efectiva de la estrategia” (Kaplan, 2002, p41).

B.4.2. CMI como herramienta clave de la gestión

Tal como lo expresa Kaplan (2002) al referiré al cuadro de mando integral como herramienta clave del éxito “en la década de los años noventa, muchas empresas que lo habían adoptado comenzaron a buscar métodos para comunicar los resultados ampliamente a todos los empleados y para usar la herramienta como piedra angular de sus sistemas de gestión” (p.52).

B.5. La Comunicación

No se puede dejar de lado lo expresado por Esteban (2013), quien señala la importancia del intercambio de información en las áreas interna y externa, guiados por principios como: la rapidez, claridad, precisión y relevancia, sin olvidar que la información que este fluyendo sea comprensible, es así que si el receptor ha recibido el mensaje pero no lo ha comprendido en su totalidad, la comunicación no estará completa. Dentro de los procesos que conllevan la aplicación de la Contabilidad de Gestión es esencial mantener una excelente comunicación, debido a la descentralización y las responsabilidades adquiridas por cada sección o departamento que deberán trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos generales de la organización.

Luego de la selección y aplicación de la o las herramientas que generen mayor beneficio dentro de las características y particularidades de cada empresa, esta tendrá la capacidad de configurar y mejorar continuamente el mismo, mediante

los procesos de gestión como son: la Planeación el Control y la Toma de decisiones.

C. Planeación.

La planeación según Estupiñán & Estupiñán (2006), “es el proceso en el que se proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto plazo y largo plazo, organizándose separadamente (p.215).

Dentro de una organización la planificación es de vital importancia al permitir señalar el punto de llegada, así como los caminos y el sinnúmero de programas que guiaran dicho camino. En este sentido el comportamiento de cualquiera de las herramientas expuestas en apartados anteriores, responderán en función de la planificación tanto a corto como a largo plazo.

C.1. Tipos de planeación

Los tipos de planificación son expuestos para una mayor comprensión en la siguiente tabla.

Tabla N° 7. Tipos de Planeación

<i>Planificación Estratégica</i>	Está integrada a las situaciones siguientes: a) diagnóstico de la empresa (externo e interno), b) diseño de objetivos a mediano y largo plazo, c) la estrategia más adecuada para alcanzar dicho objetivo, d) ejecución y control de dicha estrategia.
<i>Planificación Financiera</i>	Incluye presupuesto de inversiones, de financiamiento y de ingresos, costos y gastos de un periodo, coordinándose todas las proyecciones conjuntamente para que salga de ella el Cash Flow mensual, para ir efectuándose la comparación con las ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambio necesarios y en general si son posibles, para adoptar alternativas de inversión y de financiamiento
<i>Planificación operativa</i>	Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo

Fuente: (Estupiñán & Estupiñán, 2006; Cubías, 2013).

Elaborado por: Toapanta Mauricio

. De lo expresado en la tabla 6 se adiciona para su comprensión, la integración de la planificación estrategia con la misión, visión, y objetivos con los que cualquier empresa comienza, dentro de la planificación financiera el Centro de Empresas e Innovación Ciudad Real (2013), reconoce a la misma en versión táctica como la que “se preocupa por cuestiones de liquidez, gestión del circulante o política de precios, entre otras. Así, se refiere a funciones concretas, por ejemplo presupuesto de compras, inversiones, ventas, (...) o al conjunto de la empresa, como la cuenta de resultados (p.3).

D. CONTROL

El control considerado como un proceso de comprobación, inspección fiscalización o intervención como lo define el Diccionario de DRAE (2010), permite dentro de la aplicación de la Contabilidad de Gestión la verificación del cumplimiento de lo planificado previamente dentro de los procesos, en los distintos niveles, permitiendo descubrir las desviaciones que alejen a las operaciones de los objetivos planteados.

Dentro de los controles claves dentro de la organización se tiene por un lado los que corresponden al cumplimiento con los requisitos que contendrán los documentos, estos controles se sitúan en el control contable, por otro lado de acuerdo a las funciones existen en la organización aparecen el control administrativo y el operativo.

D.1. Control contable.

Este control se basa en el estudio de los libros y documentos de una empresa con el fin de tener la seguridad de que las cifras que en ellos aparecen son exactas, y que las cuentas que en ellos figuran reflejan la situación real de la empresa, además, recoge toda clase de informes posibles a fin de formular una crítica del pasado y proponer futuras modificaciones necesarias, en cualquiera de las funciones de la empresa, o sea, en sus políticas de producción, aprovisionamiento,

comercial, de inversiones, administrativa, financiera etcétera (Goxens y Goxens, 1980).

Para muchas empresas un fiel termómetro de que el personal cumple con los lineamientos a llenar los distintos documentos, son los indicadores que permiten identificar el o los sectores con mayor presencia de incumplimientos.

Entre los principales controles dentro del contexto mencionado, se encuentran los listados en la tabla 7.

Tabla N° 8. Control Documental

<i>Control formal</i>	Controlando la existencia de los documentos que justifiquen las anotaciones contables. Se limitara el control formal, por consiguiente, a examinar si todas y cada una de las anotaciones contables presentan el correspondiente justificante, notificando cualquier anomalía que se presente
<i>Control de Validez</i>	Controlando la validez de todos los documentos justificantes de las operaciones contables, viendo si contienen todas las formalidades necesarias. El control de validez profundiza algo más y determina si cada uno de los justificantes es correcto; es decir, que si un pago está justificado por una letra de cambio, hemos de cerciorarnos de que la letra de cambio es auténtica y que reúne los requisitos de validez
<i>Control de Actuación</i>	Implica no solo un control de validez, sino la comparación de los documentos con las normas establecidas, éste control permite detectar cualquier anomalía y solucionarla

Fuente: (Goxens y Goxens, 1980)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Como se expuso al comienzo de este apartado en relación a las funciones existentes dentro de la empresa, se conocen la función operativa y la administrativa sobre la cual se realizan los controles, que permitirán, verificar el desempeño del personal en los distintos niveles a lo que Blocher y otros (2008) expone como sigue en la siguiente tabla.

Tabla N° 9. Control Funcional

<i>Control operativo</i>	Ocurre cuando los administradores de nivel medio supervisan las actividades de los gerentes y empleados del nivel operativo
<i>Control administrativo</i>	Es la evaluación de los administradores de nivel medio por parte de los administradores de nivel superior

Fuente: (Blocher y otros, 2008)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

E. TOMA DE DECISIONES

Luego de comprobar las desviaciones o asertividades en el cumplimiento de lo planificado, con el uso de las distintas herramientas de la Contabilidad de Gestión previamente estudiadas, los gerentes tienen la posibilidad de dedicar sus funciones concretamente al accionar que deberá dar continuación y mejoramiento a las operaciones empresariales, con un mejor nivel de confianza de aquel obtenido al aplicar los procesos simples y normados de la contabilidad financiera común.

E.1. Información sobre la administración de costos para la toma de decisiones

Este tipo de información se necesita para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas en lo que concierne a la elección de productos, los métodos de producción, las técnicas y los canales de marketing y otras cuestiones a largo plazo, además de aquellas que concierne a la reposición de equipo, la administración de los flujos de efectivo, la elaboración del presupuesto de compra de materias primas, la programación de la producción y la fijación de precios (Blocher y otros, 2008).

2.4.3. MARCO CONCEPTUAL VARIABLE DEPENDIENTE

El objetivo de todo ente constituido recae en generar valor adicional sobre su inversión, en empresas con fines lucrativos medir su eficiencia para generar

beneficios, significa responder a los interesados sobre cuán rentable resultan sus operaciones, y como se están gestionando los recursos; para las empresas sin fines de lucro es necesario medir su eficiencia al asignar los recursos, que aseguren satisfacer una mayor cantidad de necesidades. En cualquiera de los casos, los instrumentos financieros forman parte elemental para dicha medición.

No siempre los resultados finales son los que se programan al inicio del periodo económico, en este sentido los instrumentos financieros concebidos de manera general como información financiera, ayudan a comprender las posibles desviaciones de los objetivos planteados, e incluso la manera de mejorarlos.

La utilidad contable se constituye en un resultado financiero esperado, que involucrado en el conjunto de instrumentos financieros, comunica de una manera global sobre su desempeño financiero durante un periodo. A partir de este rubro, muchos usuarios en el apoyo de analistas realizan conjeturas con el apoyo de otros instrumentos financieros, por lo que el obtenerlo implica buscar si no un exacto el valor más aproximado a la realidad económica.

2.4.3.1. Análisis Financiero

Uno de las formas que permiten la evaluación y diagnóstico del desempeño financiero es preciso el análisis financiero, “proceso que se deriva de la interpretación de los datos obtenidos en razones o indicadores financieros. La información, analizada y comparada en su conjunto, permitirá la toma de decisiones sobre la empresa en lo pertinente a su situación financiera” (Baena, 2010, p. 4-5).

Como de carácter interno Cruz,(2010) agrega citando a Bernstein que el análisis de estados financieros “es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros” (dp.19.).

De esta forma se desprende la importancia de considerar por un lado los métodos de análisis, como herramientas utilizadas por el analista en dicha labor, y por otro lado la información contenida en los Estados Financieros como elemento clave del análisis, sin dejar de lado aquella información no monetaria que sea relevante para la comprensión total, por parte del analista.

2.4.3.2. Estados Financieros

Los estados financieros representan la imagen fiel en el aspecto financiero de una empresa, por lo que los analistas internos y externos, a la empresa, lo usan para emitir su criterio en base a su contenido. Para cubrir con los requerimientos de los analistas externos, se necesita que la información de los Estados permita una igual interpretación por parte de varios analistas, a través de la uniformidad y estandarización con las normas y reglamentos que rigen una presentación general. Para los usuarios internos, en cambio, sin descuidar el marco que permita que la información les acceda comparar con el resto de empresas del sector, requieren de mayor información incluso de aquella de carácter no monetario que guie la comprensión detallada de la situación económica de la empresa.

Como definición expresa de los Estados Financieros Meléndez (2009), se refiere a estos como “los medios de comunicación que las empresas utilizan para exponer la situación de sus recursos económicos y financieros a base de los registros contables, juicios y estimaciones que son necesarios para su preparación” (p.9). El mismo autor se refiere a la calidad de la información como aquella que cumple con las características de comprensibilidad, subjetividad y uniformidad, pero que sin embargo tienen sus limitaciones al mostrar una situación previsional, con cifras a valores históricos, únicamente cuantitativos.

2.4.3.3. Estado de Resultados

Una visión general del procedimiento para obtener el resultado económico se la tiene en un Estado de Pérdidas y Ganancias conocido también como el Estado de

Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en el cual se “presenta un análisis de los resultados de las operaciones efectuadas durante un periodo. La práctica común es presentar primero las cuentas de ingreso, seguidas las cuentas de gasto, cuyo resultado se deduce del ingreso total para obtener la utilidad neta”. (Davidson y otros, 1997, p.67).

Para una mejor comprensión y posterior análisis se presenta un esquema básico de un Estado de Resultados.

Empresa "ESQUEMA"	
Estado de Resultados	
Al 31 de Diciembre del 2xxx	
Ventas	xxxxxxx.xx
(-) Costo de Ventas	xxxxxx.xx
(=) Utilidad en Ventas (Bruta)	xxx.xx
(-) Gastos Operacionales	x.xx
(=) Utilidad Operacional	xx.xx
(+) Ingresos no Operacionales	xx.xx
(-) Gastos no Operacionales	x.xx
(=) Utilidad antes de Impuestos	xxx.xx
(-) Impuestos	x.xx
(=) Utilidad Liquida	xx.xx
(-) Reservas	x.xx
(=) Utilidad del Ejercicio	x.xx

En este estado se involucran las diferentes cuentas de resultados (Ingresos, Costos y Gastos) y el producto final de las diversas operaciones representa la utilidad del ejercicio.

2.4.3.4. Utilidad Contable

Compuesta por dos términos la utilidad contable se constituye en un beneficio al ser utilidad, y resulta por el término contable, al producto obtenido al concluir con el proceso contable; esta cuenta representa cuantitativamente el resultado de la gestión empresarial al final de un período. Para Rivero (1989) “el beneficio del ejercicio constituye un valor de extraordinaria importancia, pues si el cálculo del mismo es razonable y el rédito suficiente, la firma habrá alcanzado el equilibrio y lo normal es que no tenga problemas de liquidez” (p.407), sin embargo el mismo

autor señala que el valor contable del beneficio no es una magnitud exacta, pues su cálculo ha tenido que apoyarse por un lado, en unos criterios de valoración y por otro, al referirse al resultado alcanzado por la explotación en un ejercicio económico hay que periodificar las corrientes de ingresos y gastos.

A. Cuenta Contable

La utilidad como elemento integrante dentro de los estados financieros, representa en una cuenta los valores resultantes de la gestión empresarial, llevada a cabo en transcurso de un período, así la cuenta se define como el “medio convencional de registro contable que permite agrupar en forma acumulativa, sistemática y clasificada los aumentos, disminuciones y totales de cada operación financiera realizada por un ente contable de acuerdo a su naturaleza” (Naranjo y Naranjo, 2005, p.342). Los conceptos de las principales cuentas del estado de resultados, se los resume en la siguiente tabla.

Tabla N° 10. Definiciones IASB

<u>Ingresos</u>	Son los incrementos en los beneficios económicos, del periodo que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintas de las aportaciones de inversores de patrimonio
- <i>Ingresos Ordinarios</i>	Surgen en el curso de las actividades ordinarias de una entidad , tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalías y alquileres
- <i>Ganancias</i>	Son ingresos que no surgen de las actividades ordinarias.
<u>Gastos</u>	Son los decrementos en los beneficios económicos del periodo que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, distintos de los relacionados con las distribuciones realizadas a los inversores de patrimonio
- <i>Gastos Ordinarios</i>	El costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo
- <i>Perdidas</i>	Son otras partidas que cumplen la definición de gastos y que pueden surgir en el curso de las actividades ordinarias de la entidad.

*Fuente: (Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera, 2009)
Elaborado por: Toapanta Mauricio*

Para las empresas Industriales las aclaraciones de las diferencias habidas, entre las cuentas de costos sobre las de gastos, es de vital importancia, al permitir futuros análisis sobre sus rubros, que permitirán accionar sobre la representación de cada una.

Estas diferencias surgen principalmente por la relación existente entre los cargos y erogaciones sobre la producción o la prestación de un servicio, en la que los costos tienen una relación directa para conseguirlos, y por ende son la base para establecer precios de venta, de manera que estos serán recuperados al momento de la venta, mientras que los gastos, cubren con los pagos y erogaciones que sin importar que se produzca o preste el servicio, se incurrirán en estos ya que sirven para el normal funcionamiento de un ente económico, y no generan de manera directa ningún ingreso o utilidad.

A.1. Utilidades

La utilidad representa el “Beneficio que se obtiene de la diferencia entre el costo de los bienes producidos o de los servicios prestados y los valores recibidos a través de la venta de aquellas” (Naranjo & Naranjo, 2005, p.349).

En el esquema del Estado de resultados se aprecian los sub-resultados de las utilidades que se separan para dar un mayor aporte a los analistas financieros.

A.1.1. Utilidad en Ventas (Bruta)

Es el “Beneficio o ganancia que se obtiene de la diferencia positiva que resulte del total de los ingresos de la actividad de la empresa y el costo de la producción, de las mercaderías o servicios vendidos” (Naranjo & Naranjo, 2005, p.349).

Muchas empresas fijan su atención en este rubro para redefinir el precio de venta, o a su vez, mediante comparaciones, medir la eficiencia y eficacia del área productiva sea que esta se haya mantenido, mejorado y disminuido.

A.1.2. Utilidad operacional

La utilidad operacional surge de la diferencia de los ingresos obtenidos de clientes y los gastos en los cuales se incurre para producir estos ingresos, midiendo la rentabilidad de las operaciones de la empresa, y deja por fuera a otros tipos de ingreso y gastos. En una industria este rubro en positivo refleja que se tiene la capacidad de cubrir los gastos operacionales para gestionar los ingresos obtenidos, sin embargo luego de esta operación, y dependiendo de las exigencias legales propias de cada región a la que responda, este rubro deberá ser suficiente para cubrir con impuestos, y pagos por concepto de intereses correspondientes a préstamos, conociendo así el límite de su capacidad para endeudarse.

A.1.3. Utilidad Neta

Este rubro representa para los inversionistas la cifra más importante, pues mediante esta se puede medir la capacidad para controlar los gastos y generar un incremento en el patrimonio de los propietarios

Sin embargo es importante aclarar que este rubro no representa un fondo de efectivo disponible para su distribución o gasto. Las ganancias de las operaciones generalmente atraviesan las cuentas de efectivo “–se venden productos a los clientes, se cobra efectivo, más productos son vendidos, se pagan facturas se hacen más ventas, etc.-, pero las utilidades no permanecen en efectivo” (Davidson y otros, 1997, p.67).

A.1.4. Utilidad del Ejercicio

Algunos escritos deciden por un sub-resultado antes de este, denominado utilidad líquida, la cual resulta de la disminución de la utilidad neta antes de impuestos el valor del correspondiente al impuesto sin considerar las reservas, sin embargo la mayor parte coincide en disminuir el valor de las reservas en el mismo nivel de los impuestos.

A.1.5. Utilidad por acción

Dependiendo de la cantidad de acciones emitidas el valor de la utilidad por acción se presentará por la utilidad correspondiente a la proporción de las acciones.

Además “las empresas que cotizan sus acciones en los mercados de valores, deberán presentar como último renglón la utilidad por acción, determinada de acuerdo con las reglas establecidas por esta comisión de principios de contabilidad. (Carvalho, 2009, p.226).

Cada uno de los sub-resultados que se presentan en el esquema del Estado de Resultados, tiene un fin valioso en el análisis financiero, debido a que a partir de estos se construyen los indicadores financieros y en específico con estos rubros los indicadores de rentabilidad que servirán para los análisis e interpretaciones correspondientes. Además del análisis mediante indicadores, el analista está en capacidad de elaborar un análisis vertical con el fin de comparar resultados con el correspondiente de otros períodos o incluso de otras empresas del sector competitivo.

B. Indicadores de Rentabilidad

Antes de comenzar con la descripción de los indicadores es necesario definir a algunos términos:

Rentabilidad. Es la relación entre la utilidad proporciona por un título y el capital invertido en su adquisición. Es el ingreso de una inversión expresada como porcentaje de dicha inversión; en otras palabras es la ganancia obtenida en una inversión, dividida por la suma invertida y multiplicada por 100. (Baena, Ramírez y Hoyos, 2008, p. 193)

Razones de Rentabilidad. Las razones de rentabilidad dan una forma fácil de comparar utilidades contra periodos anteriores o contra otras empresas (...). Las razones de rentabilidad son las más fáciles de todas las razones para analizarlas. Sin excepción, se prefieren las razones altas pero la definición de altas depende de la industria en la que opere la empresa. En general, las empresas en industrias maduras con mucha competencia tendrán medidas de rentabilidad

más bajas que las empresas de industrias más jóvenes con menos competencia. (Mayes y Shank, 2010, p.112)

El conjunto de indicadores de rentabilidad corresponden uno de varios grupos de indicadores que permiten a partir de los montos facilitados en los Estado Financieros, dibujar la imagen empresarial en un período definido, siempre que se manejen una gran cantidad de indicadores y en conjunta relación, se tendrá una mayor comprensión de la situación real por el que atraviesa la organización propietaria de dicha información.

B.1. Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta “mide la utilidad bruta respecto a las ventas e indica la cantidad de fondos disponibles para pagar los gastos de la empresa que no sean su costo de ventas” (Mayes & Shank, 2010, p.112).

Además “Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar Comoras o los costos laborales excesivos” (Baena, 2010, p.183).

Su fórmula es:

$$\text{MUB} = \text{Utilidad Bruta/Ventas} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})/\text{Ventas}$$

B.2. Margen de utilidad operativa

Este indicador “refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objetivo social; indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas el objetivo” (Baena, 2010, p.184).

Su fórmula es: $\text{MUO} = \text{Utilidad Operacional/Ventas}$

$$\text{MUO} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$$

B.3. Margen de utilidad neta

Luego de considerar los ingresos y gastos tanto operacionales y los no operacionales es decir “como la utilidad neta es ganancia después de todos los gastos, el margen de utilidad neta nos da el porcentaje de ventas que queda para los accionistas de la empresa” (Mayes & Shank, 2010, p.114).

Su fórmula es:

$$\text{MUO} = \text{Utilidad Neta (Antes de impuestos)} / \text{Ventas}$$

B.4. Rendimiento sobre activos

Conocido como ROA por sus siglas en inglés:

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Corresponde al valor total de los activos, sin descontar la depreciación de la cuenta de propiedad planta y equipo, ni las provisiones por cuenta de deudores clientes (Provisión de cartera de dudoso recaudo), ni por provisión por inventarios o cualquier otro tipo de provisión realizada. En términos generales, es aplicar el activo bruto (Baena, 2010, p.189).

Su fórmula es:

$$\text{MUO} = (\text{Utilidad Neta (Antes de impuestos)} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

B.5. Rendimiento sobre capital

Conocido como ROI por sus siglas en inglés “muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del

patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valorizaciones correspondientes a este período” (Baena, 2010, p.191).

2.5. HIPÓTESIS

La inaplicación de la Contabilidad de Gestión, impide la determinación de la utilidad contable por producto en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

- **Variable independiente:** Contabilidad de Gestión
- **Variable dependiente:** Utilidad Contable
- **Unidad de observación:** Industrias y Textiles Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** La inaplicación de la, impide, determinación la, por producto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

A fin de orientar el desarrollo de la investigación, es necesario establecer el camino, las técnicas y la forma de usarlas, a partir del enfoque que tome la investigación para la conclusión de sus objetivos.

A lo largo de la historia, se reconocen dos enfoques de investigación: el enfoque cuantitativo, que apareció como único y en cierto sentido el cual dio origen a un segundo enfoque, denominado cualitativo, el cual responde a las limitaciones comprobatorias de la realidad investigada del primero, para trascenderlo a la comprensión e interpretación de aquella realidad.

No se puede optar por un enfoque sin antes entenderlos. Según Valles (2010) al referirse a las orientaciones teóricas y basado en los escritos de Guba y Lincoln, estas orientaciones deben entenderse como sistemas de creencias básicas, en primer lugar sobre la naturaleza de la realidad investigada, en el supuesto ontológico, en segundo lugar sobre el modelo de relación entre el investigador y lo investigado, en el supuesto epistemológico, y finalmente sobre el modo en que podemos obtener conocimiento de dicha realidad, en el supuesto metodológico, manteniendo una estrecha interrelación entre los tres parámetros mencionados, es decir que la creencia básica que asuma el investigador, en el nivel ontológico, le debería llevar a adoptar posturas consonantes en los planos epistemológico y metodológico.

Para una comprensión de estas relaciones, se presenta a continuación un cuadro con el detalle de las posturas, que a lo largo de la historia, han sufrido modificaciones, proporcionando a los investigadores más de una opción para definir la orientación que tomara su investigación dependiendo del objetivo de la misma.

Tabla N° 11. Orientaciones Teóricas

	POSTURA A	POSTURA B
ONTOLOGÍA	El pensar es resultado de la naturaleza del ser.	La naturaleza del ser es resultado del pensar.
EPISTEMOLOGÍA	La experiencia es la norma de verdad en el conocimiento.	La realidad es sometida a un principio de percepción.
METODOLOGÍA	Experimental	Interpretativa
ENFOQUE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
CARACTERÍSTICAS	Experimental	Explicativo
	Deductivo	Inductivo
	Comprobatorio	Reflexivo
	Funcionalista	Falsacionismo
	Probabilístico	Interpretativo
	Orientada a resultados	Orientada al proceso
	Particularista	Estructuralista
	Propia de las Ciencias Naturales	Propio de la Antropología social
	Objetivo	Subjetivo
Cooperativo	Conflictivo	
PARADIGMAS	Prevaleciente	Emergente
	Clásico	Alternativo
	Racionalista	Naturalista
	Positivista	Constructivista
	Indagación Materialista	Indagación constructivista
		Interpretativista
		Postpositivista
		Sociocrítico
		Indagación Crítica

Fuente: (De Berríos, Briceño, 2009; IESPP CREA, 2012; Valles, 2010).

Elaborado por: Toapanta Mauricio

La preocupación en la mayoría de los trabajos de investigación, al momento de estructurarla, recae sobre la elección del enfoque que al tomarlo permita encontrar la solución al problema planteado, suministrando al investigador las técnicas y/o herramientas óptimas para lograrlo. Sin embargo tal como se indica casi al

término de la tabla 7, y por las necesidades surgidas en las circunstancias actuales, la búsqueda de una manera de “no ser ni puramente empírica ni únicamente interpretativa” (IESPP CREA, 2012, p6), “basada en los mecanismos de entendimiento colectivo” (*De Berríos, Briceño, 2009, p52*), se hace imperante.

En respuesta al enfrentamiento de lo cuantitativo versus lo cualitativo Valles (2010), dedica un apartado para concluir que resulta mejor complementar que separar en dos formas metódicas completamente opuestas, y describe la siguiente cita:

...tales caracterizaciones se basan en dos suposiciones (...) que un tipo de método se halla irrevocablemente ligado a un paradigma (...) es decir, como conciben el mundo de diferentes maneras, los investigadores han de emplear métodos distintos de investigación (...). En segundo lugar, se supone que los paradigmas cualitativo y cuantitativo son rígidos y fijos y que la elección entre éstos es la única posible (...). En nuestra opinión, constituye un error la perspectiva paradigmática que promueve esta incompatibilidad entre los dos tipos de métodos. Específicamente ambas suposiciones antes citadas son falsas, (...) redefinimos las cuestiones suscitadas por el debate... y resaltamos algunos de los beneficios potenciales del empleo conjunto de los métodos cualitativos y cuantitativos" (Cook y Reichard, 1986: 28-30). (p.19)

En este sentido se plantea para la presente investigación un enfoque cualitativo, al considerar al objeto de estudio una rama de las ciencias sociales en la que se busca comprender la estructura del Sistema Contable Interno de Industrias y Textiles Pequeñín, desde una perspectiva que incluye el criterio de quienes se encuentran involucrados (población) en la búsqueda de una solución a partir de la interpretación de las situaciones propias y surgidas en el escenario investigado, esto permitirá más allá de descubrir una realidad, buscar la forma de construir un escenario que permita la óptima consecución de los objetivos planteados por la empresa. Esta búsqueda tendrá un carácter flexible de modo que si en el proceso se descubre la necesidad de replantear la investigación, se lo hará en pos de hallar la óptima solución para el problema de investigación.

Sin embargo por lo señalado por Mart (2013), quien expone que la investigación cualitativa no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra, en donde surja la necesidad; se advierte el uso de técnicas y/o

herramientas cuantitativas, que permitan lograr las mediciones que estructuren las bases para la comprensión de la realidad investigada.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En continuación con el armado de la estructura que permitirá obtener la información, cabe señalar la forma de obtenerla, así está la investigación de campo y documental de las cuales se expone a continuación su concepto y el aporte para la presente investigación.

3.2.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Tras el interés de contar con información confiable y válida para comprender la realidad investigada, surge la necesidad del investigador en obtener datos que le aseguren una fiabilidad en la información obtenida. A este interés surge la Investigación de campo que se caracteriza por permitir la participación real del investigador o los investigadores, desde (in situ) el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración (Contreras, 2011), a fin de que el investigador “logre describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular (...) y pueda manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en díselos exploratorios, descriptivos y experimentales” (Graterol, 2013, p1-p2).

La investigación de campo ha permitido en el presente proyecto, formar el objeto base de la investigación; el problema que en un inicio se presentaba como válido para el estudio fue refutado tras realizar una investigación de campo, que avistaba la invalidez del mismo, permitiendo describir la verdadera problemática, mediante una exploración en busca de comprender las situaciones resultantes y causantes propias de Industrias y Textiles Pequeñín.

Se advierte el uso de esta modalidad de investigación, en el desarrollo de los objetivos que persigan una evidencia específica y particular, de la cual no se tiene

anteriores estudios o a su vez se pretende comprender el comportamiento de las variables en un entorno, tiempo entre otros aspectos específicos, que aseguren un inferencia valida hacia el período señalado; a fin de guiar la ejecución del proyecto de manera ágil y sin margen de error; a las soluciones que garanticen el éxito del proyecto.

3.2.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL

Todo conocimiento obtenido o perseguido, se inicia en una fuente documental. Entre más se haya leído mejor será el criterio desde el cual se ha de juzgar temas o incluso crear nuevas teorías. Miguel Ángel Cornejo decía en una de sus charlas, el diez de quienes nos anteceden pasa a ser nuestro cero, y al final nuestro diez será el cero de quienes nos suceden; en este sentido ninguna investigación empieza de la nada, sino que se soporta en bases de estudios anteriores e incluso de experiencias vividas, por lo tanto la investigación documental es un “proceso de construcción de conocimientos, (...), descubrimiento, de explicación de una realidad desconocida,(...) producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros, para dar origen a una nueva información, con el sello del nuevo autor” (Mengo, 2009, p8).

Durante las diversas etapas del proyecto ha sido fundamental el trabajo con información secundaria, pues permite, en primera instancia, partir desde un punto, validar la investigación y fue esencial en la construcción del marco conceptual.

La investigación bibliográfica documental formará parte esencial al momento de requerir información adicional que respalde el futuro direccionamiento de la investigación en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para filtrar y ordenar las herramientas que serán aplicadas en la presente investigación, corresponde en este apartado especificar el tipo o tipos de

investigación que se utilizarán en el presente estudio, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) su uso dependerá básicamente de: “el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador le pretenda dar a su estudio” (cap.4.1). En este sentido los mismos autores adoptan la clasificación de Dankhe (1986) quien los divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Para aclarar el porqué de la selección y orden, de los tipos de investigación en el presente estudio se presenta un cuadro con cada uno y sus principales características que serán ampliadas al hablar de aquellos que fueron seleccionados.

Tabla N° 12. Tipos de Investigación

NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION		
ASPECTO	Revisión de la literatura	Objetivo del estudio
EXPLORATORIO	No existen Antecedentes	Examinar de primer orden acerca del objeto de estudio
DESCRIPTIVO	Existen trozos de teoría	Describir los conceptos de las variables de estudio
CORRELACIONAL	Existen varias teorías de las variables aisladas	Indicar el grado de relación entre las variables de estudio
EXPLICATIVO	Existe una o varias teorías aplicables al tema de estudio	Explicar el origen de las relaciones

Fuente: Investigación documental (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

3.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Este tipo de investigación, es la que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se

simplifica el abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación (Rodríguez, 2013).

En el presente trabajo de investigación, el estudio exploratorio fue necesario en la determinación del problema de estudio, en el que se avistaba la inexistencia de estudios anteriores en aspectos similares a los tratados dentro del sector y en específico en Industrias y Textiles Pequeñín, al aplicar las herramientas correspondientes a este tipo de investigación se logró partir desde un punto base y no de incertidumbres, guiando de esa forma la investigación.

Si bien los primeros apartados del presente proyecto servirán de fundamento para la propuesta, esta no tendrá antecedentes sobre aplicación de similares anteriores, por lo que la investigación volverá a ser esencial, para particularizar la solución.

3.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio (Rodríguez, 2013).

A través de la aplicación de la investigación descriptiva se logró identificar de manera independiente las características del problema, así como de las variables, mencionadas en los capítulos uno y dos del presente proyecto.

3.3.3. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

La investigación correlacional es aquella donde la estadística juega un papel muy preponderante, ya que el objetivo es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables simultáneamente a través de distintos instrumentos de

investigación en condiciones naturales de desarrollo de acontecimientos (Posso, 2009).

La investigación descriptiva, solo podría justificarse mediante la aplicación de la investigación correlacional pues permiten relacionar las características y fenómenos encontrados en cada una de ellas como consecuencia de una afectación recíproca. Y solo así la investigación tendrá sentido en su existencia.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño vienen dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación y/o medición de todos los elementos, se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística (Edukanda, 2013).

Refiriéndose a Población como personas en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., se ha determinado la población que se involucra directamente con el problema de estudio, considerando además el periodo de tiempo que los mismos estén vinculados con la misma, pues existe un cierto grado de involucramiento con el ente superado el año de labores. La población definida además se encuentra separada en grupos que servirán posteriormente en la investigación para guiar la aplicación de las metodologías que intervendrán para continuar con el proceso de investigación.

Tabla N° 13. Población establecida en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	OBSERVACIÓN
1	Bayas Salina Mélida Estefanía	Operador de Máquinas
2	Capúz Tipán Teresa Pasífica	Operador de Máquinas
3	Chango Paredes María De Los Ángeles	Operador de Máquinas
4	Gavilanes Chimbo Silvia Jimena	Operador de Máquinas
5	Ing. Paredes Llerena Hipatia Monserrat	Dirección Productiva y Op.
6	Ing. Pico Llerena Erika Marisol	Dirección Financiera
7	Iza Caiza Elvia Beatriz	Patinador
8	Jarrín Garces Jury Valeria	Operador de Máquinas
9	Landa Landa Ana Marcela	Operador de Máquinas
10	Landa Landa Sandra Noemí	Empacador
11	Llerena Marlene	Dirección/Accionista y Op.
12	Manobanda Sánchez Eliva Ernestina	Operador de Máquinas
13	Manobanda Telenchana Laura Ines	Operador de Máquinas
14	Matzabalin Matza Victor Manuel	Operador de Máquinas
15	Mayorga Molina Juan Carlos	Gerente/ Dirección General
16	Panimboza Castro Ana Lucia	Operador de Máquinas
17	Paredes Llerena Liz Marisol	Dirección Administrativa
18	Salazar Alvarez Maritza Soledad	Operador de Máquinas
19	Sancan Salazar Jenny Judith	Operador de Máquinas
20	Silva Salazar María Beatriz	Operador de Máquinas
21	Sinchigalo Jordan Sonia Rosalva	Operador de Máquinas
22	Tamaquiza Landa Cristina Narcisa	Operador de Máquinas
23	Tamaquiza Landa María Tránsito	Operador de Máquinas
24	Yuquilema Ana Lucia	Operador de Máquinas

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Refiriéndose a población como objeto y viendo la necesidad de confirmar y verificar la validez y cumplimiento de los diferentes sistemas de información contable, así como la estructura administrativa de Industrias Pequeñín, se recurre a la revisión de la documentación generada en los distintos departamentos de la Industria.

