



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**Tema:**

**“EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN  
Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LA  
EMPRESA DEXTEX, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”.**

**AUTOR:** Cecilia Maribel Saillema Masaquiza

**TUTOR:** Dr. César Salazar

**Ambato - Ecuador**

**2011**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **César Augusto Salazar Mejía**, con C.I. # 180259229-3 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“El Control Interno en el Departamento de Producción y su Incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex, en el segundo semestre del año 2010”** desarrollado por **Cecilia Maribel Sailema Masaquiza**, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

**TUTOR**

---

Dr. César Salazar  
C.I. # 180259229-3

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, **Cecilia Maribel Sailema Masaquiza**, con C.I. 050326767-6, tengo a bien identificar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“El Control Interno en el Departamento de Producción y su Incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex, en el segundo semestre del año 2010”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

**AUTORA**

---

Cecilia Sailema

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema: **“El Control Interno en el Departamento de Producción y su Incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex, en el segundo semestre del año 2010”**, elaborado por **Cecilia Maribel Sailema Masaquiza** estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Octubre de 2011

Para constancia firma

---

Dr. José Villacis  
**PROFESOR CALIFICADOR**

---

Dr. Santiago Flores  
**PROFESOR CALIFICADOR**

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, que constituye la culminación de una de las etapas importantes de mi vida, dedico a mi familia, en especial a mi esposo y a mi hijo, quienes me han impulsado a alcanzar mis sueños y aspiraciones.

A mis padres que me han inculcado el deseo permanente de superación humana y profesional como única clave para lograr el verdadero éxito.

A mis hermanas que de una u otra manera me brindaron su apoyo en el caminar para el logro de esta meta.

**CECILIA MARIBEL SAILEMA MASAQUIZA**

## **AGRADECIMIENTO**

Al término de mi carrera universitaria, es menester de mi parte hacer extensivo mi agradecimiento a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo:

A Dios, por darme la sabiduría, fuerza y salud necesaria para cumplir cabalmente esta etapa de mi vida y encaminarme hacia una nueva y a mi familia por su apoyo incondicional.

A mi Tutor de Tesis Dr. César Salazar quien impartió los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi tesis y el tiempo brindado como profesional.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus autoridades y profesores quienes inculcaron en mi una formación profesional.

**CECILIA MARIBEL SAILEMA MASAQUIZA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
Macro.....	3
Meso.....	4
Micro.....	5

1.2.2	Análisis Crítico.....	8
1.2.3	Prognosis.....	9
1.2.4	Formulación del Problema.....	10
1.2.5	Preguntas Directrices.....	10
1.2.6	Delimitación del Objeto de Estudio.....	10
1.3	Justificación.....	11
1.4	Objetivos.....	12
1.4.1	Objetivo General.....	12
1.4.2	Objetivo Especifico.....	12
CAPITULO II.....		13
MARCO TEÓRICO.....		13
2.1	Antecedentes Investigativos.....	13
2.2	Fundamentación Filosófica.....	14
2.3	Fundamentación Legal.....	16
2.4	Categorías Fundamentales.....	17
2.4.1	Visión Dialéctica de Conceptualización.....	17
2.4.2	Gráficos de Inclusión Interrelacionados.....	38
2.5	Hipótesis.....	41
2.6	Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	41



CAPITULO III.....	42
METODOLOGÍA.....	42
3.1 Modalidades Básicas de la Investigación.....	42
3.1.1 Investigación de Campo.....	42
3.1.2 Investigación Bibliográfica.....	44
3.1.3 Investigación Experimental.....	44
3.2 Niveles o Tipos de Investigación.....	44
3.2.1 Nivel Exploratorio.....	45
3.2.2 Nivel Descriptivo.....	45
3.2.3 Nivel Asociación de Variables.....	45
3.3 Población y Muestra.....	46
3.3.1 Población.....	47
3.3.2 Muestra.....	47
3.4 Operacionalización de Variables.....	48
3.5 Plan de Recolección de Información.....	51
3.6 Plan De Procesamiento de la Información.....	52
CAPITULO IV.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1/4.2 Análisis E Interpretación De Los Resultados.....	54
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	74

CAPITULO V.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	79
CAPITULO VI.....	81
PROPUESTA.....	81
6.1 Datos Informativos.....	81
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	83
6.3 Justificación.....	84
6.4 Objetivos.....	84
6.5 Análisis de Factibilidad.....	85
6.6 Fundamentación Científico.....	86
6.7 Metodología Modelo Operativo.....	100
6.8 Administración de la Propuesta.....	122
6.9 Previsión de la Evaluación.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	125
Encuesta	
RUC	
Organigrama Estructural	

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1	Relación Causa-Efecto problema.....	9
Gráfico No. 2	Control Interno .....	19
Gráfico No. 3	Componentes de Control Interno.....	27
Gráfico No. 4	Clasificación del Control Interno.....	28
Gráfico No. 5	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	29
Gráfico No. 6	Clasificación de la Materia Prima.....	36
Gráfico No. 7	Inclusiones Conceptuales.....	39
Gráfico No. 8	Constelación de Ideas de la Variable Independiente	40
Gráfico No. 9	Constelación de Ideas de la Variable Dependiente..	41
Gráfico No. 10	Comunicación Interna.....	56
Gráfico No. 11	Manera de conseguir los Insumos.....	57
Gráfico No. 12	Conocimiento de los Materiales de la Empresa.....	59
Gráfico No. 13	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	60
Gráfico No. 14	Contribución del Control Interno en el Dep. de Producción.....	62
Gráfico No. 15	Parámetros de Calidad.....	63
Gráfico No. 16	Capacitación al Personal.....	65
Gráfico No. 17	Parámetro de Calidad.....	66
Gráfico No. 18	Estrategia de Precio.....	68
Gráfico No. 19	Políticas y Procedimientos Aplicados.....	69

Gráfico No. 20	Optimización de Recursos Laborales.....	71
Gráfico No. 21	Aspectos de Dificultad para realizar una Compra.....	72
Gráfico No. 22	Contribución del Control Interno en el Dep. de Producción.....	74

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Operacionalización de la Variable Independiente.....	50
Cuadro No. 2	Operacionalización de la Variable Independiente.....	51
Cuadro No. 3	Tabulación de Encuestas.....	54
Cuadro No. 4	Comunicación Interna.....	55
Cuadro No. 5	Manera de conseguir los Insumos.....	57
Cuadro No. 6	Conocimiento de los Materiales de la Empresa.....	58
Cuadro No. 7	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	60
Cuadro No. 8	Contribución del Control Interno en el Dep. de Producción.....	61
Cuadro No. 9	Parámetros de Calidad.....	63
Cuadro No. 10	Capacitación al Personal.....	64
Cuadro No. 11	Parámetro de Calidad.....	66
Cuadro No. 12	Estrategia de Precio.....	67
Cuadro No. 13	Políticas y Procedimientos Aplicados.....	69
Cuadro No. 14	Optimización de Recursos Laborales.....	70
Cuadro No. 15	Aspectos de Dificultad para realizar una Compra....	72
Cuadro No. 16	Contribución del Control Interno en el Dep. de Producción.....	73
Cuadro No. 17	Mapa Estratégico de la Perspectiva Financiera....	115
Cuadro No. 18	Mapa Estratégico de la Perspectiva de Clientes....	116

Cuadro No. 19	Mapa Estratégico de la Perspectiva de Procesos Internos.....	117
Cuadro No. 19	Mapa Estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	118
Cuadro No. 20	Cuadro de Mando Integral.....	119

## RESUMEN EJECUTIVO

El Control Interno es una herramienta indispensable en las empresas debido a que ayuda al control de la producción misma en la empresa, ya que con la ayuda de un control adecuado de los procesos internos mejorara el nivel de productividad, una de las herramientas que ayuda a mejorar el desempeño del departamento de producto es proponer el cuadro de mando integral que mejorara e incrementar la producción que es el motor de fundamental de la empresa debido a que si no existe producción la empresa va a disminuir su rentabilidad por ello es necesario proponer una herramienta que soporte y ayude con al departamento. es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

**DESCRIPTORES:** (Control, Interno, Departamento de Producción, Empresa, Niveles, Productividad, Cuadro de Mando Integral, Indicadores, incremento)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación **“El Control Interno en el Departamento de Producción y su incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010”**. Sabiendo que un sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. El incremento en la producción significa que la organización está tomando decisiones correctas en cuanto al personal se refiere.

Según el autor (Catácora, 1996:238), expresa en la medida en que la organización invierte para desarrollarlas, en el momento presente, obtendrá un incremento en los niveles de producción, de esta forma se obtendrá utilidades representativas en periodos futuros. La investigación estará estructurada de la siguiente manera:



Está estructurada por el CAPÍTULO I con el problema, (Inadecuados Procesos En El Departamento De Producción), planteamiento del problema, contextualización, (MACRO, MESO Y MICRO), análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación (DE ACUERDO A LAS VARIABLES), delimitación del contenido de la investigación, (AREA, CAMPO, ASPECTO, TEMPORAL, ESPACIAL), la justificación y objetivos.

El CAPÍTULO II se desarrollara los antecedentes investigativos (ZONA CENTRAL DEL ECUADOR), fundamentaciones (Filosófica, legal, epistemológica), categorías fundamentales, (Control Interno en el Departamento de Producción, Niveles de Productividad).

En el CAPÍTULO III, se trabajará la Metodología de Investigación, modalidades de investigación, niveles de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de la información, plan de procedimiento de información.

El CAPÍTULO IV se realizará el análisis e interpretación de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

En cuanto al CAPÍTULO V se sintetizará con las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el CAPÍTULO VI, se desarrollará una propuesta al problema planteado (Inadecuados Procesos En El Departamento De Producción), la propuesta está constituida por datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentaciones, metodología, administración, bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA

“El Control Interno en el Departamento de Producción y su incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

##### **Contexto-Macro:**

Se considera de gran importancia a esta investigación por cuanto la industria textil es una actividad que se mantiene en un constante crecimiento productivo, lo que exige mayor abastecimiento al mercado demandante tanto nacional como internacional.

El carismático liderazgo popular de los país latinoamericanos constituye un hecho admirablemente inusual, si se tiene en cuenta la limitada formación académica a que pudo tener oportunidad. Esta puso de relieve su extraordinaria inteligencia intuitiva (según expertos), su hábil manejo del sentido común y, asimismo, sus dotes de gran estrategia, concitando un amplio reconocimiento a nivel mundial.

En el mundo globalizado las empresas extranjeras se desenvuelven con un desarrollo continuo, dentro de los mercados que han presentado

mayor crecimiento en su producción textil se encuentra en Latino América.

**Fuente:** Armando Zamora, Colombia, La Agencia Nacional.

### **Contexto-Meso:**

En el Ecuador encontramos grandes industrias textiles que satisfacen la demanda nacional de jeans, además de proporcionar los mejores servicios adicionales disponibles para el mercado ecuatoriano. El destino de las prendas de las prendas confeccionadas se orienta al mercado nacional (43%), a las ciudades más importantes como Quito y Guayaquil, un 25% al mercado provincial (Tungurahua), el 17% al mercado local y 8% al mercado del exterior.

En cuanto a las empresas textiles se refiere, el país se encuentra en un subdesarrollado en la elaboración de ropa de vestir, por ende se trata a que el Ecuador es un país que se a dedicado al consumo de ropa extranjera ocasionando así que las pequeñas y medianas empresas no puedan surgir en este ámbito, además es importante recalcar que el capital humano es el principal soporte de la organización debido a que es un recurso muy valioso para el desarrollo de las empresas.

En cuanto a los niveles de producción es muy importante observar el incremento que se dio después de la adquisición por el actual dueño, para 1993 se tuvo una producción mensual promedio de 1.5 millones de tapas, para 1994 fue un poco más de 2 millones, pero cuando fue adquirida por la nueva administración alcanzó 2.7 millones en 1995, 3.1 millones en 1996, para 1997 3.4 millones y 5 millones en 2006.

Es importante aclarar que la capacidad de producción es mayor, el aprovechamiento de los inyectores fue sólo del 80 por ciento. Pero nunca ha sido rebasada, ya que en los meses de mucha producción se llegó a

una capacidad del 97 por ciento. Se pretende incrementar la producción en un 30 por ciento para el año 2007.

**Fuente:** Bonilla Vaca Sheridan Geovanna, Quito, Boletín de Administración

### **Contexto Micro**

Tungurahua se caracteriza por ser una de las provincias productivas en comparación con otras limítrofes del centro del país. El esfuerzo y empeño que la gente tiene para trabajar, Pelileo cuenta con una población de 12.000 personas en su área urbana, donde hay cerca de 350 micro y pequeñas empresas de confección dedicadas a la producción de prendas con tela denim (jeans). La principal actividad económica gira alrededor de la agricultura y la confección realizadas por la familias en forma complementaria.

Pelileo atiende aproximadamente el 30% del mercado nacional de jeans lo cual resalta la importancia de este aglomerado de micro y pequeñas empresas.

Se ha investigado en la empresa DEXTEX, se dedica a la fabricación de jeans, DEXTEX es una compañía dedicada a fabricar la mejor ropa masculina. Es el fabricante de la importante marca de jeans AVITUS la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Pelileo, situada en las calles vía la Libertad a 500 metros de la Avenida la Confraternidad. La empresa fue creada aproximadamente en el año 2000, en la actualidad goza con una empresa legamente constituida.

Dextex consiente de la competitividad de las empresas y la supervivencia en un entorno globalizado, parte de una condición básica que es la mejora

de la calidad, enfocándose en la misión de ser un equipo de trabajo orientados a los más exigentes criterios de calidad y servicio, para satisfacer las necesidades del consumidor desarrollando, produciendo y comercializando jeans de evolución constante, sustentados en principios, valores talento humano, innovación y tecnologías, para que nuestros consumidores estén siempre *“Equipados para la vida”*.

Llegar a ser en el año 2015, una empresa líder a nivel nacional e internacional, convirtiéndonos en la primera opción de compra al ofrecer jeans de calidad, diseño y alto desarrollo para nuestros fieles consumidores proporcionando bienestar general a todos nuestros empleados, proveedores, clientes y socios

Por estas razones se considera una empresa de prestigio pues se caracteriza por su tecnología y calidad, buscando la satisfacción tanto del cliente como de los profesionales que trabajan día a día dentro de la institución.