Los documentos corresponden a los exigidos en el manual de políticas y procedimientos durante los 3 primeros meses del año 2013; en las siguientes áreas:

Tabla N° 14. Documentos de inspección

PRODUCCIÓN	COMPRAS	VENTAS	PAGOS	COBROS
-Hojas de presupuesto de producción	-Orden de compra	-Orden de pedido	-Comprobante de Egreso	-Recibos de Caja
-Hoja de costos		-Orden de entrega		
-Requisición de Materiales				
-Requisición de mano de obra	-Orden de pago			-Comprobante de Ingreso
-Requisición de gastos de fabricación		-Cotización		
-Egresos de Bodega				
-Ingresos de bodega		-Facturas		
-Comprobante de Diario				

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

3.4.2. MUESTRA

A menudo es imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra (Hernández y otros, 2013).

De tal manera al considerar la población (en cuanto a personas), del presente proyecto como pequeña por la mínima cantidad de involucrados, que al estudiarlos en su totalidad no resulta en el uso exagerado de tiempo y recursos, se trabajará entonces con la totalidad de la población.

Para la selección de los documentos en cambio, la limitación en tiempo y recursos impide realizar el estudio de la totalidad de estos, así que se procede a tomar una muestra representativa de los documentos enunciados anteriormente, de acuerdo al criterio de la gerencia que asegura que los documentos generados administrativamente, son revisados de manera inmediata a la impresión, lo que no sucede con los documentos generados dentro del proceso de producción por lo que se recurre a la revisión de todos los documentos generados durante el proceso de producción de los tres primeros meses del año 2013.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla N° 15. Operacionalización variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Contabilidad de Gestión					
<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORIAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS BÁSICOS</i>	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</i>	
<p>Contabilidad de Gestión:</p> <p>Representa la estructura contable que se configura a partir de las necesidades de los usuarios internos de la organización, expresada en el plan estratégico de la misma, generando información relevante y oportuna que sirve como herramienta básica para la planificación, control y toma de decisiones gerenciales.</p>	ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN CONTABLE	Eficiencia del sistema de información contable externo	¿Cómo se estructura el sistema de recolección de información externo?	<p>Técnica: Observación Instrumento. Guía de observación (Ver anexo 4)</p> <p>Técnica: Entrevista Instrumentos: Guías de entrevistas (Ver anexos 5, 6 y 7)</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionarios (Ver anexos 8 y 9)</p>	
			¿Cuáles son los usos del sistema de información contable externa?		
		Eficiencia del sistema de información contable interno	¿Cómo se estructura el sistema de recolección de información interno?		
			¿Qué limitaciones posee el sistema de información contable interno?		
	GESTIÓN DE LOS FACTORES DE INFORMACIÓN	Planificación y control de los factores que influyen en los cotos de Materia prima			¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los sistemas de información contable interno?
					¿Cómo se planifica el uso de la materia prima?
		Planificación y control de los factores que influyen en los cotos de Mano de obra			¿Qué controles están establecidos para el tratamiento de las materias primas?
					¿Se han establecido métodos de medición de la eficiencia del personal?
		Planificación y control de los factores que influyen en los cotos de Costos indirectos			¿Se establecen metas de producción?
					¿Cuáles son los medios de control de horas laboradas por cada personal?
		Planificación y control de los factores que influyen en otros coto de la producción			¿Se planifican los procesos de producción por cada producto que se elabore?
					¿Se delegan responsables para el control en cada etapa de producción?
					¿Existen procedimientos para el tratamiento de mermas?
					¿Poseen una herramienta de gestión y control de la producción?
		¿Qué importancia tiene el comprometimiento del personal?			

Elaborado por: Toapanta Mauricio
Fuente: Investigación de campo (2013)

Tabla N° 16. Operacionalización variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Utilidad Contable				
<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORIAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS BÁSICOS</i>	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</i>
<p>Utilidad Contable: Es un valor numérico expresado en los Estados Financieros, equivalente a la diferencia que resulta luego de restar todos los costos y gastos de los ingresos obtenidos por la empresa en un período económico.</p>	<p>METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD CONTABLE</p>	<p>Eficiencia de las técnicas y procedimientos para determinar la utilidad contable.</p>	<p>¿Se consideran los costos de producción en la determinación de la utilidad contable? ¿Qué mecanismos se emplean en la determinación del beneficio por producto?</p>	<p>Técnicas: Observación Instrumento. Guía de observación (Ver anexo 4)</p> <p>Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista (Ver anexo 7)</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario (Ver anexo 9)</p>
		<p>Participación promedio de los beneficios en el valor del producto</p>	<p>¿Qué porcentaje de participación poseen los beneficios sobre el valor de los productos más representativos?</p>	
	<p>INTERPRETACION DE LA UTILIDAD CONTABLE</p>	<p>Grado de importancia para la dirección empresarial.</p>	<p>¿En qué grado influye la información de los estados financieros en las decisiones de la gerencia? ¿Qué calidad presenta, la información sobre los beneficios por producto, que se genera actualmente?</p>	
		<p>Índices de rentabilidad</p>	<p>¿Han hecho uso de los índices de rentabilidad?</p>	
		<p>Frecuencia de interpretaciones.</p>	<p>¿Con qué frecuencia se realizan análisis de información generada en la industria?</p>	

*Elaborado por: Toapanta Mauricio
Fuente: Investigación de campo (2013)*

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Herrera y otros (2002, p.174-178 y p.183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Los sujetos que intervendrán en la obtención de los datos son la todo el personal de Industrias Pequeñín, que se ha considerado involucrado en el presente estudio. Así también la muestra de documentos seleccionados de acuerdo a la operación realizada con anterioridad.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Se necesitara de entrevistas, encuestas y la técnica de observación para la obtención de los datos que darán el resultado de la investigación.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Para la aplicación de las técnicas mencionadas se contará con la elaboración de cuestionarios estructurados, tanto para las entrevistas como para las encuestas, en cuanto a la técnica de observación se hará uso de cuadros de análisis de validez y cumplimiento.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** No se cuenta con personal de apoyo.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Se procederá como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 17. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Método Analítico</i>
	¿Dónde? <i>En la planta de Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.</i>
	¿Cuándo? Del 18 al 22 de Enero de 2014
Entrevista	¿Cómo? <i>Método Analítico</i>
	¿Dónde? <i>En las oficinas administrativas de Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.</i>
	¿Cuándo? 29 de Enero de 2014
Observación	¿Cómo? <i>Método comparativo</i>
	¿Dónde? <i>En la planta de producción de Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.</i>
	¿Cuándo? 7 de Septiembre del 2013 al 1 de marzo del 2014

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

3.6.2. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

- **Revisión crítica de la información recogida.** En la consideración de los objetos de estudio, será necesaria la eliminación de los resultados obtenidos de los objetos que no sean representativos y/o confundan la investigación.
- **Repetición de la recolección.** Se hará necesario una repetición, debido a que se realizarán pruebas con las distintas técnicas, con el objetivo de evitar errores en la estructura de los cuestionarios definitivos.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** La hipótesis será cuestionada con el uso de la siguiente tabla.

Tabla N° 18. Cuantificación de resultados

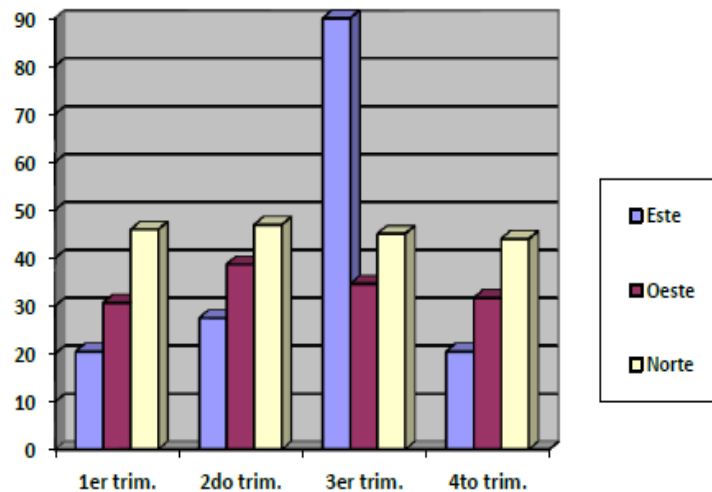
		Pregunta Variable (2)		
		Opción(1)	Opción(n)	Total
Pregunta Variable (1)	Opción(1)			
	Opción(n)			
	Total			

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborador por: Toapanta Mauricio

- **Representaciones gráficas.** Los resultados se presentarán en la siguiente figura, sin restringir el uso de otros que mejor los representen.

Gráfico N° 9. Representación gráfica de resultados



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

3.6.3. PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** El método que se usará en el presente proyecto de investigación para la comprobación de la Hipótesis es el método estadístico: chí cuadrado.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Las conclusiones y recomendaciones se analizarán de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla N° 19. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Diagnosticar los Sistemas de Información contable, empleados por Industrias y Textiles Pequeñín, revisando la estructura y cumplimiento de los procesos contables aplicados en la misma, en el primer trimestre del año 2013, para determinar la necesidad del modelo de contabilidad que se requiere implementar.</p>		
<p>Evaluar el método para el cálculo de la utilidad contable por producto, de Industrias y Textiles Pequeñín, estableciendo su origen y usos, a fin de determinar la solides e importancia del mismo.</p>		
<p>Proponer la implementación de un modelo de Contabilidad de Gestión, aplicando las herramientas de gestión en los procesos contables de Industrias y Textiles Pequeñín, para la eficiente asignación de sus costos de producción.</p>		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborador por: Toapanta Mauricio

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A fin de presentar el resultado de la aplicación de las herramientas señaladas en el capítulo tres del presente proyecto, de manera que el análisis de cada pregunta: se comprometa con la confirmación o negación de la hipótesis en estudio, además de la descripción de los fenómenos que guiarán y anticiparán el despliegue de la propuesta con la posterior interpretación y conclusión de resultados; se presenta el esquema de la aplicación de los instrumentos de acuerdo a su finalidad.

Tabla N° 20. Esquemmatización de los instrumentos de recolección de información aplicados.

	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	EVALUACIÓN DEL CONTROL
Encuesta .-Personal Operario	Preguntas: (2) (10) (4) (8) (7)	Preguntas: (1) (5) (6)	Preguntas: (9) (3) (6)
Encuesta.- Personal de dirección y control	Preguntas: (1) (10) (5) (11) (8)	Preguntas: (2) (12)	Preguntas: (3) (7) (4) (9) (6) (13)
Entrevista.- Gerencia Industrias Pequeñín	Preguntas: TODAS		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tal como se señala en la tabla anterior, las preguntas poseen una relación que será interpretada posterior a este apartado. La evaluación tanto de la planificación y control, es reforzada mediante la técnica de la observación, a los documentos, y a la elaboración del producto indicada en apartados anteriores.

Además de los cuestionarios aplicados al personal de Industrias y Textiles Pequeñín, se presenta el esquema de las Encuestas dirigidas tanto al personal gerencial, como contable de las Industrias con similares características, para lo cual se recurrió al listado facilitado por la Cámara de la Pequeña Industria, considerando sus características, de todas fueron seleccionadas cinco empresas.

Para la recolección de los datos provenientes de las fuentes anunciadas en el párrafo anterior, se usaron cuestionarios diferentes para cada área (gerencial y contable), sin embargo para el análisis se presenta el siguiente esquema que resume los puntos tratados.

Asunto: Entrevista dirigida a la gerencia

Tema: Exigencias de la gerencia relacionadas a la aplicación de un Modelo de Contabilidad de Gestión (CG).

Puntos:

1. Nivel de conocimiento de la CG
2. Grado de importancia de la CG
3. Situación Actual de la CG
4. Relación -legislación vs. CG-

Asunto: Entrevista dirigida al contador

Tema: Nivel de desarrollo de la Contabilidad de Gestión (CG).

Puntos:

1. Importancia de la CG
2. Ventajas de aplicar un modelo de CG
3. Alcance de los modelos de CG
4. Limitaciones al aplicar modelos de CG
5. Responsables del desarrollo de la CG

4.1.1. RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERARIO DE INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑÍN.

1. ¿Mediante cuál de los siguientes medios, se le indicó las labores o funciones que desempeña actualmente dentro de la empresa?

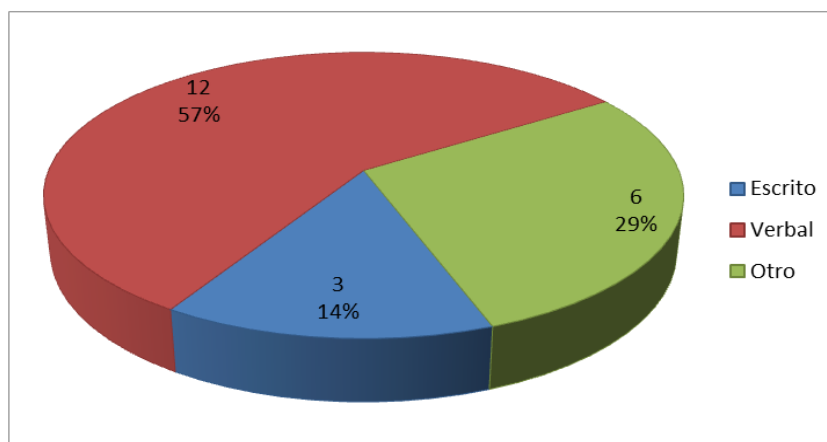
Tabla N° 21. Medios de comunicación de funciones

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Escrito	3	14%
Verbal	12	57%
Otro	6	29%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 10. Medios de comunicación de funciones



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

De los 21 encuestados que forman el total de trabajadores operarios de Industrias Pequeñín el 57% menciona haber sido comunicado de sus labores, verbalmente, a este porcentaje se suma el 29% del ítem “otros” al cual se referían como de platica personal que refiere a la misma expresión verbal, y tan solo un 14% respondieron al escrito como medio de comunicación de las tareas que deben cumplir.

2. ¿Ha realizado alguna actividad laboral dentro de la empresa, distinta a las que le fueron asignadas en el medio anteriormente mencionado?

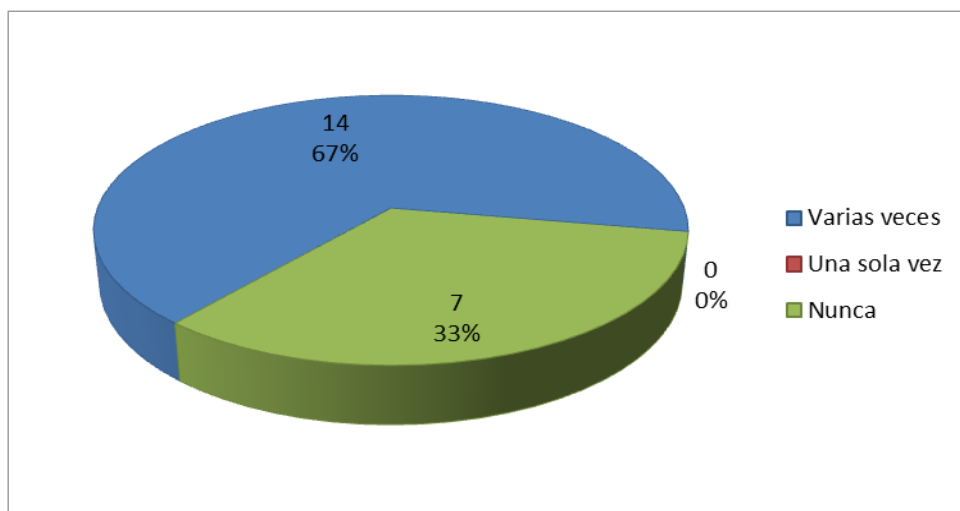
Tabla N° 22. Desviación de las funciones

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Varias veces	14	67%
Una sola vez	0	0%
Nunca	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 11. Desviación de las funciones



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

De las funciones a se les asignaron al incorporarse a la organización un 67% de los encuetados afirman, haber realizado tareas distintas en varias ocasiones, mientras que el 33% señala no haberlo hecho. Cabe señalar en este punto que de quienes se refieren a funciones distintas el 80% describen a las mismas las que estando en la misma sección (Diseño, Corte, Confección o Empaque), no corresponde a lo que regularmente venía realizando Ejemplo: de Patinado a Recubierto (Sección confección), y el 20% a aquellas actividades que requieren la salida de su sección Ejemplo: Recubierto (S. Confección) a Tendido (S. Corte).

3. ¿Dentro de su área de trabajo existe un responsable que supervise las labores que ejecuta?

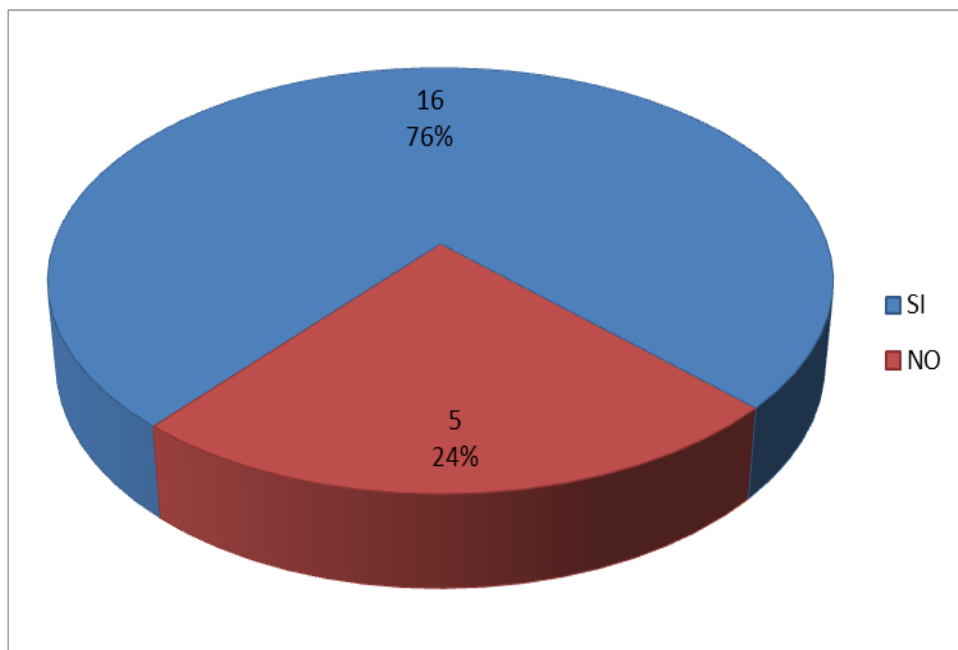
Tabla N° 23. Supervisión de área

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	16	76%
NO	5	24%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 12. Supervisión de área



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Para un 76% de operarios la supervisión de la ejecución de sus actividades es estricta y está a cargo de la jefa de producción (socio de Industrias Pequeñín), mientras que un 24% afirma no estar siendo supervisado durante la ejecución de sus tareas, pero que responden a otros medios de control.

4. ¿Se incentiva o sanciona, el cumplimiento o incumplimiento, respectivamente, de las metas programadas?

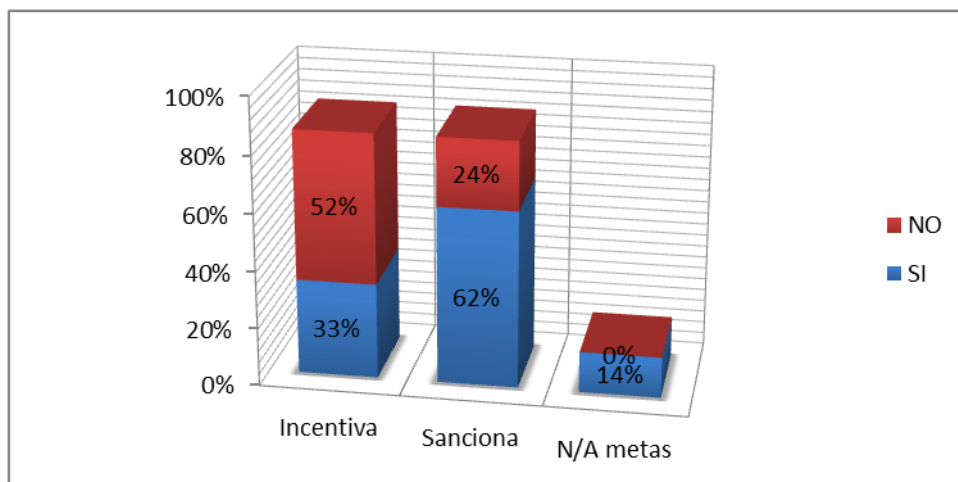
Tabla N° 24. Métodos de control de cumplimiento

OPCIONES	ALTERNATIVAS			
	SI		NO	
	Personas	%	Personas	%
Incentiva	7	33%	11	52%
Sanciona	13	62%	5	24%
N/A metas	3	14%	0	0%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 13. Métodos de control de cumplimiento



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Del total de encuestados un 86% confirma la programación y control de cumplimiento de metas, repartiéndose por un lado en un 33% quienes reconocen de los beneficios por metas cumplidas y un 52% que niegan la existencia de dichos incentivos, por otro lado un 62% señala que se sanciona por incumplimiento y un 24% afirma no referir ninguna sanción; y son el 14% de los operarios quienes desconocen del establecimiento de metas programadas.

5. ¿Conoce los procesos para la elaboración de los productos elaborados por la Industria?

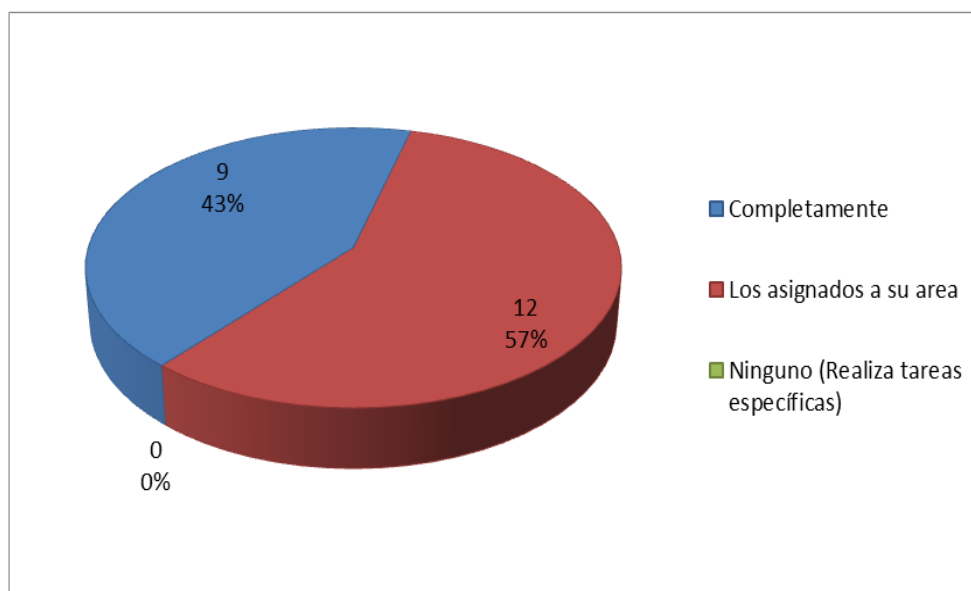
Tabla N° 25. Conocimiento de la producción operacional

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Completamente	9	43%
Los asignados a su área	12	57%
Ninguno (Realiza tareas específicas)	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 14. Conocimiento de la producción operacional



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Refiriéndose al conocimiento de los procesos operacionales, a los específicos de las secciones de corte, confección y empaque, los cuales los pueden ejecutar sin ningún inconveniente, el 57% señala que solo conoce las actividades específicas de su área, y el 43% restante conoce todos los procedimientos de las secciones antes señaladas, dejando nula la idea de que solo conocen y cumplen tareas específicas.

6. ¿Conoce usted, sobre la existencia de controles de desperdicios dentro de la empresa?

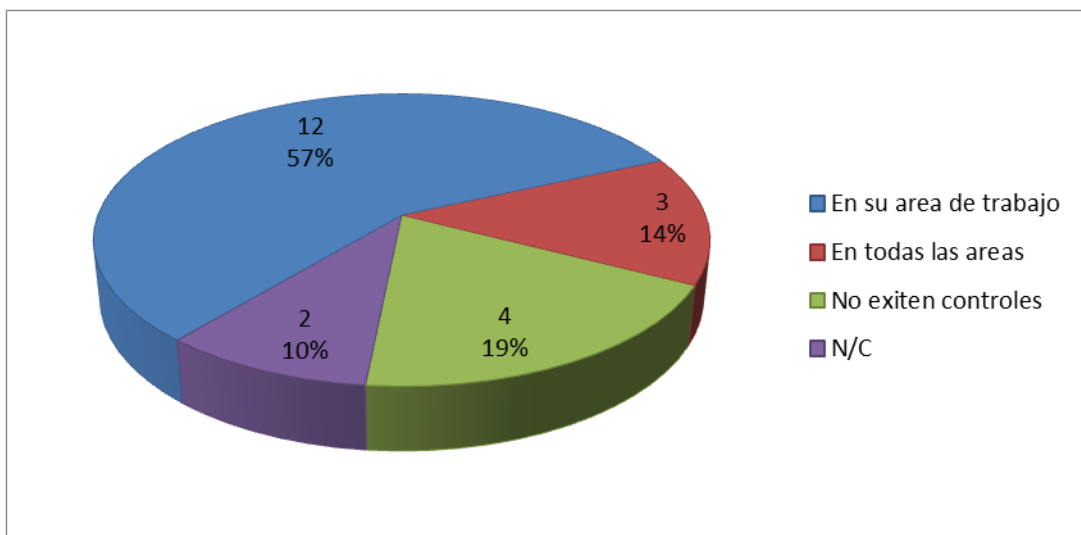
Tabla N° 26. Control de desperdicios

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
En su área de trabajo	12	57%
En todas las áreas	3	14%
No existen controles	4	19%
N/C	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 15. Control de desperdicios



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Considerando desperdicios, a los sobrantes que resultan luego de ciertas actividades en indistintas secciones, además de los materiales que son reemplazados por defectos, y de los mismos empaques origen de las materias primas, el 57% destaca programas de control de desperdicio dentro de su área, el 14% los reconoce en todas las áreas, un 19% niega la existencia de controles, mientras que un 10% no está seguro de si existen o no programas de control de desperdicios.

7. ¿Está obligado a registrar la hora de ingreso, salida y pausas en sus labores dentro de la empresa?

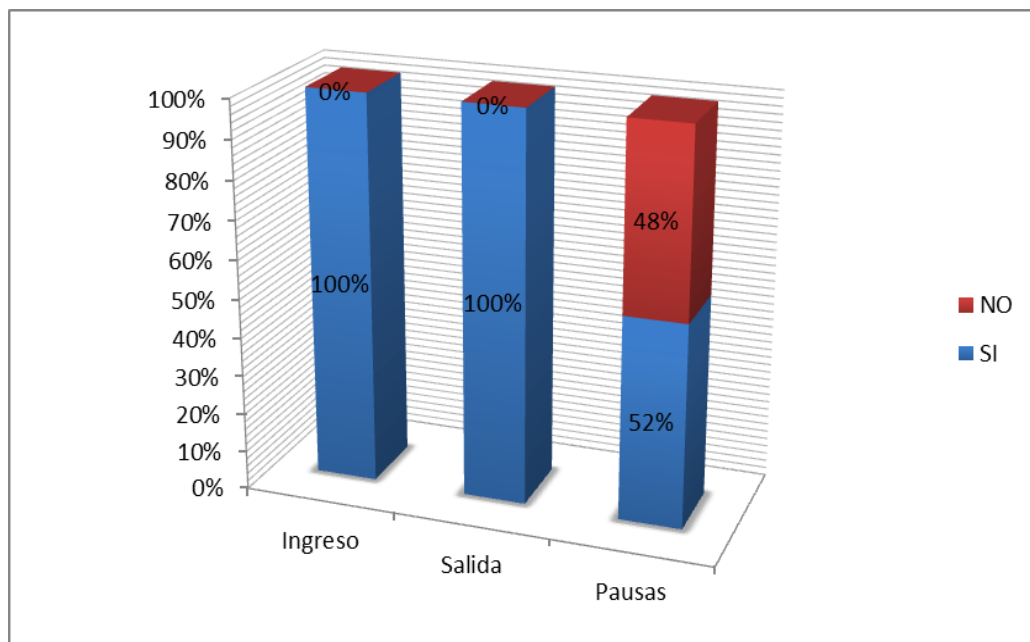
Tabla N° 27. Control de horas laboradas

OPCIONES	PERSONAS	
	SI	NO
Ingreso	21	0
Salida	21	0
Pausas	11	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 16. Control de horas laboradas



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

En cuanto el registro de las horas tanto de ingreso, salida y pausas, para el control de horas laboradas por cada personal, el 100% confirma el registro de la hora de ingreso y salida, y es en las pausas en las que el 52% de los encuestados las registra pero un 48% no lo hace y tampoco es exigido.

8. ¿Qué dificultades presentan las herramientas tecnológicas usadas para el control y registro de sus operaciones?

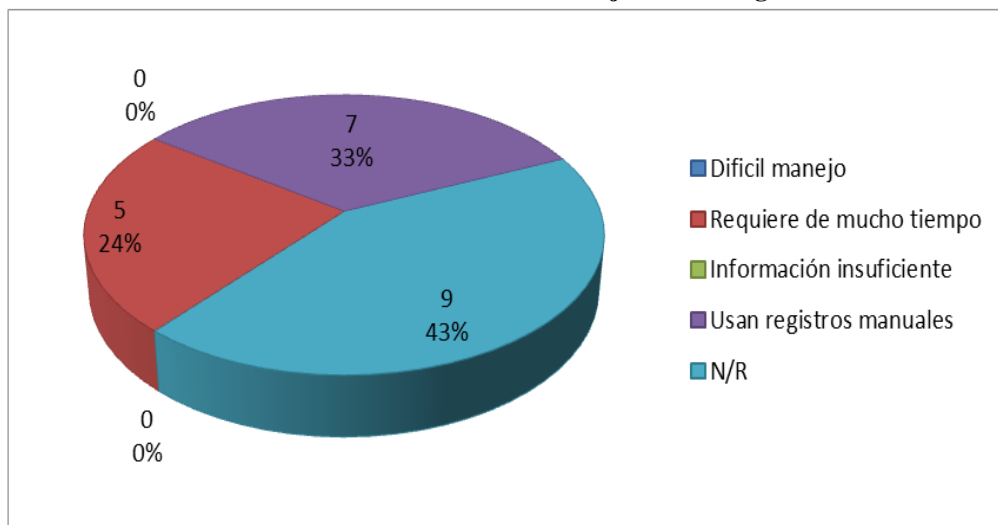
Tabla N° 28. Dificultad en manejo de tecnologías

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Difícil manejo	0	0%
Requiere de mucho tiempo	5	24%
Información insuficiente	0	0%
Usan registros manuales	7	33%
N/R	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 17. Dificultad en manejo de tecnologías



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Antes de señalar la dificultad principal que presenta el uso de herramientas tecnológicas, para el control de las actividades, la misma pregunta no sirve para observar que: el 43% no registra sus actividades, el 33% lo hace de forma manual, y el 24% restante quienes usan medios de registros tecnológicos, afirman que el problema recae en el tiempo excesivo que requiere para llenar la información en el medio.

9. ¿Es responsable del cuidado y manejo de los materiales, maquinaria y herramientas, que usted usa para desempeñar sus funciones laborales dentro de la empresa?

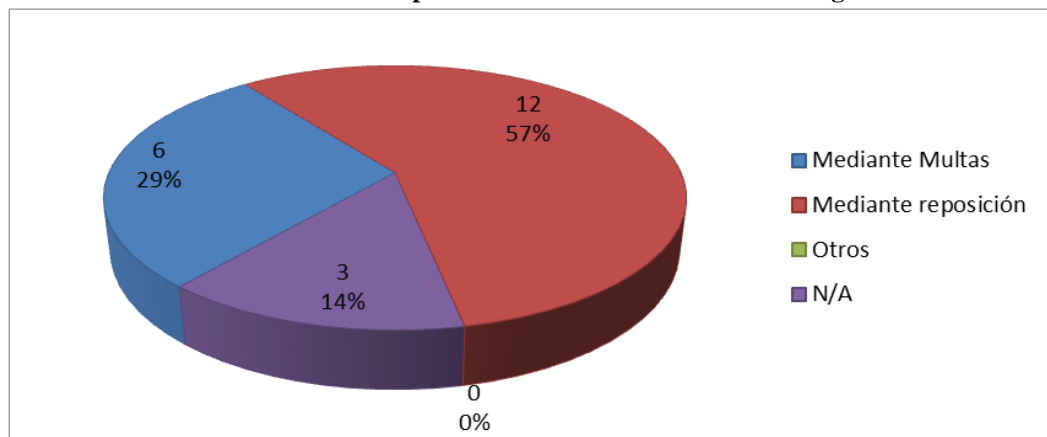
Tabla N° 29. Responsabilidad sobre los recursos a cargo

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Mediante Multas	6	29%
Mediante reposición	12	57%
Otros	0	0%
N/A	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 18. Responsabilidad sobre los recursos a cargo



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Frente a los defectos provocados con o sin intención tanto de los materiales que forman parte del producto como las herramientas, maquinarias e instalaciones usadas durante su labor, el 57% de los operarios dicen ser responsables mediante la reposición o el equivalente en efectivo, mientras que el 29% menciona la aplicación de multas frente a este suceso, así está un descuento porcentual al sueldo, y un 14% dice no tener responsabilidad ninguna sobre los recursos anunciados.

10. ¿Ha recibido capacitaciones sobre el manejo de las herramientas tecnológicas y el correcto accionar de sus actividades?

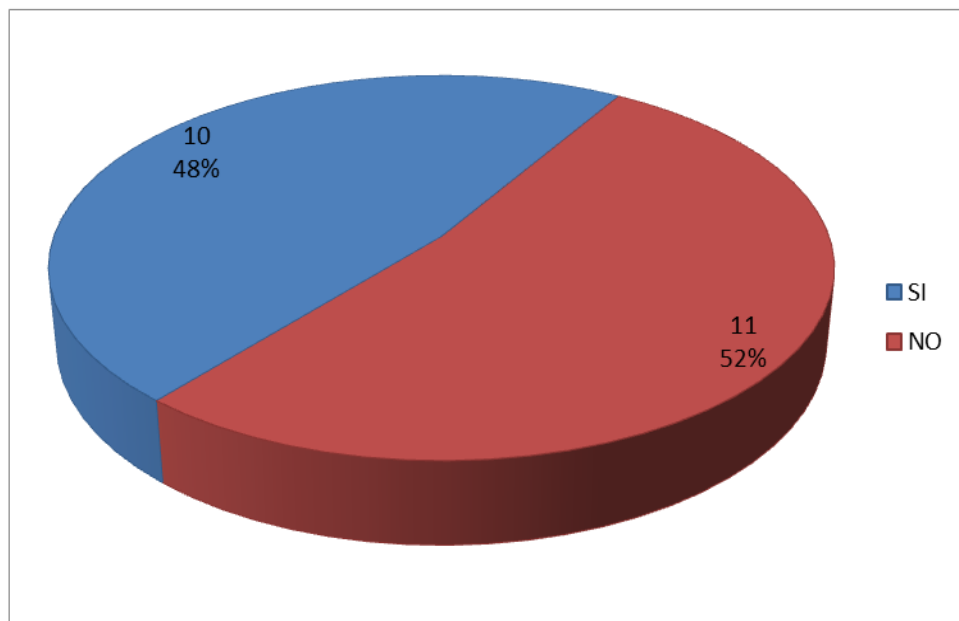
Tabla N° 30. Capacitación y actualización de conocimientos operarios

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	10	48%
NO	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 19. Capacitación y actualización de conocimientos operarios



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Abarcando las capacitaciones en las cuales se les instruye, en mejoramiento productivo, correcto uso de máquinas, herramientas y materiales, medidas de seguridad, controles de calidad entre otros el 52% afirma haber recibido capacitaciones en alguno de los puntos mencionados, mientras que un 48% señala no haber recibido ninguna capacitación.

4.1.2. RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE DIRECCIÓN Y CONTROL DE INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑÍN.

1. ¿Los procesos de producción difieren de un producto a otro?

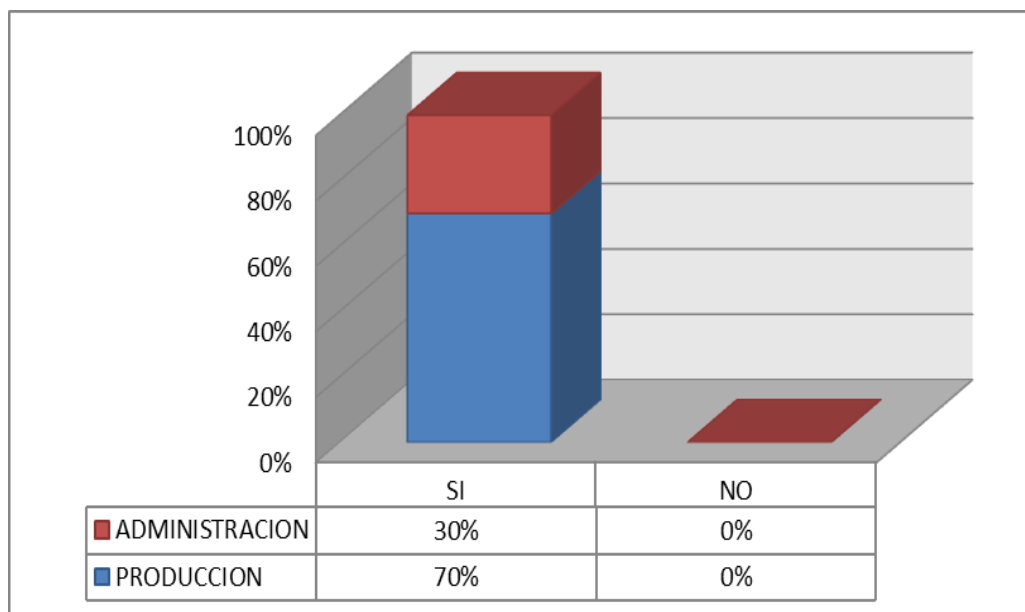
Tabla N° 31. Variación en los procesos de producción

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	TOTAL
PRODUCCIÓN	7	0	7
ADMINISTRACIÓN	3	0	3
TOTAL	10	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 20. Variación en los procesos de producción



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Quienes están a cargo de la dirección y control tanto de producción como de la administración, en un 100% están de acuerdo en que los procesos de producción difieren de un producto a otro.

2. ¿Se planifican los procesos de producción por cada producto que se vaya a elaborar?

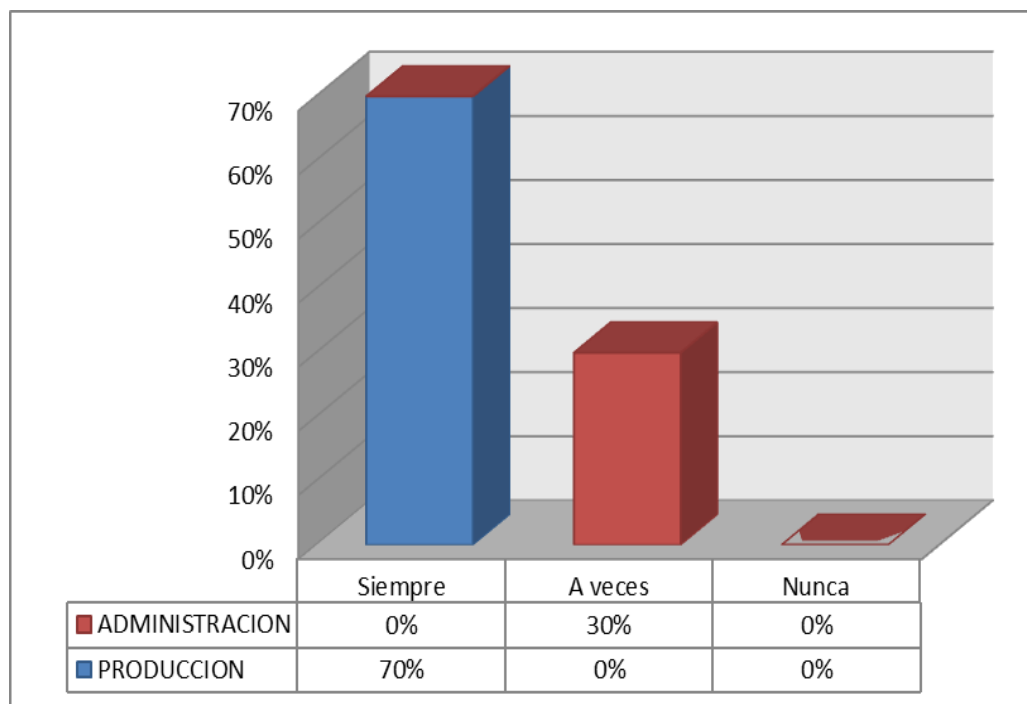
Tabla N° 32. Planificación de procesos

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA			TOTAL
	Siempre	A veces	Nunca	
PRODUCCIÓN	7	0	0	7
ADMINISTRACION	0	3	0	3
TOTAL	7	3	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 21. Planificación de procesos



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Frente a la elaboración de uno o varios productos, Producción que representa un 70% ha descrito en su totalidad que siempre se planifican sus procesos, mientras que el 30% representado por el área administrativa, señala que solo en ciertas ocasiones se planifican los procesos dentro del área administrativa.

3. ¿Se delegan responsables para el control en cada etapa de los procesos de producción?

Tabla N° 33. Control de las etapas de producción

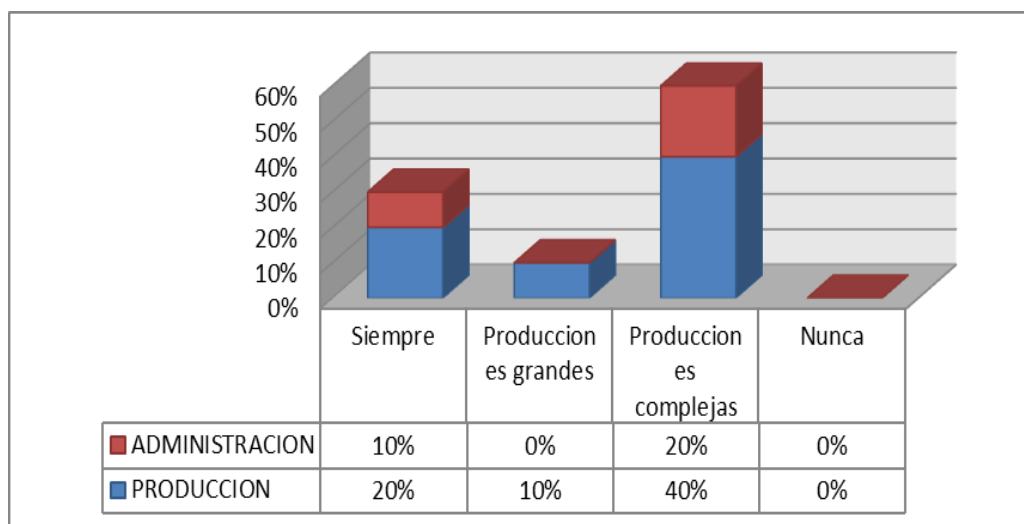
ALTERNATIVAS

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Siempre	Producciones grandes	Producciones compleja	Nunca	
PRODUCCIÓN	2	1	4	0	7
ADMINISTRACIÓN	1	0	2	0	3
TOTAL	3	1	6	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 22. Control de las etapas de producción



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Según el resultado de las encuestas el 60% representado por un 20% de área administrativa y el 40% del área de producción, señala que se delegan responsables para el control de cada etapa de producción, únicamente en producciones que presentan dificultades, mientras que el 30% representado por un 20% del área de producción y un 10% del área administrativa dicen se siempre se delegan responsables y solo un 10% que resta del área de producción afirman que se lo realiza cuando se produce en grandes cantidades.

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de metas de producción?

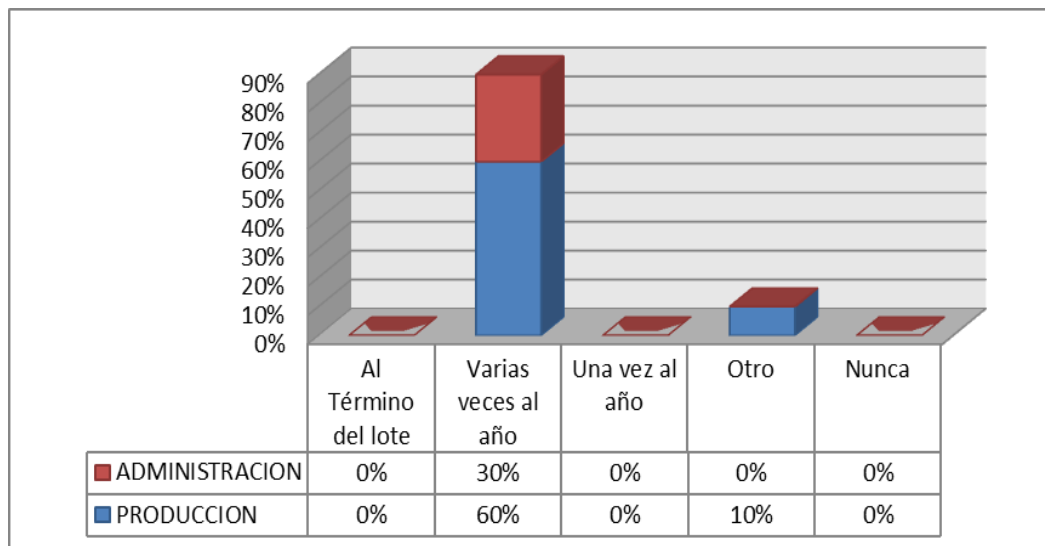
Tabla N° 34. Evaluación del cumplimiento de metas

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA					TOTAL
	Término del lote	Varias veces al año	Una vez al año	Otro	Nunca	
PRODUCCIÓN	0	6	0	1	0	7
ADMINISTRACIÓN	0	3	0	0	0	3
TOTAL	0	9	0	1	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 23. Evaluación del cumplimiento de metas



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Para el control permanente de los resultados y el cumplimiento de las labores en óptimas condiciones, la evaluación del cumplimiento de metas se convierte en una herramienta muy valiosa, la cual según el 90% de los encuestados, representados por un 60% del área de producción y un 30% del área administrativa, ésta se la aplica en Industrias y Textiles Pequeñín, varias veces en el año y un 10% representado por el restante de producción, afirma otro período o frecuencia (mensual) en el que se realiza dicha evaluación.

5. ¿Con cuál de los siguientes mecanismos, determinan la utilidad contable?

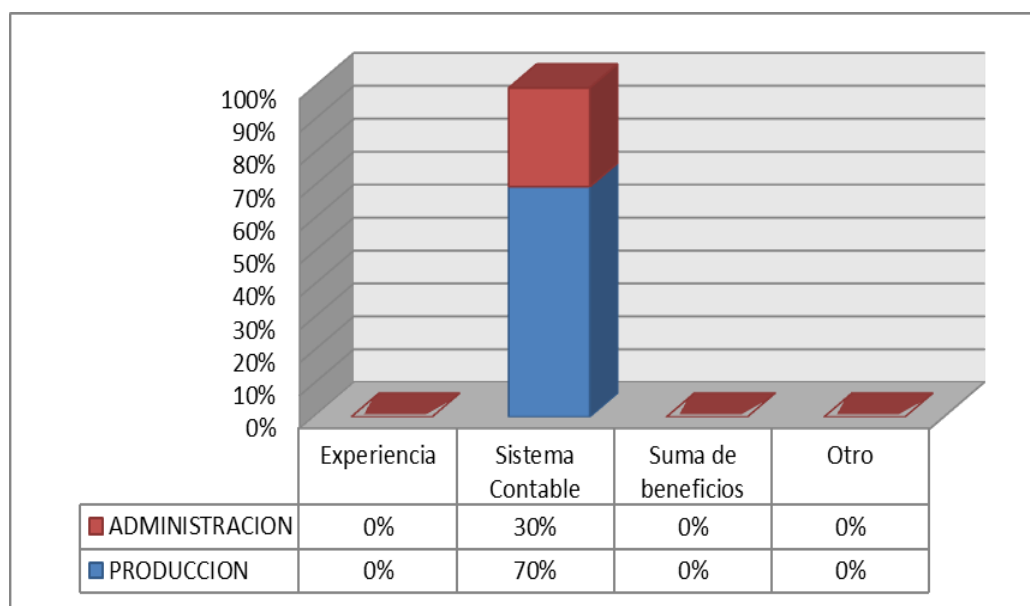
Tabla N° 35. Metodología para determinación de la utilidad

		MECANISMOS				
DEPARTAMENTO		Experiencia	Sistema Contable	Suma de beneficios	Otro	TOTAL
	PRODUCCIÓN	0	7	0	0	7
	ADMINISTRACIÓN	0	3	0	0	3
	TOTAL	0	10	0	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 24. Metodología para determinación de la utilidad



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Siendo la utilidad contable, elemento clave del presente proyecto de investigación, conviene determinar si existen discrepancias sobre el mecanismo utilizado para su determinación, este rubro representa el valor que es presentada ante terceros y ante los directores de la misma Industria. El resultado de las encuestas confirma en unanimidad (100%), el uso del sistema contable como mecanismo único para dicho calculo.

6. ¿Se realizan controles de calidad de los materiales en todo momento?

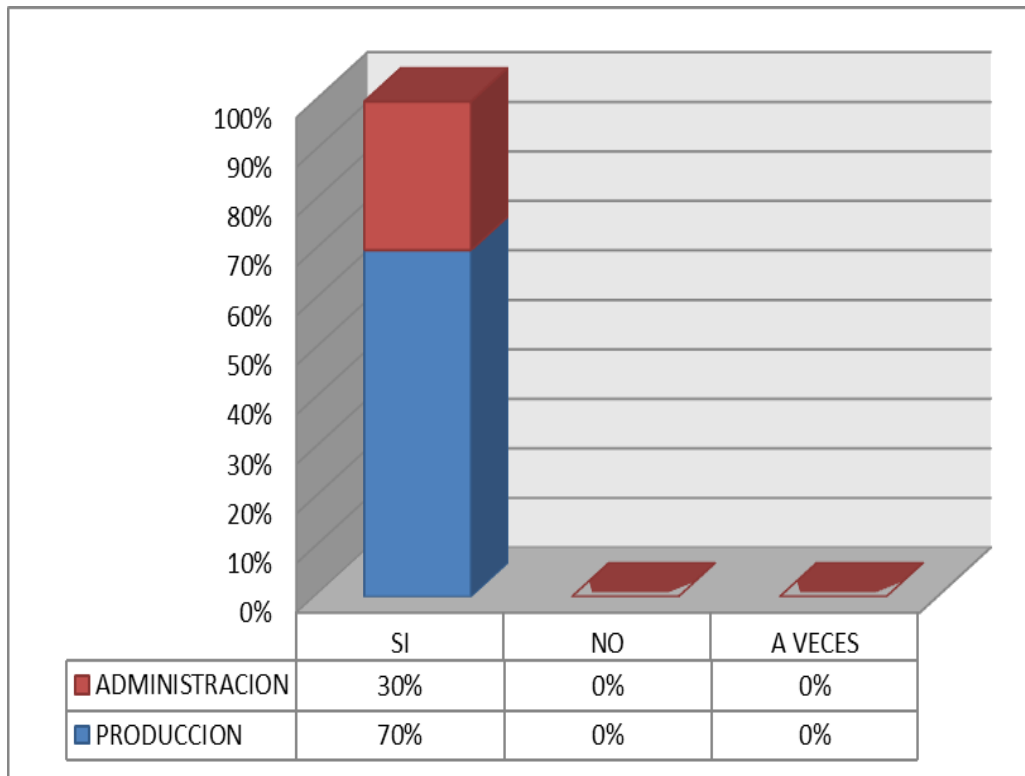
Tabla N° 36. Control de calidad de materiales

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVAS			
	SI	NO	A VECES	TOTAL
PRODUCCIÓN	7	0	0	7
ADMINISTRACIÓN	3	0	0	3
TOTAL	10	0	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 25. Control de calidad de materiales



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El control al que se refirió en la pregunta seis del presente cuestionario, tiene un alcance a todas las etapas de producción así como el momento de adquisición de materias primas y la salida de los productos fabricados al mercado, al cual respondieron que si se lo realiza el total (100%) de los encuestados.

7. ¿Se mantiene un control sobre los desperdicios de los materiales?

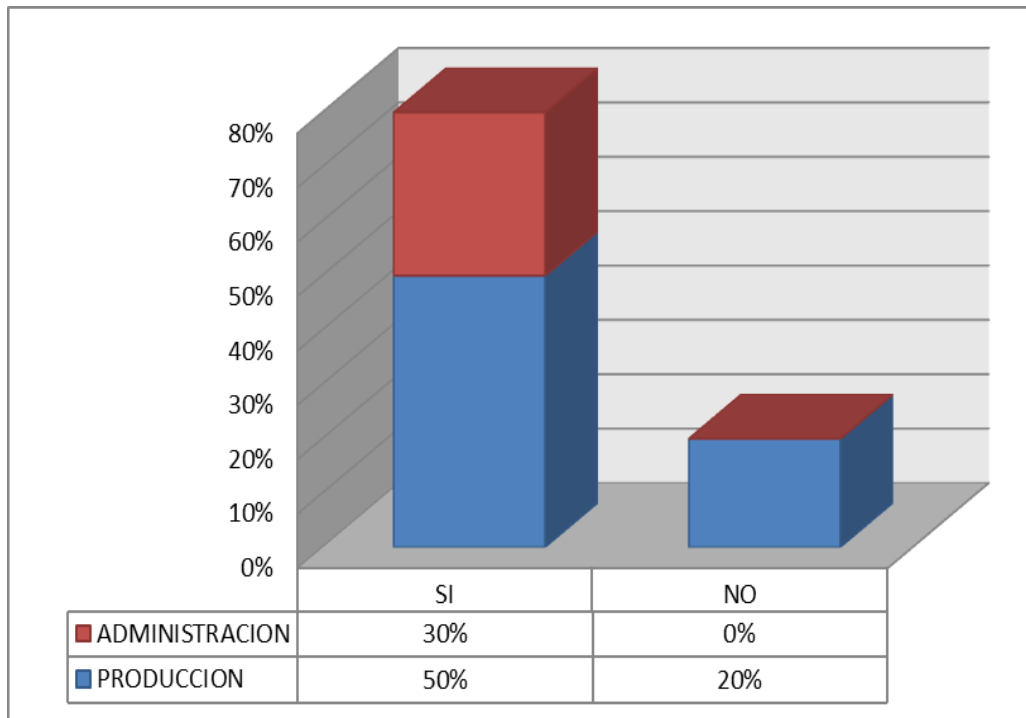
Tabla N° 37. Control de desperdicios

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	TOTAL
PRODUCCIÓN	5	2	7
ADMINISTRACIÓN	3	0	3
TOTAL	8	2	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 26. Control de desperdicios



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Al verificar si los sobrantes y materiales defectuosos tiene un procedimiento de control considerados como desperdicios, el 80% compuesto del 50% del personal de producción y el 30% del administrativo, afirmaron que si se tiene un control, mientras que el 20% compuesto por el restante personal de producción señalan que no se sigue ningún procedimiento de control de desperdicios.

8. ¿Qué medios se utilizan, para el control de las horas laboradas por cada personal?

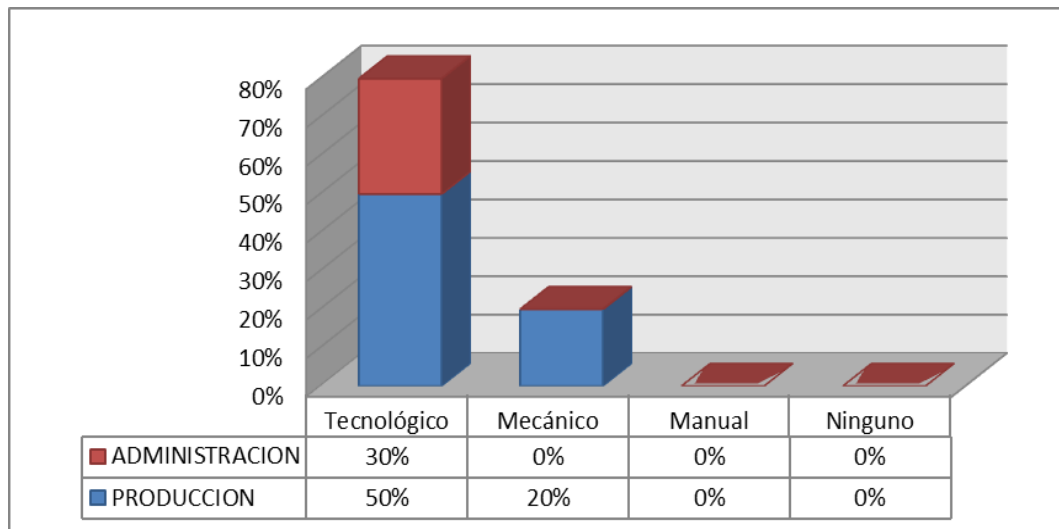
Tabla N° 38. Mecanismos de control de horas laboradas

DEPARTAMENTO	MECANISMOS				TOTAL
	Tecnológico	Mecánico	Manual	Ninguno	
PRODUCCIÓN	5	2	0	0	7
ADMINISTRACIÓN	3	0	0	0	3
TOTAL	8	2	0	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 27. Mecanismos de control de horas laboradas



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

En empresas en las que la mano de obra representa un alto porcentaje en la participación del costo de los productos, es indispensable contar con herramientas, que controlen la misma, para lo cual dependiendo de las características que se presenten será necesario contar con herramientas tecnológicas, mecánicas o al menos manuales, en este del total de encuestados el 80% repartido como se señala en el gráfico 27, confirman el uso de herramientas tecnológicas para este fin, mientras que el 20% restante señala que se conservan los medios mecánicos para dicho control.

9. ¿Se han establecido métodos de medición de la eficiencia del personal laboral?

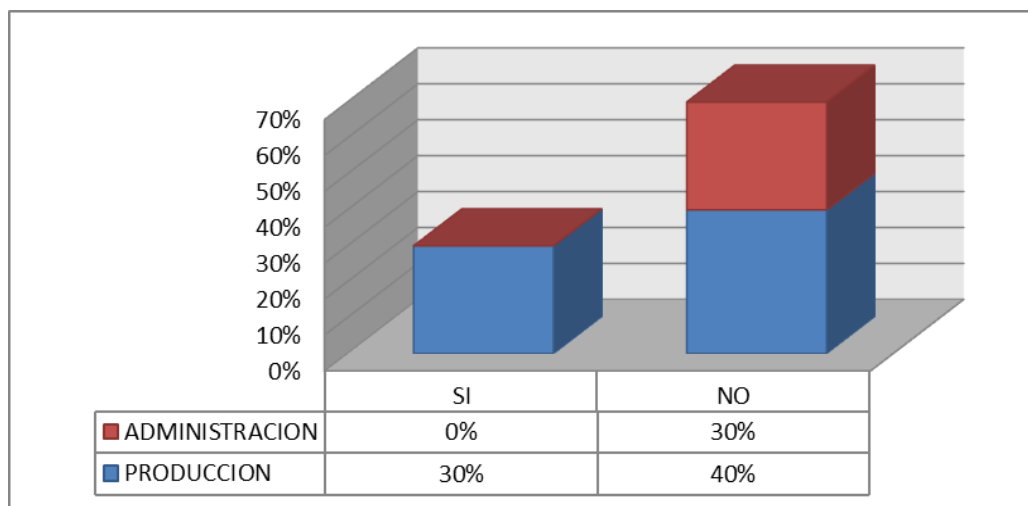
Tabla N° 39. Control de eficiencia laboral

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVA		
	SI	NO	TOTAL
PRODUCCIÓN	3	4	7
ADMINISTRACIÓN	0	3	3
TOTAL	3	7	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 28. Control de eficiencia laboral



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Los objetivos empresariales únicamente pueden ser conseguidos con el cumplimiento de sub-objetivos o tareas, con este fin muchas organizaciones deciden implementar controles que supervisen la eficiencia con que se ejecuta cada tarea, del resultado del cuestionario aplicado se presenta que el 70% conformado por el 40% del personal de producción y el 30% de administración, menciona que no se establecen métodos de control y solo un 30% correspondiente al restante del personal de producción, aclara que si existen dichos medios de control.

10. ¿Qué dificultades presentan las herramientas tecnológicas utilizadas para el control y registro de operaciones en la empresa?

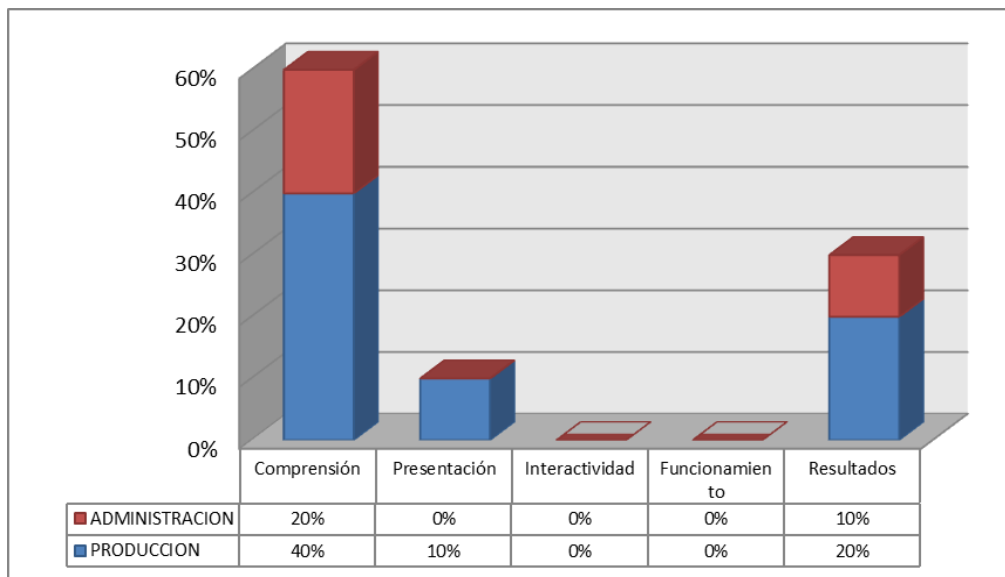
Tabla N° 40. Dificultad en manejo de herramientas de control y registro

		ASPECTOS					
		Comprensión	Presentación	Interactividad	Funcionamiento	Resultados	TOTAL
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	4	1	0	0	2	7
	ADMINISTRACIÓN	2	0	0	0	1	3
	TOTAL	6	1	0	0	3	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 29. Dificultad en manejo de herramientas de control y registro



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Las herramientas de control y registro son de difícil comprensión para el 60% de los encuestados, de resultados irrelevantes para un 30% y presentan una mala interface para el 10% restante.

11. La información sobre los beneficios por producto que se generan actualmente, ¿qué nivel de calidad presenta?

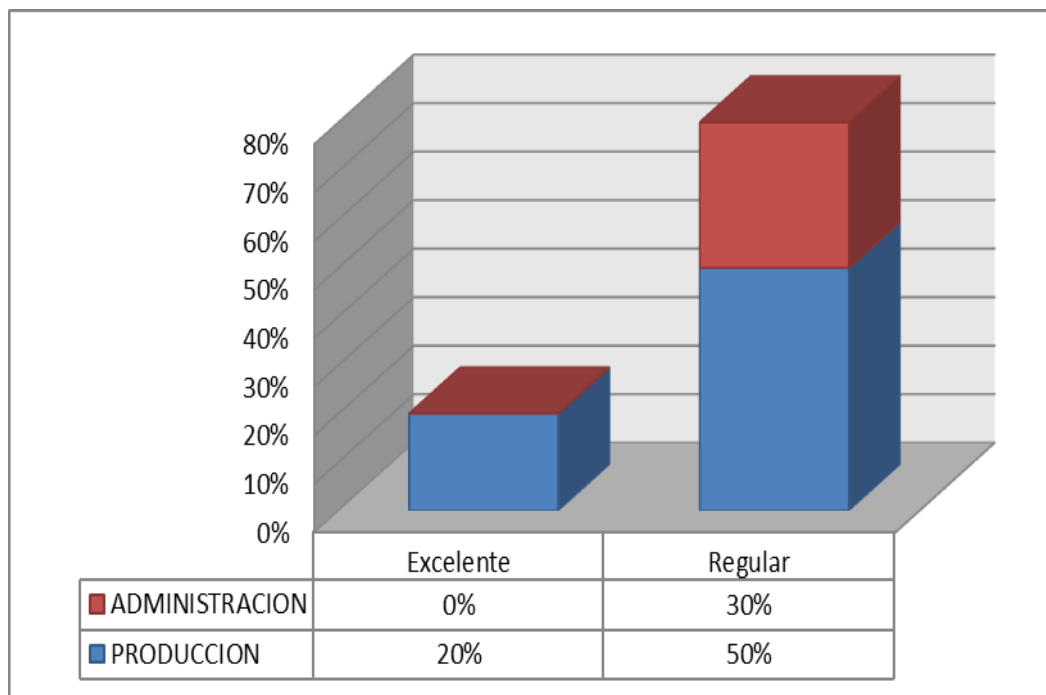
Tabla N° 41. Calidad de la información

DEPARTAMENTO	Excelente	Regular	TOTAL
	PRODUCCIÓN	2	5
ADMINISTRACIÓN	0	3	3
TOTAL	2	8	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 30. Calidad de la información



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

La información que es preparada en cada etapa en la que se generan datos relevantes para considerarlos en la estructuración de la información contable, presenta tan solo para un 20% señales de excelencia o eficiencia, y el 80% califica esta información como regular o ineficiente, estas respuestas son similares tanto en el área de administración como de producción.

12. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis de información interna?