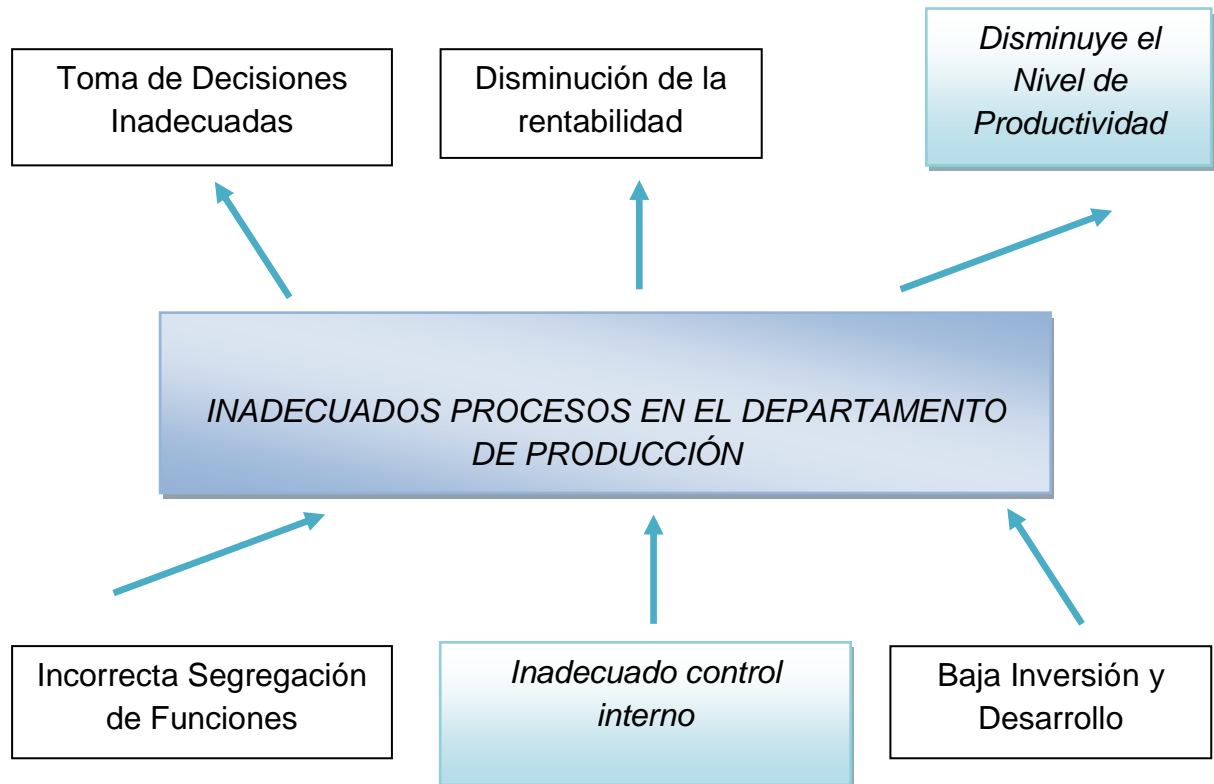
De acuerdo al crecimiento empresarial Dextex presenta falencias en la inadecuado control interno en el departamento de producción, pues al no realizar un adecuado desarrollo en el control interno, disminuye el desenvolvimiento en la productividad de la empresa.

Dentro de esta perspectiva, la gerencia no podrá elevar la producción de la empresa, pues si no se realiza un análisis adecuado del control interno no se logrará elegir el mejor proceso que genere mayor productividad. Tomando en cuenta que la producción constituye un ente muy importante, ya que el mismo conforma el alma de la empresa, por ende es necesario adecuar soluciones correctivas y necesarias para el manejo adecuado en departamento de producción, debido a que esto ayudara a un mejor Y eficiente desempeño de los empleados dentro de la organización.

## **PRODUCCIÓN DE JEANS:**

- ✓ Equipos de diseño y patronaje
- ✓ Personal de costura
- ✓ Corte y tendido
- ✓ Planta
- ✓ Almacén y embalaje por lotes

## ÁRBOL DEL PROBLEMA



**Gráfico No. 1:** Relación Causa – Efecto

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

### 1.2.2 Análisis Crítico

El desarrollo de la Industria Textil a nivel nacional depende exclusivamente del adecuado manejo del control interno en relación a un nivel de productividad alto por estas razones, la problemática planteada sobre “El Inadecuado control interno en el departamento de producción”.

La incorrecta segregación de funciones no permite afirmar que la empresa está en condiciones de elevar su eficiencia. Además, esto provoca que la información proporcionada no sea oportuna, en el sentido de que el área

administrativa se encarga de revisar toda la organización de la producción.

Un inadecuado control interno causa inconvenientes en cuanto a la dirección, asesoría, apoyo, comercialización, producción, personal, etc.; debido a que abarca los diferentes campos de la empresa, esto ocasiona una disminución en la rentabilidad económica de la institución.

La baja inversión y desarrollo es de suma importancia que sea controlado por la empresa debido a su relación con la producción, considerando que el personal son los encargados de los pedidos y observando los errores que se cometen dentro de la producción para que puedan ser corregidos a tiempo y el nivel de la producción se controlado eficientemente, buscando que el cliente este satisfecho con la cantidad que pidió y en el tiempo necesario.

Por lo expuesto anteriormente a la área que más se perjudica es la de producción, en consecuencia se debe realizar cambios para el mejor funcionamiento de la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no realizar el presente trabajo investigativo y de no buscar alternativas de solución en el establecimiento de estos procesos se corre el riesgo en un futuro que la empresa quiebre por no poder obtener una estable productividad, es por ello que si no se estructura un adecuado control interno para el departamento de producción la empresa se vería en muchos inconvenientes debido a que estos elementos son fundamentales, porque permiten afirmar que la empresa está en condiciones de elevar su eficiencia, además podría causar contrariedades en cuanto a la producción de jeans debido a que la fabricación tiende a disminuirse.



La empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas.

#### **1.2.4 Formulación Del Problema**

¿Cómo incide el control interno en el departamento de producción en los niveles de productividad de la empresa DEXTEX en el segundo semestre del año 2010?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices De Investigación:**

1. ¿Qué procesos de control interno se ha realizado en la institución actualmente?
2. ¿La información proporcionada por la empresa es oportuna para la toma de decisiones?
3. ¿Cuál sería las alternativas de solución del inadecuado control interno para el mejorar los niveles de productividad en el departamento de producción?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Estudio**

La presente investigación se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

**Campo:** Auditoría  
**Área:** Auditoría de Gestión  
**Aspecto:** Control Interno

**Delimitación Espacial:** La investigación será llevada a cabo con la empresa Dextex esta empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, en el cantón Pelileo y situado en las calles vía a la Libertad a 500 metros de la Avenida la Confraternidad.

**Delimitación Temporal:** Está previsto realizar el trabajo de investigación desde el segundo semestre del año 2010.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo del trabajo de investigación es de gran interés porque se busca lograr un control adecuado del departamento de producción, para que el desarrollo de la misma institución siga prosperando y así poder llegar a ser líder en la producción de jeans tanto nacional como internacionalmente, elaborando jeans de calidad que satisfaga con el cliente.

El motivo fundamental que orienta a realizar este trabajo se centra en la necesidad que tiene la empresa para desarrollar empresarialmente. La importancia teórica que la investigación conlleva brinda la oportunidad de solucionar el problema planteado sobre el inadecuado control interno en el departamento de producción en la empresa Dextex, siendo de gran valor práctico porque con sus resultados se propondrá estrategias de solución y que al aplicarlas se contribuirá a resolverlas.

Este trabajo no se ha efectuado anteriormente pero se tendrá como guía investigaciones ya realizadas dentro de este campo y serán una base para el desarrollo de la investigación, por lo tanto se la expondrá con un enfoque original y se trabajara con información aun no procesada.

Los beneficiarios directos son para el propietario de la empresa; porque se puede aprovechar de un nuevo proceso administrativo y de esta forma a institución se encuentre acorde a las exigencias modernas del sistema de una empresa líder en el mercado.

La investigación, se considera factible, la parte económica asumirá el investigador, existe suficiente información bibliográfica y porque para crear métodos o procesos para el mejor desenvolvimiento de los

empleados, con el adecuado desarrollo del control interno que ayude al avance de la empresa, Internet es un dial infinito para el desarrollo de la investigación.

Otro punto que hace factible esta investigación son los reducidos costos que se llevaran a cabo para la culminación de la investigación.

El estudio, depende únicamente de la voluntad y aprobación de las autoridades de la institución, manteniéndolo factible tecnológica y económicamente.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Estudiar el inadecuado control interno en el departamento de producción para mejorar el nivel de productividad en la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

### **1.4.2 Objetivo Específicos**

- 1.** Analizar el control interno para optimizar tiempo y recursos en el departamento de producción.
- 2.** Evaluar la eficiencia del control interno con la finalidad de medir el nivel de productividad y tomar medidas correctivas, para la toma de decisiones adecuadas en la empresa.
- 3.** Proponer un diseño del cuadro de mando integral para mejorar el funcionamiento el en departamento de producción.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Realizada la investigación en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se ha encontrado en distintas fuentes material que respalde la información del presente trabajo sobre el “El Control Interno en el departamento de producción y su incidencia en los Niveles de Productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010”, encontrando lo siguiente:

Partiremos por un trabajo realizado por **la Lic. Silvia Patricia Espín Carrera en su tesis “Sistema de Control Interno Contable como herramienta para la toma de decisiones en el centro educativo Atenas de la ciudad de Ambato” en el periodo (2006:80)** de la ciudad de Ambato concluye diciendo que “Los control establecidos en cuanto a la revisión y aprobación de las transacciones con un criterio de segregación de carácter incompatible y recomienda que el presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones importante para la gestión de la organización, porque determina resultados mediante el análisis y medición de los ingresos y gastos de los avances físicos y financieros”.

El trabajo de la Lic. Silvia Patricia Espín Carrera en su tema “Sistema de Control Interno Contable como herramienta para la toma de decisiones en el centro educativo Atenas de la ciudad de Ambato” servirá de gran ayuda para el presente trabajo que se utilizará de apoyo a ver las variables de estudio con el fin de guiarnos en la estructura del control interno para un buen manejo en el departamento de producción que son indispensables en una empresa.

Este tema de investigación se encuentra relacionado con el tema de tesis realizado por la **Lcda. María Antonieta Badillo en su tesis “Ampliación de la Capacidad Productiva de la Molinera Nutrinat” en el periodo (2001:76) de la ciudad de Ambato** llega a las conclusiones que “Con la ampliación de la Planta de Producción se ayudará a contrarrestar las limitaciones existentes en el mercado de la harina considerado hasta la actualidad un monopolio y recomienda Llevar acabo alianzas estratégicas con uno de los pastificios más importantes del país a fin de mantener un cliente fijo que asegure el flujo constante de recursos hacia la empresa. ”

El presente tema de investigación se encuentra afín con el tema de tesis realizado por Lcda. María Antonieta Badillo ya que la variable referente a la producción tendrá apoyo, debido a que la producción es la vida de una empresa.

Mientras tanto en la tesis de **Alexandra Elizabeth Guevara Vaca en su tema “El Control Interno para mejorar la producción en la empresa Textil Confecciones Jeans Loren de la ciudad de Pelileo” realizado en el año (2006:80,81)** en la ciudad de Pelileo llega a las conclusiones de que “La empresa textil Confecciones Jeans Loren, no cuenta con órdenes de producción para cada pedido y recomienda que es necesario elaborar órdenes de producción para cada pedido, para así tener un mejor control de las prendas confeccionadas .”

El presente tema de investigación se encuentra relacionado con el tema de tesis realizado por Alexandra Elizabeth Guevara Vaca debido a que el control interno ayuda al mejor funcionamiento de la producción.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para llegar a la solución de un problema todos poseemos paradigmas, los que nos permiten comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Un paradigma constituye un sistema de conocimientos científicos (leyes,

principios, teorías, valores y comportamientos). Que se asumen con el fin de explicar los fenómenos y procesos de cambio. En la presente investigación se utilizó el paradigma crítico propositivo.

Como la base real de cualquier sociedad es la estructura económica, y está constituida por las relaciones de producción, la historia no se conduce por las ideas que no son sino elementos de la superestructura o ideología. Al contrario, la ideología dominante en cualquier época es la ideología de la clase dominante., y siempre justifica la estructura económica que la ha generado. Los hombres ejecutan las actividades de transformación de la sociedad para mejorar y completar sus relaciones de cooperación social. Son ellos quienes transforman tanto la naturaleza como la sociedad. A la vez que se despliegan estas actividades no cesan de transformarse.

La ética en los negocios, hacia el interior de las organizaciones y las empresas, ha sido siempre un requisito indispensable, ya que sin un mínimo de confianza entre las partes, es imposible efectuar una transformación en la que prestemos o percibamos un bien o un servicio, o en la que dejemos nuestro patrimonio en manos de un tercero con el que celebramos un pacto o un convenio.

Toda investigación necesariamente debe partir de un enfoque teórico, el mismo que es el esqueleto de la investigación. Podemos verlo también como el instrumento básico que nos da los supuestos axiomáticos sobre el comportamiento social.

La empresa es una unidad encargada de la producción de bienes y servicios que se dedica a una actividad lucrativa con la finalidad de lograr objetivos económicos y satisfacer las necesidades de la sociedad y en su estructura está constituida por personas de tal manera que una empresa es parte de la sociedad tomando en el problema del inadecuado control interno en el departamento de producción.

Para dar solución al problema planteado es necesaria la interacción del investigador con la empresa, utilizando los aspectos cualitativos para determinar las características fundamentales para el desarrollo del proyecto de investigación.

### **2.3 Fundamentación Legal**

La presente investigación que trata sobre el inadecuado control interno en el departamento de producción y su incidencia en los niveles de productividad, el mismo que se sustentara en lo siguiente:

#### **Leyes Ordinarias**

#### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.**

El desarrollo de la presente investigación se encuentra amparado bajo el Código de Productividad, puesto que Dextex es una empresa con actividad productiva porque se dedica a la transformación de la materia prima.

**Art. 1.- Ámbito.-** “Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las

externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.”

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

### **Código de Trabajo.**

Además por ser un ente económico está sujeto a los cambios evolutivos de la economía, por tanto se halla bajo los siguientes artículos del Código de Trabajo. Arts. 47; 64; 69; 80; 97 al 111; 113; 196 al 218.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión Dialéctica de la Conceptualización**

#### **2.4.1.1 Marco de la Conceptualización de la Variable Independiente**

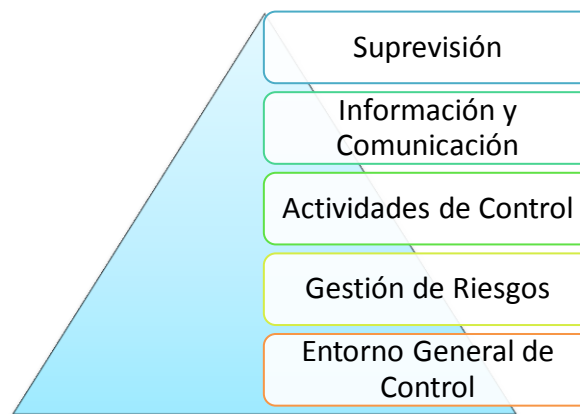


## Super Ordinación Conceptual

### ▪ Control Interno

Según **Cordovés Capote, Graviel. (2000: Internet)**, lo Define como un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables



**Gráfico No. 2:** Control Interno

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

### ▪ Auditoría de Gestión

Según **Terry, George R., (2001: Internet)**, como Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado sus recursos.

Además nos dice que es un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

- **Auditoría Integral**

Según **Arthur W. Halmes (2002: Internet)**, lo define como el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

- **Auditoría**

Según **Adelkys Rosa Sánchez Gómez (2006: Internet)**, lo define como La palabra Audi viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

La Auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo

fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

#### **2.4.1.2 Marco de la Conceptualización de la Variable Dependiente**

##### **Super Ordinación Conceptual**

- **Contabilidad de Gestión**

Según **el Autor Luis Rodríguez Domínguez y otros (2001: Internet)**, lo define como la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos y estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales, y para elevar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales.

El contenido de la contabilidad de gestión se determina por las exigencias informativas que demanda el control directivo. Suele ser analítica, por centros de producción, líneas de negocio, líneas de producto.

- **Sistemas de Costos**

Para **el Autor Calleja Bernal, Francisco Javier (2001: Internet)**, El Sistemas de Costos es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y

otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

- **Producción**

Según el **Autor Del Río Gonzales, Cristóbal (2000, Internet)**, es el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad. La producción existe en todas las etapas de desarrollo de la sociedad humana. Los hombres, al crear los bienes materiales (medios de producción y artículos de consumo), contraen determinados vínculos y relaciones para actuar conjuntamente.

#### **2.4.2.2 Marco de la Conceptualización de la Variable Independiente**

##### **Subordinación Conceptual**

- **Importancia del Control Interno**

Según Abraham Perdomo Moreno (2004:4), menciona que todas las empresas públicas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficientes y práctico además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras informes y reportes de los estados financieros.

Un sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes y valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja y bancos, mercaderías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

- Principios de Control Interno

Según la Autora Julia Rosa de Martínez (2000:11,12), el control interno es responsabilidad administrativa y como tal, la administración debe establecerlo y ejecutarlo. Para que sea efectivo, se debe tener en cuenta algunos principios y el autor concreta en los siguientes principios más importantes:

- a. El control debe hacerse en áreas claves, es decir los puntos críticos de personal, producción, finanzas, ventas.
- b. Las acciones futuras debe ajustarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control. Muchos aspectos pueden ser manejados por ellos mismos,
- c. Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto entre el que controla y lo que es controlado.
- d. El control está estrechamente relacionado con la comunicación.
- e. En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos y subjetivos.
- f. Debe ser flexible; el sistema de control, cualquiera que sea, debe responder a ciertas condiciones cambiantes. Muchas veces un sistema de control necesitan que se determinen métodos para mejorarlo.
- g. Adaptable a la organización; los controles deben ser determinados de acuerdo al tipo de organización.

- h. Las unidades administrativas que conforman equipos de trabajo orientados hacia el autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, logran mayor eficacia.

- **Objetivos del Control Interno**

Para Benjamín Rolando Téllez Trejo (2004:186), menciona que en un sistema de control interno los objetivos de mayor importancia a los siguientes:

- ✓ Proteger a los Activos de la empresa.
  
- ✓ Obtener información concreta y confiable, así como los medios para comprobarla.
  
- ✓ Promover la eficiencia de las operaciones.

- **Elementos del Control Interno**

Según Rodrigo Estupiñán Gaitán (2006:19,20), menciona a los elementos los siguientes:

- ✓ **Elemento de Organización**

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezcan líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de organización y para los empleados, y que segreguen las funciones de registro y custodia.

✓ **Elementos Sistemas y Procedimientos**

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

✓ **Elementos del Personal**

- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones para cada unidad de persona, dentro de la organización.
- Personal en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

✓ **Elementos de Supervisión**

Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de auto control en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

• **Componentes del Control Interno**

Para Jesús María Bermúdez (2000:15), define a los cinco componentes del control interno como:

✓ **Ambiente de Control**

Reconoce que el personal constituye el fundamento esencial de toda actividad empresarial, con sus valores éticos y cualidades que influyen

el medio o el ambiente en el cual actúan. Esto es el motor que dirige y encausa al ente fundamento de la interacción con los otros cuatro elementos.

✓ **Evaluación (valoración) de riesgos**

Al señalar objetivos claros para el debido funcionamiento de la empresa debe ser consciente de los riesgos que entrañan y determinan la manera de identificarlos, enfrentarlos para neutralizarlos y minimizar su acción.

✓ **Actividades de Control**

Las contribuyen las políticas, sistemas y procedimientos definidos por la administración para contrarrestar los riesgos y asegurar el logro de los objetivos.

✓ **Información y Comunicación**

La obtención, producción de información, y su oportuna y correcta comunicación son ayuda incuestionable para la conducción, administración y control de las operaciones.

✓ **Supervisión y seguimiento (Monitoreo)**

El seguimiento continuo a todo el proceso administrativo y operativo es definitivo para mejorar el sistema y efectuar las modificaciones que consideren necesarias.





**Gráfico No. 3:** Componentes del Control Interno

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

- **Clasificación de Control Interno**

Según **Libia Vargas (2010: Internet)**, define a las clases del control interno como:

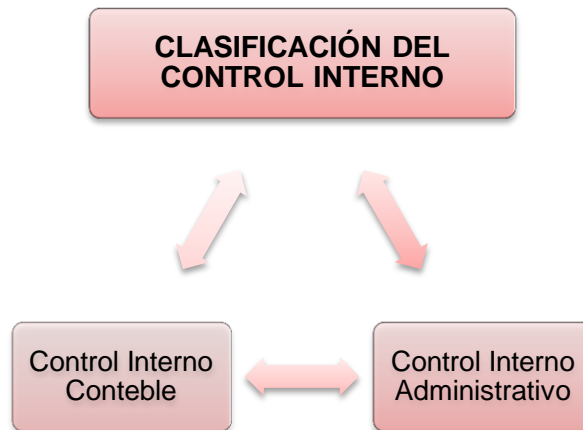
- 1. Control interno financiero**

El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa.

- 2. Control interno gerencial**

Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas

establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades.



**Gráfico No. 4:** Clasificación del Control Interno

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

- **Cuadro de Mando Integral**

Según el Autor: **Msc. Marta Ferrer Castañedo (2004: Internet)**, define al cuadro de mando integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- 3.- Comunicar la estrategia a todas las áreas de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.

4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



**Gráfico No. 5:** Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

✓ **Perspectiva Financiera.**

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros

servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

#### ✓ **Perspectiva Cliente.**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva

financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

✓ **Perspectiva Proceso Interno.**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

✓ **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

#### **2.4.2.2 Marco de la Conceptualización de la Variable Dependiente**

##### **Subordinación Conceptual**

- **Maquinas**

Según el **Autor Merriam Webster (2011; Internet)**, Una máquina (del latín machīna) es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos, cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo

- **Herramientas**

Según menciona el **Autor Quintanilla, Miguel Ángel y Sánchez Ron, José Manuel (1997: Internet)**, el término herramienta, en sentido estricto, se emplea para referirse a utensilios resistentes (hechos de hierro, como sugiere la etimología), útiles para realizar trabajos mecánicos que requieren la aplicación de una cierta fuerza física. Una herramienta es un

objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía.

- **Hombres-Persona**

Según el **Autor Dr. Marcelo Naranjo Salguero (2003:1)**, lo define como el reconocimiento legal que se le da a toda persona después de 24 horas de nacida; la persona cuando llena los requisitos de ciudadanía se convierte en ciudadano, adquiriendo derechos y obligaciones frente al Estado. Persona natural es todo ser humano de carne y hueso en capacidad, disposición y procedencia.

- **Transformación**

Según **el Autor Díaz, Vicente (1988; Internet)**, menciona que transformación de la MP es producir en condiciones óptimas, con buena calidad al mínimo costo y en el momento oportuno. Planeación de Transformación de la Materia Prima definir recursos definir objetivos operativos fin Todo asignado si no definir planes de trabajo planear - planeación de transformación de la MP verificación – control, ajustar – acciones tomar correcciones en procesos de transformación y almacenamiento

- **Comercio**

Según **el Autor Luis Alfredo Caicedo Ancines (1999: Internet)**, Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, venta o transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. El

comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual.

El comercio se puede clasificar según diversos criterios: Se entiende por comercio mayorista (conocido también como "comercio al por mayor" o "comercio al mayor") la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto.

- **Productor de Bienes o Servicios**

Según el **Autor Del Río González Cristóbal (2000; Internet)**, menciona que son los bienes de consumo son aquellos que desaparecen en el uso y no sirven para obtener de ellos otros productos Se consiguen por la transformación de las materias primas a través del elemento humano y de los bienes capital, con objeto de producir artículos que satisfagan las necesidades humanas

Las empresas productoras de servicios son indispensables para el buen funcionamiento de las restantes y de toda la sociedad en general.

- **Por Sector Económico**

Según el **Autor Mercedes Bravo Valdivieso (1998: 2)**, menciona que dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en empresas tanto:



**1. Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

**2. Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

**3. Mixtas:** Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (persona jurídica).

- **Costos Indirectos de Fabricación**

Según **el Autor Joselito Naranjo Salguero (2003:87)**, son los egresos efectuados con el fin de beneficiar al conjunto de los diferentes artículos que se fabrican a las distintas presentaciones de servicio, lo que por su naturaleza no se puede cargar a una unidad de producción definida. Entre estos costos se incluyen la mano de obra indirecta, los costos de materiales indirectos y otros costos indirectos que son muy variados.

- **Mano de Obra**

Según **el Autor Lic. Joselito Naranjo Salguero (2003:57)**, lo define como el trabajo físico que realiza el hombre dirigido a transformar total o parcialmente la materia prima en artículos terminados, conjugando la destreza manual con la maquinaria usada para estos casos.

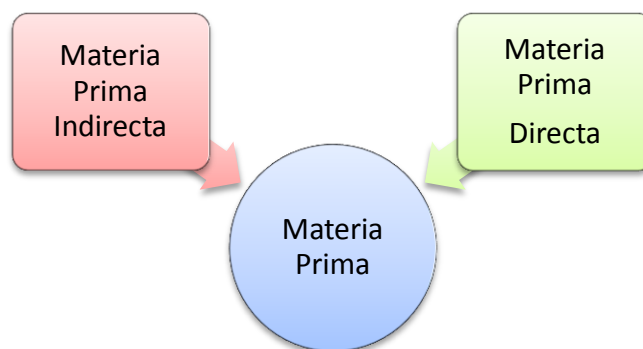
- **Materia Prima**

Según **los Autores Hnos. Naranjo Salguero (2003:35)**, lo define como el elemento primario de la producción que sometido a un proceso es

transformado a un bien final o intermedio. Es medible y se puede fácilmente cargar a un artículo determinado.

- a) Materia Prima Directa
- b) Materia Prima Indirecta

La Materia Prima son aquellos insumos necesarios que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en la producción de un bien, y que pueden asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.



**Gráfico No. 6:** Materia Prima-Clasificación

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

- **Competitividad**

Según el Autor **Gómez Mena (2005; Internet)**, Lo define como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos

necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. Autor: Osvaldo de la Fuente.

- **Productividad**

Según el **Autor Leonard Mertens (2008: Internet)**, menciona que la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

- **Productos en Proceso**

Según el **Autor Joaquín Rodríguez Valencia (2002:Internet)**, cuando la producción no está sujeta a interrupciones, sino que se desarrolla en forma continua e ininterrumpida, de tal manera que no es posible tomar decisiones aisladas para producir uno u otro artículo, sino que la producción está sujeta a una secuencia durante periodos indefinidos. La producción es en serie o en línea.

Según **Hnos. Naranjo Salguero (2003:107)**, menciona que es parecido a una corriente o flujo continuo y no hay lotes específicos; por lo tanto hay una dificultad para individualizar la producción; porque este trabajo se lo realiza para stock o almacén de productos.

En la producción por procesos el énfasis que se pone en hallar un costo promedio para un periodo determinado, este periodo es comparable al lote del costo por orden.

- **Producto Terminado**

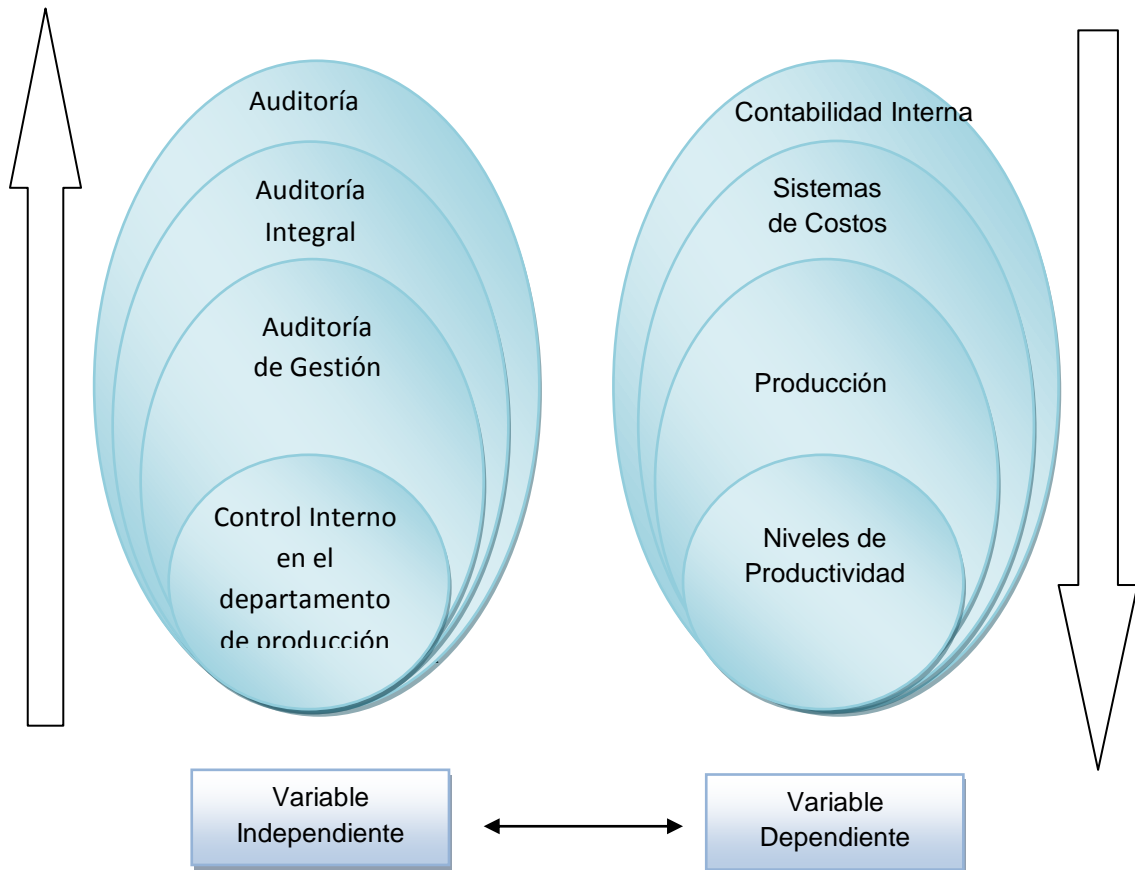
Según el **Autor: Alicia Quijano Mejía, (1993: Internet)**, lo define que no serán objeto de tratamiento más allá y están listos para su venta al consumidor y la demanda final, ya sea un consumidor particular o empresa comercial.