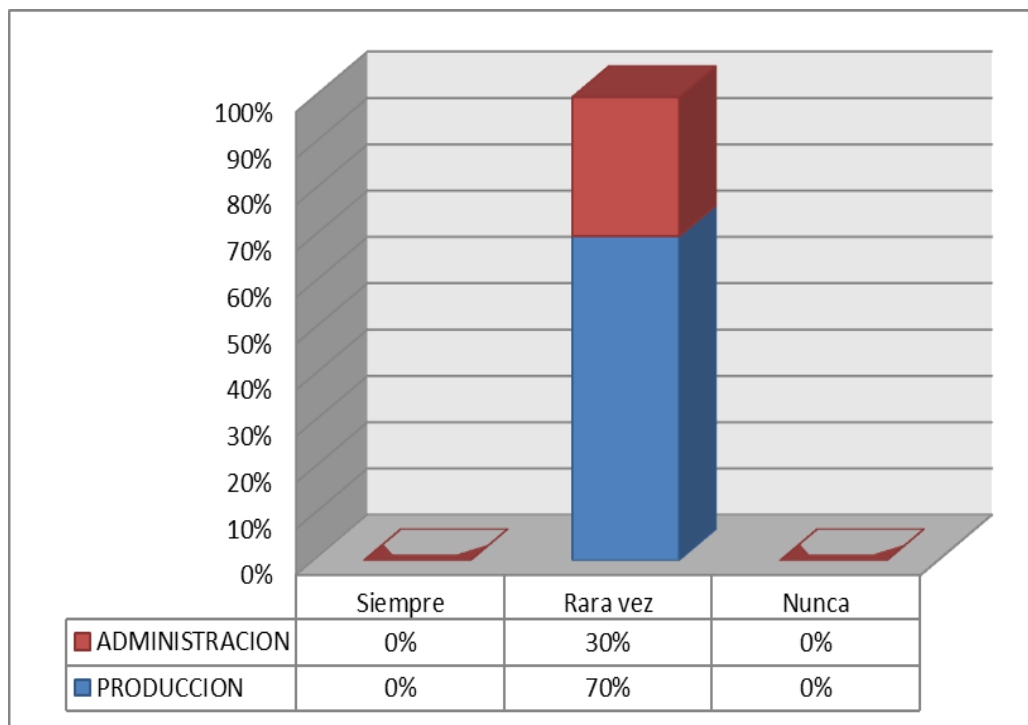
Tabla N° 42. Análisis de la información interna

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA			
	Siempre	Rara vez	Nunca	TOTAL
PRODUCCIÓN	0	7	0	7
ADMINISTRACIÓN	0	3	0	3
TOTAL	0	10	0	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 31. Análisis de la información interna



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El percatarse de la elaboración defectuosa de la información previo a los primeros síntomas que estos producen, requieren que se mantenga constantes análisis de los mismos, sin embargo para Industrias Pequeñín según los resultados de las encuestas, el 100% afirma que rara vez se realizan este tipo de análisis, refiriéndose a una frecuencia de “en más de un año”.

13. ¿Posee una herramienta de control de todos los procesos y eficiencia de la gestión empresarial?

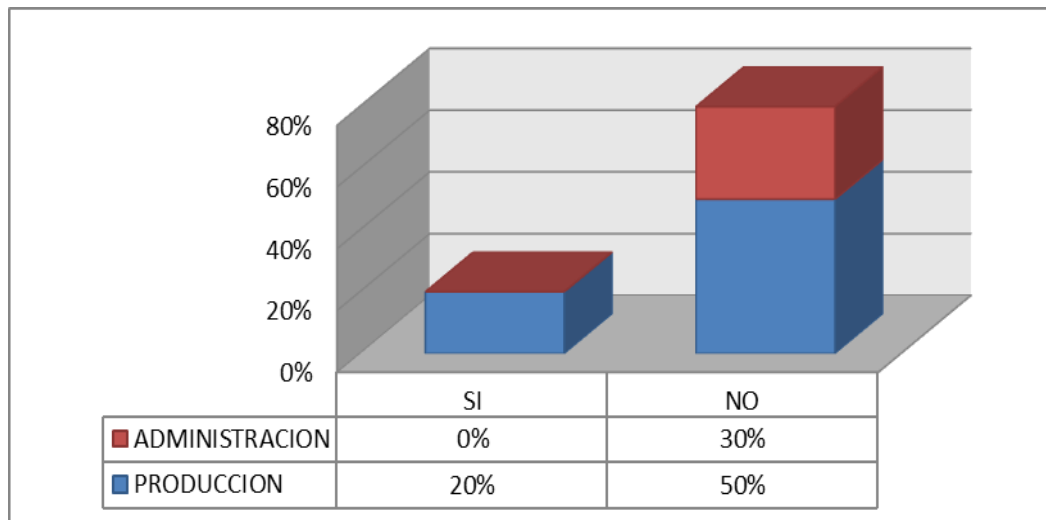
Tabla N° 43. Aplicación de herramientas de gestión

DEPARTAMENTO	ALTERNATIVA		
	SI	NO	TOTAL
PRODUCCIÓN	3	4	7
ADMINISTRACIÓN	0	3	3
TOTAL	3	7	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 32. Aplicación de herramientas de gestión



Fuente: Investigación de campo (2013)

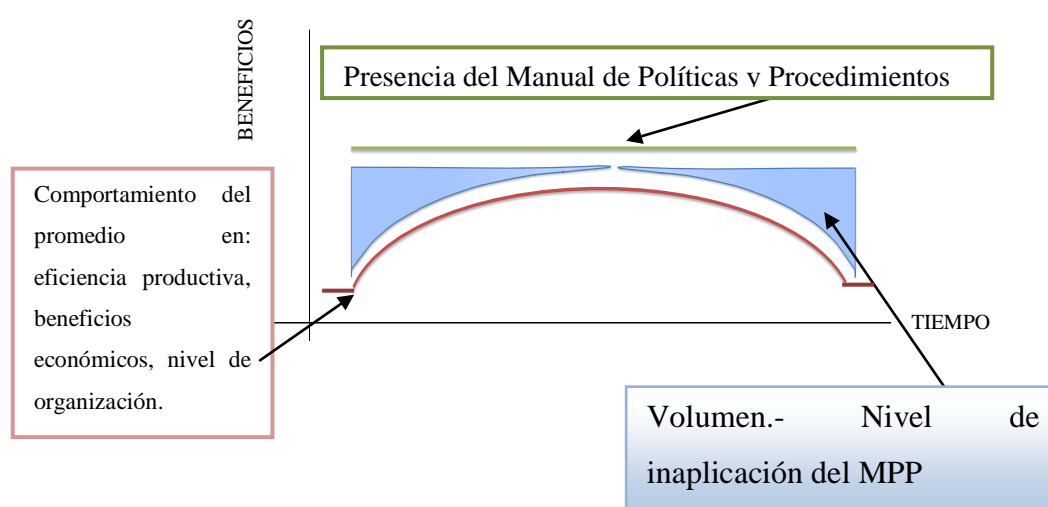
Elaborado por: Toapanta Mauricio

Ante la clara necesidad de procurar optimizar el uso de recursos minimizando costos y pérdidas, y maximizando beneficios, es importante contar con herramientas de gestión que logren dicho cometido, en Industrias Pequeñas el 80% de los encuestados afirman la ausencia de cualquier herramienta de gestión, estando representados por el 50% por el personal de producción y el 30% por el personal de administración que en sí es el total del mismo y tan solo el 20% que corresponde al área de producción menciona la existencia de herramientas de gestión.

4.1.3. RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENCIA DE INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑÍN.

PUNTO1. Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos en adelante MPP.

Gráfico N° 33. Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Con el propósito de calificar para las normas ISO Industrias Pequeñín con la colaboración y asesoría de profesionales de la Cámara de la Pequeña Industria, elaboran el MPP, con vigencia hasta marzo del 2013, comienzan con una justificable inaplicabilidad debido a las modificaciones que no se logran en un 100% dentro de los procesos de producción, sin embargo al llegar al 100% del cumplimiento con las especificaciones del MPP se evidencian con claridad el mejoramiento en los procesos de producción, al existir un control y debida planificación, llevando a lograr claros beneficios económicos, optimizando recursos, y minimizando las pérdidas, situación que con la culminación de la vigencia seguida de un desobligo en la aplicación por parte de los empleados de producción se verían reflejados en la disminución de los beneficios con una clara relación a la inaplicabilidad del MPP.

PUNTO 2.- Eficiencia y eficacia del MPP. Y grado de cumplimiento

Tabla N° 44. Eficiencia y eficacia del MPP

	FACTIBILIDAD	ALCANCE	REDITIVO	PROMEDIO	PESO	ECI Y ECA
ADMINISTRACIÓN	100%	100%	100%	100%	30%	30.0%
PRODUCCIÓN	70%	80%	75%	75%	70%	52.50%
TOTAL	85%	90%	88%	88%	100%	82.50%

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El contenido del MPP no responde en un 100% a las necesidades de la Industria, debido a la velocidad de los cambios, que se dan dentro del área de producción, surgidos a partir de su implementación:

- El personal actual del departamento de producción no tiene el conocimiento suficiente para el desarrollo de ciertas actividades adicionales a las de su función laboral y que forman parte del MPP. Así está el llenado de documentos, llevando a la elaboración de una información incorrecta.
- Las políticas y metas tienen un cierto grado de complejidad respecto a su comprensión. Requiriendo puntualizar en objetivos concretos que no siempre se direccionan al cumplimiento de los objetivos establecidos en el MPP.
- Implementación de nuevos Programas de costeo.

En este sentido la gerencia ha preferido, omitir ciertos procedimientos explicados en el MPP, y la aplicación de otros, todo esto sin modificar su estructura original.

Con estos antecedentes es claro el **cumplimiento parcial** del MPP, por parte del área de producción, diferente del área de Administración la cual no ha tenido

mayores dificultades, al mantenerse constante el personal y con un nivel de educación, que les permiten cumplir con el MPP.

PUNTO 3.- Puntos críticos que influyen en la determinación del beneficio por cada producto.

- Los documentos de control de actividades dentro del área de producción, son generados con altos grado de error.
- El personal de producción tiene un período muy corto de labores dentro de la empresa.
- Existe un descompromiso total de los empleados de producción con los objetivos de la empresa.
- Varía significativamente el tiempo de ejecución de una misma actividad realizada por distintas personas.
- Los costos de Mano de obra representan el 45% de los costos totales.
- Se producen una gran diversidad de productos que requieren actividades diferentes en un mismo día.

4.1.4. RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA EN LA PRODUCCIÓN DE UNO DE LOS CONJUNTOS MÁS REPRESENTATIVOS (AJUAR DE 9 PIEZAS).

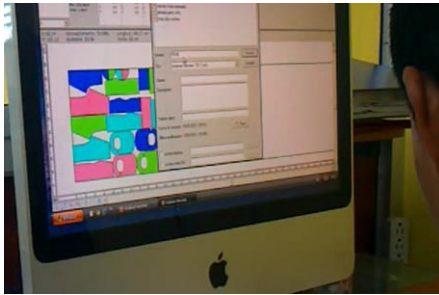
4.1.4.1. Diseño o trazo directo

Para la colocación y rayado de las piezas que conforman cada pieza del conjunto, se lo realiza manualmente o con el uso del programa que acomoda estratégicamente las piezas con el fin de minimizar el desperdicio de tela. Sin

embargo el programa no identifica la dificultad que puede tener el cortador con el uso de la maquina en ciertas posiciones de las piezas lo que atribuye al omitir el uso del programa, haciéndolo manualmente.

Gráfico N° 34. Trazo con el software y trazo manual

Trazo automático.



Trazo manual.



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

De la sección de trazo mediante el software, se obtiene datos sobre las dimensiones que ocupa cada prenda en cada tendida, lo que no sucede si se procede a realizar el trazo manualmente. Estas dimensiones son de utilidad para la dirección al momento de calcular el rendimiento de la tela, así como los desperdicios de la misma. Pese a que las dimensiones de la tendida general son cargadas casi con una gran exactitud, no siempre el sobrante indicado en por el programa es igual al real.

4.1.4.2. Corte

Se identifica el control de desperdicios de tela, los cuales son medidos, sin embargo el desenlace de estos no se lo considera al momento de generar los costos de producción.

Gráfico N° 35. Control desperdicios



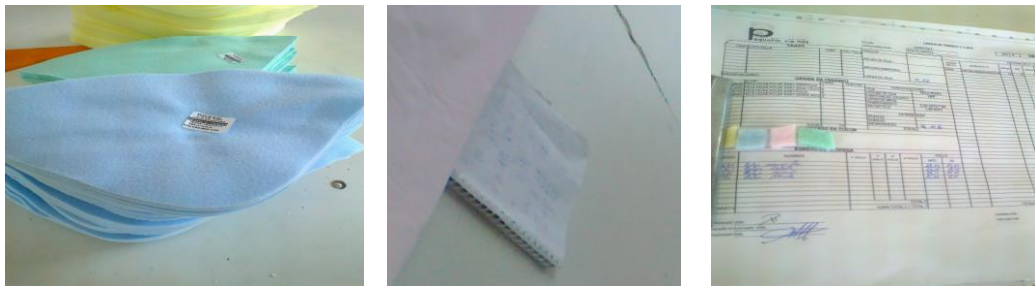
Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Los empaques de las materias primas, suponen el uso de espacio de las instalaciones de la Industria, reduciendo espacio y consumiendo parte de los costos que no son tomados en cuenta.

Cada pieza apilada es pesada y etiquetada de acuerdo a la orden a la que pertenece con sus características. El peso de bloque e registrado en la orden de tendido y corte. Este peso es de utilidad para bodega quien registra en un primer paso el peso enviado, y dicho peso en un segundo paso debe justificarse con el informe del peso usado, las mermas y el devuelto. Dichos informes los usa la dirección para determinar las relaciones entre peso y dimensiones con los que se traduce de acuerdo a la necesidad.

Gráfico N° 36. Registro de información del peso de la materia prima



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Para el control en las distintas áreas de corte se utilizan en un 75% informes manuales y el resto tecnológico.

Es importante señalar, que en ciertos momentos, el personal de confección solicita a corte, unidades de pieza que replacen a ciertos que han sufrido daños durante su confección, lo que queda fuera del cualquier control.

4.1.4.3. Confección y empaque

Se concentran varias órdenes de producción, por lo cual se imposibilita la asignación de los costos de mano de obra a cada orden de manera eficiente.

Existen procesos consecutivo en los cuales, no se pueden continuar al siguiente proceso sin antes terminar en cierto porcentaje el proceso actual, dejando en momentos, personal desocupado, con horas ociosas, que no son consideradas por la gerencia.

Gráfico N° 37. Proceso de confección de una camisa



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Existe una irregularidad de tiempos en la ejecución de tareas, debido a la experiencia del personal e incluso, a las pausas ocasionadas por la avería de máquinas o herramientas.

4.1.4.4. Determinación de la utilidad por producto

El Manual de Políticas y Procedimientos del que se ha venido mencionando, establece en la sección 1.5 la preparación y presentación de la información financiera bajo los criterios de los principios de contabilidad generalmente aceptados, y las normas ecuatorianas de contabilidad, para el tratamiento de los inventarios se establece en la sección 1.6 y 1.7 del mismo manual su tratamiento

mediante el método promedio bajo los criterios del sistema de costos por órdenes de producción.

Bajo los criterios mencionados en el párrafo anterior Industrias Pequeñas presenta en sus estados financieros el valor de la utilidad contable de manera general, cumpliendo con los requisitos exigidos por los organismos, quienes requieren de la información financiera de la industria.

Para la dirección de la Industria esta información resulta insuficiente sobre todo cuando pretende decidir sobre los precios de cada producto fabricado, es así que en un cuaderno se anotan por cada producto de manera manual el listado de los diversos costos en que se incurren para su elaboración, en valores unitarios a los que se suman el valor del impuesto al valor agregado

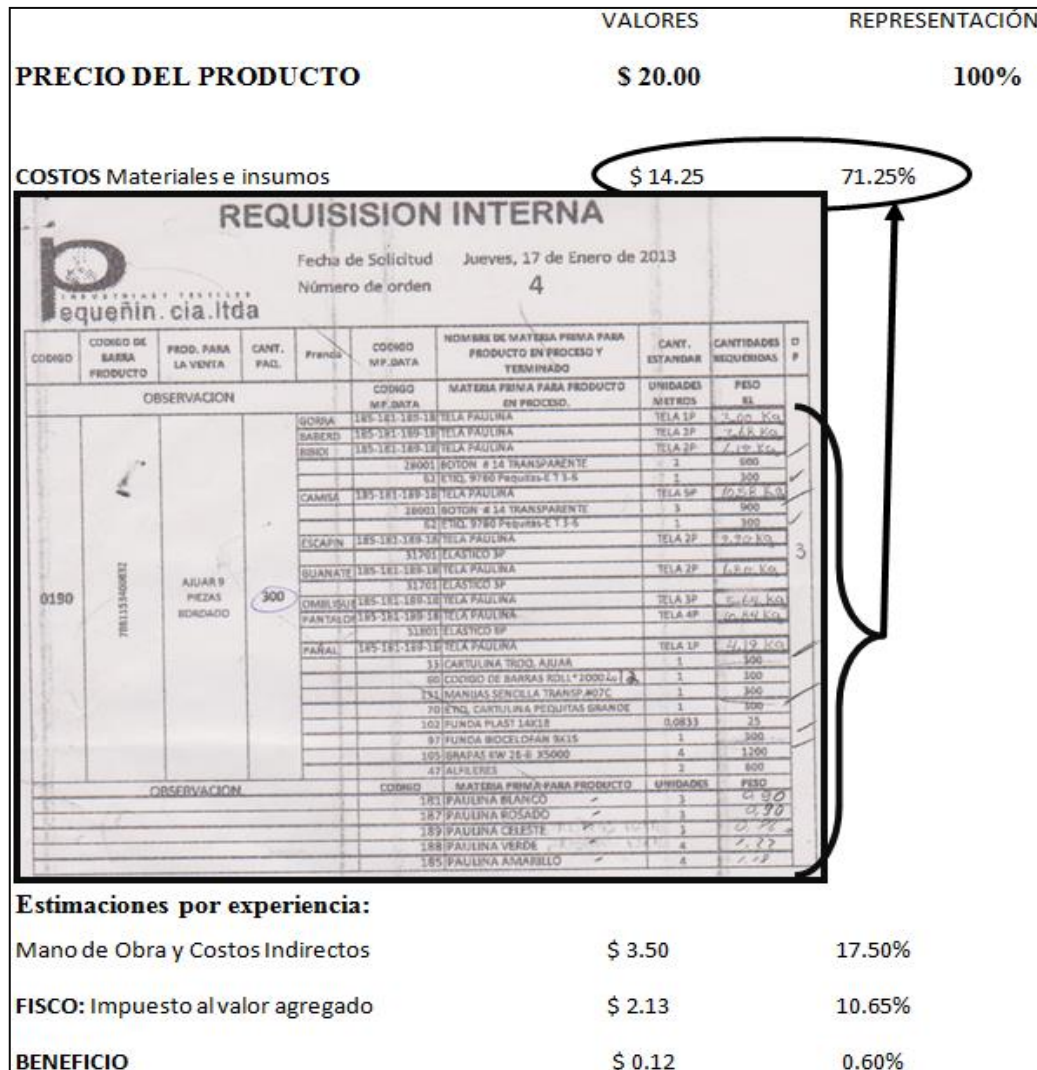
Para los valores de materia prima directa, si bien se utiliza la experiencia para calcular el costo de tela empleada en cada prenda, se tiene la información suministrada por los departamentos de bodega, corte y diseño como se mencionó en apartados anteriores, y refuerzan en cierto sentido la técnica de la experiencia.

En el registro de los insumos no existe gran problema ya que se utilizan en unidades sin fraccionarse, y pese a que su costo es muy mínimo en unidades, estos se los obtienen únicamente dividiendo el precio del paquete para el número de unidades contenidas y este valor es multiplicado para el número de elementos utilizado por cada prenda.

Para el registro del costo de mano de obra y el uso de maquinaria que integra depreciaciones y uso de fuerza eléctrica, se usa únicamente la técnica de la experiencia debido a lo difícil que resulta mediante medios de control y registro. Esta dificultad está dada principalmente por el desempeño asimétrico existente entre el personal operario, quienes no siempre desarrollan una única actividad, si no que rotan entre sí, y no se tiene un control de desempeño del personal, debido a lo complejo que resulta implementarlo.

Entre el uso de la técnica de la experiencia y la ayuda de cierta información, para determinar el precio del producto es importante conocer el grado de participación de los diversos costos y el beneficio en el valor del producto, por lo cual se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 38. Cálculo de los componentes del valor de un producto



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Como se aprecia la participación del beneficio frente a la de aquellos costos que son estimados mediante la experiencia es mínima y requiere de un mínimo error en la estimación para cambiar completamente la interpretación de la realidad.

4.1.5. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE INDUSTRIAS CON SIMILARES CARACTERÍSTICAS A LA ESTUDIADA.

PUNTO 1.- Nivel de conocimiento de la CG

Frente a la pregunta de si conocían el término Contabilidad de Gestión, tres (3) de los cinco (5) entrevistados dijeron no haber ni escuchado, mientras que los dos (2) tenían la noción de su alcance y beneficios, sin embargo luego de exponerle una breve descripción, replantearon sus respuestas refiriéndose a la Contabilidad de Gestión como la encargada de generar informes auxiliares, por cada área o sección de la que necesiten especial atención, con el propósito de tomar una decisión, dichos informes solo se los podrían obtener con la presencia de un especialista, que representaba un costo adicional.

PUNTO 2.- Grado de importancia de la CG

Sin duda que la importancia no se la niega decían (2), sino que debía pensarse antes de aplicarla, en el uso de recursos que representan (3), los costos que debían cubrirse (2), y por sobre todo, el nivel de compromiso que requería por parte de los empleados que en su mayoría no lo tenían (5).

Con un previo análisis en el que se describe que los beneficios superan a los costos. La aplicación supone con la simple implementación: el mejoramiento organizacional (3), eficientes sistemas de comunicación (3), y lógicamente la obtención de instrumentos sobre los cuales se tomarán las óptimas decisiones (5), que conllevarán a la productividad y mejoramiento de beneficios futuros (2).

PUNTO 3.- Situación Actual de la CG

La aplicación de estos modelos supone para algunos (2) un lujo de aquellos que cuentan con un personal total, comprometido con las ambiciones de la

organización, justificando su omisión en el sustento normal que han venido teniendo en el mercado sin la aplicación de cualquiera de estos modelos.

Para otros (3) debería no ser un adicional de los contables contratados, sino que debería formar parte de sus labores normales la inclusión de estos modelos en caso de que la gerencia los requiera, sin la necesidad de recurrir a especialistas que representan costo adicionales.

PUNTO 4.- Relación -legislación vs. CG-

Las leyes vigentes que regulan la preparación y presentación de la información contable, siempre buscarán evitar el desvío de información y de fondos en sí, de manera que para la gerencia representa un aliado al momento de buscar información real de los movimientos financieros (3). Sin embargo, esta información no es suficiente, si se pretenden decisiones estratégicas, a lo cual no supone una contradicción a la legislación sino más bien un detalle más específico de lo que regularmente se presenta (4). Sin embargo si se propone mantener constante y completa la información detallada de cada elemento financiero y no financiero, deberían buscarse las formas de combinar las necesidades de la gerencia sin desviar la atención de la legislación (2).

4.1.6. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS CONTADORES DE INDUSTRIAS CON SIMILARES CARACTERÍSTICAS A LA ESTUDIADA.

PUNTO 1.- Importancia dela CG

La Contabilidad de Gestión, exige una ampliación de las funciones del contable en el que ya no solo se generan informes contables sino que se facilita información financiera para la gerencia, para lo cual el contador tiene dos caminos para incrementar el su nivel de conocimientos, el de auto capacitación que termina siendo efectivo pero que representa una inversión (4), y el esperar que la

organización para la cual trabaja facilite este tipo de capacitaciones (1) que no siempre ocurre.

PUNTO 2.- Ventajas de aplicar un modelo de CG

Al momento de implementar la necesidad de generar informes gerenciales que no son lo mismo que balances (3), se recurre principalmente a la socialización de los objetivos de la empresa (2), que es el compartir la visión de la organización con todos los involucrados en la organización de manera que todos trabajen en función de un mismo fin (4).

PUNTO 3.- Alcance de los modelos de CG

De manera general lo puede aplicar cualquier organización (4) que pretenda obtener información especial para tomar decisiones estratégicas. Internamente, el modelo se extiende a todas las áreas existentes de la empresa (4), a los aspectos tanto financieros (5) como los no financieros (2).

PUNTO 4.- Limitaciones al aplicar modelos de CG

Los mismos responsables de exigir la aplicación de estos modelos (dueños y gerentes), son quienes en muchos casos limitan su aplicación (4), guiados principalmente por el desconocimientos (3) de los beneficios, que representa su aplicación, sumado al temor a normalizar sus funciones (1), y el costo que representa, hablando comercialmente un contador especialista en generar información de calidad, siempre tendrá un valor mayor en el mercado (1), y en muchos casos los representantes de la organización no están dispuestos a cubrir esos costos.

PUNTO 5.- Responsables del desarrollo de la CG

El desarrollo de la contabilidad en sí, la cual involucra a la de gestión, se ha convertido en labor de los colegios de contadores como de auditores (2), que han

venido fortaleciendo los conocimientos de sus colegiados. Se aclara también la labor que ha venido desarrollando la Cámara de la Pequeña Industria (4) a través de la estructuración de la organización efectiva y productiva, con enfoques direccionales tendientes a generar estructuras e información sólida y real. Deloit, forma parte de quienes se involucran en el desarrollo de la misma contabilidad (1).

PUNTO 6.- Conclusiones

Se considera que en la actualidad los conocimientos del manejo de modelos de contabilidad de gestión constituyen en el valor agregado del profesional contable que se especializa para tal fin.

No se vende si no se oferta, el contable que disponga del conocimiento debería difundir mediante la aplicación exitosa, dichos modelos de modo que atraigan a los empresarios, quienes harán posteriormente necesario si no indispensable contar con información que parta de estos modelos.

No se logra implementar ningún sistema, modelo o cualquier herramienta sin la motivación de compromiso por parte de todos los involucrados en la organización, con los objetivos, de modo que se provea la información que los mencionados requieran para generar información relevante y de calidad.

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1. EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Para Industrias y Textiles Pequeñín la planificación toma una gran importancia, sobre todo para el área de producción, en el cual todo el personal operario (100%) avista las diferencia entre los procesos de producción seguido, para la fabricación de un producto y otro, frente a este escenario es razonable la reacción de quienes tienen a cargo la programación de los procesos, en donde el 70% del personal de

dirección y control que comprende al 100% del área de producción, mantiene una planificación constante, lo que no sucede con el área administrativa quienes no ven necesario una constante planificación de sus procedimientos.

Esta planificación tal como se observó en la elaboración de sus productos, no resulta sencilla, debido a que para pasar de una etapa a otra, en el 90% de los procesos se debe culminar con un alto porcentaje de la etapa primaria sino terminarla, para poder continuar a la siguiente, dejando personal desocupado en ciertos instantes, por lo cual se procede a distribuir al personal desocupado en áreas distintas a las que normalmente responde, a fin de cubrir la “mano de obra ociosa” con las actividades que requieren de mucho tiempo, esto lo confirma el resultado en el que el 67% afirma haber realizado en varias ocasiones tareas distintas a las que regularmente ejecuta, en el que el 80% lo ha realizado dentro de la misma sección mientras que el 20% ha tenido que realizar tareas incluso fuera de su sección, y solo un 33% dice nunca haberse salido de sus tareas normales; este evento preocupa debido a que solo el 43% de los operarios conocen y desarrollan sin problemas cualquier tarea indistintamente de la sección en que se encuentren, y el 57% conoce únicamente las tareas de su sección.

Un elemento muy importante dentro de la planificación, incluye la comunicación efectiva de las tareas a efectuarse, con el propósito de lograr los objetivos plantados, sin embargo pese a disponer de un Manual de Políticas y Procedimientos, este no es comunicado, tal y como está impreso al personal operario, debido a que el 70% de los mismos solo poseen un nivel de educación básica, y les resulta compleja la comprensión de lo que se expone en dicho manual, por lo cual la gerencia, a la incorporación de cada personal operario decide “traducir el contenido del manual en tareas o actividades concretas y de sencilla comprensión” para lograr resultados, dicho comunicado, tal y como lo expresa el personal operario a un 86% se lo expuso de manera verbal y al 14% de manera escrita; para el personal administrativo en cambio debido al excelente nivel de formación se transmite sin inconvenientes el contenido del manual.

Frente al grado de participación de los costos que generan el personal operario en los productos fabricados, se han decidido realizar, reuniones ocasionales con dicho personal, a fin de capacitarles sobre el manejo de recursos, y actualización en aspectos de productividad, seguridad y calidad, a lo que solo el 48% mencionan haber recibido alguna capacitación, mientras que el 52% restante niega haber recibido alguna capacitación, esto responde al cambio constante que se ha venido teniendo del personal operario.

Otro inconveniente que limita una eficiente planificación, fruto del cambio constante de personal operario, son las irregularidades entre los tiempos de ejecución de las actividades, “casi nunca un personal nuevo iguala al tiempo demorado por el personal que ya labora mucho tiempo”, esto hace difícil a la programación de tiempos de ejecución, y la estandarización de tiempos, resulta un improbable debido a la diversificación de procesos, que viene con cada nuevo o diferente producto que se elabora.

4.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL

Los frutos de una planificación pueden ser evidenciados únicamente con la conclusión de la misma en los plazos y costos previstos, para lo cual es fundamental un control, tanto en la ejecución de las actividades como posteriormente a estas, frente a este factor, en Industria Pequeña, existen discrepancias sobre el control permanente: mientras un alto porcentaje menciona que se delegan responsables en producciones complejas, son pocos quienes afirman una supervisión constante del área, señalando el descuido de ciertas secciones en producciones normales, este resultado es corroborado, con la presencia de supervisores sentida por un 76% de operarios, mientras que el 24% no son controlados al momento de la ejecución de sus tareas, sino más bien al término de sus tareas, medido acorde al cumplimiento de las metas programadas, las cuales según el 90% del personal de dirección y control, se la realiza por varias ocasiones en el año, y el 10% en sí, comparte este criterio, al señalar un control de cumplimiento mensual.

El control del cumplimiento de metas programadas, es sentido por el 86% del personal operario, siendo más evidentes las sanciones por incumplimiento que los incentivos por lograr las metas, aunque aún queda un 14% restante del personal operario quienes no responden al cumplimiento de metas. Este control por metas cumplidas tiene un alcance general lo que priva de la medición de eficiencia por cada persona, ante la duda de controles de eficiencia por trabajador el 70% del personal de dirección y control menciona que no se establece ningún medio, refiriéndose el 30% restante al medio en el que ubican en raras ocasiones a dos personas en una misma tarea, con la que más que controlar, incentivan el nivel competitivo de cada trabajador que funciona en pocas ocasiones, y el resultado de estos medios no van más allá de lo mencionado.

Una medida muy importante al permitir determinar razones del cumplimiento o incumplimiento de metas, además de mantener un registro para la distribución de costos, son los medios que registran las horas laboradas, los cuales según el 80% del personal de dirección y control es tecnológico, y para un 20% resulta en medios mecánicos, estos medios son aplicados por todo el personal tanto a la hora de ingreso como de salida, sin embargo son las pausas laborales las cuales no se registran por casi la mitad del personal operario.

Desde el momento de adquirir las materias primas, hasta entregar el producto elaborado, es indispensable contar con controles de calidad que aseguren entregar un excelente producto, así en Industrias y Textiles Pequeñín, se exige y es aplicado, por todo el personal tanto administrativo como productivo, la verificación del buen estado de los materiales, y frente a la presencia de defectos, se procede al reporte inmediato, luego del cual se reemplaza el material. Estos defectos en muchos casos se dan por el mal manejo de los materiales, herramientas y maquinarias, que no solo afecta al producto si no que consumen tiempo y costos adicionales (reparación), frente a lo cual el 86% del personal operario dice estar enterado de las sanciones que representa el ocasionar defectos, que se agravan en caso de no comunicarlas, aun así varias veces se presentan casos de ocultamiento, que por el grado de complejidad dado en el área de

producción es poco probable encontrar al culpable, teniendo que imponer multas al personal en general.

La gerencia de Industrias Pequeñín ha estimado que los desperdicios, están generando un impacto significativo en cuanto a la generación de costos, estos desperdicios han dado lugar a dos preocupaciones, por un lado si bien el 80% del personal de producción, afirma la existencia de medios que controlan los desperdicios, internamente tan solo un 14% conoce de los mecanismos de control de desperdicios de todas las áreas de la empresa, lo que no es razonable frente al elevado porcentaje de operarios que dicen, haber efectuado por varias ocasiones, tareas que están en áreas diferentes en las que normalmente laboran, lo que lleva a pronosticar el incumplimiento con ciertos medios de control; por otro lado aun manteniendo este tipo de controles, el seguimiento y destino de los desperdicios no tiene un fin dentro de la estimación de costos, a los que se suman los desperdicios ocasionados, por la presencia de empaques o envolturas en los que se recibieron las materias primas, que no ocasionando costos por su origen, si lo hacen al consumir espacios dentro de las instalaciones, que podrían ser destinados para otros fines que generen beneficios.

Dentro del control el factor quizá más importante, es la evidencia documentada de todas las actividades desarrolladas, mediante el uso de registros, los cuales en un 75% son registros manuales y el restante es tecnológico, estos documentos se constituyen en el suministro básico de la información gerencial que se desea para tomar cualquier decisión, herramientas que para el área de dirección y control quienes ocupan el mayor porcentaje las tecnológicas, son de difícil comprensión, e incluso la información que solicita no siempre tiene fines relevantes; en el área operacional es más preocupante el hecho de que la gran mayoría no registra en ningún medio la información exigida para obtención de información indispensable, y quienes usan algún medio afirman que requiere de mucho tiempo, por lo que varios operarios deciden llenar estos registros, posterior a todas sus actividades acumulando en mucho casos, demasiada información por completar, la cual por lo exigida que es, se presenta con errores, que posteriormente al ser

analizados, no solo no ayudan a la gerencia si no que la demoran, al buscar coherencia entre la información presentada, realizando un doble trabajo.

4.2.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Al momento Industrias y Textiles Pequeñín cuenta con el Manual de Políticas y procedimientos, el cual fue implementado, como requisito para la incorporación a las normas ISO, por recomendaciones de profesionales que laboraban en la empresa, y la ayuda de profesionales de la Cámara de la Pequeña Industria, el cual ha aportado en mucho al mejoramiento organizacional, y ha logrado llenar las expectativas empresariales en un 82.5%, teniendo como falencias la complejidad en cómo se presentaban muchos apartados, para su comprensión por personal con un nivel de educación bajo.