- **Por Ordenes de Producción**

Según **Hnos. Naranjo Salguero (2003:107)**, define al sistema de costo por órdenes de producción como unos lotes identificados en la fábrica y al concluir la producción se puede conocer con precisión el costo unitario de fabricación que se trabaja por lotes, generalmente se produce para el cliente.

## 2.4.2 Gráficos de Inclusión Interrelacionados

### SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES

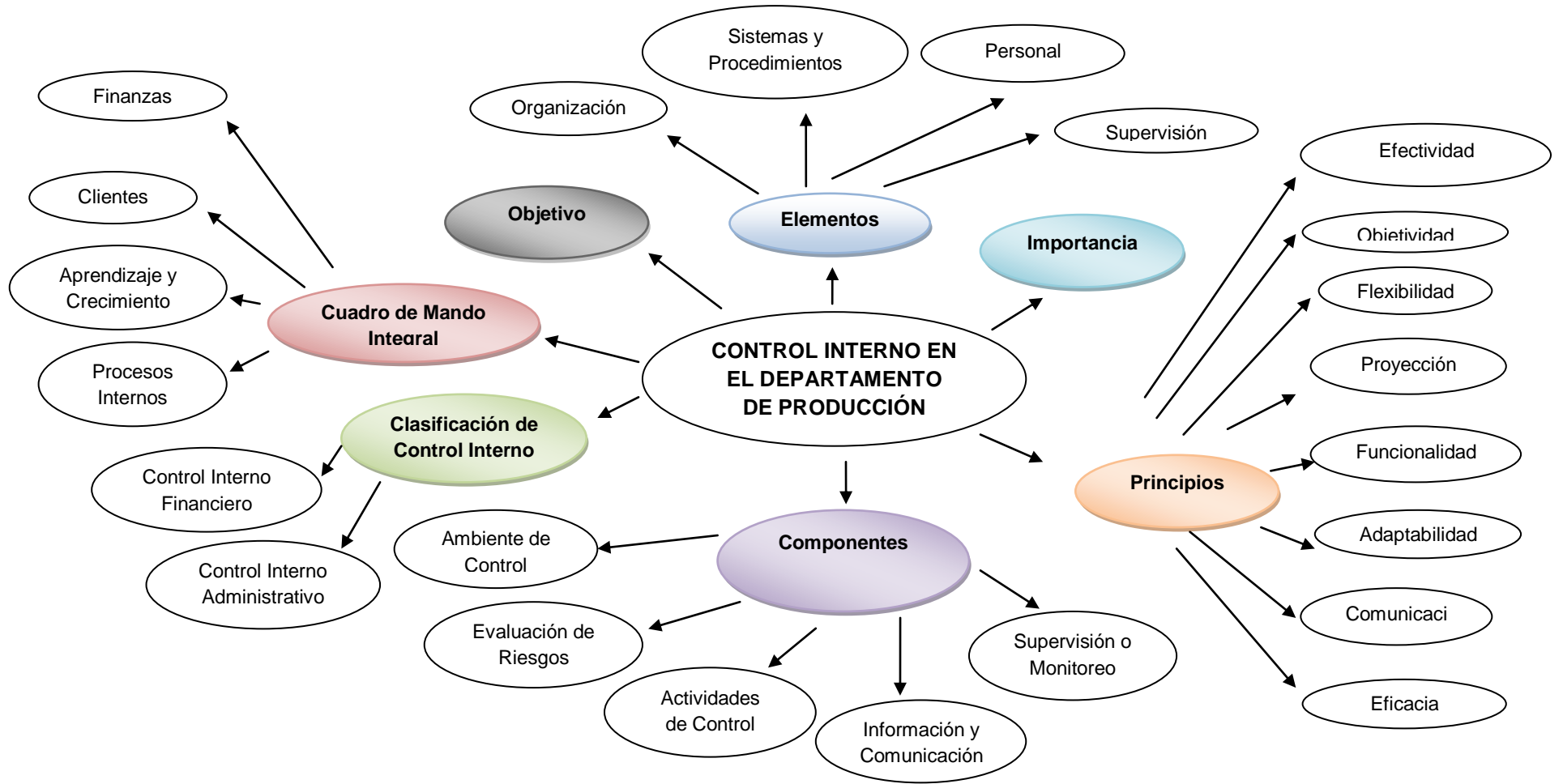


**Gráfico No. 7:** Superordinación de las Variables

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

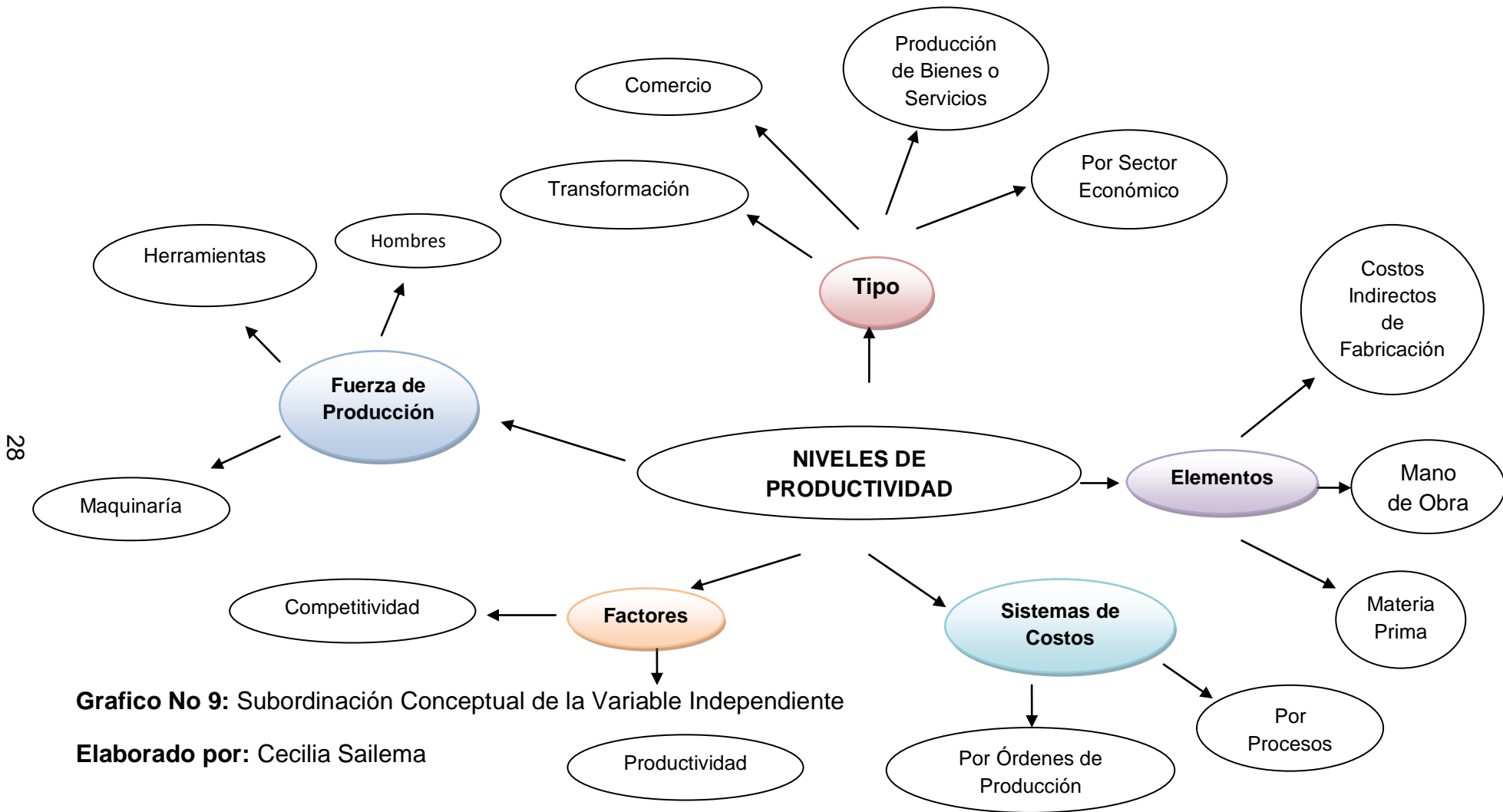
### 2.4.3 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



**Grafico No 8:** Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### 2.4.4 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLE DEPENDIENTE



**Grafico No 9:** Subordinación Conceptual de la Variable Independiente

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## **2.5 HIPÓTESIS**

El Control Interno en el departamento de producción incide en los niveles de productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

**Variable Independiente:** Control Interno en el departamento de producción

**Nexo:** incide

**Variable Dependiente:** Niveles de productividad

**Unidad de Observación:** Dextex.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDADES BASICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación y por la naturaleza del mismo, se recurrirá a las investigaciones de campo, bibliográfica y la investigación experimental. A continuación se explican cada tipo de investigación:

##### **3.1.1. De Campo**

Según **Luis Jaramillo V. (2009:24-26)**, la investigación de campo se realiza en el área de la investigación misma. Algunas de sus técnicas son de igual manera utilizadas para la recolección de datos complementarios en otras áreas de la ciencia. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Dentro de las modalidades de investigación por el lugar, se destaca una investigación de campo con un estudio de los hechos reales y poder recabar información de la empresa Dextex que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo Vía a la Libertad a 500mt de la Av. La Confraternidad, dedicada a la fabricación de jeans exclusivamente de línea para hombre casual e informal, estableciendo así una marca nacional e internacional, mediante distribuidores selectos en todas las ciudades del país.

### **3.1.2. Documental-Bibliográfica**

Según **Luis Herrera y Otros (2004:103)**, la investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, literarios, entre otros.

De tal manera se utilizará la modalidad de investigación bibliográfica o documental con el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir el control interno, y niveles de producción, de la empresa Dextex también conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el control interno dentro de una institución, con predominio del paradigma crítico propositivo basándose en documentos o en libros, revistas, periódicos u otras publicaciones para obtener información factible para la investigación. Se basa en información de fuentes primarias y fuentes secundarias.

### **3.1.3. Experimental:**

Según **Luis Herrera y Otros (2004:104)**, la investigación experimental es el estudio en el que se manipulan ciertas variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes, con el propósito de precisar la relación causa-efecto.

Todo experimento persigue objetivos de predicción y de control, en relación con las hipótesis puestas a prueba.

En ciencias sociales muchos investigadores prefieren un diseño no experimental.

Se parte del supuesto de que todo fenómeno está influido directa o indirectamente por muchas variables del contexto; por cuanto la realidad social es muy compleja, multideterminada, dinámica y no puede concebirse fuera de un marco socio-históricamente determinado, constituido por una red de relaciones.

Por otro lado se utilizará la modalidad por el tiempo en el que se aplicará la investigación Experimental en donde se procedió a seleccionar las variables el control interno y el nivel de producción; permitiendo verificar la relación causa-efecto, definiendo la formulación en la formulación del problema y en el análisis crítico, de la misma manera se utilizará para la comprobación de la hipótesis y prognosis.

### **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Entre los métodos de investigación a utilizarse se tiene:

#### **3.2.1 Investigación exploratoria**

Según **Herrera E. Luis y otros (2004:109)**, menciona las siguientes características:

- Metodología más flexible.
- De mayor amplitud.

- Estudio poco estructurado.

La investigación se basa en el nivel exploratorio será el primer nivel con el que se iniciará este trabajo, porque reconoce las variables que competen este estudio, y como su nombre lo indica explora la situación, sondeando un problema poco investigado en un contexto particular, para generar hipótesis y poner en curso una propuesta factible a lo detectado, siguiendo una metodología flexible y de mayor amplitud y dispersión.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Según **Herrera E. Luis y otros (2004:109)**, menciona las siguientes características:

- Permite predicciones rudimentarias.
- De medición precisa.
- Requiere de conocimiento suficiente.
- Muchas investigaciones de este nivel tienen interés de acción social.

El nivel descriptivo será el segundo en cumplirse en esta investigación, con el mismo que se logrará clasificar los elementos y estructuras que permitan predicciones rudimentarias y así alcanzar los factores relacionados con el problema investigado y lograr el entendimiento de su comportamiento.

### **3.2.3 Asociación de variables correlacional**

Según **Herrera E. Luis y otros (2004:109)**, menciona las siguientes características:

- Permite predicciones estructuradas.

- Valor explicativo parcial.
- Análisis de correlación (sistema de variaciones).
- Medición de relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

En este tipo de investigación se relaciona las variables que son:

- **Variable independiente:** Control Interno en el Departamento de Producción
- **Variable dependiente:** Niveles de Productividad

Para terminar se alcanzará el nivel de asociación de variables, este nivel permite predicciones estructuradas, aplicar análisis de correlación y establecer relaciones entre las variables. Se aplica para evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de otra, por medir el grado de relación entre variables y determinar tendencias. el que nos permitirá llegar a la comprensión de las variables que competen a dicha investigación.

### **3.3 Población Y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

Para la ejecución de la investigación se consideró los siguientes universos de estudio: personal administrativo, de planta y clientes de la empresa. A continuación se detalla la población:

✓ **Personas:**

### **CLIENTES INTERNOS**

Personal Administrativo (5) y personal de planta (1), representados de la siguiente manera:

▶ Sr. Cristian Cueva	Gerente Propietario
▶ Sra. Jessica Alban	Gerente Administrativo
▶ Ing. Gladys Vásconez	Contable Financiero
▶ Ing. Jessy Caina	Auxiliar Contable
▶ Ing. Paola Ávila	Recepción Auxiliar Contable
▶ Ing. Darwin Bravo	Jefe de Producción

### **CLIENTES EXTERNO**

En cuanto a los clientes a investigar se refiere, la información proporcionada por la Gerencia se ha obtenido un promedio de 50 clientes regulares.

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra es un segmento de la población, seleccionado como representativo de esa población entera. A la muestra se lo denomina con la letra n. Una muestra es representativa cuando está constituida por un número suficientemente grande de elementos tomados al azar del universo.

Por tratarse de una población pequeña no se va aplicar ningún tipo de muestreo pues no existe una variación muy representativa al aplicar la

fórmula de cálculo, además se cuenta con acceso a la documentación generada en la empresa.

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

Con la operacionalización de las variables se logrará detectar de mejor manera los componentes de este estudio, es decir, ir de lo abstracto a lo concreto, y así lograr determinar las más acertadas técnicas de investigación, que permitan la comprobación de supuestos y plantear una propuesta de solución.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

**Cuadro No 1**  
Producción

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Control Interno en el Departamento de

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS
<p>El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos del departamento de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y Procedimientos</li> <li>- Controles</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada?</li> <li>- ¿Los controles existentes son aplicados?</li> <li>- ¿Se da capacitación y se provee de instructivos al personal nuevo?</li> <li>- ¿Existen procedimientos y controles de las transacciones que se ejecutan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta focalizada a los clientes internos y clientes externos de la empresa.</li> <li>- Anexo</li> </ul>

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Cuadro No 2**

**VARIABLE DEPENDIENTE: Nivel de Productividad**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS
<p>Es la capacidad o dimensión de la producción que debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real estaremos desperdiciando recursos. Lo ideal es que los recursos permitan tener una capacidad productiva flexible (minimizando costes fijos e incrementando los variables), que nos permita adaptarnos a variaciones de los niveles de producción tomando en cuenta procesos como planificación, dirección y control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Planificación</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia Prima Directa</li> <li>- Mano de Obra Directa</li> <li>- Costos Indirectos de Fabricación</li> <li>- Productividad</li> <li>- Competitividad</li> <li>- Calidad de productos</li> <li>- Precios</li> <li>- Insumos</li> <li>- Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Conoce Ud. de forma específica los materiales de la empresa?</li> <li>- ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?</li> <li>- ¿Se aplica la administración en la producción?</li> <li>- ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?</li> <li>- ¿Usted sabe cuál es el parámetro de calidad que utiliza su cliente para evaluar su servicio?</li> <li>- ¿Existen estrategias de precio establecidas por la empresa?</li> <li>- ¿Hay una manera fácil de conseguir los insumos?</li> <li>- ¿Actualmente existen procesos para el desarrollo de cualquier actividad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta focalizada a los clientes internos y clientes externos de la empresa.</li> <li>- Anexo</li> </ul>

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### 3.5 Plan de recolección de la información

Un plan de recolección de información describe estrategias, metodologías, recursos a emplear, sujetos y lugares a investigar, para la consecución de los objetivos y comprobación de la hipótesis planteada, el plan se estructura de la empresa Dextex contestando las siguientes preguntas:

#### MATRÍZ PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

N.	PREGUNTA	EXPLICACIÓN
1.	¿PARA QUÉ?	Para analizar un adecuado proceso administrativo para mejorar el nivel de producción.
2.	¿DE QUE PERSONAS?	Gerente de la empresa Clientes Internos Clientes Externos
3.	¿SOBRE QUE ASPECTO?	Niveles de Productividad
4.	¿QUIEN?	Sailema Masaquiza Cecilia Maribel
5.	¿CUANDO?	La investigación se realizará en el segundo semestre del año 2010.
6.	¿DÓNDE?	En la empresa Dextex.
7.	¿FRECUENCIAS?	La encuesta se realizará una vez, o caso contrario se lo aplicará cuantas veces sean necesarias.
8.	¿QUÉ TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, INSTRUMENTO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica Encuesta</li> <li>• Instrumento Cuestionario</li> </ul>
9.	¿EN QUE SITUACIÓN?	Forma real, práctica y directa.

### **3.6 Plan de procesamiento de la información**

#### **3.6.1 Plan que se utilizará para procesar la Información recolectada**

La información plasmada a través de la encuesta se procederá de la siguiente forma:

- 1.** Revisión crítica o limpieza de la información. En este caso se revisará cada uno de los formularios de encuesta depurando información incompleta o no pertinente.
- 2.** De ser el caso se procederá a la repetición de la recolección de la información.
- 3.** En cada formulario se procederá a codificar numéricamente cada pregunta y sus respectivas respuestas.
- 4.** En el programa de Microsoft Excel previa configuración de las preguntas ingresarán los datos.
- 5.** Presentación de los datos, mediante tablas donde se resumirán las frecuencias y porcentajes de respuestas. Adicionalmente los resultados de cada pregunta se presentaran en forma tabular y gráficos de pastel o barras.

## Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados de DEXTEX.

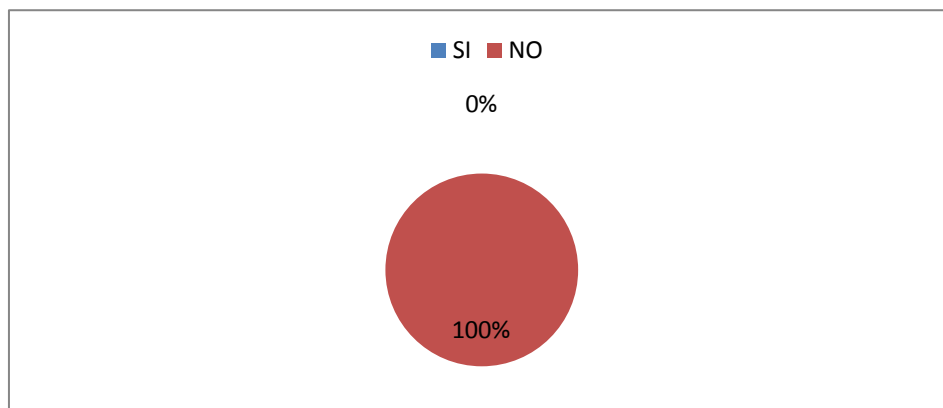
PREGUNTAS RESPUESTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Pregunta 1			
Pregunta 2			
Pregunta N.			
<b>TOTAL</b>			

**Cuadro No:** Tabulación de las encuestas

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**Fuente:** Cecilia Sailema

- **REPRESENTACIONES GRAFICAS**



### 3.6.2. Plan de Análisis de 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.
- El mecanismo estadístico que se pretende utilizar para la comprobación de la hipótesis es Chi<sup>2</sup>.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1/4.2 Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez que han sido codificados los resultados obtenidos en el estudio de diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, interpretar y discutir los resultados, El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel V07 en la misma que se construyó una base de datos y la que nos sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

Se ha aplicado las encuestas a los clientes internos de la empresa Dextex y se ha obtenido lo siguiente:

#### Pregunta 1

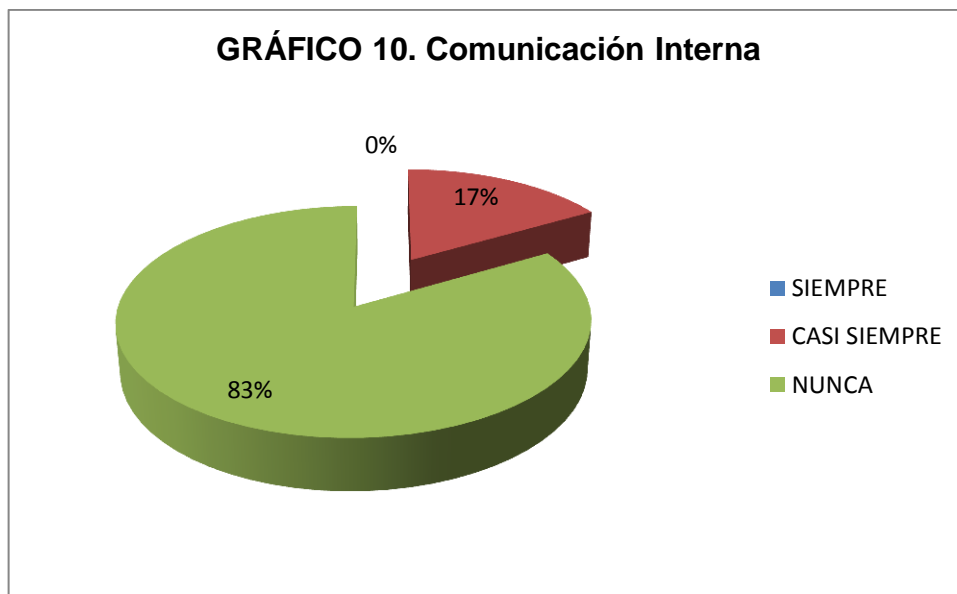
¿Se desarrolla en la empresa comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

**Cuadro 4. Comunicación interna**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	17%
NUNCA	5	83%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N.4

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 9 clientes internos la recolección de la información revela que 5 personas contestaron que casi siempre se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada el mismo que equivale a un 83%, asimismo 1 personas respondieron que nunca se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada que corresponden al 17%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados no se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario mencionan que si se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada.

## Pregunta 2

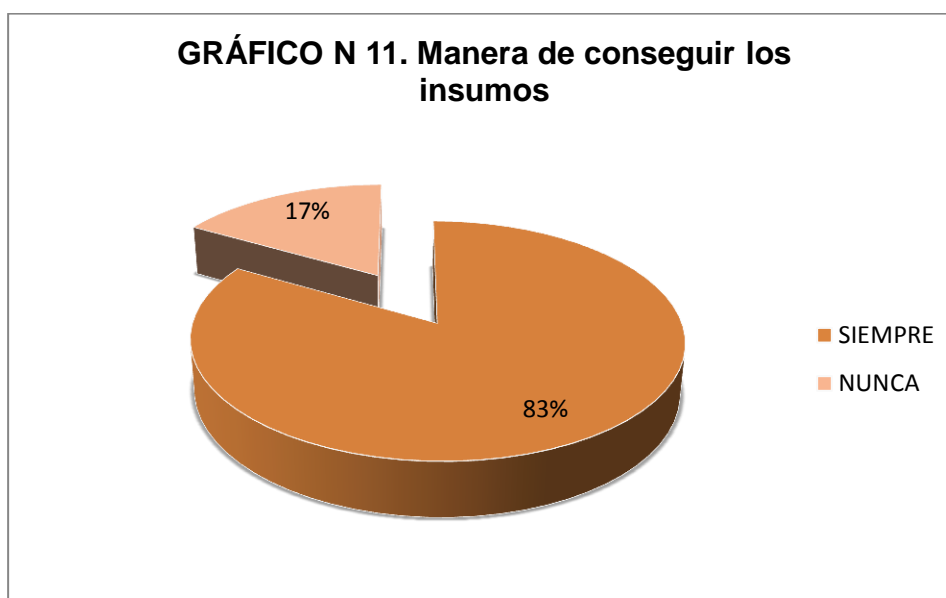
¿Hay una manera fácil de conseguir los insumos?

**Cuadro 5. Manera de Conseguir los Insumos**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83%
NUNCA	1	17%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 5.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## **Análisis**

De los 6 clientes internos la recolección de la información revela que 5 personas respondieron que siempre se obtienen de manera fácil los insumos el mismo que corresponde a un 83%, mientras que 1 personas mencionan que no siempre se obtienen de manera fácil los insumos equivalentes a un 17%.

## **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados mencionan que la empresa obtiene de manera fácil los insumos que utiliza la empresa, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario que la empresa no obtiene de manera fácil los insumos.

## **Pregunta 3**

¿Conoce Ud. de forma específica los materiales de la empresa?

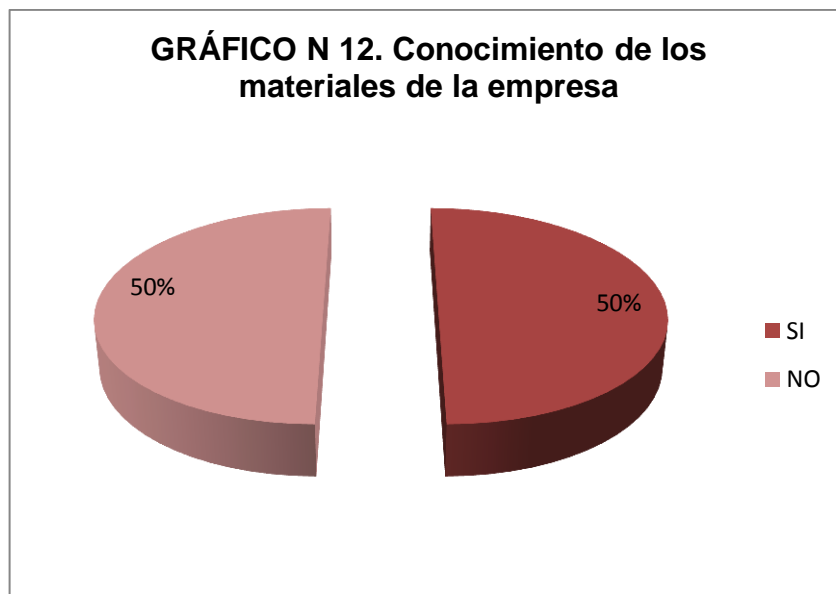
**Cuadro 6. Conocimiento de los materiales de la empresa**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema





**Fuente:** Cuadro N 6.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 6 clientes internos la recolección de la información revela que 3 personas contestaron que si tienen el conocimiento suficiente de los materiales de la empresa el mismo que es corresponden al 50%, asimismo 3 personas opinan que no poseen conocimiento exacto de los materiales existentes en la empresa esto equivale a un 50%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados conocen acerca de los materiales existentes que se manejan en la empresa, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario señalan que no conocen todos los materiales de la empresa.

### **Pregunta 4**

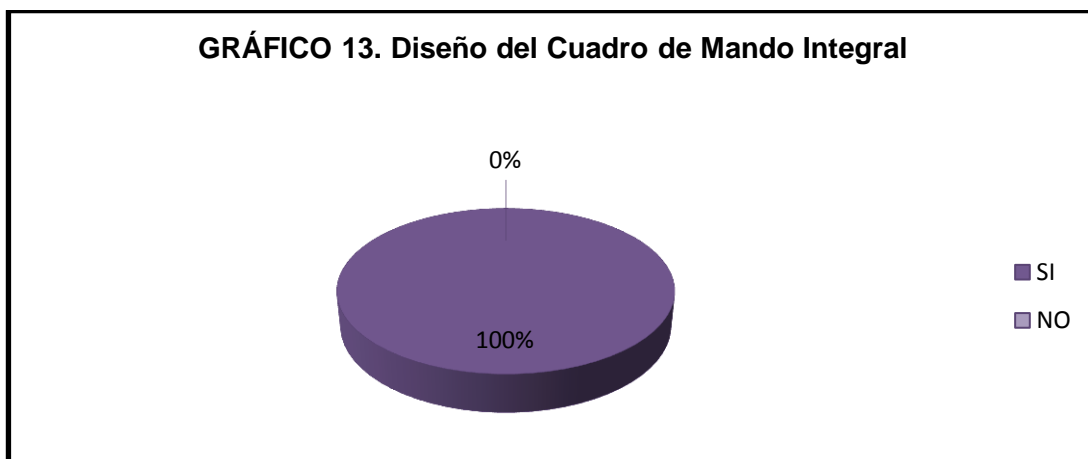
¿Cree Ud. Que es necesario el diseño del cuadro de mando integral en el departamento de producción para mejorar el nivel de producción?

**Cuadro 7. Diseño del Cuadro de mando Integral**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 7.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## **Análisis**

De los 6 clientes internos la recolección de la información revela que 6 personas respondieron que es necesario evaluar el sistema de control interno en el departamento de producción para mejorar el nivel de producción que corresponden al 100%.

## **Interpretación**

De todos los encuestados opinan que es necesario implementar un modelo de gestión administrativo en el departamento de producción para mejorar el nivel de producción ya que ayudara al progreso de la empresa.