El mismo manual especifica el uso de los medios para la preparación y presentación de la información contable, en el cual se incluye el rubro de la utilidad, del que todo el personal de dirección y control tenía conocimiento pues el 100% señaló al software como medio para la determinación de la utilidad contable, sin embargo ante el cercano final de la vigencia del manual, ya se logran divisar repercusiones, se han empezado a incumplir con ciertos procedimientos: de manera específica en el área de producción, y el criterio de la calidad de información interna es concordante, pues el 20% opina que está en un nivel eficiente, y el 80% que es regular y merece atención; para la gerencia a pesar de que en sí, reconoce que la baja calidad de la información interna es resultado del abandono del manual en mención, asegura que una información detallada sobre los beneficios y costos dados por cada producto, o al menos por cada conjunto, nunca se tubo, aún con la presencia del manual.

Para la gerencia los pocos documentos que se siguen llenando, no cumplen con los requisitos mínimos en oportunidad y realidad, sin embargo el personal de dirección aclara que muy rara vez se realizan los análisis de información interna que se produce durante el proceso de producción, lo que estiman es un resultado

de no contar con herramientas efectivas que les permitan, mejorar desde la forma de obtener la información, hasta la optimización del uso de recursos, así el 80% está de acuerdo en que no se mantiene ninguna herramienta de gestión, y el 20% restante, se refiere a las herramientas de gestión al programa usado para la ubicación estratégica de las piezas (moldes) en el momento del tendido de tela para cortar, la cual optimiza el uso de la tela dejando el mínimo en sobrantes.

La mayor parte de los costos que “de manera general son directos” se obtienen con el constante intercambio de información con bodega, el cual reporta, los materiales enviados (cantidad y peso), devueltos, recibidos y existencias, sin embargo los costos indirectos que en si son muchos, no han tenido ningún tratamiento especial que garantice distribuirlos de manera correcta.

4.2.4. LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN - PERSPECTIVA DE LA GERENCIA

Si bien el término Contabilidad de Gestión no ha sido familiar para varios gerentes, si lo ha sido su aplicación, solo que lo identifican en otras definiciones, que son parcialidades de lo que significa la Contabilidad de Gestión, y que en conjunto la complementan. Pero la misma requiere que todo el personal se comprometa, para lograr resultados eficientes, lo que no sucede en las organizaciones en donde los empleados de producción, no pasan de cumplir tareas de operario, además de la presencia del especialista que se necesita para su implementación y que en si representa un costo, y reprimen las limitaciones del contable, del que se espera conozca e implemente estos modelos como parte de sus labores normales.

Las leyes para los gerentes en momentos se han convertido en aliados, ya que su aplicación implica, que se deba informar valores reales y evitar fraudes que se pudieran haber internamente; pero siempre reconocen que la información presentada bajo la legislación es insuficiente para tomar decisiones, y proponen el

buscar si no auxiliares posteriores, una combinación entre lo que la ley exige y lo que se necesita para tomar las decisiones con facilidad.

4.2.5. LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN - PERSPECTIVA DEL CONTADOR

Los contadores reconocen la importancia de esta rama y los beneficios que resulta de aplicarla, que dentro de su aplicación exige que los objetivos de la empresa se conviertan en una meta de la cual todos quienes laboran en la organización la conocen y trabajan en conjunto para lograrlos, lo que reafirma en el compromiso que debe existir dentro de la organización por el recurso más importante que es el humano.

Esta aplicación es limitada por el desconocimiento, por parte de los dueños de la empresa, frente a los beneficios que se obtienen, limitándose a observar los costos que ésta representa, de los que también están conscientes los contables, pero ponderan los beneficios futuros, haciendo de los actuales costos inversiones fructíferas.

Frente a si qué modelo específico y las herramientas a utilizarse, recomiendan que se debería realizar un estudio previo de las necesidades y características propias de la empresa, a fin de garantizar los resultados positivos posteriores a su aplicación.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con el propósito de verificar si el supuesto planteado se afirma o rechaza, el siguiente procedimiento, requiere el uso de estadísticos que cuantifiquen los resultados para medirlos, para lo cual se recurrió al chí cuadrado antes mencionado, que se guiará por los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron al personal de Industrias y Textiles Pequeñín.

Siendo más específico, se procedió a considerar para la comprobación del estadístico, las preguntas N° 11 y N° 13 de las encuestas dirigidas hacia el personal de dirección y control, las mismas que guardan relación con las variables estudiadas.

4.3.1. ELABORACIÓN DE LAS TABLAS DE FRECUENCIAS

Preguntas:

11 La información sobre los beneficios por producto que se generan actualmente, ¿qué nivel de calidad presenta?

13 ¿Posee una herramienta de control de todos los procesos y eficiencia de la gestión empresarial?

Frecuencias Observadas

Tabla N° 45. Frecuencias observadas

		Pregunta 11		
		EXCELENTE	REGULAR	Total
Pregunta 13	SI	2	0	2
	NO	0	8	8
	Total	2	8	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Frecuencias Esperadas.

Tabla N° 46. Frecuencias esperadas

		Pregunta 11		
		EXCELENTE	REGULAR	Total
Pregunta 13	SI	0.4	1.6	2
	NO	1.6	6.4	8
	Total	2	8	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

4.3.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Ho. La inaplicación de la Contabilidad de Gestión, no limita la determinación eficiente de la utilidad contable por producto en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

Ha. La inaplicación de la Contabilidad de Gestión, limita la determinación eficiente de la utilidad contable por producto en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

4.3.3. INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL CÁLCULO ESTADÍSTICO

Nombre del estadístico

Chí cuadrado

Nivel de significancia

0.05 equivalente al 5%

Grado de libertad

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

En donde:

Gl = Grados de libertad

F = Filas (tabla de frecuencia) y

C = Columnas (tabla de frecuencia)

Valor Chí tabla

Con un nivel de significancia del 5% y 1 grado de libertad:

Chi tabla = 3.8415

Valor Chí calculado

Aplicado la formula enunciada en el capítulo 3 se obtiene los siguientes resultados:

Tabla N° 47. Cálculo del chi cuadrado

FO	FE	A	B	
FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	FO-FE	A²	B/FE
2	0.4	1.6	2.56	6.4
0	1.6	-1.6	2.56	1.6
0	1.6	-1.6	2.56	1.6
8	6.4	1.6	2.56	0.4
10	10	0	10.24	10

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

4.3.4. DECISIÓN

En concordancia con los parámetros de decisión en donde **H₀** es aceptada: si Chi calculada e menor a chi tabla se resuelve:

Rechazar la Hipótesis nula (**H₀**) en virtud de que el valor de Chi calculada = 10 es mayor al de Chi tabla = 3.8415, aceptando la Hipótesis alternativa (**H_a**) en la que se afirma que la inaplicación de la contabilidad de Gestión, limita la determinación eficiente de la utilidad contable por producto en Industrias y Textiles Pequeñín.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de realizada la correspondiente investigación en Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda. Y recabado información que describa la situación actual de la Contabilidad de Gestión en el sector al cual pertenece la empresa en estudio se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La información financiera del primer trimestre del año 2013 de Industrias y Textiles Pequeñín, preparada y presentada bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados y por las normas ecuatorianas de contabilidad por contadores externos, ha cumplido satisfactoriamente con las exigencias de los organismos reguladores y otros usuarios externos, sin embargo, para los usuarios internos de la industria, ésta información resulta insuficiente, sobre todo cuando se pretende medir la productividad, la eficiencia, eficacia y economía de la empresa, que en su mayoría está dada por cuanto ocurre en el área de producción, al ser ésta una empresa de transformación. Pese a que en su Manual de Políticas y Procedimientos se establece el costeo por órdenes de producción y efectivamente se cumple con los procedimientos en un alto porcentaje, toda esta información no influye en la elaboración de la información financiera, debido a la desconfianza en la datos recolectados por el personal de producción, el cual, a partir de la renuncia de varios, ha tenido una rotación constante, pues hasta el momento, son pocas las contrataciones que cubren las expectativas de la gerencia. Estos períodos de adaptación a una producción muy variada, hace notorio el desempeño asimétrico entre el personal de producción, quienes por alcanzar un desempeño eficiente en sus

tareas de transformación y por su nivel básico de educación, dan muy poca importancia a llenar los documentos de recolección de información, los cuales en su mayoría representan consumo de tiempo y dificultad al elaborarlos.

- La uniformidad y generalidad con la que se presenta la utilidad contable de Industrias y Textiles Pequeñín, han conducido a la gerencia a la determinación de los precios, mediante el cálculo de los beneficios por producto, en gran parte de manera empírica; es así que si bien la información concerniente a los costos de materia prima e insumos son facilitados por los departamentos de diseño, corte y bodega, la dificultad en el control de la mano de obra y ciertos costos indirectos, hacen imposible determinarlos mediante la recolección de información o el uso de alguna técnica, estableciendo costos estimados de acuerdo a la experiencia, la cual fue formada en un escenario muy diferente al del período del problema de estudio y al actual. Considerando que el porcentaje de los costos estimados con incertidumbre superan al de los beneficios por mucho, es claro que el mínimo error en dicha estimación cambian por completo la interpretación de la realidad.
- En un afán por responder a estos inconvenientes con la información financiera, la dirección de Industria Pequeñín se encuentran implementando dos softwares contables, uno facilita la obtención de la información financiera (Micro SQL Plus) y el otro registra, mide y proyecta información específica de la producción (Data Fashion), sin embargo hasta hoy no se han logrado dejarlos funcionando óptimamente, pues pese a ser unas herramientas que han mantenido prestigio en cuanto a sus resultados, estas no funcionarán si no se cuenta con el suministro suficiente de información, ya que todavía no se logra obtener una estructura sólida, y con un personal comprometido con los objetivos de la empresa, que logren la recolección eficiente de la información, llevando a obviar el uso de estos softwares en la determinación de los beneficios por producto, manteniendo el método expuesto en el párrafo anterior.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez determinado los puntos críticos y específicos que resuelven la presente investigación se recomienda lo siguiente:

- Reestructurar los sistemas de información interna en el área de producción, expuesto en el Manual de Políticas y Procedimientos, considerando las particularidades de Industrias y Textiles Pequeñín, además de fortalecer el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, aprovechando las herramientas tecnológicas para el fluido rápido y económico de la información.
- Incluir la metodología del cálculo del beneficio por producto en la estructura de los sistemas de información contable interno, de manera que dichos sistemas, se estructuren a partir del tipo de información que requiere la gerencia de Industrias Pequeñín, para decidir sobre el destino de cada producto que se elabora o se desea elaborar, logrando niveles mínimos de incertidumbre en el cálculo de la utilidad contable por producto.
- Implementar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de la contabilidad de gestión, que permita: especificar puntos estratégicos prioritarios, así como la reorganización estructural, en pos de fijar, precisar, lograr y medir los objetivos empresariales, mejorando los sistemas de información interna, con los que se obtendría, datos relevantes de los beneficios de cada producto, sobre los cuales se decidirá, sin el temor de que los datos sean irreales, logrando integrar las nuevas herramientas tecnológicas que se hallan en proceso de implementación.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Diseño de un cuadro de mando integral, direccionado a la reestructuración de los sistemas de información interna, con resultados medibles mediante el diseño de una plataforma informática personalizada, a fin de generar información gerencial eficiente y oportuna en Industrias y Textiles Pequeñín.

6.1.2. INSTITUCIÓN EJECUTORA

Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

6.1.3. BENEFICIARIOS

Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

6.1.4. UBICACIÓN

En la empresa de producción textil denominada Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda., domiciliada en la Provincia: Tungurahua; Ciudad: Ambato; Parroquia: Huachi Grande; Sector: Huachi Central; dirección: Panamericana Sur; Número: S/N; Diagonal a la Iglesia de Huachi Grande

6.1.5. TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN

Inicio: Enero 2014

Finalización: Abril 2014

6.1.6. EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Investigador, Tutor, Gerente, Personal de dirección y control de Industrias y Textiles Pequeñín.

6.1.7. COSTO

Tabla N° 48. Costos de la propuesta

CONCEPTO	VALOR TOTAL
RECURSOS ECONÓMICOS	
•Movilización	\$ 100.00
•Investigación	\$ 500.00
RECURSOS MATERIALES	
•Copias	\$ 10.00
•Internet	\$ 50.00
•Impresiones	\$ 30.00
TOTAL	\$ 690.00

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Luego del estudio realizado, para la comprensión de los factores, que rodean al problema, planteado como objeto de la presente investigación, y como se señala en las conclusiones, la asignación de los costos realizada de manera empírica, preocupa a la gerencia, a razón de los constantes cambios que se producen en los

elementos que afectan el costo del producto, generando desconfianza en dicho método de asignación.

El cambio del método de asignación de costos en Industrias y Textiles Pequeñín no se ha dado, pese a que en el Manual de Políticas y Procedimientos se establece como método de costeo al Sistema de costos por órdenes de producción, y además se cuenta con la tecnología suficiente. El resultado de la investigación señala como factores influyentes de este aspecto, que si bien se elaboran los documentos que se señalan en dicho manual, estos son: difíciles de llenar, inapropiados en relación a las características de la Industria y no tiene un fin señalado, dentro de los sistemas de información contable y por ende en los informes presentados; esto es acompañado del descompromiso por parte de los operarios de producción, quienes por el desconocimiento y frente a un ambiente que limita las labores adicionales, llenan los documentos con información irreal, desviando la realidad analizada por parte del responsable revisor.

Frente al escenario presente en Industrias y Textiles Pequeñín, es indispensable disponer de mecanismos que conjuguen todos los elementos de la Industria en función de lograr la información real sobre el beneficio aportado por cada producto, para decidir con menores niveles de riesgo sobre la base de decisión. Esto se logra con la aplicación de un modelo de la Contabilidad de Gestión, mediante el uso de sus herramientas.

En definitiva es indispensable contar con una estructura organizacional bien definida, fines, medios y objetivos trazados de acuerdo a las características propias de la empresa; lograda con una herramienta que estructure el escenario fijando, metas, objetivos, actividades, los recursos y tantos aspectos sean necesarios para llegar al fin en común, además de medirlos en función de predecir para decidir previsivamente.

En este sentido se ha optado por el diseño de un Cuadro de Mando Integral, en el que se definirán y si es necesario reelaborarán los elementos de la planificación

estratégica del que se desprenderán los objetivos, con sus correspondientes actividades para alcanzarlos, y medidores de cumplimiento, priorizando aquellas actividades que generen mayores impactos en la economía de la organización y en específico en los objetivos planteados.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Luego de que se comprobó en la investigación, que la fabricación de los productos, han variado y se mantiene en variación, para el 100% del personal, es justificable la invalidación de mantener asignando los costos empíricamente, que por ende exige la programación de dicho proceso.

Es claro que la sola aplicación de un método programado de asignación de costos, ha de tener el mismo destino del Sistema de costos por órdenes de producción señalado en el Manual de Políticas y procedimientos, el cual permanece inútil, pese a sus resultados satisfactorios logrados en otras empresas, lo que conduce a requerir de una herramienta que gestione, las actividades y recursos en función de un fin.

Los sistemas que se han implementado hasta la actualidad han fracasado, por el hecho de que únicamente al instalarlo se observan los resultados, al ser notorios, sin embargo, estos no han sido evaluados al transcurrir el tiempo, por lo que una herramienta que mida constantemente los niveles alcanzados y enfrente a los programados, mostrarán a la gerencia medidores que exijan cambios o mantener el curso de objetivos y metas.

Tanto el Software Data Fashion como Micro SQL Plus, requieren que se los alimente con información en niveles y estándares específicos, los cuales exigen un especial comportamiento de los recursos humanos, quienes obedecerán únicamente a este comportamiento, luego de preparar todo el escenario de actuación, obtenido al señalar y ejecutar las acciones en orden de relevancia, que serán evaluadas con el fin de generar medidores de cumplimiento.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un cuadro de mando integral orientado a reestructurar los sistemas de información interna, con resultados medibles mediante la elaboración de una plataforma informática, a fin de generar información eficiente y oportuna para los usuarios internos de Industrias y Textiles Pequeñín.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar la plataforma informática, que permita la medición del grado de cumplimiento de los elementos señalados en el cuadro de mando integral diseñado.
- Definir los elementos del cuadro de mando integral, enfocados a configurar los sistemas de información interna, que respondan a las necesidades de los usuarios internos de Industrias y Textiles Pequeñín.
- Elaborar la guía de ayuda de la plataforma diseñada, para el correcto uso y fácil interpretación por parte de sus posibles usuarios.
- Proponer un ejemplo, que permita la familiarización con los distintos servicios que permite la plataforma informática diseñada.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. TECNOLÓGICO

Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda. cuenta con la suficiente tecnología que requiere el diseño y funcionamiento tanto del Cuadro del Mando Integral como la Plataforma, esto es: varios computadores, instalados el paquete de

Microsoft Office que incluye, la Aplicación Excel, Acces y Word que se requieren para la elaboración del Cuadro de Mando Integral; para el diseño de la Plataforma, por parte del investigador, se cuenta con las herramientas de Visual Studio, y elementos de Net. Framework (ACCDB) para la conexión con bases de datos, diseñados en Access y Excel. Además para la obtención de la información requerida, la Industria cuenta con los Paquetes Data Fashion y Micro SQL Plus, y con un Servidor (Server 8).

6.5.2. ECONÓMICO

En relación a las enormes inversiones realizadas por grandes empresas al implementar Cuadros de Mando Integral personalizados con sus plataformas, el costo que se especifica en el presente proyecto, es aceptable y se dispone del mismo, para la ejecución.

6.5.3. SOCIO-CULTURAL

La presente aplicación presenta beneficios para la sociedad en dos instancias: en primer lugar como tesis genera expectativa de posteriores aplicaciones con mayor desarrollo, lo que involucra a mayores empresas gestadas y medidas en tiempo real; en un segundo plano al ser aplicado por Industrias y Textiles Pequeñín se pretende, mejorar a fruto de obtención de información eficiente, los niveles de productividad y eficiencia de las labores de cada operario lo que involucra mayores sueldos, mayor producción, se incrementan los clientes y por ende las plazas de empleo, y en consecuencia los niveles de vida de las familias de los operarios.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

En un entorno altamente competitivo, inestable, complejo, dinámico y hostil como el que se presentan en los actuales mercados, se requiere de instrumentos que permitan una reacción a fin de adaptarse a dicho entorno, mejorando la

gestión empresarial, junto con los sistemas de información, que brinden las bases de decisión con elementos relevantes y obtenidos oportunamente (Martín y Reyes, 2008).

En 1992 desde la Universidad de Harvard como filosofía práctica de gestión empresarial, los profesores Robert Kaplan y David Norton (Nardi, 2013) crean una herramienta de gestión, que responde a las necesidades de las organizaciones que se desenvuelven en un ambiente como el citado anteriormente.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado como respuesta a las limitaciones de la información contable tradicional, respecto al desempeño financiero que venían teniendo las organizaciones, al no informar sobre lo bien o mal que se estaban gestionando los recursos, y tampoco informa sobre los factores que causan el resultado empresarial, se pretende con su creación incluir la medición de aspectos no financieros, que han venido teniendo una actuación importante en el desempeño organizacional.

A largo plazo esta herramienta, se convierte en instrumento útil al permitir adelantar tendencias, realizar una política estratégica proactiva y medir factores financieros y no financieros, a fin de dar soluciones preventivas.

Ampliando el concepto del cuadro de mando integral el cual se lo define en el Capítulo dos del presente proyecto, a continuación se profundizara en aspectos como: tipos, medidas, perspectivas y su metodología de implementación común.

6.6.1. TIPOS DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL (CMI)

De acuerdo a las necesidades de cada empresa, el Cuadro de Mando Integral, puede ser aplicado en áreas específicas, en aspectos específicos u otra subdivisión empresarial, así se conocen a los CMI operativos, los estratégicos, los departamentales, y los organizativos.

Los CMI operativos son de aplicación particular de las organizaciones que pretenden cambios en la organización y desean resultados en períodos breves de tiempo, los estratégicos, son diseñados a partir de la planificación estratégica de la organización y ejecutables a largo plazo. Cuando se pretende implementar esta herramienta a un área específica se recurre a la denominación de CMI departamentales, y finalmente están los organizativos los cuales se definen según los niveles de responsabilidad.

6.6.2. PERSPECTIVAS

En un sentido de incorporar en la medición a todos los factores que influyan en el resultado empresarial, y a la vez sectorizar para identificar con mayor agilidad la correspondiente responsabilidad, el Cuadro de Mando Integral integra cuatro perspectivas con las que se pretende alcanzar eficientemente los objetivos y estrategias, sin embargo estas pueden ser ampliadas y/o quizás eliminadas, dependerá de las necesidades de la organización y grado de familiarización que esta tenga con la aplicación de CMIs, por lo que si este es aplicado por primera vez se recomienda el uso del esquema original, el cual incluye las perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos, y futuros o crecimiento y aprendizaje. Es necesario que siempre se encuentre la correcta interrelación entre los objetivos de las cuatro perspectivas, para obtener resultados óptimos.

6.6.2.1. Perspectiva Financiera

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas?

Son algunas preguntas que guía la elaboración tanto de las estrategias como de los objetivos y actividades, para lograr atender a las necesidades en los niveles necesarios. Según FUNDIBEQ (2013), esta perspectiva contiene los objetivos de

la organización o de cada unidad de negocio, esos se refieren a la rentabilidad los ingresos de explotación, los rendimientos sobre capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación del cash flow.

6.6.2.2. Perspectiva del Cliente

*¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?*

Tal como se indica en las preguntas esta perspectiva se refiere a la satisfacción con la que quedan los clientes luego de recibido el producto o servicio, aquí se pretende medir además de la satisfacción, la fidelización de los clientes, el incremento de nuevos clientes, la rentabilidad que genera el cliente o el valor añadido del mismo hacia la organización.

6.6.2.3. Perspectiva del Proceso Interno

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?

Como consecuencia de la búsqueda de la satisfacción de clientes y accionistas, corresponde, a la organización en la perspectiva de procesos internos, identificar los procesos críticos que añaden valor, definiendo la cadena de valor completa: innovación y diseño, en el que se identifican las necesidades de los clientes y mercados, procesos operativos, en el que se determinan y miden en relación del tiempo calidad y coste de los productos elaborados o servicios prestados y servicio post-venta, en el que se agrupan los servicios posteriores a la venta que se les da a los clientes con el fin de crear vínculos (Fernández, Gago y Urrutia, 2003).

A más de identificar si los procesos internos son estratégicos, operativos o de soporte, se debe asignar para cada proceso un responsable, que responda por su organización, funcionamiento y los resultados, no se deben minimizar esfuerzos en cuanto a la revisión de procesos ya existentes a fin de mejorarlos en caso de requerirlos o incorporar otros nuevos.

Para la formulación de los indicadores en esta perspectiva profesores del Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI), suponen considerar factores como: cotes de desarrollo de nuevos productos, tiempos de inactividad, número de modificaciones en cada producto, ventas de nuevos productos, número de patentes, porcentaje de piezas defectuosas, coste de las reparaciones, velocidad de respuesta a fallos entre otras.

6.6.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

*¿Con qué infraestructuras debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?
¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar
nuestra visión?*

Considerando dentro de esta perspectiva a sus elementos como los inductores del resto de perspectivas, se denota la importancia de la creatividad y la motivación del personal. Sin embargo para Fernández y otros (2003), ésta es la perspectiva que reviste mayor dificultad de tratamiento, por el mismo hecho de tener que depender de cierto modo del grado de motivación de los empleados, y por la dificultad en definir los indicadores, supone que la simple capacidad y conocimiento no será suficiente si no se cuenta con la concienciación del personal acerca de la importancia de su colaboración y una motivación adecuada para la misma, por lo que es indispensable mejorar las relaciones dentro de la empresa, flexibilizando las estructuras formales de contacto y comunicación entre los gestores y los demás integrantes de la empresa.

Siguiendo con las recomendaciones del Centro Europeo de Empresas, para generar indicadores óptimos en esta perspectiva, se pueden considerar: las horas de formación por empleado, el ritmo del crecimiento salarial, número de empleados con formación superior, número de patentes, nivel de productividad y porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación.

6.6.3. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Partiendo de la visión, misión y en conjunto con las políticas y valores, El CMI exige la elaboración de objetivos y estrategias puntuales, que interrelacionados consigan un el fin que de mayor valor a la empresa, dicho fin es medido a través de indicadores, que a su vez se componen de valores proporcionados por los sistemas de información de la organización, estos objetivos son identificados en cada perspectiva.

El componente fundamental de ésta herramienta lo conforman los medidores, que van indicando grados de cumplimiento, y desviaciones con los que se prevé el logro o alejamiento de sus objetivos.

6.6.3.1. Indicadores

Son los medidores del cumplimiento de los objetivos, a los cuales se los define dentro de una perspectiva, indicando que objetivo mide, la frecuencia con la que será revisado, y el responsable de hacerlo. Unas recomendaciones de la CEEI para seleccionar los indicadores, es tener en cuentas si el objetivo se puede medir a través del indicador deseado, si es posible modificar el comportamiento de los trabajadores en esta dirección, si es viable la recogida de la información necesaria, si se encuentra el indicador dentro del ámbito de actuación del responsable asignado y si se puede influir sobre él a corto plazo.

Para su medición conviene la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener los resultados, estas cuentas por lo general se encuentran en

los estado financieros, pero se puede acudir a otras medidas, que completen y cubran la medición de todos los objetivos estratégicos, debiendo utilizar medidas cuantitativas que representen a aquellas características cualitativas a las que se pretende medir y dar seguimiento.

6.6.3.2. Objetivos estratégicos

Éste elemento se convierte en el vínculo principal para articular el mapa estratégico, y concretar de este modo la estrategia, en definitiva este elemento es el que se presenta en el mapa y no los indicadores ni los inductores.

Para Amaya y Quiceno (2010), al “construir un eficaz CMI es determinante la selección priorizada de los objetivos estratégicos, ya que traslada la estrategia en declaraciones orientadas a la acción en cada una de sus perspectivas” (p.30). Esto exige a que la gerencia no escatime en el consumo de tiempo de creación de este elemento, y busque y seleccione los más idóneos, para integrarlos al CMI.

6.6.3.3. Facilitador

Más conocido como responsable de la ejecución, tanto a nivel de indicadores, objetivos y estrategias, es el encargado de coordinar las diferentes tareas que surjan durante la construcción del CMI , deberá también facilitar a la gerencia, directivos o al que sea responsable de la construcción de esta herramienta, las metodologías necesarias, y ser impulsor en problemas de estancamiento.

6.6.3.4. Metas

Para estimar si los resultados que se van obteniendo producto de la ejecución de las actividades que conforman el CMI se encaminan a un fin adecuado, se debe compararlos con las metas, que son puntos de llegada a los cuales se pretende alcanzar, la distancia entre la meta y los que se ha alcanzado, representará el grado de cumplimiento, e indicará si se deberán tomar medidas correctivas.

6.6.3.5. Datos (Materia prima-Información)

Sea cual sea la estructura en la que se encuentre elaborada el CMI, necesitará de los valores que exigen los indicadores para desarrollar sus fórmulas y comprobar resultados, que serán medidos de acuerdo a sus metas.

Se procurará que los datos a usarse, sean reales y se los obtenga en el momento preciso, consideraciones que se deben tomar antes de seleccionar los indicadores, al igual que un sistema de software, entregará resultados en concordancia con los datos ingresados.

6.6.3.6. Informes

El resultado de elaborar objetivos estratégicos, seleccionar indicadores y alimentar el CMI con los valores, necesita ser presentado ante los usuarios de acuerdo a sus exigencias, comúnmente se presenta previo a sus resultados los esquemas de informe, en este se incluye un Mapa Estratégico del CMI en el que se divide por perspectivas los cuales contienen a los objetivos estratégico, los que con ayuda de conectores muestran la relación causa efecto entre los objetivo.

La cantidad de informes variará de acuerdo a las necesidades de los usuarios del CMI, para lograr sus respectivos análisis, así están: informes por perspectiva, por objetivos estratégicos, por responsables, detalle de indicadores, informes de desviaciones. Muchos recurren a la elaboración de gráficos que representen con mayor interactividad los logros y desviaciones.

6.6.3.7. Herramienta tecnológica

En la actualidad las tecnologías han alcanzado un nivel de alto desarrollo y siguen avanzando, mucho se dice que aquellos quienes aprovechan las tecnologías en un alto porcentaje, tienden a dominar los mercados, debido a que la tecnología tiene un peso poderdante en el desarrollo de los las organizaciones. Más allá de

solo aprovechar la tecnología el CMI requiere para la función eficiente estructurarse dentro de una plataforma que facilite la obtención de resultados e informes.

Para el uso del CMI a través de plataformas informáticas el usuario tiene la posibilidad de adquirir las mismas en el mercado, en el cual se oferta una gran variedad de Softwares, con costos variados de acuerdo a los servicios que ofrece en cuanto a informes, sin embargo si se dispone del conocimiento y los recursos, se puede optar por la elaboración de una plataforma personalizada.

6.6.4. PASOS PARA IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por la gran acogida que ha tenido la aplicación de CMI existen muchos estudios que proponen un orden para la implementación. A continuación se presenta un resumen de lo investigado.

6.6.4.1. Planificación

Tal y como comienza un proceso de gestión empresarial, es necesario planificar las distintas actuaciones, durante el proceso de diseño e implementación, así como los responsables de cada etapa. Aquí se exige como prioridad el comprometimiento de la alta dirección con el proyecto a fin de lograr resultados satisfactorios.

6.6.4.2. Análisis de la situación actual.

Este es un buen momento para tener en claro que es lo que hacen (misión), como lo hacen, que desean lograr (visión) y de que disponen para lograrlo. Para empresas con una estructura básica, le servirá los elementos de su planificación estratégica en el que a más de lo enunciado incluyen las políticas y valores. Sin embargo si es necesario se aconseja la reestructuración de los elementos citados.

6.6.4.3. Desarrollo de la estrategia

La estrategia según Nardi (2013), son una serie de acciones y enfoques encaminados a lograr los objetivos organizacionales.

Para otros autores conviene señalarlos como objetivos estratégicos los cuales deben ser identificados para cada una de las cuatro perspectivas, para lo cual es esencial contar previamente con los objetivos financieros desde los cuales partirán el resto.

6.6.4.4. Elaboración del Mapa estratégico

Muchos deciden ubicar este procedimiento ya al final del diseño del CMI sin embargo conviene aclarar con anterioridad, las relaciones que tendrán cada uno de los objetivos ubicados en cada perspectiva. Gráficamente se presentan señalado los objetivos en un plano trazado con todas las perspectivas, y para la relación causa efecto se ayudan de conectores que van desde el objetivo causa hacia el objetivo al que influye.

6.6.4.5. Selección de Indicadores

Lo que diferencia al CMI de otras herramientas que pretenden el planteamiento de metas, es la medición constante que se tiene sobre el cumplimiento de cada tarea y de los objetivos en general. Para esto se recurre a la consideración de los indicadores para cada objetivo o tarea a ejecutarse o lograrse.

Es recomendable que se seleccionen los indicadores as representativo a fin de no desviar la atención del usuario por el excesivo número de indicadores, por lo general se pueden fijar de 10 a 15 indicadores, estos pueden variar de acuerdo al tipo de CMI.

6.6.4.6. Identificación y diseño de iniciativas

Resulta de la traducción de la teoría a la práctica, las iniciativas han de ser definidas para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos, con las iniciativas se pretende verificar la viabilidad de conseguir las metas fijadas (CEEI, 2013).

6.6.4.7. Selección o elaboración de la plataforma

Dependiendo del conocimiento del que se disponga, así como de los recursos, tal como se mencionó en párrafos anteriores, la organización puede optar por mecanismos informáticos ya creados, o a su vez generar una plataforma personalizada.

6.6.4.8. Revisión y monitoreo

Posterior a su implementación la revisión y alimentación constante de datos, es necesaria para que los resultados generen una visión de cómo se está avanzando o desviando del horizonte objeto de su aplicación. Para esto deberán tomar presencia los responsables, realizando las actividades señaladas en la planificación.

6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Para el desarrollo de la presente propuesta se han establecido fases para cada objetivo específico como se muestra a continuación:

6.7.1. FASES PARA EL DESARROLLO DE OBJETIVO ESPECÍFICO (1)

Objetivo.- Estructurar la plataforma informática, que permita la medición del grado de cumplimiento de los elementos señalados en el cuadro de mando integral diseñado.

Tabla N° 49. Fases del objetivo específico 1

FASES - O.1	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	RECURSOS	RESP.	PLAZOS
1	<i>Seleccionar la herramienta informática para el desarrollo de la aplicación gráfica</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Revisar la accesibilidad de las herramientas. . Ponderar los beneficios de cada una. . Descifrar las facilidades en programación y uso. . Especificar la herramienta a utilizar. 	Computador Internet Tiempo	Autor de la Tesis	01/01/2014 al 08/01/2014
2	<i>Crear bases de datos</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Seleccionar la fuente de información . Estructurar tablas de almacenamiento . Fijar relaciones y claves en cada tabla . Probar conexiones con la herramienta antes seleccionada 			08/01/2014 al 10/01/2014
3	<i>Crear interface de usuario</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Seleccionar elementos gráficos para mostrar al usuario . Esquematizar la estructura de presentación . Identificar interface de ingreso de datos . Identificar interface de consultas de datos . Identificar reporte inteligentes 			10/01/2014 al 31/01/2014
4	<i>Enlazar herramienta y bases de datos</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Cargar la base de datos a la herramienta . Seleccionar proveedores de conexión . Realizar pruebas de conexión . Seleccionar datos de la base a cargar en la plataforma. . Programar comportamiento de la interface . Programar comportamiento de la base de datos 			01/02/2014 al 03/02/2014

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.2. FASES PARA EL DESARROLLO DE OBJETIVO ESPECÍFICO (2)

Objetivo: Definir los elementos del cuadro de mando integral, enfocados a configurar los sistemas de información interna, que respondan a las necesidades de los usuarios internos de Industrias y Textiles Pequeñín.