## **Pregunta 5**

¿Cómo contribuye el control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad?

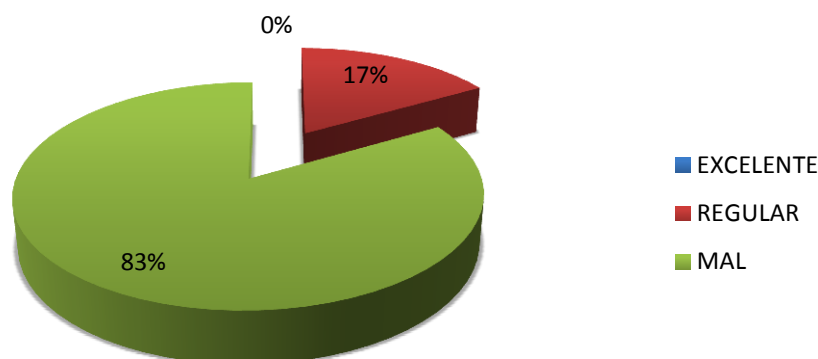
**Cuadro 8. Contribución del control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	0	0%
REGULAR	1	17%
MAL	5	83%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

**GRÁFICO N 14. Contribución del control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad**



**Fuente:** Cuadro N 8.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 6 clientes internos se ha obtenido de la recolección de la información la misma que revela que 1 personas responden que la contribución del control interno en el departamento de producción para mejorar el nivel de productividad contribuye de una manera regular para la empresa resultados que corresponden al 17%, mientras que 5 personas responden que existe una contribución mala esto equivalente a un 67%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados mencionan que existe un mal manejo del control interno, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario dicen que funciona de una manera regular y ninguna persona opina que es mala la estrategia que está manejando la empresa.

### Pregunta 6

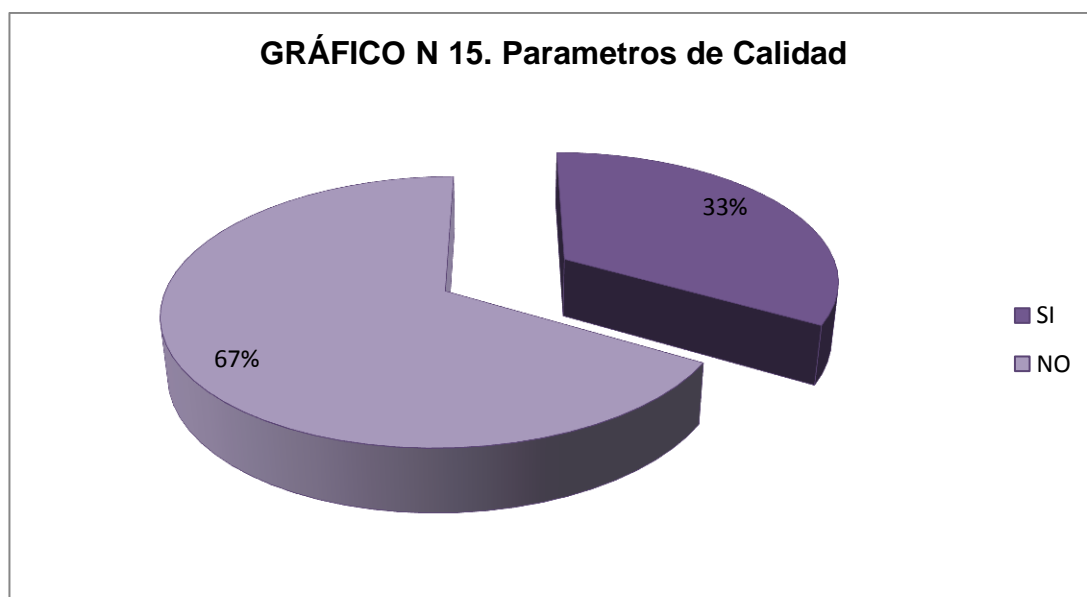
¿Usted sabe cuál es el parámetro de calidad que utiliza su cliente para evaluar su servicio?

**Cuadro 9. Parámetros de calidad**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 9.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## **Análisis**

De los 6 clientes internos la recolección de la información revela que 6 personas no conocen el parámetro de calidad que utiliza su cliente para evaluar su servicio que corresponden al 100%.

## **Interpretación**

De todos los encuestados no conocen el parámetro de calidad que utiliza su cliente para evaluar su servicio.

## **Pregunta 7**

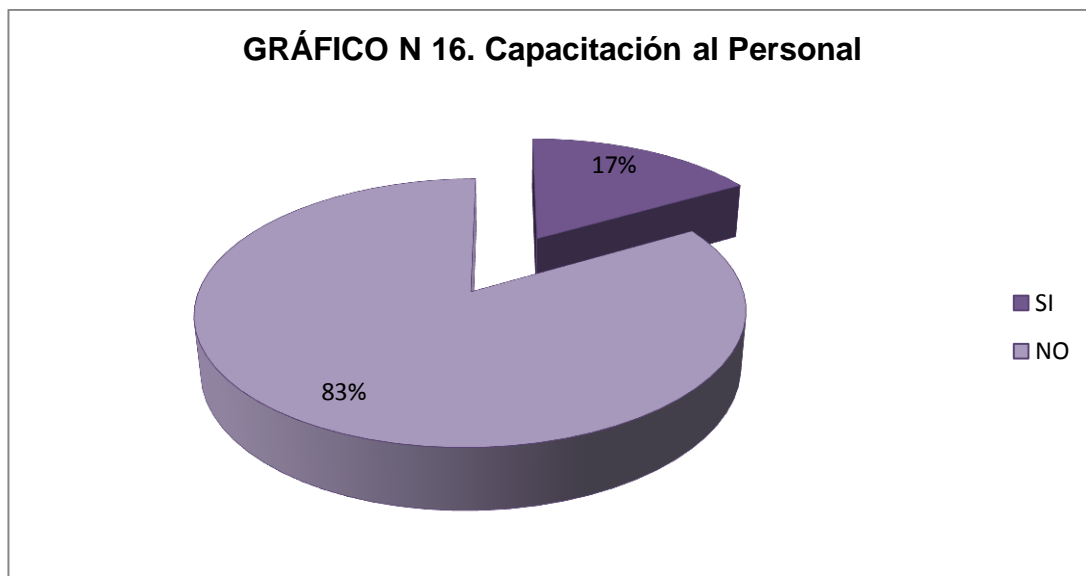
¿Se han realizado capacitaciones al personal?

**Cuadro 10. Capacitación al Personal**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 10.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 6 clientes internos de la recolección de la información revela lo siguiente, que 1 persona acepta que se han realizado capacitaciones al personal esto correspondiente al 33%, asimismo 5 personas respondieron que no se a realizado capacitaciones al personal correspondiendo esto a un 67%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados no han recibido una capacitación, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario si han recibido capacitaciones.

Se ha aplicado las encuestas a los clientes externos de la empresa Dextex y se ha obtenido lo siguiente:

### Pregunta 8

¿Utiliza un parámetro de calidad para evaluar el servicio prestado por la empresa?

**Cuadro 11. Parámetro de calidad**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	20%
NO	40	80%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N.11

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



## **Análisis**

De los 50 clientes externos la recolección de la información revela que 40 personas si utilizan un parámetro de calidad para medir el servicio de la empresa esto correspondiente al 84%, asimismo 10 personas respondieron que no se utiliza ningún parámetro de calidad para medir el servicio de la empresa correspondiendo esto a un 16%.

## **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados no utilizan un parámetro de calidad para medir el servicio de la empresa, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario si utilizan un parámetro de calidad para medir el servicio de la empresa.

## **Pregunta 9**

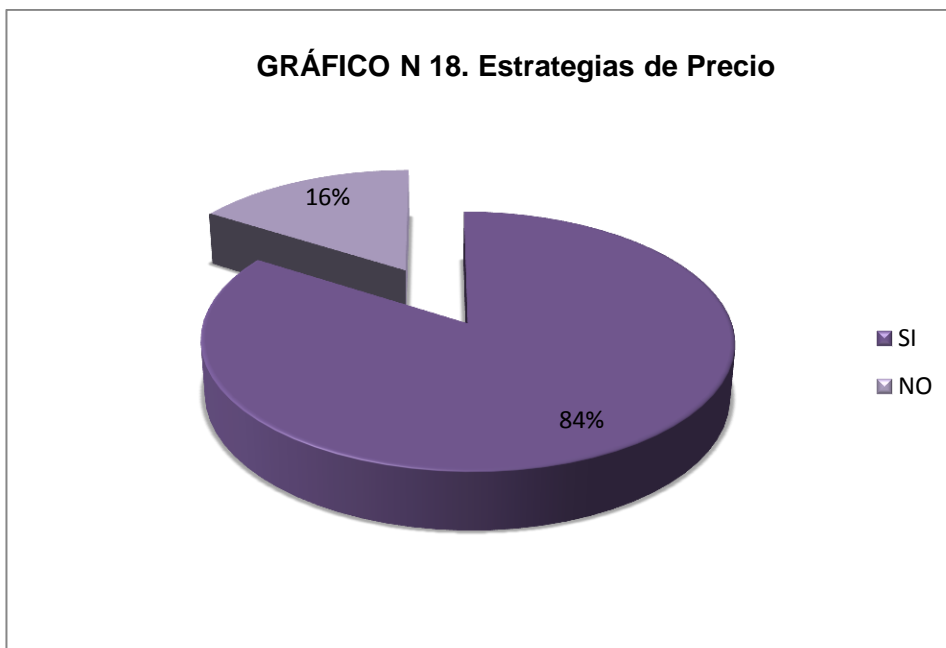
¿Existen estrategias de precio establecidas por la empresa?

**Cuadro 12. Estrategias de Precio**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	42	84%
NO	8	16%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 12.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 50 clientes externos la recolección de la información revela que 42 existe una estrategia de precio establecida por la empresa esto correspondiente al 84%, asimismo 8 personas respondieron que si existe una estrategia de precio establecida por la empresa correspondiendo esto a un 16%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados no existe una estrategia de precio establecida por la empresa, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario si existe una estrategia de precio establecida por la empresa.

### **Pregunta 10**

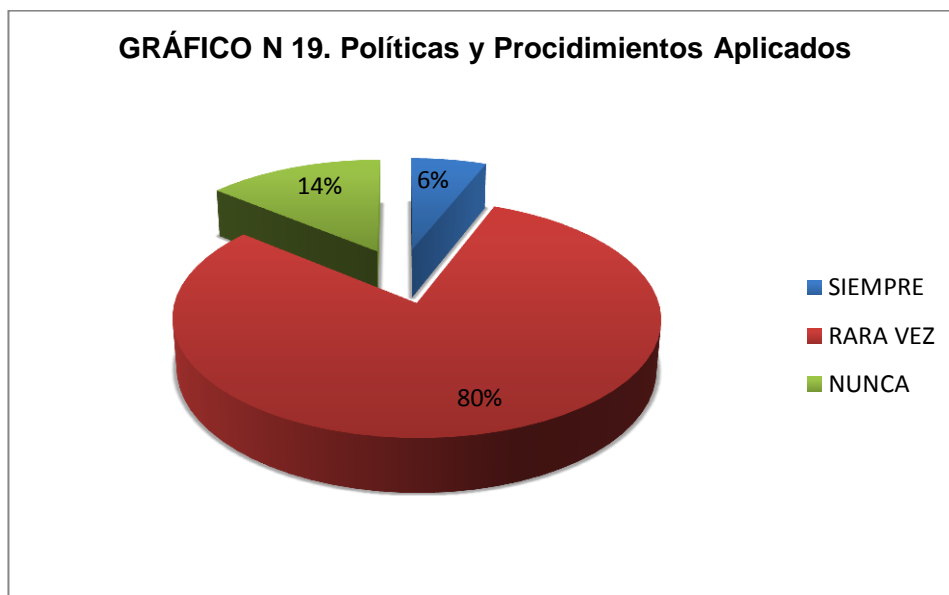
¿Considera que las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada?

**Cuadro 13 Políticas y Procedimientos aplicados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	3	6%
RARA VEZ	40	80%
NUNCA	7	14%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 13.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 50 clientes externos la recolección de la información revela que 3 personas respondió que siempre son aplicados las políticas y los procedimientos equivalente al 6%, de igual manera 40 persona respondieron que rara vez se aplican las políticas y los procedimientos

esto correspondiente al 80%, asimismo 7 personas respondieron que nunca se aplican las políticas y los procedimientos correspondiendo esto a un 14%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados aplican las políticas y los procedimientos, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario si aplican las políticas y los procedimientos, mientras que un poco de persona menciona que nunca se han aplicado las políticas y los procedimientos.

### **Pregunta 11**

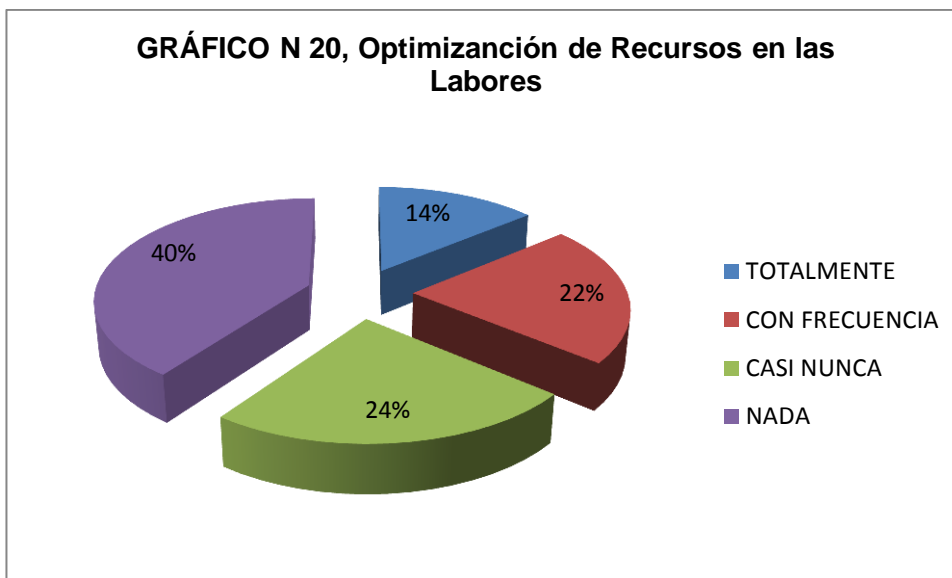
¿Cree usted que los empleados optimizan recursos en sus labores?

**Cuadro 14. Optimización de Recursos en las labores**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TOTALMENTE	7	14%
CON FRECUENCIA	11	22%
CASI NADA	12	24%
NADA	20	40%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 14.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

### **Análisis**

De los 50 clientes externos la recolección de la información revela que 7 persona optimizan recursos al realizar sus labores esto correspondiente al 14%, asimismo 11 personas respondieron que con frecuencia optimizan sus recursos al realizar sus labores correspondiendo esto a un 22%. Mientras que 12 personas casi nada optimizan sus recursos al realizar sus labores equivalentes al 24% y 20 personas respondieron que nadie optimiza sus recursos al realizar sus labores correspondientes a un 40%.

### **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados opinan que casi nadie optimizan sus recursos al realizar sus labores, mientras que un mínimo de personas opinan que todos los empleados optimizan sus recursos al realizar sus labores y un poco de personas opina que nadie optimizan sus recursos al realizar sus labores

## Pregunta 12

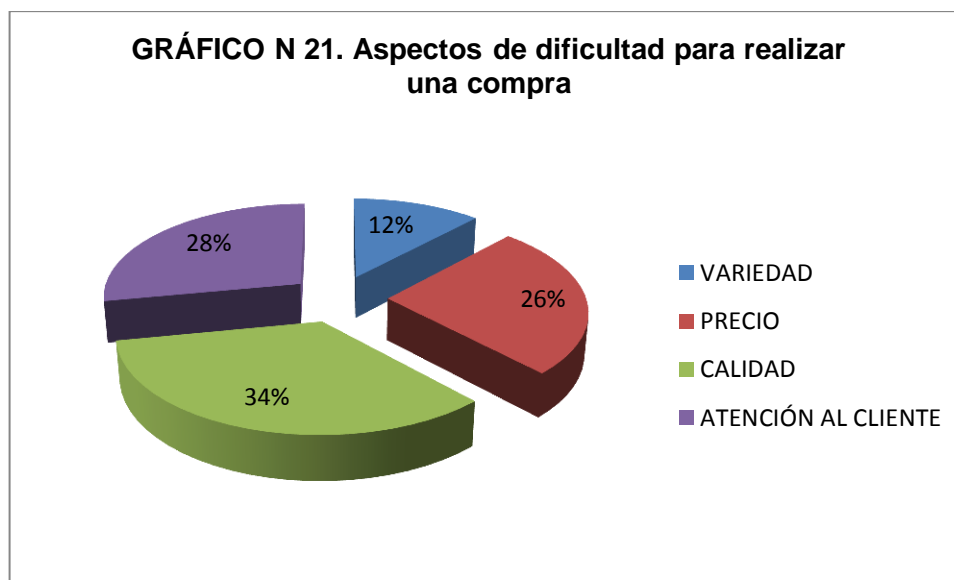
¿Con que aspectos encuentra mayor dificultad para realizar su compra?

**Cuadro 15. Aspectos de dificultad para realizar una compra**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
VARIEDAD	6	%
PRECIO	13	%
CALIDAD	17	%
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 15

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## **Análisis**

De los 50 clientes externos la información revela que 6 persona encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de variedad esto correspondiente al 14%, asimismo 13 personas respondieron que encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de precio correspondiendo esto a un 26%, 17 personas respondieron que encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de calidad equivalente al 34% y 14 personas respondieron que encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de atención al cliente equivalente al 28%.

## **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados mencionan que encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de calidad, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de atención al cliente, y pocas personas encuentra mayor dificultad para realizar su compra en el aspecto de variedad y precio.

## **Pregunta 13**

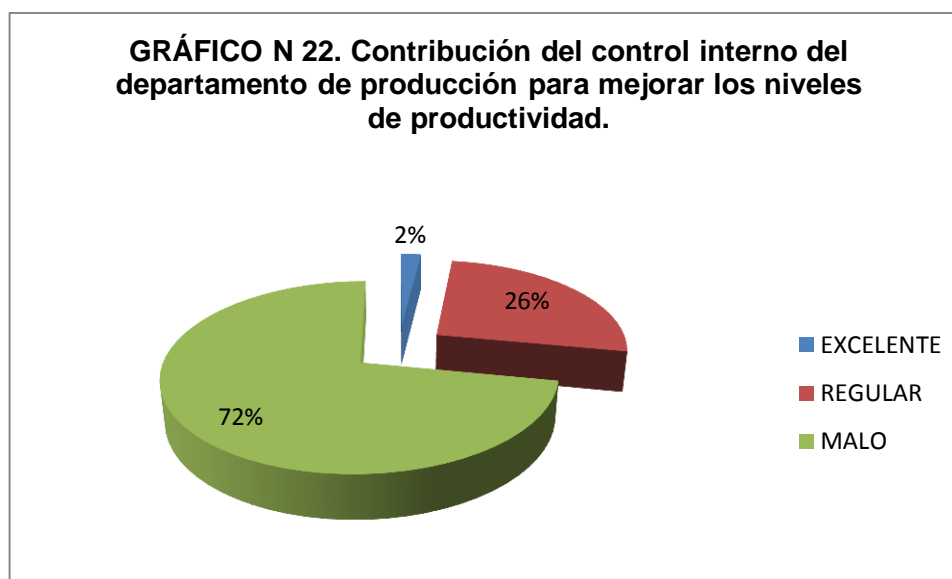
¿Cómo contribuye el control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad?

**Cuadro 16. Contribución del control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	0%
REGULAR	13	26%
MAL	36	74%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



**Fuente:** Cuadro N 16.

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



## **Análisis**

De los 50 clientes externos se ha obtenido de la recolección de la información la misma que revela que 1 persona responde que la contribución del control interno en el departamento de producción para mejorar el nivel de productividad contribuye excelentemente para la empresa resultados que corresponden al 2%, que 13 personas responden que la contribución del control interno en el departamento de producción para mejorar el nivel de productividad contribuye en forma regular en la empresa resultados que corresponden al 26%, mientras que 36 personas responden que existe una contribución mala esto equivalente a un 72%.

## **Interpretación**

De la mayoría de los encuestados mencionan que existe un mal manejo del control interno, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario dicen que funciona de una manera regular el control interno, mientras que un mínimo de personas opinan lo contrario dicen que funciona de una manera excelente en la empresa.

### **4.2 Verificación de la Hipótesis**

Para la correspondiente verificación de la hipótesis, se hará uso de la Técnica del Chi Cuadrado; para conseguir este objetivo, se ha escogido una pregunta que tiene relación con las dos variables de investigación, que persiguen verificar el control interno con los niveles de productividad; justificando la presente propuesta, de esta manera y esta es:

**Paso 1: Establecer las hipótesis nula y alterna**

**Hipótesis nula  $H_0$**

El Control Interno en el departamento de producción no incide en los niveles de productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

**Hipótesis alterna  $H_a$**

El Control Interno en el departamento de producción incide en los niveles de productividad de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

**Paso 2: Datos**

**Pregunta**

¿Cómo contribuye el control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad?

Datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa.

**Contribución del control interno del departamento de producción  
para mejorar los niveles de productividad**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	0	0%
REGULAR	1	17%
MAL	5	83%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

Datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	1	0%
REGULAR	13	26%
MAL	36	74%
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**DATOS**

	<b>EXCELENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>TOTAL</b>
CLIENTES INTERNOS	0	1	5	<b>6</b>
CLIENTES EXTERNOS	1	13	36	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>56</b>

**Paso 3: Cálculo del Valor Esperado**

$\frac{1 * 6}{56}$	=	1.8	$\frac{14 * 50}{56}$	=	8.4
$\frac{1 * 50}{56}$	=	1.2	$\frac{41 * 6}{56}$	=	15.6
$\frac{14 * 6}{56}$	=	12.6	$\frac{41 * 50}{56}$	=	5

**Paso 4: Cálculo Matemático**

**Cuadro No. 11. Frecuencias Observadas y Esperadas**

O	E	
FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	(O-E) <sup>2</sup> /E
0	0,107142857	0,107143
1	0,892857143	0,012857
5	1,5	8,166667
1	12,5	10,58
13	4,392857143	16,8644
36	36,60714286	0,01007
<b>X<sup>2</sup></b>		<b>35,74114</b>

**Cuadro N. 17: Frecuencias Observadas y Esperadas**

**Fuente:** Resultados de las Encuestas

**Elaboración:** Cecilia Sailema

## GRADOS DE LIBERTAD

$$gl = (c-1)(f-1)$$

$$gl = (2-1)(3-1)$$

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

$$gl = 2$$

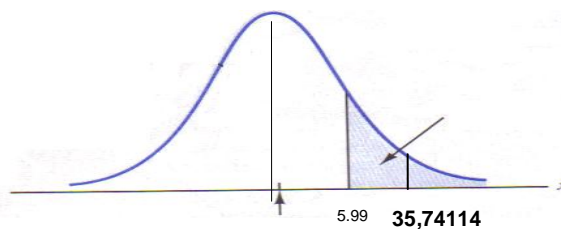
De lo anterior se tiene que el Grado de Libertad (gl) es 2, conociendo que este valor, bajo un 95% de confianza, corresponde a un chi cuadrado tabular (**X<sup>2</sup> tabular**) de 5,99 el cual será comparado con el chi cuadrado calculado (**X<sup>2</sup> calculado**) que equivale a 7.955128

**X<sup>2</sup> calculado > X<sup>2</sup> tabular**

$$35,74114 > 5,99$$

Con lo que se comprueba la hipótesis de investigación.

### **Paso 5: Cálculo del Valor Esperado**



**Paso 6: Tomar decisión y conclusión**

Se puede concluir diciendo que es necesario realizar la investigación, debido a que la empresa necesita de cambios correctivos para el departamento de producción.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del proceso de investigación realizado en la empresa Dextex, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones enumeradas a continuación:

#### **Conclusiones.**

- Se ha verificado que la empresa no cuenta actualmente con personal altamente capacitado debido a que no se han realizado capacitaciones al personal.
- Al diagnosticar las relaciones entre el control interno del departamento de producción y los niveles de productividad de manera detallada y específica, se verificó que la situación actual se encuentra en un nivel mediano y que merece urgente atención y tratamiento especializado, para romper paradigmas conformistas y proponer un mejoramiento de las mismas y así poder tomar decisiones correctivas e inmediatas.
- No se usa de una manera adecuada proceso que ayuden al mejoramiento continuo en la empresa.

#### **Recomendaciones.**

- Se recomienda realizar capacitaciones periódicas al personal de la entidad para que este se desempeñe mejor y obtener mejores resultados en el departamento de producción.

- Se hace prioritario el diseño e implementación el cuadro de mando integral para mejorar la productividad de la empresa con un nivel alto de producción.
- Se recomienda realizar este diseño exclusivamente para el área de producción para el desenvolvimiento de los empleados y desarrollo de la empresa.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

- **TITULO**

Diseño del cuadro de mando integral para mejorar el funcionamiento del departamento de producción de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

- **INSTITUCION**

Dextex

- **BENEFICIARIOS**

La empresa DEXTEX.

- **UBICACIÓN**

Dextex se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, en el cantón Pelileo, en las calles vía a la Libertad a 500 metros de la Avenida la Confraternidad.

- **TIEMPO**

**Fecha Inicial:** Enero 2011

**Fecha Final:** Julio 2011

- **EQUIPO TECNICO RESPONSABLE**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Gerente General	Sr Cristian Cueva
Contadora General	Ing. Gladys Vásconez
Jefe de Producción	Ing. Darwin Bravo
Investigadora	Cecilia Maribel Saillema Masaquiza

- **COSTOS**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Recursos Económicos		90,00
- Movilización	40,00	
- Alimentación	50,00	
Recursos Materiales		170,00
- Copias	20,00	
- Internet	40,00	
- Empastados	50,00	
- Impresiones	50,00	
- Resma de papel	10,00	
<b>Subtotal</b>		170,00
<b>10% Imprevistos</b>		19,50
<b>Total</b>		189,50

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a lo dispuesto anteriormente se puede deducir que es necesario que se diseñe e implemente el cuadro de mando integral en el departamento de producción de la Empresa, puesto que luego de conocer la situación se puede determinar que no existe dentro de los procesos que intervienen un adecuado manejo del control interno, el cual ayude a verificar en rendimiento de la producción obtenida.

Se puede decir que la empresa necesita que se realice capacitaciones al personal debido a que necesita personas competentes y eficaces en la entidad.

La productividad de la empresa es una de las partes principales del mismo por es indispensable que se realice cambios en el manejo del departamento de producción para que el nivel de producción incremente en la empresa.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Dentro de este marco es importante porque va a permitir un correcto desempeño de los empleados en el departamento de producción es decir al desarrollo del mejoramiento continuo definiendo el control de interno como elemento para evaluar los niveles de eficacia y eficiencia.

Ahora bien la evaluación del control interno mediante el cuadro de mando integral es útil porque va determinar los parámetros que identificaran a los procesos claves en la estructura de la entidad ya que por medio de la valuación del control interno con enfoque en Procesos y basado en el

Cuadro de Mando Integral ayudará a realizar de mejor la productividad de la empresa.

Esta implementación beneficiará a toda la Organización ya que por medio de ello seguirá un camino de Progresividad, el cual dentro de la entidad tendrá un impacto en la Atención a los Clientes y en la Producción. El Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa, administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando a todo el personal, logrando alcanzar resultados a corto plazo, contribuyendo su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión.

Con esta aplicación el interés es llegar a proporcionar a la empresa una valuación del control interno mediante el cuadro de mando integral. Con esta perspectiva se tiene una Visión de llegar a ser una empresa líder en la producción jeans.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el cuadro de mando integral para mejorar el funcionamiento del departamento de producción de la empresa Dextex en el segundo semestre del año 2010.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICO**

- ❖ Revisar la Misión, Visión y Análisis Interno y Externo, de la empresa.

- ❖ Identificar las perspectivas sus factores claves y las relaciones, correspondientes y sus debidos objetivos.
- ❖ Identificar y definir de los indicadores a utilizar de acuerdo al departamento de producción.
- ❖ Plantear un Mapa Estratégico en el cual se identifique los indicadores que va a utilizar la empresa.
- ❖ Diseñar del cuadro de mando integral para la evaluación del control interno del departamento de producción.
- ❖ Capacitar al personal responsable.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político**

Con respecto a la Factibilidad en el Campo Político es muy importante ya que se determina un adecuado manejo en el departamento de producción esto es con la facilidad de incrementar la productividad en la empresa.

### **Socio-Cultural**

En cuanto a esta factibilidad, la propuesta tiene como finalidad la organización del trabajo creando un ambiente de trabajo propicio para la interacción y el éxito laboral, debido a que su implementación está involucrada en todos los sectores Empresariales ya que se requiere siempre de un control adecuado para determinar su progresividad.

### **Tecnológico**

En lo referente a la realización de la presente propuesta se tiene acceso a la tecnología ya que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento que

facilita a la organización la consecución de objetivos, puesto que se trata de mejorar el desempeño del departamento de producción.