Tabla N° 50. Fases del objetivo específico 2

FASES-O.2	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	RECURSOS	RSPNS.	PLAZOS
1	<i>Análisis interno y externo de Industrias y textiles Pequeñín</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Revisión del plan estratégico de Industrias Pequeñín . Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. 	Computador, oficinas, internet, papel, transporte.	Autor de tesis y Personal Industrias y Textiles Pequeñín.	01/02/2014 al 28/02/2014
2	<i>Identificación de las perspectivas en la empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Selección de las perspectivas que abarcan las operaciones de la empresa. . Descripción de las perspectivas . Subir la información a la plataforma 			03/03/2014 al 07/03/2014
3	<i>Planteamiento de los objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Relacionar el resultado del análisis con cada perspectiva . Formular objetivos estratégicos . Establecer responsables . Subir la información a la plataforma 			10/03/2014 al 14/03/2014
4	<i>Selección de Indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluar información disponible . Seleccionar indicadores para cada objetivo . Determinar parámetros del indicador . Subir información a la plataforma 			17/03/2014 al 21/03/2014
5	<i>Fijación de iniciativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Fijar actividades para cada objetivo . Determinar responsables . Determinar costo y plazo 			24/03/2014 al 28/03/2014
6	<i>Elaboración del mapa estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Relacionar objetivos . Elaborar el gráfico de Mapa estratégico 			31/03/2014 al 31/03/2014

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.3. FASES PARA EL DESARROLLO DE OBJETIVO ESPECÍFICO (3)

Objetivo: Elaborar la guía de ayuda de la plataforma diseñada, para el correcto uso y fácil interpretación por parte de sus posibles usuarios.

Tabla N° 51. Fases del objetivo específico 3

FASES – O.3	DESCRIPCIÓN	COMPONENTES	RECURSOS	RESPONSABLE	PLAZOS
1	<i>Ingreso de Información</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Ventanas y paneles . Ingreso de datos . Modificación de registros . Eliminación de registros 	Computador, Internet, Tiempo	Autor de la Tesis	01/04/2014 al 02/04/2014
2	<i>Consulta de datos y/o reportes</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Consulta de listas y detalles . Consulta de reportes inteligentes 			03/04/2014 al 04/04/2014
3	<i>Respaldo de información</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Grabar y trasladar la información a fuentes externas 			05/04/2014 al 06/04/2014

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.4. FASES PARA EL DESARROLLO DE OBJETIVO ESPECÍFICO (3)

Objetivo: Proponer un ejemplo, que permita la familiarización con los distintos servicios que permite la plataforma informática diseñada.

Tabla N° 52. Fases del objetivo específico 4

FASES- O.4	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	PLAZOS
1	Obtención de la información	<ul style="list-style-type: none"> . Revisión de la información de Industrias y Textiles Pequeñín, de meses anteriores. . Establecimiento de valores asumidos para ejemplo 	Computador, Tiempo	Autor de la Tesis	07/04/2014 al 25/04/2014
2	Ingreso de datos al sistema	<ul style="list-style-type: none"> . Cargar datos al sistema 			28/04/2014 al 28/04/2014

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5. DESARROLLO DE LAS FASES

6.7.5.1. Fase (1.1) Seleccionar la herramienta informática para el desarrollo de la aplicación gráfica.

Las grandes ventajas de la informática, no siempre son aprovechadas por los actuales profesionales debido a la incomprensión que resulta entre el programador y las necesidades de las diferentes áreas, debido a lo técnico que se vuelven los lenguajes entre más especializados sean en cada área, conviene así la presencia de un factor de enlace, que cumpla las veces de traductor para la fluida comunicación entre el programador y las distintas áreas. En el caso de la contabilidad, un profesional que haya logrado un conocimiento avanzado sobre los conceptos contables y una comprensión de los lenguajes de programación, puede enfocar su especialización en la formación del factor de enlace entre las necesidades del contable y los beneficios de la informática.

Sin profundizar en temas de programación, se conoce la existencia de innumerables herramientas que permiten crear una interface de usuario, desde las más sencillas hasta herramientas que desarrollan aplicaciones de alta complejidad, para desarrollar aplicativos personalizados o estándares se requiere lenguajes informáticos sencillo de gran potencia tecnológica y actual.

Las aplicaciones o interfaz que los usuarios (como personal contable, financiero, administrativo) van a ejecutar debe ser de fácil comprensión, amigable y que le permita a las personas minimizar su labor y optimizar esfuerzos a la solución de problemas. Recurrir a profesionales para diseñar programas y aplicaciones informáticas, es común y fundamental dentro de las organizaciones, aun existiendo herramientas de fácil uso.

El avance de aplicaciones sencillas no requiere de un conocimiento real, sino el funcionamiento de ciertas operaciones y herramientas ya preparadas. Una de las pioneras en desarrollar herramientas informáticas intuitivas es Microsoft,

proveedor de una enorme variedad de instrumentos que facilitan y minimizan las labores en cualquier área.

Para un profesional de la contaduría, rodeado de números, registros y datos, las hojas electrónicas como Excel pueden convertirse en un aliado fundamental para obtener información y datos a grandes velocidades. Sin embargo muchos desconocen las grandes ventajas de las hojas de cálculo, más aun cuando lo combinamos con otras aplicaciones como Visual Basic y Visual Estudio (en sus distintas versiones), muchas de ellas gratuitas en versiones Express. Esta herramienta además dispone de la familiarización con proveedores de conexiones, para los distintos enlaces de la interface con la base de datos y su desarrollar no va más allá de familiarizarse con los objetos, métodos y funciones.

Lo expresado anteriormente no descarta otras herramientas informáticas (por el costo y la dificultad de los lenguajes), pero es importante aclarar que existe una variada y extensa cantidad de proveedores de software, todo depende de las necesidades, controles, recursos y tipo de organización que lo requiera.

Para esta propuesta se ha seleccionado a Microsoft Visual Estudio, versión Express 2013, para el desarrollo de la aplicación, con proveedores de conexiones a Net. Framework, versión 4.0.

6.7.5.2. Fase (1.2) Crear base de datos.

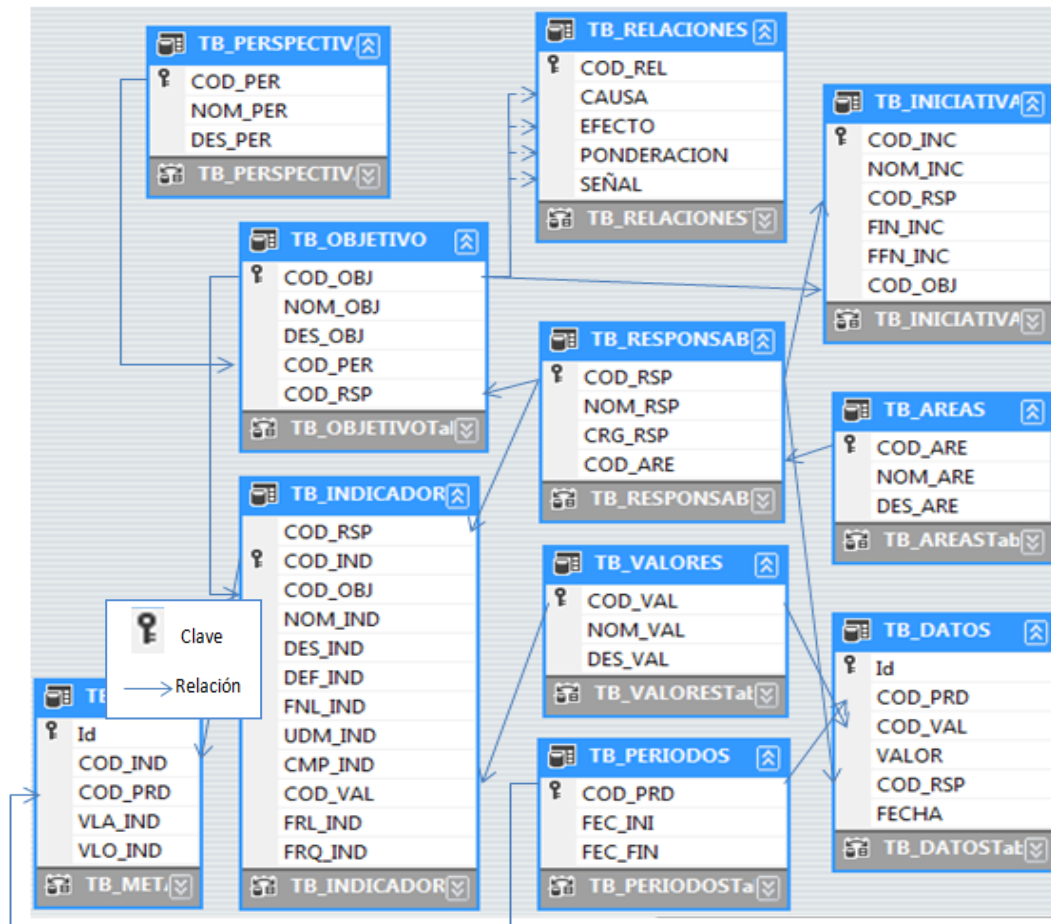
Dentro de los requerimientos fundaméntale de cualquier aplicación, es la creación del motor de bases de datos (.....).

Las principales conexiones disponibles, son Archivos de Access, S.Q.L. Server, Oracle, y conexiones ODBC, siendo la más accesible y familiar para cualquier profesional, los archivos de Microsoft Access, por lo que ha sido elegido para la aplicación del presente proyecto.

Previo a la creación de tablas (depósitos de la información), se ha establecido la información que se requiere manejar y los reportes a generarse, disminuyendo al mínimo la cantidad de información repetitiva que el usuario deba digitar.

En este sentido se ha creado se presenta la siguiente estructura de tablas.

Gráfico N° 39. Estructura de base de datos



Fuente: Visual Estudio (Plataforma.CMIDataSet.)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.3. Fase (1.3) Crear interface de usuario.

Para la creación de la interface de usuario desarrollada en Visual Estudio, se procedió a utilizar los objetos, eventos y funciones que se presentan a continuación.

Tabla N° 53. Objetos utilizados en la interface de usuario1/3.

NOMBRE	FORMS	TEXT.BOX	LABLE.BOX	COMBO.BOX	DATA.GRILL	BIDING.NAVIGATORE
DESCRIPCIÓN	Formularios	Cuadros de texto	Cuadro de etiqueta	Cuadro combinado	Lista de registros	Botones de navegación, grabado y eliminación
DETALLES_NOMBRES	F_ID1	Código	COD_PERTEXT.BOX		Lista de perspectivas	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Nombre	NOM_PERTEXT.BOX			
		Descripción	DES_PERTEXT.BOX			
	F_ID2	Código	COD_OBJTEXT.BOX		Lista de Objetivos	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Nombre	NOM_OBJTEXT.BOX			
		Descripción	DES_OBJTEXT.BOX			
		Responsable		COD_RSP		
	F_ID3	Código	COD_RSPTTEXT.BOX		Lista de Responsables	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Nombre	NOM_RSPTTEXT.BOX			
		Cargo	CRG_RSPTTEXT.BOX			
		Área		COD_ARE		
	F_ID4	Código	COD_ARETEXT.BOX		Lista de Responsables	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Nombre	NOM_ARETEXT.BOX			
		Descripción	DES_ARETEXT.BOX			
	F_ID5	Código	COD_RLCTEXT.BOX		Lista de Responsables	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Causa		COD_OBJ		
		Efecto		COD_OBJ		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tabla N° 54. Objetos utilizados en la interface de usuario 2/3.

NOMBRE	FORM	TEXT.BOX	LABLE.BOX	COMBO.BOX	DATA.GRILL	BIDING.NAVIGATORE
DETALLES_NOMBRES	F_ID6	Código	COD_INCTEXT.BOX		Lista de iniciativas	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Nombre	NOM_INCTEXT.BOX			
		Fec. Inicio	FIN_INCTEXT.BOX			
		Fec. Fin	FFN_INCTEXT.BOX			
		Responsable		COD_RSP		
		Objetivo		COD_OBJ		
	F_ID7	Objetivo		COD_OBJ	Lista de Indicadores	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Responsable		COD_RSP		
		Código	COD_INDTEXT.BOX			
		Nombre	NOM_INDTEXT.BOX			
		Definición	DEF_INDTEXT.BOX			
		Finalidad	FNL_INDTEXT.BOX			
		Observacion.	DES_INDTEXT.BOX			
		Unidad Med.	UMD_INDTEXT.BOX			
		Compnto.	CMP_INDTEXT.BOX			
		Valor		COD_VAL		
		Fórmula	FRL_INDTEXT.BOX			
		Frecuencia	FRQ_INDTEXT.BOX			
	F_ID8	Código	COD_PRDTEXT.BOX		Lista de Períodos	Avanzar Retroceder Nuevo Eliminar Grabar
		Fecha_inicio	FEC_INITEXT.BOX			
Fecha_fin		FEC_FINTEXT.BOX				

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tabla N° 55. Objetos utilizados en la interface de usuario 3/3.

NOMBRE	FORMS	TEXT.BOX	TABLE.BOX	COMBO.BOX	DATA.GRILL	BIDING.NAVIGATORE
DETALLES_NOMBRES	F_ID9	Código	COD_VALTEXT.BOX		Lista de Valores	Avanzar
		Nombre	NOM_VALTEXT.BOX			Retroceder
		Descripción	DES_VALTEXT.BOX			Nuevo
	F_ID10	Código	IDTEXT.BOX		Lista de datos	Eliminar
		Período		COD_PRD		Grabar
		Cod_Valor		COD_VAL		Avanzar
		Valor	VALORTEXT.BOX			Retroceder
		Responble.		COD_RSP		Nuevo
		Fecha	FECHATEXT.BOX			Eliminar
	F_ID11	Período		COD_PRD	Lista de metas	Grabar
		Meta	VLO_INDTEXT.BOX			Avanzar
		Acceptable	VLA_INDTEXT.BOX			Retroceder
		Indicador		COD_IND		Nuevo
					Eliminar	
					Grabar	

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Tabla N° 56. Otros elementos usados en la interface de usuario

OTROS ELEMENTOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
EVENTOS	Load	Abrir el objeto
	Click	Dar un click sobre el objeto
	Doubleclick	Dar doble click sobre el objeto
	Change	Cambiar el contenido
	Focus	Ubicar el cursor sobre el objeto
OPERADORES	-	Resta
	+	Suma
	/	División
	&	Concatenación
	*	Multiplicación
	()	Agrupación
FUNCIONES	IF THEN	Realiza una acción en función de condiciones
	DO WHILE	Realiza una acción mientras se cumple una condición
	DO UNTIL	Realiza una acción hasta que se cumpla una condición
	NEXT TO	Realiza un bucle de acción las veces indicadas
ELEMENTOS DE REPORTE	REPORTVIEWER	Facilita el diseño de reportes
	CONSULTAS SQL	Permite realizar consultas y enlazar la información entre tablas.

Fuente: Investigación de campo (2013)

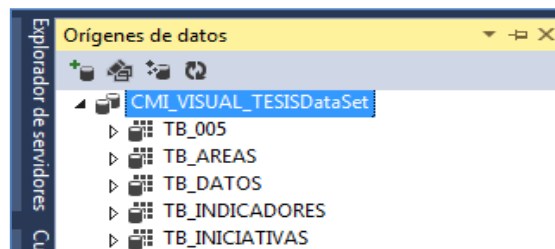
Elaborado por: Toapanta Mauricio

Adicionalmente se usaron, contenedores para la agrupación de ciertos objetos, así como label.box para títulos de ventana, y gráficos para fondos y botones.

6.7.5.4. Fase (1.4) Enlazar interface a la Base de Datos.

Para este procedimiento, es recomendable apoyarse en el asistente de conexión a base de datos de Visual Estudio, el que utiliza el proveedor de conexiones Net.Framework, procedemos a probar la conexión, logrando que la interface trabaje sobre la base de datos.

Gráfico N° 40. Conexión de datos.



Fuente: Visual Estudio

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.5. Fase (2.1) Análisis interno y externo de Industrias y Textiles Pequeñín.

Para el análisis interno y externo de Industrias y textiles Pequeñín, se ha partido de los elementos de la planeación estratégica, mostrada a continuación, cabe recalcar que dicha información ha sido actualizada para el uso del presente proyecto.

A. MISIÓN

Fabricar prendas de vestir para bebé, entregadas exclusivamente a distribuidores, dentro del país, confeccionadas con personal, capacitado bajo estándares de calidad, mediante el uso de tecnología de punta, a fin de ofrecer productos innovadores y de alta calidad.

B. VISIÓN

Llegar a ser en el 2018 la empresa más importante dentro del territorio nacional por prestigio y un excelente ambiente laboral, produciendo a escala; a fin de influir de un modo positivo en la sociedad, a través de productos innovadores y de calidad.

C. POLÍTICAS

- Vender exclusivamente al por mayor
- Vender en efectivo, crédito personal y crédito documentario
- Comprar en efectivo, crédito personal y crédito documentario.
- Realizar préstamos a bancos y terceras personas
- No respaldar deudas a empleados ni a terceros.

D. VALORES

- | | | | |
|-------------------|--------------|-----------|---------------|
| - Honradez | - Coherencia | - Respeto | - Cooperación |
| - Responsabilidad | - Honestidad | - Ética | - Carácter |

E. ANALISIS INTERNO

Se han determinado como factores influyentes principales de Industrias y textiles Pequeñín, las siguientes fortalezas y debilidades.

E.1. Fortalezas

- Diversidad de productos
- Excelente infraestructura
- Manual de políticas y procedimientos
- Capacitación del personal frecuente

- Programación de metas
- Control de calidad de materiales
- Tecnología de punta

E.2. Debilidades

- Planificación de producción ineficiente
- Desconocimiento del uso total de herramientas y maquinarias
- Nivel de formación educativa bajo.
- Rotación constante del personal
- Diferencias significativas entre la eficiencia de un operario con otro.
- Ineficiente control de actividades
- Descompromiso del personal laboral con la visión de la empresa.
- Omisión de los costos generados por los desperdicios en el costo de producción.
- Incumplimiento de los procedimientos indicados en el Manual de políticas y procedimientos.

F. ANÁLISIS EXTERNO.

F.1. Oportunidades

- Políticas arancelarias para importaciones de textiles
- Centros de capacitación para artesanos
- Similar cultura en la organización
- Nichos de mercado aún insatisfechos
- Aceptación de la calidad y presentación del producto
- Facilidad para realizar préstamos en instituciones financieras públicas
- Apoyo del gobierno para el sector productivo
- Ubicación estratégica

F.2. Amenazas

- Competencia con precios bajos
- Inestabilidad del mercado actual
- Presencia de productos de contrabando

6.7.5.6. Fase (2.2) Identificación de las Perspectivas

Lo datos a partir del presente en adelante corresponden a los datos ingresados y consultados con la Plataforma diseñada con carácter personalizado para Industrias y Textiles Pequeñín. Para fines de referencia el Programa adquiere el nombre de CMI_PROGDINTPEQ

Los datos han sido previamente ingresados mediante el estudio de las necesidades de la organización, de manera que el carácter personalizado tenga sentido en cuanto a la obtención de resultados para la solución, de los problemas actuales en los que se incluye la determinación deficiente de los costos.

A conocimiento de varios investigadores que han abordado al cuadro de mando integral como tema de estudio, indican que se puede incrementar o disminuir el número de perspectivas originales, de acuerdo a las necesidades de la organización, sin embargo conviene que en empresas que lo aplican por primera vez, se debería adoptar las cuatro perspectivas comunes, y acoplar en aquellas todas las áreas o departamentos de la organización.

En Industrias Pequeñín al aplicar el cuadro de mando integral por primera vez y por enfocarse a la reestructuración de los sistemas de información, que en sí incluyen a toda la organización, se establece la visión de la empresa en las cuatro perspectivas, compuestas como se indica a continuación:

Perspectiva Financiera.- Comprende las diversas actuaciones que surjan por el mejoramiento económico de la organización, vistos mediante la información

suministrada por el área contable, como son los estados financieros y otros informes auxiliares.

Perspectiva del cliente.- Involucra las actuaciones surgidas por el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, medidos a través de la información elaborada y suministrada por el área de comercialización.

Perspectiva de procesos internos.- Comprende las actuaciones dadas por la configuración de una estructura sólida, para el mejoramiento de la producción y los canal de flujo de información en el área de producción, medidas mediante la información preparada y presentada por el área de dirección de la producción, diseño y bodega.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.- Constituye los efectos encaminados a la innovación y desarrollo de la organización, a partir del incremento del desempeño de los empleados, medidos por el área de recursos humanos.

En este sentido se cubren todas las áreas de la organización a fin de establecer con efectividad los objetivos, estableciendo las relaciones entre sí.

Gráfico N° 41. Perspectivas

CODIGO	PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
PR_001	Perspectiva Financiera	¿Cómo generar valor para nuestro accionista? ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
PR_002	Perspectiva del Cliente	¿Cómo nos ven nuestros clientes?
PR_003	Perspectiva de Procesos Internos	¿En qué procesos hemos de superarnos para satisfacer a nuestros clientes?
PR_004	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	¿En qué se deberá innovar y desarrollar para crecer?

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.7. Fase (2.3) Planteamiento de Objetivos

Luego de realizar el análisis interno y externo de Industrias Pequeñín, e identificar las perspectivas, se establecen los objetivos para cada una, estableciendo la relación entre cada objetivo.

Usando como objetivo meta que se alcanzará en los niveles deseados al aplicar el conjunto de objetivos señalados por cada perspectiva orientados a la reestructuración de los sistemas de información, se señala al incremento de las ventas como principal objetivo, dentro de la perspectiva financiera en la que para alcanzar dicho objetivo se plantean dos objetivos por un lado el incremento de las ventas y por el otro la disminución en los costos.

El incremento de las ventas crea una reacción directa en la perspectiva de clientes y se señalan como objetivos estratégicos la ampliación de clientes, que permitan una concentración de un mayor número de clientes, y la fidelización de los actuales a los cuales comercializa Industrias Pequeñín, lo cual no se logra con la metodología que mantienen actualmente por lo que surgen como objetivos estratégicos dentro de la misma perspectiva, la ampliación de la carta de productos a fin de ofrecer mayor diversidad, y el incremento de la satisfacción de los clientes, logrado con la disminución de retrasos en la entrega de los productos

Tanto la disminución de los costos como la disminución de retrasos en la entrega de los productos, requieren de actuaciones dentro de la perspectiva de procesos internos, es así que se establece como primer objetivo de esta perspectiva el incremento de la productividad, alcanzada con el logro de los objetivos estratégicos del mejoramiento de la planificación de los procesos de producción, el control de la eficiencia del personal de producción y el mejoramiento de los sistemas de información en el área de producción. Para lograr una planificación eficiente de los procesos se deberá programar el proceso de producción por cada orden y mantener un control sobre las desviaciones en la producción real.

No se podría realizar controles de eficiencia sobre el personal sin antes trabajar en su mejoramiento, por lo que en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se señalan como objetivos base para dicho mejoramiento: el incremento de la capacidad interpretativa de los trabajadores, de manera que aporten con efectividad al crecimiento empresarial, reduciendo al mínimo la rotación del personal, de manera que todos los esfuerzos realizados sobre cada personal no

sean desperdiciados, a través de un ambiente organizacional en el que se labore con gran entusiasmo.

Gráfico N° 42. Perspectivas-Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Perspectiva Financiera	• Incremento de la Rentabilidad
	• Incremento de las Ventas
	• Disminución de los Costos
Perspectiva del Cliente	• Ampliación de clientes
	• Incrementar la fidelidad de los clientes
	• Ampliar la carta de productos
	• Incrementar la Satisfacción de los clientes
	• Disminuir retrasos de entrega
Perspectiva de Procesos Internos	• Incremento de la Productividad
	• Mejorar la planificación de los procesos de producción
	• Programación de producción de cada producto
	• Control de desviaciones
	• Control de eficiencia laboral
	• Mejora de los sistemas de información interna
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	• Incrementar la capacidad interpretativa del personal operario
	• Disminuir la rotación del personal
	• Mejorar el ambiente organizacional

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.8. Fase (2.4) Selección de Indicadores.

Una vez planteado los objetivos se procede a seleccionar los indicadores que mejor midan el grado de cumplimiento de cada uno de estos, esta selección dependerá en gran parte de la orientación de la aplicación del cuadro de mando integral de la que se ha venido hablando.

En este sentido se proponen los siguientes indicadores seleccionados por cada objetivo:

Incremento de la rentabilidad.- Por ser un objetivo de la perspectiva financiera en la que integra al departamento contable, estos indicadores se formulan a partir de la información de los estados financieros, dichos indicadores se exponen a continuación:

Gráfico N° 43. Índices de rentabilidad

Indicador	Descripción	Finalidad	Fórmula
Rentabilidad sobre ventas	Indicador de rentabilidad de cada unidad de venta	Muestra la utilidad en ventas por cada unidad de venta	Utilidad Neta/Ventas Netas
Rentabilidad sobre activos	Beneficio producido por la inversión del activo total	Medir la eficiencia de la administración para generar utilidades sobre los activos totales disponibles	Rentabilidad sobre ventas*(Ventas/Activo total)
Rentabilidad sobre patrimonio	Porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar invertido por los dueños de la empresa	Permite identificar la rentabilidad que ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.	Utilidad neta/Patrimonio
Margen Bruto	Porcentaje de representatividad de la utilidad	permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.	Utilidad Bruta/Ventas ó (Ventas-Costo de ventas)/Ventas

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Incremento de las ventas.- Para medir el cumplimiento de éste objetivo, simplemente se necesita del valor de las ventas sin necesidad de cálculos, sin embargo será muy importante realizar análisis de comparación entre períodos.

Disminución de los costos.- Teniendo como único indicador, la variación de los costos de ventas, éste se calculará usando el valor del costo actual en comparación del costo inmediatamente anterior, su resultado será un porcentaje.

Ampliación de clientes.- Representado por el incremento de clientes, se indicará el número de cliente nuevos al final de cada período.

Fidelidad de los clientes.- Como una medida del fortalecimiento de las relaciones entre los clientes tanto nuevos como aquellos frecuentes, éste indicador porcentualiza la cantidad de clientes que han mantenido mas de una compra a través de los períodos, sobre el total de clientes que han adquirido desde dos períodos atrás.

Ampliar la carta de productos.- Medido con el indicador de nuevos productos, refleja en unidades la cantidad de productos nuevos que se ofertan a los clientes.

Incrementar la satisfacción del cliente.- Para la medición de éste objetivo se a recurrido al uso de varios indicadores, los cuales resultaran de una tarea especifica que será expuesta posteriormente en las iniciativas.

Gráfico N° 44. Índices de satisfacción del cliente

Indicador	Descripción	Finalidad	Fórmula
Atención eficiente	Calificación del cliente por la atención resivida de la empresa	Mide el peso de la calificación optima de la atención	Veces precionado el botón optimo/ veces calificado por los clientes
Satisfacción por calidad	Grado de satisfacción del cliente por calidad	Muestra el grado de calidad del producto respecto a la calidad de los materiales	Satisfacción por calidad/ Total encuestados
Satisfacción por servicio	Grado de satisfacción por el servicio eficiente	Mide el grado de conformidad del cliente con el servicio prestado	Satisfacción del cliente por servicio/ Total encuestados

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Disminuir retrasos de entrega.- Medido a través del indicador de incumplimiento de plazos, permite evidenciar en un porcentaje la cantidad de órdenes entregadas fuera del plazo estimado, sobre el total de órdenes solicitadas en el período.

Incremento de la productividad.- Asumiendo que la productividad está dada por el tiempo mejorado entre períodos en la producción de un mismo producto, el control de los desperdicios y tiempos muertos, se establecen los índices expuestos en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 45. Índices de productividad

Indicador	Descripción	Finalidad	Fórmula
Variación en la eficacia de producción	Variación de la producción de producciones similares del período actual respecto al anterior	Proyecta el avance producido por la mejora en los procesos de producción, optimizando tiempos y personal	$\frac{((R_Productividad\ actual - R_Productividad\ período\ anterior) / R_Productividad\ período\ anterior)}$
Tiempo muerto	Porcentaje de tiempo ocioso de los empleados respecto a las horas totales laboradas	Mide la significatífidad del tiempo muerto presente en la empresa durante el período.	Tiempo muerto/Total horas lbsr.
Peso de desperdicios	Significancia del costo de los desperdicios sobre el costo total	Muestra cuan representativo son los costos de los desperdicios en los costos totales	Costo de los desperdicios del período/Costo total

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Mejorar la planificación de los procesos de producción.- A fin de mantener la información sobre del número de órdenes entregadas en el período que han sido programadas previo a su elaboración, se establece el índice de programación de órdenes, el cual es apoyado con el índice que verifica el porcentaje de productos actualizados.

Programación de producción de cada orden.- Integrado tanto por el programa de temporización de la producción por cada orden como por la temporización misma, se añade el índice que controla el avance en la elaboración de la herramienta de temporización, y el índice que verifica el porcentaje de productos temporizados de entre los vigentes.

Control de desviaciones.- Medido en dos instancias, un primer indicador controla el porcentaje de productos que estando temporizados, registran los posibles rango de desviación por cada uno, y un segundo que controla el porcentaje de la producción elaborada fuera de los rangos estimados.

Control de la eficiencia laboral.- Para ejercer un control sobre el personal de producción se necesitará identificar las tareas que representen un conjunto de operaciones medibles, posterior a su identificación se aplicará la verificación de que dichas áreas estén bajo la supervisión de uno de los operarios, por cada tarea identificada.

Mejorar los sistemas de información interna.- Con la finalidad de controlar una eficiente reestructuración de los sistemas de suministro de información, se plantean la medición a partir de la evaluación de la utilidad de los documentos, así como las dificultades al generarlos, conforme estos se modifican, eliminan o incrementan, se realizará un control del cumplimiento por parte de los encargados de generar dicha documentación en los niveles requeridos, por cuanto se exponen los siguientes índices:

Gráfico N° 46. Índices de mejoramiento de los sistemas de información interno

Indicador	Descripción	Finalidad	Fórmula
Generación de información	Porcentaje de documentos entregados sobre los exigidos en el departamento de producción	Mide el nivel de cumplimiento en la generación de la información establecida para el departamento de producción durante el período	# Documentos elaborados/# Documentos requeridos en el período
Errores de registro	Porcentaje de documentos que presentan errores en los datos ingresados	Muestra cuan significantes son la presencia de errores en los registros.	# Documentos generados con errores/# Documentos generados en el período
Documentos evaluados	Porcentaje de documentos de producción evaluados	Mide el grado de avance de evaluación y análisis de los documentos establecidos para los procesos de producción	# de Documentos revisados/ Total de documentos
Procesos evaluados	Porcentaje de procesos de producción evaluados	Mide el grado de avance de evaluación y análisis de procesos evaluados	# de Procesos revisados/Total procesos
Inoportunidad de la información	Porcentaje de documentos elaborados y presentados de manera inoportuna	Muestra la representación de los documentos que han sido entregados en plazos posteriores a los exigidos.	# Documentos entregados con retrasos/# Documentos elaborados en el período

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Incrementar la capacidad interpretativa del personal.- Como base para el crecimiento de la organización, la medición del incremento del desempeño en el personal, se dará por el cumplimiento de las capacitaciones programadas, así como del control de asistencia a los mismos, generando en los empleados la capacidad de adquirir la responsabilidad de un supervisor, al participar del control de áreas específicas.

Disminuir la rotación del personal.- Mediante el indicador de rotación de personal se pretende medir el incremento o reducción en el efecto de renuncias, despidos y contrataciones, además del uso del indicador de inconformidades atendidas, que responde a la respuesta por parte de la gerencia ante las diversas quejas del empleado.

Mejorar el ambiente organizacional.- Para de medir la construcción de un ambiente organizacional ideal se presentan los siguientes índices:

Gráfico N° 47. Índices de medición del ambiente organizacional

Indicador	Descripción	Finalidad	Fórmula
Participación del empleado	Porcentaje de empleados que participan	Mide la participación de los empleados en asuntos que generan valor a la empresa	# Sugerencias/Total empleados
Satisfacción del empleado	Porcentaje de empleados cómodos en la organización	Mide la conformidad de los empleados con el ambiente organizacional	# Empleados satisfechos/Total empleados
Inconformidad del empleado	Porcentaje de empleados inconformes con el ambiente organizacional	Muestra el grado de inconformidad del empleado	# Quejas/Total empleados

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Debido a la gran cantidad de información de los indicadores se presenta en el siguiente gráfico, uno como ejemplificación. Los indicadores llegan a un número de 37.

Gráfico N° 48. Información de índices

Información del Indicador	
Objetivo:	OB_001
Responsable:	RP_002
Código:	ID_001
Indicador:	Margen Bruto
Definición:	Porcentaje de representatividad de la utilidad
Finalidad:	permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la em
Observación:	El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ve
Información de Medición	
U. Medida:	Porcentaje (%)
Comportamiento:	Creciente
Mínimo:	20
Meta:	30
Fórmula:	Utilidad Bruta/Ventas ó (Ventas-Costo de ventas)/Ventas
Frecuencia de calculo:	Mensual
Valor:	VR_001
Período:	PD_001

⏪ ⏩ | 1 de 37 | + × 📄

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.9. Fase (2.5) Fijación de Iniciativas

En muchas ocasiones el plantear un objetivo de manera general, resulta inútil, debido a lo incomprensivo que resulta para las unidades operarias, por lo cual el cuadro de mando integral exige que se formulen las iniciativas o tareas concretas que constituyan el desarrollo da cada objetivo, de modo que se establezcan la acciones a ejecutar por casa área, departamento e incluso por cada personal.

Para Industrias y Textiles Pequeñín, es de vital importancia establecer tareas específicas de forma comprensiva por cada objetivo.

El conjunto de iniciativas que se han definido tiene el mismo enfoque, que condujo al señalamiento de los objetivos, para cada iniciativa se señala el responsable de ejecutarlo y los plazos previstos para su ejecución de manera que la plataforma diseñada los pueda medir.

Gráfico N° 49. Iniciativas 1/2

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INICIO_INICIATIVA	FIN_INICIATIVA
Perspectiva Financiera	• Incremento de la Rentabilidad	• Elaborar los Estados Financieros (Periódico-Mensuales)	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Incremento de las Ventas	• Determinación de las Ventas por producto	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Disminución de los Costos	• Determinar costos por productos	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
Perspectiva del Cliente	• Ampliación de clientes	• Ofrecer beneficios a clientes por recomendaciones efectuadas	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Incrementar la fidelidad de los clientes	• Brindar promociones a clientes por antigüedad y número de compras	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Realizar seguimiento de clientes en la base de datos	20/01/2014 12:20	24/01/2014 12:20
		• Fijar plazos a considerar	17/01/2014 12:20	17/01/2014 12:20
	• Ampliar la carta de productos	• Realizar estudios de mercado de Tendencias en Moda	03/03/2014 12:20	27/06/2014 12:20
		• Revisar cotizaciones de materiales y disponibilidades	30/06/2014 12:20	25/07/2014 12:20
		• Realizar análisis de Costo-Beneficio	28/07/2014 12:20	28/07/2014 12:20
		• Presentar productos potenciales a producir	28/07/2014 12:20	28/07/2014 12:20
	• Incrementar la Satisfacción de los clientes	• Elaborar productos para exhibición	29/07/2014 12:20	31/07/2014 12:20
		• Realizar encuestas a clientes sobre la Satisfacción de los productos en Calidad del Producto y Servicio	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Crear buzón de Quejas y Sugerencias para Clientes	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Disminuir retrasos de entrega	• Habilitar Modo de calificación del servicio	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Crear un formulario de control de plazos de entrega de productos	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
Perspectiva de Procesos Internos	• Incremento de la Productividad	• Dar seguimiento a los desperdicios producidos	01/01/2014 12:20	31/01/2014 12:20
		• Especificar el tratamientos a seguir ante los desperdicios	31/01/2014 12:20	31/01/2014 12:20
		• Diseñar un medio de control de Tiempos Muertos	03/02/2014 12:20	07/02/2014 12:20
		• Realizar las respectivas comparaciones en producciones similares para evidenciar desviaciones	03/02/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Mejorar la planificación de los procesos de producción	• Planificar los procesos en cada orden	03/03/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Evaluar cumplimiento de plazos y uso de recursos	03/03/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	• Programación de producción de cada producto	• Actualizar la ficha de cada Producto	03/02/2014 12:20	30/12/2014 12:20
		• Realizar el levantamiento de tiempos de elaboración por cada producto	03/02/2014 12:20	25/04/2014 12:20
		• Diseñar medios de programación de optimización de tiempo y recursos	13/01/2014 12:20	24/01/2014 12:20
		• Capacitar al personal responsable en el uso del programa de optimización	24/01/2014 12:20	24/01/2014 12:20
	• Control de desviaciones	• Estimar los rangos aceptables de desviación	27/01/2014 12:20	27/01/2014 12:20
	• Control de eficiencia laboral	• Identificar la tareas críticas y claves	03/02/2014 12:20	28/02/2014 12:20
		• Estandarizar empleo de recursos	10/02/2014 12:20	28/02/2014 12:20
		• Diseñar un medio de recolección de información	17/02/2014 12:20	27/02/2014 12:20
		• Capacitar al responsable del manejo del medio de recolección de información	28/02/2014 12:20	28/02/2014 12:20

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Gráfico N° 50. Iniciativas 2/2

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INICIO_INICIATIVA	FIN_INICIATIVA
Perspectiva de Procesos Internos	Mejora de los sistemas de información interna	• Evaluar la documentación actual generada en el departamento de Producción	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Identificar áreas clave Relevantes que generen valor	06/01/2014 12:20	10/01/2014 12:20
		• Rediseñar la documentación generada en el Departamento de Producción	10/01/2014 12:20	10/01/2014 12:20
		• Evaluar los medios de recolección de información	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Estructurar las redes de recolección de información	13/01/2014 12:20	17/01/2014 12:20
		• Supervisar la generación de información	06/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Incrementar la capacidad interpretativa del personal operario	• Efectuar capacitaciones de como optimizar las labores de cada empleado dentro de sus funciones en la industria	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Efectuar reuniones con los empleados para participarles de los objetivos , metas y proyectos de la industria	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Delegar responsabilidades sobre los recursos materiales	20/01/2014 12:20	24/01/2014 12:20
		• Delegar responsabilidades de supervisión a empleados de acuerdo a las capacidades	24/01/2014 12:20	24/01/2014 12:20
		• Incluir el criterio y participación de los empleados en la elaboración de los documentos de recolección de información	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Analizar las quejas de los empleados	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	Disminuir la rotación del personal	• Analizar motivos de retiro	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Crear formularios que recaben información sobre motivos de retiros de personal	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
	Mejorar el ambiente organizacional	• Crear programas de incentivos	06/01/2014 12:20	10/01/2014 12:20
		• Motivar la participacion de los empleados en la planificación de los procesos de producción	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20
		• Crear Buzón de Quejas y sugerencias para empleados	27/01/2014 12:20	31/01/2014 12:20
		• Efectuar encuestas para medir el grado de satisfacción del empleado	01/01/2014 12:20	31/12/2014 12:20

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

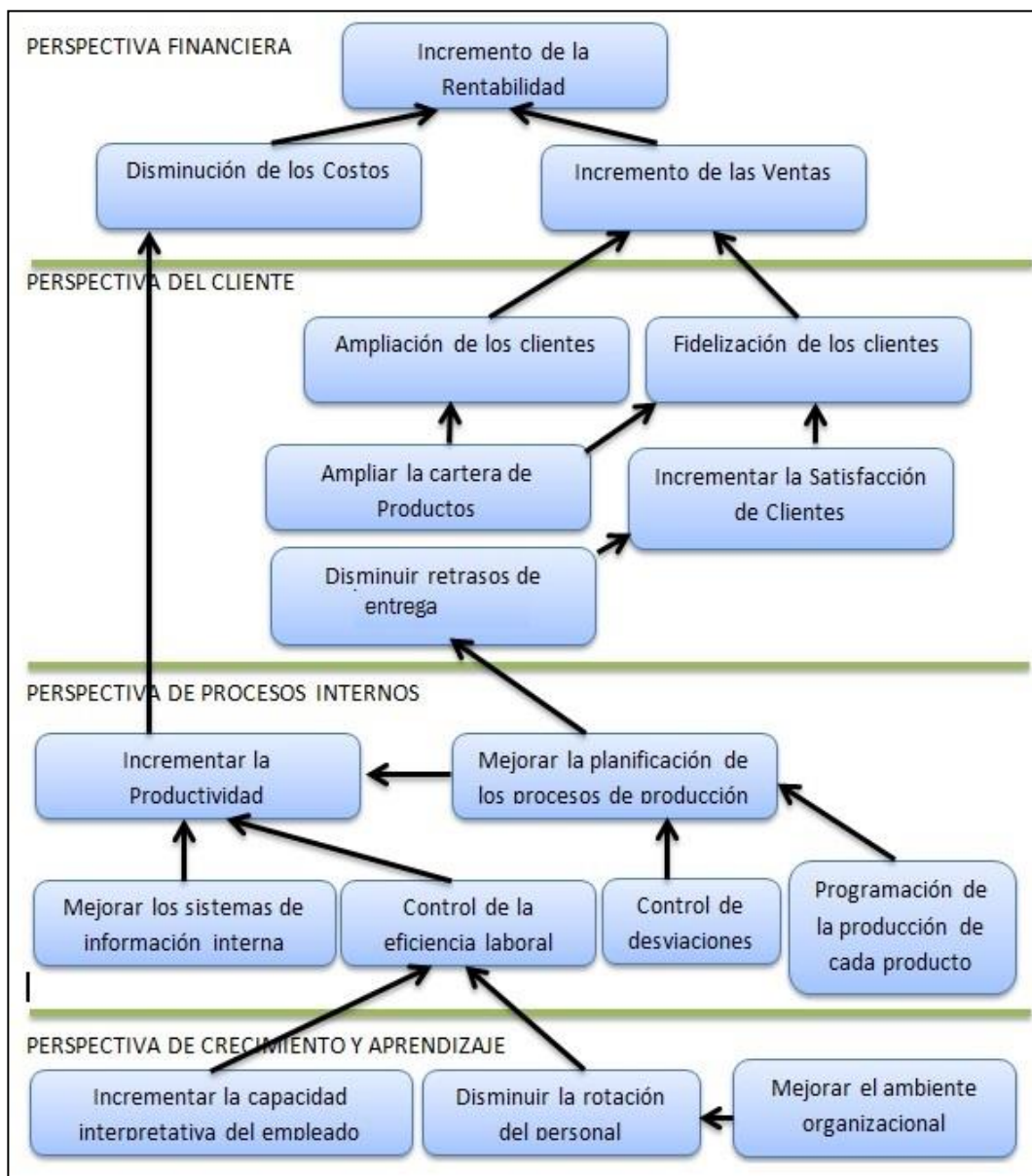
Al igual que el reporte de indicadores, el reporte de iniciativas y otros no muestran su totalidad en la información, debido a la irrelevancia, que si bien son solicitadas al ingreso de datos, estos son base para el desarrollo de la programación. Sin embargo otra información que si es relevante no se imprime en los anteriores gráficos, pero si incluyen en el sistema.

6.7.5.10. Fase (2.6) Mapa Estratégico

Con la información ingresada y presentada en los gráficos anteriores, a través del uso de la ventana de ingreso de relaciones, se pretende armar el árbol de flujo de objetivos que muestran el modo en cómo han de influir para lograr el fin de la organización.

El mapa estratégico permite la lectura comprensiva de la relación existente entre los objetivos de los cuales se ha venido hablando en los apartados anteriores, en un modo más detallado se empezaría por dar el comienzo a las actuaciones, desde el último objetivo señalado en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, soportados en las iniciativas, y medidos en función de los indicadores, manteniendo la relación de causa y efecto, en el que no se logra un objetivo sin antes cumplir con su antecesor.

Gráfico N° 51. Mapa Estratégico



Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.7.5.11. Fase (3.1) Guía de Ingreso de datos.

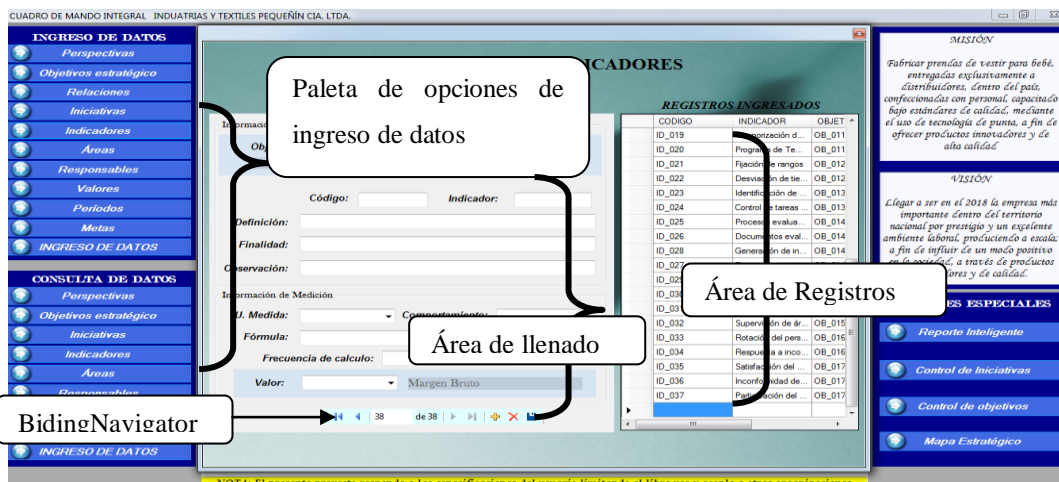
Al término de la elaboración de la plataforma informática y la identificación de los elementos del cuadro de mando integral, se puede cargar los datos correspondientes, con la finalidad de poder medir el cumplimiento de los objetivos de una manera ágil y sencilla, siempre y cuando se fijen metas.

Para el registro o ingreso de los datos primarios, los cuales se ingresarán por única vez y cuando se deseen replantear, o incrementar, el usuario dispone de una paleta de opciones al extremo superior izquierdo titulado “INGRESO DE DATOS” Junto con los ítems a escoger, posteriormente aparecerá una ventana con el título de la misma, que refiere a los datos que se van a ingresar, modificar o eliminar.

Muchos datos a ser llenados refieren a otras tablas o registros externos, del que se puede escoger solo el código, esto sirve para referenciar la pertenencia del registro, y siempre se acompaña del nombre del código seleccionado en un campo inhabilitado para modificaciones.

A continuación se presenta una ventana con los elementos mencionados

Gráfico N° 52. Ventana de registro de datos











Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

El BidingNavigator que se mencionó anteriormente, está diseñado bajo los mismos conceptos que usa Microsoft Access, esto con el fin de usar instrucciones con las que la mayor parte de profesionales de todas las áreas están familiarizados.

En consecuencia se muestra los iconos del BidingNavigator junto con sus funciones.

-  ----- RETROCEDER AL PRIMER REGITRO
-  ----- RETROCEDER UN REGISTRO
-  ----- ITEM DEL REGISTRO SELECCIONADO
-  ----- AVANZAR UN REGISTRO
-  ----- AVANZAR HASTA EL ÚLTIMO REGISTRO
-  ----- INGRESAR NUEVO REGITRO
-  ----- ELIMINAR REGISTRO SELECCIONADO
-  ----- GUARDAR DATOS ACTUALES EN PANTALLA

6.7.5.12. Fase (3.2) Guía de Consulta de datos.

De la misma forma en que se procedió en el ingreso de datos, el programa dispone de una paleta de Ítems de consultas como se lista a continuación.

- Consulta de listas
- Consulta de Reportes Inteligentes
- Consulta de Mapa estratégico

Tanto las consultas de listas como el Mapa estratégico, ya han sido presentados anteriormente de tal forma que a continuación se muestra un gráfico con uno de los reportes inteligentes y sus distintos usos.

Gráfico N° 53. Reporte Inteligente 1

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTADO	INDICADORES	META	LOGRO	AVANCE
Perspectiva Financiera	Incremento de la Rentabilidad		Margen Bruto	30,00	15,00	50,00 %
			Rentabilidad sobre ventas	5,00	2,00	40,00 %
			Rentabilidad sobre activos	15,00	16,00	106,67 %
	Incremento de las Ventas		Volumen de ventas	50000,00	35000,00	70,00 %
Descripción de perspectiva actual:			¿Cómo generar valor para nuestro accionista? ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?	Porcentaje Alcanzado_:	66,67 %	
Perspectiva del	Ampliación de clientes		Nuevos clientes	3,00	4,00	133,33 %

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

A. Botones y Funciones:



----- Actualiza la información y vuelve a cargar.



----- Da la posibilidad de imprimir desde este reporte



----- Permite configurar la impresión del reporte



----- Permite visualizar como se imprimirá el reporte



----- Permite exportar el reporte a extencione de pdf, excel y word.

100%

----- Controla el tamaño del reporte que se esta mostrando



Permite realizar busquedas de datos a travez del reporte

B. Íconos especiales.



----- Valor por bajo del nivel aceptable.



----- Valor en el nivel óptimo o superior.



----- Valor entre el rango aceptable y el óptimo.

NOTA: Si desea conocer el valor aceptable del indicador basta con ubicar el curso sobre el icono del estado del indicador deseado.

6.7.5.13. Fase (3.3) Respaldo información en fuentes externas.

Para este procedimiento se procede a copiar el archivo de las bases de datos en la que se graba cuando se instala el programa.

Conviene mucho realizar actualmente, copias en dispositivos de almacenamiento externos, debido a imprevistos los cuales no se espera pero, tarde o temprano llegan a suceder.

6.7.5.14. Fase (4.1) Obtención de la información

Para la obtención de la información financiera se procedió a la revisión de los estados financieros, mientras que para los datos no financieros, se realizaron estimados, de acuerdo a los sucesos evidenciados en los últimos meses, en esta fase, al momento de necesitar los datos reales, cada departamento suministrará la información en los parámetros que se han establecido con anterioridad.

6.7.5.15. Fase (4.2) Ingreso de datos al sistema

Siguiendo el procedimiento especificado en la guía, se ha procedido a ingresar los datos. La ventana de datos es la única que requiere una actualización constante, debido a la generación periódica de información que permita la medición a través de los indicadores, del logro de tareas, estrategias objetivas y la visión en conjunto en la medida establecida.

Para conveniencia del usuario, existen dos maneras de ingresar los datos correspondientes al resultado de los valores que requieren los indicadores. En una primera opción lo puede hacer del modo común, es decir con el uso de las ventanas antes mencionadas, para lo cual se requiere de los datos ya calculados

por cada índice. En una segunda opción, respondiendo al carácter personalizado, se pone a disposición la ventana de “INGRESO DE DATOS”, el cual requiere de los datos en bruto sin ningún cálculo, dejando al sistema la labor de obtener los distintos resultados, el cual presenta la siguiente estructura:

Gráfico N° 54. Ventana de ingreso de datos

The screenshot displays a data entry interface with the following sections:

- Header:** Includes dropdowns for 'Codigo del Periodo' (PD_001) and 'Codigo de digitador' (RP_001), and a 'Guardar y Cargar' button.
- Instruction:** 'INGRESAR TODOS LOS DATOS CORRESPONDIENTES AL PERÍODO SELECCIONADO'.
- ESTADOS FINANCIEROS (Green):** Fields for Ventas Netas, Costo de Ventas, Utilidad Bruta, Utilidad Neta, Total Activo, Total Pasivo, Total Patrimonio, and Costos anteriores de producciones similares.
- PROMOCIONES Y PUBLICIDAD (Brown):** Fields for Clientes nuevos al final del periodo, Clientes permanentes, Total clientes anteriores, Productos Nuevos, Órdenes con retraso, Satisfacción por calidad, Satisfacción por buen servicio, Veces precionado ÓPTIMO, Veces calificaciones, Total de clientes encuestados, and Total de órdenes del periodo.
- REPORTES DE PRODUCCIÓN 1 (Light Blue):** Fields for %R_Producción actual, %R_Producción inmediata anterior, Horas tiempo muerto, Total horas laboradas, Órdenes de producción programadas, Fichas actualizadas, Costo de Desperdicios, Avance_Diseño_Programa de temporización, Productos vigentes, Productos temporizados, Productos con rangos de desviación, Producción fuera del rango, and Productos elaborados.
- REPORTES DE PRODUCCIÓN 2 (Light Blue):** Fields for Tareas críticas bajo supervisión, Tareas críticas identificadas, Avance de identificación de tareas, Proceso revisados, Total procesos, Documentos revisados, Documentos existentes, Documento con errores, Documentos elaborados, Documento exigidos, and Documento entregados con retraso.
- REPORTES DE ESTIMULACIÓN A EMPLEADOS (Orange):** Fields for Capacitaciones efectuadas, Capacitaciones programadas, Promedio de asistencia a capacitaciones, Número de empleados, Supervisores de areas clave, Áreas clave identificadas, Trabajadores retirados, Trabajadores Pomedio, Quejas resueltas, Quejas del periodo, Sugerencias, Empleados Satisfechos, and Total empleados.

Fuente: CMI_PROGDIINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

Los datos que requiere el sistema para calcular los distintos indicadores, se distinguen con colores para cada perspectiva, es así que para los índices de la perspectiva financiera, se deberán llenar los datos de la sección color verde claro, para la perspectiva de clientes el color es café, para la perspectiva de procesos internos, la cual requiere de una mayor cantidad de datos, le corresponde los datos en la sección de color celeste, y para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje le corresponde el color naranja, sin olvidar señalar el período al cual corresponden los distintos datos y el responsable de ingresar dichos datos, que no necesariamente, son los suministradores de información, si no aquel que manipula el sistema al momento de ingresar los datos.

El gran desenlace que se propone al cumplimiento de todas las actividades señaladas en el cuadro de mando integral, apunta a la obtención de una información suficiente, relevante y oportuna sobre las distintas cifras expuestas en los estados, así como de aquellos datos que sin encontrarse en los mismos, representan un elemento importante para analizarse.

Por lo expuesto se presenta un ejemplo de lo que se desea obtener, con los mínimos pasos cumplidos hasta la fecha:

VALOR UTILIDAD CONTABLE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

VENTAS	\$	36894.00
(-) COSTO DE VENTAS	\$	<u>37066.50</u>
(=) UTILIDAD BRUTA	\$	971.87
(-) Costos considerados en gastos	\$	<u>478.95</u>
(=) Utilidad sin descontar otros gastos e impuestos	\$	492.92 (luego del análisis)

METODO DE INFORMACIÓN DESDE LA NUEVA ESTRUCTURA DE INTEGRACIÓN DE INFORMACIÓN:

Comenzando por el registro de la orden en el Software contable Micro SQL Plus, éste calculará de acuerdo a la receta ingresada en su base de datos, el conjunto de prendas, y los insumos que cada uno requiere para su elaboración, teniendo al final de cada período un resumen de los productos elaborados, con la posibilidad de consultar el correspondiente descargo de insumos por cada producto, esta información será ajustada luego de terminado el proceso, por las áreas: de diseño, corte y bodega, en los que actuarán los distintos suministros de información.

Externamente al software contable, el cálculo correspondiente al uso de mano de obra y aquellos costos indirectos, serán asignados de acuerdo a la temporización asignada por cada producto, es así que se cargaran los tiempos de todas los productos producidos en el período, el sistema sumará en un gran total,

todo los tiempos, asignando posteriormente la proporción de tiempo por cada producto, respecto al gran general, dicha proporción se usará para multiplicarlo con el costo general de mano de obra asignando el correspondiente para cada artículo con una mayor efectividad.

Considerando que los distintos tratamientos se darán por bloques de producción y debido a la simetría que existe entre los productos de un mismo bloque bastará con dividir el costo del mismo para las unidades que componen dicho conjunto y se obtendrán los costos por cada artículo, los cuales con el valor de la venta por artículo permitirán obtener el beneficio por cada producto desde una base confiable.

Gráfico N° 55. Informe de beneficios por producto luego de aplicado el CMI.

ORDENES	UNIDADES	COSTO	PRECIO	UTILIDAD BRUTA	COST.TOT	VENT.TOT
1	300	\$ 19.91	\$ 20.00	\$ 0.09	\$ 5,973.00	\$ 6,000.00
2	192	\$ 1.20	\$ 1.25	\$ 0.05	\$ 230.40	\$ 240.00
3	300	\$ 19.86	\$ 20.00	\$ 0.14	\$ 5,958.00	\$ 6,000.00
4	300	\$ 1.25	\$ 1.30	\$ 0.05	\$ 375.00	\$ 390.00
5	121	\$ 3.25	\$ 3.50	\$ 0.25	\$ 393.25	\$ 423.50
6	300	\$ 3.45	\$ 3.50	\$ 0.05	\$ 1,035.00	\$ 1,050.00
7	180	\$ 2.79	\$ 3.00	\$ 0.21	\$ 502.20	\$ 540.00
8	60	\$ 14.33	\$ 14.50	\$ 0.17	\$ 859.80	\$ 870.00
9	1	\$ 13.76	\$ 14.00	\$ 0.24	\$ 13.76	\$ 14.00
10	300	\$ 3.45	\$ 3.50	\$ 0.05	\$ 1,035.00	\$ 1,050.00
11	300	\$ 14.89	\$ 15.00	\$ 0.11	\$ 4,467.00	\$ 4,500.00
12	24	\$ 15.32	\$ 15.50	\$ 0.18	\$ 367.68	\$ 372.00
13	140	\$ 7.23	\$ 7.50	\$ 0.27	\$ 1,012.20	\$ 1,050.00
14	180	\$ 3.25	\$ 3.50	\$ 0.25	\$ 585.00	\$ 630.00
15	257	\$ 3.25	\$ 3.50	\$ 0.25	\$ 835.25	\$ 899.50
16	100	\$ 2.99	\$ 3.00	\$ 0.01	\$ 299.00	\$ 300.00
17	300	\$ 6.03	\$ 6.00	\$ (0.03)	\$ 1,809.00	\$ 1,800.00
18	12	\$ 12.45	\$ 12.50	\$ 0.05	\$ 149.40	\$ 150.00
19	28	\$ 4.08	\$ 4.00	\$ (0.08)	\$ 114.24	\$ 112.00
20	28	\$ 3.92	\$ 4.00	\$ 0.08	\$ 109.76	\$ 112.00
21	300	\$ 11.41	\$ 11.50	\$ 0.09	\$ 3,423.00	\$ 3,450.00
22	200	\$ 1.25	\$ 1.30	\$ 0.05	\$ 250.00	\$ 260.00
23	300	\$ 3.98	\$ 4.00	\$ 0.02	\$ 1,194.00	\$ 1,200.00
24	600	\$ 0.99	\$ 1.00	\$ 0.01	\$ 594.00	\$ 600.00
25	150	\$ 1.20	\$ 1.25	\$ 0.05	\$ 180.00	\$ 187.50
26	600	\$ 1.25	\$ 1.30	\$ 0.05	\$ 750.00	\$ 780.00
27	300	\$ 2.99	\$ 3.00	\$ 0.01	\$ 897.00	\$ 900.00
28	240	\$ 11.41	\$ 11.50	\$ 0.09	\$ 2,738.40	\$ 2,760.00
29	12	\$ 11.41	\$ 11.50	\$ 0.09	\$ 136.92	\$ 138.00
30	12	\$ 11.41	\$ 11.50	\$ 0.09	\$ 136.92	\$ 138.00
31	12	\$ 12.45	\$ 12.50	\$ 0.05	\$ 149.40	\$ 150.00
TOTALES					\$ 36,573.58	\$ 37,066.50
UTILIDAD BRUTA					\$	492.92

Fuente: CMI_PROGDINTPEQ

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.8. ADMINISTRACIÓN

Tabla N° 57. Administración del proyecto

CARGO	FUNCIÓN
Autor Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la elaboración de programas de acceso inmediato a la información
Tutor	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el planteamiento eficiente de la propuesta
Gerencia Industrias y textiles Pequeñín	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la plan estratégico • Revisar en los plazos previstos las desviaciones del CMI.
Contadora general	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el funcionamiento efectivo de los cálculos programados en Programa creado.
Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la veracidad de los datos a ser ingresados en el sistema creado
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el grado de desviación de las metas asignadas al área de producción
Bodeguera	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar y cuidar la documentación que sustenta la información ingresada al sistema creado.

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N° 58. Previsión de la Evaluación

ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
Interesados en Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Contabilidad • Producción
Razones que justifican la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a las rápidas y constantes variaciones en el proceso de producción, conviene evaluar frecuentemente, la estandarización de metas de acuerdo a las circunstancias y reprogramarlas de ser necesario.
Finalidad de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar el plan de acción hacia la conclusión eficaz y eficiente del objetivo principal (visión organizacional)
Aspectos ser evaluados	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares establecidos • Plazos de ejecución • Disponibilidad de presupuestos • Responsabilidades
Responsables de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Contadora general, Jefe de Producción y Gerencia general
Período de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual
Metodología de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los procesos de producción Revisar niveles de desviación de las metas programadas Revisar disponibilidad de recursos
Recursos para la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informes generados por el programa CMI creado Datos suministrados por los subsistemas creados

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Toapanta Mauricio

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Henry R. y Raiborn, Mitchell H. (1980), *Conceptos básicos de la Contabilidad de Costos* (1era Ed.): Continental, México, D.F., 802pp.

BAENA T., Diego, (2010), *Análisis Financiero, Enfoque y proyecciones* (1era Ed.): ECOE Ediciones, Bogotá-Colombia, 370pp.

BAENA T., Diego; Ramírez Jorge H., y Hoyos W., Hernán, (2008), *Guía temática financiera*, ECOE Ediciones, Bogotá-Colombia, 252pp.

BARFIELD, Jesse T.; RAIBORN, Cecily A. Y KINNEY, Michael R. (2006), *Contabilidad de costos; Tradiciones e Innovaciones*, 5ta Ed.: Thomsom Learning, México, D.F., 889pp.

BLOCHER, Edward J.; David E., Stout; Gary, Cokins y Kung, Chen, (2008), *Administración de Costos Un Enfoque Estratégico*, 4ta Ed.: MC Graw Hill; México, D.F., 728pp.

CÁRDENAS, Raúl y Nápoles, (2008), *Presupuestos, Teoría y práctica* (2da. Ed.): Mc Graw Hill; México, D.F., 194pp.

CARVALHO B. Javier A., (2009), *Estados Financieros-Normas Para su Preparación Y Presentación* (2da Ed.): ECOE Ediciones; Bogotá –Colombia, 125pp.

CIRUJANO A., Emilia, (1998), *Análisis de la Información Contable para el Control de Gestión Integrado: Metodología, Diseño e Implantación Del Sistema*. Universidad Complutense; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Madrid –España; 533pp.

DAVIDSON, Sidney; Schindler, James S.; y Weil, Roman L., (1997),

Contabilidad, (5ta Ed.): Nueva Editorial Interamericana; México DF; 904pp.

DRAE Paquete de Diccionario Encarta (Actualizado a 2010) Disponible como complemento de la versión de Microsoft Student con Encarta Premium 2009.

ESTEBAN S., Luisa, (2013), *La contabilidad de Gestión como Herramienta para la Toma de Decisiones*, Departamento de Contabilidad y Finanzas; Universidad de Zaragoza; 96pp.

ESTUPIÑAN G., Orlando y Rodrigo. (2006), *Análisis financiero y de gestión* (2da Ed.): ECOE, Bogotá-Colombia, 406pp.

GALLAGHER, Timothy J. y Andrew Jr., Joseph D., (2001), *Administración financiera, Teoría y Práctica* (2da Ed.): Pearson Education; Bogotá-Colombia, 570pp.

GIMÉNEZ, Carlos y colaboradores. (1991), *Tratado de Contabilidad de Costos* (5ta Ed.): Macchi, Buenos Aires-Argentina, 764pp.

GINER F., Arturo; Pontet U., Norma y Ripoll F., Vicente M., (2007), *La Contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario de Titularidad Estatal Español: El Caso de La Autoridad Portuaria de Valencia*, Valencia-España; Revista Universo Contábil, ISSN, 11pp.

GÓMEZ B., Oscar, (2005), *Contabilidad de Costos* (5ta Ed.): Mc Graw Hill; Bogotá-Colombia, 446pp.

GOXENS, A.y Goxens, M.A. (1980), *Enciclopedia práctica de la contabilidad*; Editorial Oceano; Barcelona-España; 832pp.

HERNÁNDEZ S. Roberto C., Fernández C. Carlos, Baptista L. Pilar, (2003), *Metodología de la Investigación* (3ra. Ed): McGraw-Hill Interamericana de

México, México, D.F., 689pp.

HERRERA E., Luis; Medina F., Arnaldo; Naranjo L., Galo; Proaño B., Jaime. (2002). *Tutoría de la investigación*, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación (1era Ed.): AFEFCE. Ecuador. 319pp.

HORNGREN, Charles T.; Sundem, Gary L. y Stratton, William, O., (2006), *Contabilidad Administrativa* (13va Ed.): Pearson Prentice Hall; México D.F.; 720pp.

KAPLAN, Robert S., (2002), *El Cuadro de Mando Integral, paso a paso, Maximizar la gestión y mantener los resultados*, Editorial Gestión 2000; Barcelona –España; 414pp.

MARTÍNEZ S., Miguel A., (2006), *Administración de los Sistemas de Información* (5ta Ed.): CENGAGE Learning™, México, D.F., 526pp.

MAYES, Timothy R. y SHANK, Todd M. (2010), *Análisis financiero con Microsoft Excel* (5ta Ed.): CENGAGE Learning Editores S.A., México, D.F., 460pp.

NARANJO S., Marcelo y Naranjo S., Joselito (2005), *Contabilidad Comercial y de servicios*; ISBN 9978-44-255-3 (11ra Ed.): Imprenta Don Bosco; Quito-Ecuador; 352pp.

POSSO Y., Miguel A. (2009), *Metodología para el trabajo de grado* (4ta Ed.): Nina. Quito-Ecuador, 205pp.

RIVERO R. José, (1989), *Contabilidad Financiera*, Editorial Trivium S.A. Madrid-España, 520pp.

ROSSELL, J. H.; FRASSURE, W. W.; TAYLOR, D. H. (1984), *Contabilidad de Costos* (3ra Ed.): Interamericana, México, D. F., 474pp.

AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador), (2013), *Industria Textil*, (en línea) disponible en: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12 (04-03-2013).

AMAYA Juan D., y Quiceno M. Diana B., (2010), *Diseño del Cuadro de Mando Integral en el Área financiera, para las empresas del sector de confección en el departamento de Risalda*. Universidad Tecnológica de Pereira, (en línea), disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2191/1/6584012A489.pdf> (10-03.2014).

ANDES, (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica), (2013), *Ultimas Noticias. El crecimiento ecuatoriano del 2012 fue el cuarto más alto de la región*, (en línea) disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/economia/crecimiento-ecuatoriano-2012-fue-cuarto-mas-alto-region.html> (9-12-2013)

ARTMENTEROS D. Marta y Vega F. Vladimir (2003), *Evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión en Cuba*. Universidad de la Habana, Universidad de Matanzas, Cuba, (en línea), disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Marta_Armenteros_y_Vladimir_Vega.pdf (04-03-2013).

AYALA G. Andrea P., (2009), *Las Medidas de Salvaguardia como Aplicación de Instrumentos de Defensa Comercial en la Importación de Prendas de Vestir desde China*, Tesis de ingeniería, Facultad de Comercio Exterior e Integración, (en línea) disponible en:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6813/1/37912_1.pdf (09-12-2013).