## 6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO-TECNICO

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

## ***PERSPECTIVAS***

### **Perspectiva Financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

## **Perspectiva del Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla



teniendo en cuenta sus preferencias. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

### **Perspectiva de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

### **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y

aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

### ***Características del Cuadro de Mando***

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

### ***Puesta en práctica del Cuadro de Mando***

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado

cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. **En base a las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de *Strategy Map* es *Mapa de la estrategia*) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.**

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

### ***Contenido del Cuadro de Mando***

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de

apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Primero: se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Segundo: en la que éstas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

## **Elaboración del Cuadro de Mando**

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
  - Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
  - Esta herramienta debe de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
  - Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportarle el "Controller", ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
  - Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
  - Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a



un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de Mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo,

estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

## **6.7 MODELO OPERATIVO**

- ❖ **Revisar la Misión, Visión y Análisis Interno y Externo, de la empresa.**

### **Historia de la Empresa**

La empresa DEXTEX, se dedica a la fabricación de jeans, DEXTEX es una compañía dedicada a fabricar la mejor ropa masculina. es el fabricante de la importante marca de jeans AVITUS la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Pelileo, situada en las calles vía la Libertad a 500 metros de la Avenida la Confraternidad. La empresa fue creada e inicia su vida productiva aproximadamente en el año 2000, en la actualidad es una empresa constituida legalmente como persona natural, gracias a la iniciativa del Señor Cristian Cueva Gerente-Propietario, quien aporta su capital y trabajo para conformar dicha empresa orientada a la producción de jeans.

Además cuenta con 35 colaboradores (5 administrativos y 30 de la planta de producción) que trabajando en equipo y aportando su esfuerzo físico e intelectual logran obtener un producto que satisfaga las expectativas más exigentes del mercado; siguiendo procesos determinados según el manual y políticas internas de la empresa.

Dextex consiente de la competitividad de las empresas y la supervivencia en un entorno globalizado, parte de una condición básica que es la mejora continua de la calidad.

### MISIÓN:

Ser un equipo de trabajo orientados a los más exigentes criterios de calidad y servicio, para satisfacer las necesidades del consumidor desarrollando, produciendo y comercializando jeans de evolución constante, sustentados en principios, valores talento humano, innovación y tecnologías, para que nuestros consumidores estén siempre “*Equipados para la vida*”.

### VISIÓN:

Llegar a ser en el año 2015, una empresa líder a nivel nacional e internacional, convirtiéndonos en la primera opción de compra al ofrecer jeans de calidad, diseño y alto desarrollo para nuestros fieles consumidores proporcionando bienestar general a todos nuestros empleados, proveedores, clientes y socios

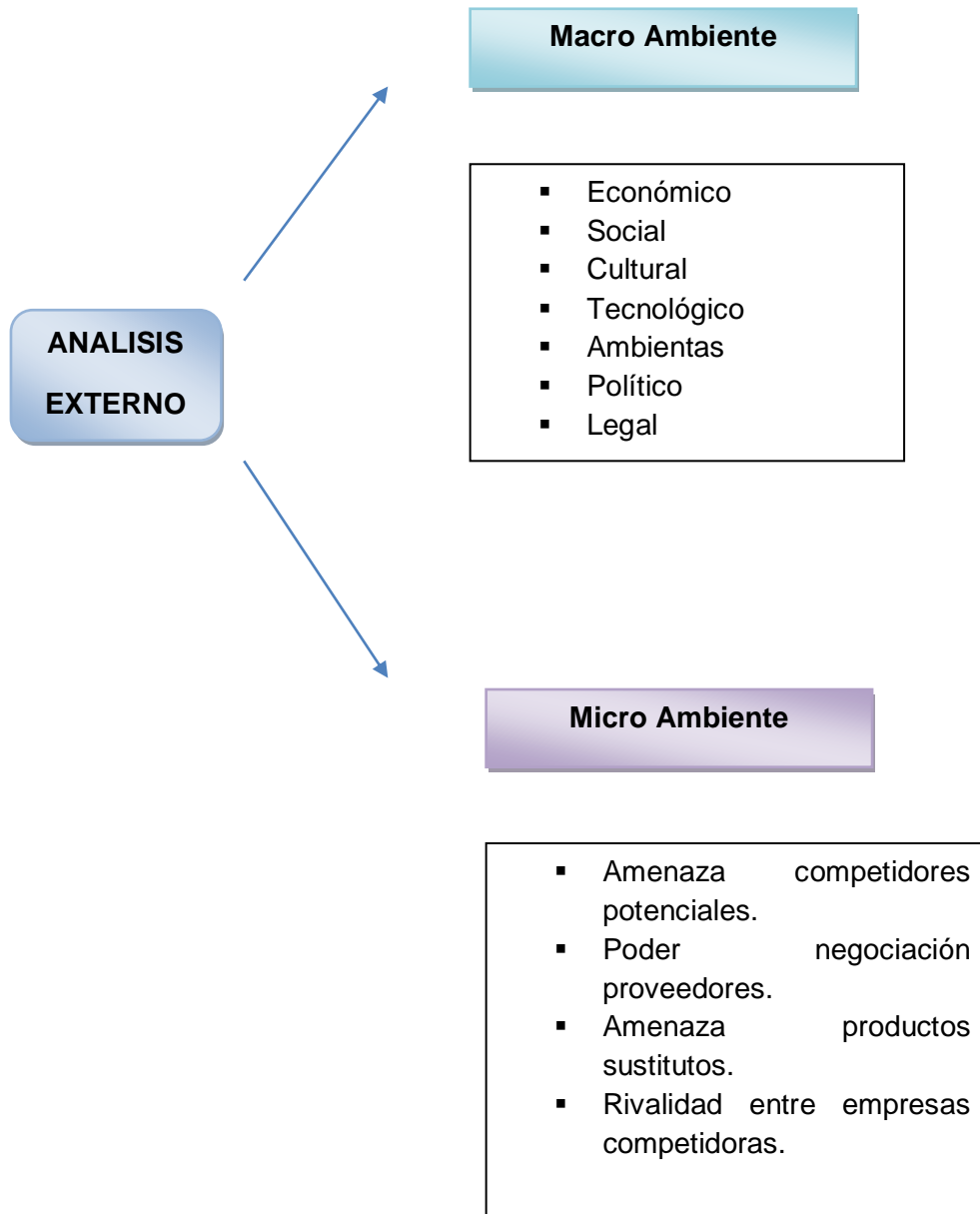
### PRINCIPIOS:

- Honestidad
- Ética
- Puntualidad
- Responsabilidad

### VALORES:

- Respeto integral por las personas

- Excelencia en la Gestión
- Puntualidad
- Responsabilidad



## **MACROAMBIENTE:**

El Macro Ambiente de la empresa está compuesto por las oportunidades o amenazas para la empresa. Estas fuerzas incluyen factores como son las demográficas, las económicas, las naturales las tecnológicas, las políticas y las culturales.

**FACTORES DEMOGRÁFICOS:** En el entorno demográfico muestra los cambios en estructura por edades de la población, los cambios geográficos de la población, familias y la gran diversidad étnica y racial.

**FACTORES ECONÓMICOS:** Permite determinar el poder adquisitivo es decir del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos. El ambiente económico muestra los cambios en el ingreso real y de los gastos de los consumidores.

**FACTORES AMBIENTALES:** En este factor permite identificar los altos niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

**FACTORES TECNOLÓGICOS:** Muestra La velocidad de los cambios tecnológicos, las diversas posibilidades de innovación, la inversión requerida para el desarrollo y pequeñas mejoras para la empresa.

**FACTOR POLÍTICO-LEGAL:** Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresa,

**FACTOR CULTURAL:** Las tendencias de una sociedad, la cultura, religión y otros factores que están inmersos en este factor son necesarios evaluarlos para la toma de decisiones futuras en cuanto a la productividad de la empresa.

## **MICRO AMBIENTE**

En el análisis se ha tomado en cuenta cinco componentes, en primer lugar el ambiente interno de la empresa, el segundo componente son las empresas que son el canal para crear valor los proveedores y clientes, en el tercer componente se a toma en cuenta los tres tipos de mercados de consumidores, productores, revendedores y el ultimo componente está compuesto por todo el público que tiene interés o influencias.

- ❖ Identificar las perspectivas sus factores claves y las relaciones, correspondientes y sus debidos objetivos.

A partir de estos objetivos estratégicos, se produjo un proceso de debate para llegar a un consenso sobre cuáles eran los factores clave (correspondientes a las cuatro perspectivas definidas), que permitieran la consecución de los objetivos establecidos por la empresa. En este sentido, se estableció también las áreas críticas donde se encontrarían los factores claves, llegando a establecer la configuración que se observa en el siguiente cuadro:

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>AREAS CRÍTICAS</b>	<b>FACTORES CLAVES</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la Rentabilidad</li> </ul>	Financiera	Precio Resultados Actividad Control de Costes Rentabilidad
<b>EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar cuota de Mercado</li> <li>✓ Clientes Satisfechos</li> </ul>	Clientes  Proveedores Marketing	Marketing (Imagen de la Marca)  Canales de Distribución Clientes Satisfechos
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de Productos Jeans</li> </ul>	Producción Clientes Proveedores	Calidad Tiempos Atención al Cliente
<b>APRENDIZAJE y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implicación Personal</li> <li>✓ Capacidad de Innovación</li> </ul>	Recurso Humano	Formación y Capacidades  Innovación Motivación Productividad Tecnología Nuevos Productos



Además, se analizó las relaciones causa-efecto entre factores, considerando que para conseguir los objetivos de implicación de personal y de capacidad de innovación, había que actuar en variables como la formación, incentivos y motivación y por otro lado, invertir en nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos productos.

En el cuadro anterior se presentan las relaciones causa efecto entre factores, elaborada de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que cuidando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se facilitaría la optimización de los procesos internos y así, la satisfacción de los clientes, por lo que comprarán otros productos y además, buena imagen por lo que se captarán nuevos, lo que implica mayor cuota de mercado y, por ende, mejora de la perspectiva financiera. Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se consideró que para hacer frente al futuro, había que tener en cuenta dos grandes factores:

- ✚ Una inversión en nuevas tecnologías, sistemas de información y productos sería básico, ya que por un lado, mejoraría la calidad de los productos existentes y, por otro, atendería a nuevas o futuras necesidades de los clientes con el lanzamiento de nuevos productos. De ahí, se pensó que estos factores repercutirían directa o indirectamente en las otras perspectivas.
  
- ✚ Tener los trabajadores más capacitados, junto con una política de incentivos que se vea recompensada a su vez por la generación de sugerencias de los empleados, dará lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que lleve a una mayor motivación y satisfacción del personal, lo cual generará una mejora de la productividad y en definitiva, repercutirá favorablemente en los aumentado las ventas y la rentabilidad.

- ✚ Respecto a los procesos internos, señalar que con trabajadores satisfechos y formados se obtendrían productos de mayor calidad, mejorando por otra parte la eficiencia y la eficacia de los procesos, reduciéndose el número quejas, devoluciones, etc. También se conseguiría que la entrega del bien al cliente se hiciera en el momento y lugar adecuado, y que éste se sintiera bien atendido por el vendedor.
- ❖ Identificar y definir los indicadores a utilizar de acuerdo al departamento de producción.

### **PREPECTIVA FINANCIERA**

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los parámetros financieros de crecimientos, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

<b>PREPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>INDICADORES</b>
Margen Bruto de utilidad	<u>Utilidad</u> Ventas Totales
Ingresos sobre la inversión	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio
Nivel de efectividad de la empresa	$(1 - (\text{Costos Totales Actuales} / \text{Costos Totales Anteriores})) * 100$

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Margen Bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas Totales}}$ $\frac{11.267.97}{736.575.36} =$ $0.015$	%	Mensual
Ingresos sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{16.960.69}{158.775.81} =$ $0.106$	%	Anual
Nivel de efectividad de la empresa	$(1 - (\text{Costos Totales Actuales} / \text{Costos Totales Anteriores})) * 100$	%	Semestral

## PRESPECTIVA DE CLIENTES

En esta se responde a la expectativa de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende la “generación de valor” en la perspectiva financiera. La satisfacción de los clientes es el objetivo principal de esta perspectiva.

PRESPECTIVA DE CLIENTES	
FACTORES CLAVES	INDICADORES
Cientes Satisfechos	$\frac{\text{Cientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}}$
Nivel de Reclamos	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{Total transacciones de servicio al cliente}}$
Imagen de la empresa	Porcentaje de índice de presentación

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Clientes Satisfechos	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}}$ $\frac{40}{50} = 0.8$	%	Mensual
Nivel de Reclamos	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{Total transacciones de servicio al cliente}}$ $\frac{5}{60} = 0.083$	%	Diario
Imagen de la empresa	Porcentaje de índice de presentación	%	Trimestral

## PRESPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que como punto de partida se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, generadores de valores e iniciativas relacionadas.

<b>PRESPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>INDICADORES</b>
Proveedor	Tiempo que tarda en suministrar el proveedor
Satisfacción	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente
Materia Prima	Entregas con retraso / Entregas totales

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Proveedor	Tiempo que tarda en suministrar el proveedor	%	Trimestral
Satisfacción	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	%	Mensual
Materia Prima	Entregas con retraso / Entregas totales  $\frac{10}{25} = 0.4$	%	Semanal

## PRESPECTIVA DE APENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar. Estas capacidades se basan en las competencias fundamentales del negocio que incluyen las competencias de la gente, el uso de la tecnología que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

<b>PRESPECTIVA DE APENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>INDICADORES</b>
Capacitaciones Ejecutadas	<u>Curso de Capacitación Ejecutados</u> Curso de Capacitación Planificados
Empleados satisfechos	<u>Nº De empleados satisfechos</u> Nº total de empleados
Incentivación a los Trabajadores	<u>Total de trabajadores satisfechos</u> Número de Trabajadores



NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Capacitaciones Ejecutadas	$\frac{\text{Curso de Capacitación Ejecutados}}{\text{Curso de Capacitación Planificados}}$ $\frac{1}{3}$ <p>0.33</p>	%	Trimestral
Empleados satisfechos	$\frac{\text{Nº De empleados satisfechos}}{\text{Nº total de empleados}}$ $\frac{8}{30}$ <p>0.2</p>	%	Anual
Incentivación a los Trabajadores	$\frac{\text{Total de trabajadores satisfechos}}{\text{Número de Trabajadores}}$ $\frac{8}{30}$ <p>0.26</p>	%	Semestral

## MAPAS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVA FINANCIERA							
OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	FINALIDAD O INICIATIVAS	INFORMACIÓN	RESPONSABLE	META
INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	Margen Bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas Totales}}$	Mensual	Conocer el porcentaje de utilidad, sobre ventas.	Estados Financieros	Contabilidad	> = 35%
DISMINUIR GASTOS	Ingresos sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Anual	Conocer el retorno sobre la inversión	Estados Financieros	Contabilidad	> = 50%
INCREMENTAR LA CULTURA DE COSTEO EN LA EMPRESA PARA SER MÁS EFICIENTES	Nivel de efectividad de la empresa	$(1 - (\frac{\text{Costos Totales Actuales}}{\text{Costos Totales Anteriores}})) * 100$	Semestral	Implementar modelo de costos ABC	Ordenes de Producción	Dirección Financiera	> = 70%

**