BERMÚDEZ T. DedeB, (2010), *Evolución de la Contabilidad de Gestión*, (en línea) disponible en: [http://vichadasiaprende.es.tl/evoluci% f3n-de-la-contabilidad-de-gesti% f3n.htm](http://vichadasiaprende.es.tl/evoluci%f3n-de-la-contabilidad-de-gesti%f3n.htm) (30-10-2013).

CAMPA P., Fernando, (2007), *La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su implantación en Las Cadenas Hoteleras en España*. Universidad Rivira y Virgili, (en línea), disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8811/CopiadeTESISFINAL1.pdf;jsessionid=06C4B6F01EA8D0D90F8322113500D76A.tdx2?sequence=1> (20-05-2013).

CARRILLO Daniela, (2010), *Diagnóstico del sector textil y de la confección*. *Boletín del Instituto Nacional de estadísticas y Censos*, (en línea) disponible: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf> (15-01-2014).

CARTIER Enrique, Jarazo Antonio, Yardin Amaro, (1996), *La Contabilidad de Gestión en Argentina*. *La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica*, (en línea) disponible en: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro% 20-% 20La% 20contab% 20de% 20gesti% 20en% 20Latinoamérica/Argentina.htm](http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gesti%20en%20Latinoamérica/Argentina.htm) (30-10-2013).

(CEEI), Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2013), *Guía de apoyo al emprendedor, Planificación Financiera y Presupuestaria* (en línea) disponible en: <http://es.scribd.com/doc/158970202/Guia-de-apoyo-al-emprendedor-pdf> (19-9-2013).

CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA PRODUCCIÓN, (2013), *La industria en el mundo*, (en línea) disponible en: http://www.cep.gov.ar/descargas_new/publicaciones_anteriores/reportes/capitulo

[5.pdf](#) (04-03-2013).

CHACÓN Galia, Bustos Carlos y Rojas Eli, (2006), *Lo procesos de producción y la Contabilidad de costos*, Actualidad Contable, Mérida-Venezuela, p (16-26), (en línea) disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17376/1/articulo2.pdf> (04-03-2013).

CONDO Arturo, Jenkins Mauricio, Figueroa Luis, Obando Luis, Morales Luis, Reyes Luis, (2004), *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*, (en línea) disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Sector%20textil%20exportador%20L.A.pdf> (30 – 10 – 2013).

CONSTITUCIÓN política de la República del Ecuador, Registro oficial 449, del 20 de octubre del 2008, (2008), Título VI Régimen de desarrollo, Capítulo Cuarto Soberanía económica, Sección primera Sistema económico y política económica, Art. 283, (en línea), disponible en: <http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/constitucion.pdf> (08/03/13).

CONTRERAS, Mario. (2011), *Modalidad tipo y diseño de la investigación Ejemplos*, (en línea), disponible en: <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html> (11/03/13).

CRUZ G. Marcelo (2010), *Análisis Financiero de Empresas Corporativas*, Archivo pptx: 158 diapositivas (en línea) disponible. Recibido de dimsistem@gmail.com visto en: <https://es-mg42.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=dndakfli9khc> (12-12-2013).

CUBIAS, Aurora, (2013), *La Planificación Operativa*, De iniciativa Social para democracia; (en línea) disponible en:

<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1HLNYZJM9-1F5FY09-LX6/Planificaci%C3%B3n%20Operativa.pdf.pdf> (18-9-2013).

DE BERRIOS Omaira G., y Briceño de G. María I., (2009), *Enfoques Epistemológicos que orientan la investigación de 4to. Nivel*, (en línea) disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31329/1/articulo4.pdf>

EDUKANDA. (2013), *Concepto de población y muestra*, (en línea), disponible en: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm (11/03/13).

ERCODE Raúl A., (2003), *Contabilidad de Gestión en Argentina: Aspectos profesionales y académicos*. Universidad de Córdoba, Argentina, (en línea) disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Ra%C3%BAI_Ercole.pdf (30-10-2013).

FARFÁN L. María A, (2012), *Estructura de un modelo contable de direccionamiento estratégico aplicable a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*, Universidad del Quindío, Colombia, (en línea) disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_20/M%C2%AA_Ang%C3%A9lica_Farf%C3%A1n.pdf (04-03-2013).

FERNÁNDEZ Belén, Gago R. Susana, Urrutia de H. Ignacio, (2003), *El Cuadro de Mando Integral en las PYMES-Un instrumento para su contabilidad estratégica*, (en línea), disponible en: <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/2pd/2003/145A.pdf> (05-03-2014).

FERNANDEZ F. Rogério, FERNANDEZ F. Leonor, (2003), *La Contabilidad de Gestión en Portugal*, Universidad Técnica de Lisboa, (en línea), disponible en: <http://www.observatorio->

iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Rogierio_Fernandes_y_Leonor_Fernandes.pdf (04-03-2013).

FUENTES M. Lilibeth, (2013), *Introducción a la contabilidad de empresas*, (en línea) disponible en línea: http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/8448156641/514691/Cap_Muest_Calero_8448156641.pdf (25-10-2013).

FUNDIBEQ, (2013), *Cuadro de Mando Integral*, (en línea) disponible en: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf (05-03-2014).

GALEANO Juan A., (1996), *La Contabilidad de Gestión en Paraguay*, La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gestión%20en%20Latinoamérica/Paraguay.htm> (30-10-2013).

GÓMEZ, Giovanni E., (2002) *Una aproximación a la historia de los costos en contabilidad*, (en línea), disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/histocosto.htm>. (04-03-2013).

GONZÁLES G. Patricia, (2010), *Avances y desafíos sobre la enseñanza de la contabilidad de gestión en Colombia: Desde una perspectiva de MIPYMES y de la educación superior*, Universidad del Valle, (en línea), disponible en: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F6263&ei=Wgx-U8nfJOezsQS50oDoCw&usg=AFQjCNGNKeYo0o4pAFz2FjtV56p-PMpj2w&sig2=svGwESV4z0snRRnJcryd6A&bvm=bv.67229260,d.cWc> (04-12-2013).

GRATEROL Rafael, (2013) *Metodología de la Investigación*, Universidad de los Andes, Escuela de Derecho, Mérida-Venezuela (en línea) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml> (12-12-2013)

GUTIÉRREZ H. Fernando (2005), *Evolución Histórica de la Contabilidad de Costes y de Gestión*, (en línea) disponible en: http://www.decomputis.org/dc/articulos_doctrinales/gutierrez2.pdf (12-11-2014)

HARTWELL R. M., (2013), *La revolución Industrial en Inglaterra y sus consecuencias para los pobres*, (en línea) disponible en: http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/40_3_Hartwell.pdf (10-10-2013).

IASCF, (2009) Normas Internacionales de Información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas empresas (PYMES), aprobada el 2009, emitida por el consejo de Normas Internacionales de contabilidad (IASB, por sus siglas en ingles), traducida al español por la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, (IASCF, por sus siglas en ingles), Sección 13, (en línea), disponible en: <http://willigrancharco.com/descargas/NIIFpara%20Pymes.zip> (08/03/13).

IESPP CREA Instituto de Educación Superior del Perú_ Calidad en Redes de Aprendizaje, (2012), *Paradigmas y Enfoques de la Investigación Científica*, Módulo: El Conocimiento y la investigación Científica, (en línea), disponible en: http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2010/09/Material_dia_1.pdf (10-10-2013).

LIZCANO A. Jesús, (1996), *La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica*, Observatorio iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Edición AIC.AECA, Madrid, Índice, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/L1.htm> (30-10-2013)

LOPES Antonio, (1996), *La Contabilidad de Gestión en Brasil*, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Latinoam%C3%A9rica/Brasil.htm> (04-03-2013).

MANTILLA B. Samuel A., (2003), *Contabilidad de gestión y gestión contable en Colombia*. Una proyección en los servicios públicos domiciliarios, Pontificia universidad Javeriana, (en línea), disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Samuel%20Alberto%20Mantilla.pdf (04-03-2013).

MART, Miguel. (2013), *Enfoque cualitativo de la investigación*, (en línea), disponible en: <http://prof.usb.ve/miguelm/nc10enfoquecualitativo.html> (11-03-13).

MARTIN G., Javier; Ibañez J., Eva M. y Mellado B., Lucía, (2011) *Contabilidad de Gestión*, (en línea) disponible en: <http://www.uned.es/dpto-eeyc/asignaturas/423114/423114.htm> (15-06-2013).

MELÉNDEZ R. Exaltación, (2009), *Estados Financieros*, Universidad Peruana Los Andes, (en línea) disponible en: <http://www.share-pdf.com/6a407b1c3b2a40b9bc377aa4b7cd31fd/ESTADOS%20FINANCIEROS.pdf> (03-08-2013).

MENGO Oneyda, (2009), *Investigación Documental*, Universidad Central de Venezuela, Catedra: Introducción a la Metodología de la Investigación Científica y Documental, (en línea) disponible en: <http://pis1.wikispaces.com/file/view/Investigacion+documental.pdf> (03-08-2013).

NARDI Alejandra M., (2013), *Tablero de Comandos*, Cuadro de Mando Integral: Una posible aplicación en Bibliotecas, Universidad Nacional de Córdoba, (en

línea) disponible en: http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf (05-01-2014).

PANEZ M. Julio, (1996), *La Contabilidad de Gestión en Perú*, La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gesti%20en%20Latinoam%20%20Peru.htm> (03-08-2013).

PÉREZ M. Rosario, (1999), *La contabilidad de gestión en la administración Local: los sistemas de prestación de los servicios Públicos y su influencia en la determinación de sus Costes y evaluación de resultados*. Tesis Doctoral, Universidad de Castilla la Mancha, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Área de Economía Financiera y Contabilidad, (en línea) disponible en: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/911/177%20La%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1> (07-11-2013).

PLAZA V. Sergio V. *La Contabilidad de Gestión en el Ecuador*, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Latinoam%20%20A9rica/Ecuador.htm> (04-03-2013).

PRO ECUADOR, Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones, (2013), *Guía comercial 2013*, (en línea) disponible en: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf (11-08-2013).

PURCELL J. W.R., (1983), *Análisis y planeación financieros*. Cómo comprender las finanzas de una Compañía, Ed. Norma Cali-Colombia (en línea) disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo1.pdf> (12-10-2013).

REGLAMENTO para la aplicación de la ley orgánica del régimen tributario Interno publicado en el suplemento del Registro Oficial N° 209 del martes 8 de Junio del 2010, con modificaciones hasta el 2012. Art. 27, (en línea) disponible en: <http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/sri/reglamentoaplicacionregimentributario.pdf>(08/03/13)

RESOLUCION N° SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010, publicada en el registro oficial N° 566 del 28 de Octubre del 2011: (en línea) disponible en: <http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/supercias/reglamentoaplicacionniif.pdf>, (08/03/13)

RIVAS N. Héctor A., (1996), *La Contabilidad de Gestión en el Salvador*, (en línea) disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Libro%20-%20La%20contab%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Latinoam%C3%A9rica/El%20Salvador.htm> (04- 03- 2013)

RODRÍGUEZ C., Liz M. (2011), *El modelo de costeo estándar y su incidencia en la información financiera, en la empresa H&N Huevos Naturales Ecuador S.A. al segundo semestre del 2010*, (en línea), disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1856/TA0151.pdf?sequence=1> (05/03/13).

RODRÍGUEZ, David. (2013), *Modalidades de la investigación científica*, (en línea), disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50045935/Modalidades-de-la-investigacion-cientifica> (12-11-2013)

RUIZ de C. Salvador, Escobedo P. Jesus J., (2003) *La formación académica sobre Contabilidad de Gestión en México: Especial referencia a los Contadores Públicos*, México, (en línea), disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Salvador%20Ruiz%20de%20Chavez%20y%20Jes%C3%BA%20Escobedo.pdf (10-10-2013).

SALGADO C. Jorge A., (2011), *La Contabilidad de Gestión en Iberoamérica; Un análisis de sus Tendencias*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá-Colombia, (en línea) disponible en: http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvicongresoaecca/cd/46d.pdf (04-12-2013).

THOMPSON B., Janneth M., (2008), *Historia de la Contabilidad*; (en línea) disponible en: www.promonegocios.net/Contabilidad/historia-contabilidad.htm (5-05-2013).

VALLES Miguel S., (2010), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social, Reflexión Metodológica y Práctica*, (en línea) disponible en: <http://ebookbrowse.net/606860591-it-valles-tecnicas-cualitativas-pdf-d622692628> (18-08-2013).

ANEXO 1

N°	RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE	DIRECCIÓN	FABRICANTES DE:	TELEF / FAX	EMAIL O WEB
1	FABITEX	Aguayza Orna Ana Fabiola	Entrada a la Joya	Confección de Edredones	2-849-281 2-849-281	fabitexecuador@yahoo.es
2	IMPACTEX	Altamirano Ortega Guido Milton	Atahualpa Av. 22 de Enero y Circumvalación	Ropa Interior	2-855-704 2-450-600	impactex@hotmail.com
3	MANUFACTURAS COLIBRI	Albancando Lema Marco Antonio	Sevilla 03-108 y Barcelona Cdla España	Elaboracion de Ponchos y Cobijas	2-754-059 2-754-059	m_albancando@hotmail.com
4	SOL LENCERIA	Bolaños Remache David Heriberto	Bolívar y Mera	Venta la por menor de lencería.	2-419-403 2-419-403	No tiene
5	TEXTIDOR	Buenaño Llerena Cesar Humberto	Huachi chico Celiano Monje # 45	Elaboración de calcetines	2-842-485 2-850-707	textidor@yahoo.com
6	TEXMODA	Callejas Barona Mauricio Francisco	Alemania y Suiza Ingahurco Bajo	Elaboración de Tela de Punto	2-521-605 2-521-605	texmodamc@yahoo.com
7	Ropa Infantil Ecuatoriana	Cuadrado Rodríguez Carlos Gustavo	Castillo 791 y 12 de noviembre	Elaboración de ropa infantil	2-821-169 2-820-955	cocorie2000@yahoo.es
8	CONDETALLES	Hoyos Guerrero Johnny Patricio	Barrio el Tambo 343 Pelileo	Elaboración de Jeans	2-871-501 2-871-501	No tiene
9	RALOM TEX	López Mora Pepe Ramiro	Montalvo # 806 y Cuenca	Ropa Interior	2-820-659 2-820-659	ralomtex@andina.net.net
10	MUNDO AZUL	Llerena Villacis Oswaldo Rodrigo	Parque Industrial calle 5 y Av. F Sector el Tambo a 1 cuadra dela Iglesia	Elaboración de prendas de vestir	2-451-393 2-854141	modasmundoazul@hotmail.com
11	SERVICOLO	Manjarrez Mayorga Alvaro Israel		Teñido de ropa Jean	2-830-486 2-830-486	manjarresalvaro@yahoo.es
12	INDUSTRIAS TEXTILES PEQUEÑIN CIA.LTDA.	Mayorga Molina Juan Carlos	Cdla.España Cadiz 05-94 y Vigo	Elaboracion de ropa de bebe	2-852-595 2-852-595	maritex@hotmail.es
13	SOLTEX	Meza Trujillo Carlos Vinicio	Dios Te De 02-63 y los Quindes Ficoa	Elaboración ropa interior	2-826-377 2-826-377	soltex@yahoo.com
14	FASHION COLOR	Nivelo Guiracocha Mario Gerardo	Marcos Montalvo y Pablo Neruda Cdla Catilinarias	Elaboracion de ropa Jean	2-414-428 2-415-229	fashioncolorsa@hotmail.com
15	ARTE E IDEAS	Ortiz Haro Evelyn Mercedes	Bolívar 9-35 y Fernandez	Distribucion de accesorios de textil y bordado	2-423-380 2-829-303	evora.07@hotmail.com
16	LA RAIZ DEL JEAN	Paredes Yaguar César Octavio	Pelileo-Barrio La Libertad	Ropa en General	2-871-122 2-871-122	laraizdeljean@hotmail.com
17	RODRAMS	Ramos Velástegui Marco Rodrigo	Pichincha Alta y Naripillahuas - 63	Distribución de telas	2-842-740 2-844-373	radrams@andina.net.net
18	AMERICAN JEANS CIA.LTDA.	Sánchez López Julio César	Batalla de Tarqui y Morales	Confeccion de ropa Jeans	2-845-582 2-845-582	gruposanchezlopez@yahoo.com
19	MOON LOOK	Sevilla Cobo Mónica María del Pilar	Francisco de Caldas s/n Av.José Peralta	Elaboración de iropa infantil	2-840-937 2-844-830	moonlook11@yahoo.com
20	CISNECOLOR CIA.LTDA.	Silva Morales César Filateo	Tambo el Progreso vía a Olmedo	Secado, labado y tinturado de tela	2-871-952 2-831-722	marvaliexmartine@hotmail.com
21	TRAVESURKIDS CIA.LTDAL	Villarreal Guerrero Nora Vilmandi	Bodesur bodega N° 4 Espectador y Roberto A.	Importacion y Exportacion de productos de cuero y textil	2-844943 2-844943	travesuras.cia@hotmail.es
22	Andaluz Oñate Edgar Santiago	Andaluz Oñate Edgar Santiago	San Pedro de Pelileo	Lavado y teñido de prendas de tela jean	2-830-307 2-830-307	No tiene

DATOS_CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

SECTOR TEXTIL

ANEXO 2

SUPERCIAS.

COMPAÑIAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA_DEL CANTON
AMBATO DEDICADAS A LA TRANSFORMACIÓN TEXTILERA.

Listado de compañías que cumplen con los parámetros ingresados (1 - 12 de 12)		
<u>Expediente</u>	<u>Nombre</u>	<u>Ciudad</u>
<u>36286</u>	AMBATEXTEL S.A.	AMBATO
<u>36110</u>	CONFECCIONES INDUSTRIALES Y MODA, CONFYMODA S.A.	AMBATO
<u>36089</u>	CONFECCIONES Y SERVICIOS AMBATO, COSEAMBATO S.A.	IZAMBA
<u>37294</u>	COTTON DE LATINOAMERICA LATINCOTTON CIA. LTDA.	AMBATO
<u>37635</u>	ESTUDIO DE MODAS 86 SM86 ESTUDFASHIONMIX CIA. LTDA.	AMBATO
<u>45097</u>	FABRICA DE VESTIDOS Y TEXTILES DEL TUNGURAHUA VESTETEXSA CA	AMBATO
<u>36502</u>	FASHIONCOLOR S.A.	AMBATO
<u>137593</u>	GAMALIEL CIA. LTDA.	AMBATO
<u>61383</u>	GERIZIM CIA. LTDA.	AMBATO
<u>37613</u>	INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN CIA. LTDA.	AMBATO
<u>96721</u>	NOBOA ESPINOSA CIA. LTDA.	AMBATO
<u>138449</u>	TOTTEX S. A.	TOTORAS

ANEXO 3

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891710921001
RAZON SOCIAL: INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUENIN CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: MAYORGA MOLINA JUAN CARLOS
CONTADOR: PAREDES LLERENA LIZ MARISOL
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 20/06/2003 **FEC. CONSTITUCION:** 20/06/2003
FEC. INSCRIPCION: 27/06/2003 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 12/07/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI GRANDE Barrio: SECTOR HUACHI CENTRAL Calle: PANAMERICANA SUR Número: S/N Referencia ubicación: DIAGONAL A LA IGLESIA DE HUACHI GRANDE Telefono Trabajo: 032440612 Celular: 091203364 Email: textiles.pequenin@gmail.com Telefono Trabajo: 032441775 Fax: 032440612

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



Juan Mayorga
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Liz Paredes
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: APJL011008 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 12/07/2012 14:29:57

ANEXO 4
GUIA DE OBSERVACIONES

1.- Revisión del cumplimiento con la documentación.

Lugar: Departamento Contable de Industrias y Textiles Pequeñín.

Duración: 5 días.

Proceso:

- a) Identificación de los documentos.
- b) Selección de la muestra.
- c) Revisiones
- d) Conclusiones

Puntos:

- a) Revisión de contenido
- b) Constatación de la documentación exigida

2.- Revisión de los procesos de producción.

Lugar: Departamento Contable de Industrias y Textiles Pequeñín.

Duración: 15 días.

Proceso:

- a) Identificación de las áreas/departamentos/o secciones
- b) Levantamiento de información de los productos
- c) Levantamiento de información de los materiales e insumos
- d) Levantamiento de información de las maquinas operarias
- e) Levantamiento de información del peronal
- f) Diseño de herramientas de recolección de información
- g) Seguimiento de la producción de varios productos
- h) Conclusiones

Puntos:

- a) Identificación de los factores generadores de costos
- b) Evaluación de la estructura organizativa en la producción
- c) Verificar el comportamiento de los factores generadores de costo
- d) Revisar el grado de incumplimiento de los procesos.

ANEXO 5
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida a los gestores de varias Industrias de la ciudad de Ambato.

OBJETIVO. Esta entrevista tiene como objetivo, conocer las necesidades de los gestores de las Industrias, respecto de una contabilidad que genere información relevante y oportuna, y que responda a sus propias necesidades como empresa, sirviendo como base efectiva en la toma de las decisiones.

DESARROLLO. Se pedirá autorización para grabar la presente entrevista, previa cita.

1. ¿Cuál es su criterio sobre una contabilidad adaptada a las necesidades propias de su empresa?

- Imperante
- Insustancial ¿POR QUÉ?
- Inaplicable

2. ¿Qué impactos tienen las actuales normas que regulan la preparación y presentación de la información contable?

- Limitante
- Desapercibido ¿POR QUÉ?
- Facilitador

3. ¿Cuál es el accionar de la organización frente a las necesidades de información contable en un ambiente en donde se norma la forma de obtenerla?

- Dependencia total de la norma
- Mediable entre normas y necesidades ¿POR QUÉ? ...
- Atiende normas y necesidades, independientes entre sí.

4. ¿En relación al escenario mostrado anteriormente, como califica la formación y reacción del actual profesional contable?

- Tenedor de libros
- Dependiente de las normas ¿POR QUÉ?
- Gestor de información

5. ¿Qué conoce, respecto a los siguientes términos contables?

Contabilidad de Costos	Contabilidad de Gestión
Contabilidad Analítica	Contabilidad Interna
Contabilidad Administrativa	Contabilidad Financiera
Contabilidad Gerencial	

6. ¿De qué forma repercutiría la descentralización de las funciones de dirección y control a distintos niveles jerárquicos o departamentales?

- Mejoraría el desempeño laboral
- Se lograría información relevante y oportuna ¿POR QUÉ?
- Se generaría un caos estructural y funcional.

7. ¿Qué importancia tiene la comunicación entre todas las áreas de la organización en la construcción de la información financiera?

- Significante
- Poco significativa ¿POR QUÉ?
- Insignificante

8. ¿Qué nivel de relación, considera que deben existir entre el área contable y el resto de áreas en la organización y en específico con el área de dirección o gestión?

- Trabajo conjunto (Relación participativa)
 - Labor Independiente (Suministradores de información)
- ¿POR QUÉ? ...

9. ¿Cuán suficiente resulta la información presentada por el actual personal contable para la dirección de la empresa?

- Mucho
 - Poco
 - Insuficiente
- ¿POR QUÉ?

10. ¿Qué expectativa tiene del actual profesional contable?

11. ¿Piensa que debe separarse la Contabilidad financiera de la contabilidad de gestión?

- Si
 - No
- ¿POR QUÉ?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 6
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida a varios profesionales del área contable.

OBJETIVO. Esta entrevista tiene como objetivo, conocer la realidad actual del estudio y la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las empresas de la ciudad de Ambato.

DESARROLLO. Se pedirá autorización para grabar la presente entrevista, previa cita.

1. ¿Cuán viable es el manejo de una Contabilidad interna en una organización? en aspectos: legal, económico, resultados, y de fluidez.

2. ¿Cuáles son las principales limitantes para el desarrollo de la Contabilidad desapegada de las leyes y reglamentos que regulan su preparación y presentación?

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|
| Desinterés | <input type="checkbox"/> | |
| Desconocimiento | <input type="checkbox"/> | |
| Costo de implementación | <input type="checkbox"/> | |
| Mismas leyes | <input type="checkbox"/> | |
| Otros..... | <input type="checkbox"/> | ¿POR QUÉ?..... |

3. ¿En Cuáles de los siguientes aspectos lo enmarcaría usted a la Contabilidad de Gestión?

- | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------|
| • Calculo de costos | <input type="checkbox"/> | |
| • Control de cosos | <input type="checkbox"/> | |
| • Gestión de costos | <input type="checkbox"/> | |
| • Gestión de la producción | <input type="checkbox"/> | |
| • Planificación contable | <input type="checkbox"/> | ¿POR QUÉ?..... |
| • Control contable | <input type="checkbox"/> | |

4. ¿La contabilidad financiera brinda por sí sola, información financiera relevante y oportuna para la toma de decisiones gerenciales?

Si
No

¿POR QUÉ?.....

5. ¿Qué factores influyen en la obtención de información financiera irrelevante e inoportuna?

- Comunicación ineficiente
 - Sistemas (softwares) contables inapropiados
 - Políticas y procedimientos insolventes
 - Conocimientos insuficientes.
 - Otros.....
- QUÉ?.....

¿POR

6. ¿Conoce centros de investigación y desarrollo en el Ecuador que dediquen esfuerzos, exclusivamente en la construcción de modelos de Contabilidad de Gestión sustentables?

Si
No

¿CUÁLES?

7. ¿Cuál supone usted, es el principal o principales responsables del desarrollo de la Contabilidad que sirva como herramienta clave en la planificación, control contable, y en general se convierta en una instrumento gerencial en la toma de decisiones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 7
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Cuestionario aplicado a la gerencia de Industrias y Textiles Pequeñín.

OBJETIVO. Este cuestionario tiene como objetivo, la evaluación del cumplimiento con los procedimientos que guían la obtención de la información contable con óptimos resultados.

INSTRUCCIONES. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una **X** según corresponda.

GENERO: Masculino Femenino
 PROFECIÓN: Contable Administrativa Otra.....

1. ¿Cómo calificaría al manual de políticas y procedimientos con el que cuenta Industrias y Textiles Pequeñín?

- Óptimo
- Adecuado
- Inadecuado

2. ¿En qué porcentaje cree usted que el manual de políticas y procedimientos cubre todas las necesidades de la organización?

- 100%
- 70%
- 50%
- 30%
- 10%

3. ¿En qué aspectos considera usted, debería reestructurarse el manual de políticas y procedimientos de la empresa?

ASPECTO/SECCIONES	SI	NO
• Sistema (software) contable instalado		
• Estructura organizacional definida		
• Estructura Funcional definida		
• Políticas		
• Procedimientos		
• Formato de presentación del manual		

4. ¿Desde la fecha de aprobación del manual de política y procedimientos han existido reformas?

- Si
- No

5. ¿Existen políticas y/o procedimientos que se ejecuten sin que estas estén anunciadas en el manual de políticas y procedimientos de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Con que frecuencia se analiza el contenido del manual de políticas y procedimientos?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| • Mensual <input type="checkbox"/> | • Anual <input type="checkbox"/> |
| • Trimestral <input type="checkbox"/> | • Más de un año <input type="checkbox"/> |
| • Semestral <input type="checkbox"/> | • Nunca <input type="checkbox"/> |

7. ¿Se difunde el contenido del manual de política y procedimientos con las diferentes áreas administrativas de la Industria?

FRECUENCIAS\AREAS	Gerencial	Asesoría	Supervisión	Contable	Operativo
Varias veces en el año					
Una vez en el año					
Cada vez que existen reformas					
Al incorporarse a la Industria					
No se ve necesaria su difusión					

8. ¿Se sanciona la omisión de elaboración de los documentos señalados en el manual de políticas y procedimientos?

RESPTA\DPMTO.	VENTAS	COMPRAS	PAGOS	COBROS	COSTOS
• Si					
• No					

9. ¿Qué grado de cumplimiento, presentan los documentos preparados por las distintas áreas de la organización, frente a los requisitos de llenado exigidos por el manual de políticas y procedimientos de la empresa?

RESPTA\DPMTO.	VENTAS	COMPRAS	PAGOS	COBROS	COSTOS
Total					
Parcial					
Nulo (Incumplimiento total)					

10. ¿Cuál es el alcance, en la revisión de los documentos originados por las actividades de la empresa?

RESPTA\DPMTO.	VENTAS	COMPRAS	PAGOS	COBROS	COSTOS
Se revisa que se elaboren (Existencia)					
Se revisa como se elaboran (Contenido)					
No se revisan					

11. ¿Con qué periodicidad se revisa la documentación generada en la Industria?

RESPTA\DPMTO.	VENTAS	COMPRAS	PAGOS	COBROS	COSTOS
Diariamente					
Semanalmente					
Mensualmente					
Al termino del ciclo contable					
Otro.....					
Nunca					

12. ¿Existe un área (estructural y funcional) destinada para el control y administración de los costos?

- SI
- NO

13. ¿Con que frecuencia se analizan documentos que resumen el comportamiento de los costos originados por las operaciones de la Industria?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Al preparar los Estados Financieros
- Otro.....
- Nunca

14. ¿Se consideran los costos de producción para la determinación del precio de ventas?

- SI
- NO

15. ¿En base a qué se conoce el margen de contribución por cada artículo elaborado en la Industria?

- Experiencia
- Métodos de costeo
- Estimaciones
- Mercado
- Otro.....

GRACIAS

ANEXO 8
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a las Personal de las áreas de dirección que laboran en Industrias
y Textiles Pequeñín Cia. Ltda.

OBJETIVO. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar datos que: determinen y evalúen los métodos para la determinación del costo correspondiente a cada artículo elaborado, así como también los controles en las diversas etapas del proceso de producción.

INSTRUCTIVO. Lea detenidamente la pregunta y marque con una X, según corresponde.

1. ¿Los procesos de producción difieren de un producto a otro?

- SI • NO

2. ¿Se planifican los procesos de producción por cada producto que se vaya a elaborar?

- Siempre
• A veces
• Nunca

3. ¿Se delegan responsables para el control en cada etapa de los procesos de producción?

- Siempre
• En producciones de gran cantidad.
• En producciones de gran complejidad
• Nunca

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de metas de producción?

- Al término de cada lote
- Varias veces al año
- Una vez al año
- Otro.....
- Nunca

5. ¿Con cuál de los siguientes mecanismos, determinan la utilidad contable?

- Experiencia
- Sistema contable
- Suma de: beneficios por producto
- Otro.....

6. ¿Se realizan controles de calidad en el momento de comprar los materiales para la producción?

SI NO A VECES

7. ¿Se mantiene un control sobre los desperdicios de los materiales?

SI NO

8. ¿Qué medios se utilizan, para el control de las horas laboradas por cada personal?

- Tecnológico
- Mecánico
- Manual
- Ninguno

9. ¿Se han establecido métodos de medición de la eficiencia del personal laboral?

SI NO

10. ¿Qué dificultades presentan las herramientas tecnológicas utilizadas para el control y registro de operaciones en la empresa?

- De difícil comprensión
- Dificultades Visuales
- Poco Interactivo
- Falencias en el funcionamiento
- Resultados irrelevantes

11. La información que generan los diferentes procesos en la industria, ¿qué nivel de aceptabilidad tiene?

- Excelente
- Bueno
- Regular

12. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis de información interna?

- Siempre
- Rara vez
- Nunca

13. ¿Posee una herramienta de control de todos los procesos y eficiencia de la gestión empresarial?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 9
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a las Personal de las áreas de producción que laboran en
Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.

OBJETIVO. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar datos que: evalúen las etapas de producción, y determinen las necesidades.

INSTRUCTIVO.- Lea detenidamente la pregunta y marque con una X, según corresponde.

1. ¿Mediante cuál de los siguientes medios, se le indicó las labores o funciones que desempeña actualmente dentro de la empresa?

- Escrito
- Verbal
- Otro.....

2. ¿Ha realizado alguna actividad laboral dentro de la empresa, distinta a las que le fueron asignadas en el medio anteriormente mencionado?

- Varias veces
- Una sola vez
- Nunca

3. ¿Dentro de su área de trabajo existe un responsable que supervise las labores que ejecuta?

- Sí
- No

4. ¿Se incentiva o sanciona, el cumplimiento o incumplimiento, respectivamente, de las metas programadas?

- | | Sí | No |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Incentiva | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sanciona | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • No se establecen metas a cumplir | <input type="checkbox"/> | |

5. ¿Conoce los procesos para la elaboración de los productos elaborados por la Industria?

- Completamente
- Solo los procesos asignado a su área
- Ninguno (Solo cumple tareas específicas)

6. ¿Conoce usted, sobre la existencia de controles de desperdicios dentro de la empresa?

- Sí, en su área de trabajo
- Sí, en todas las áreas
- No existen controles
- Desconoce su existencia o inexistencia

7. ¿Está obligado a registrar la hora de ingreso, salida y pausas en sus labores dentro de la empresa?

- | | Sí | No |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Hora de ingreso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Hora de salida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Pausas laborales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Qué dificultades presentan las herramientas tecnológicas usadas para el control y registro de sus operaciones?

- Difícil manejo
- Requiere de mucho tiempo
- No cuenta con toda la información que solicita el sistema
- No usa herramientas tecnológicas

En caso de seleccionar la última opción, indique el medio usado para el control y registro de sus operaciones.

- Manual
- Ninguno

9. ¿Es responsable del cuidado y manejo de los materiales, maquinaria y herramientas, que usted usa para desempeñar sus funciones laborales dentro de la empresa?

- Sí, mediante multas
- Sí, mediante la reposición
- Otro(s) medio(s).....
- No aplica ninguna sanción

10. ¿Ha recibido capacitaciones sobre el manejo de las herramientas tecnológicas y el correcto accionar de sus actividades?

- SI
- NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN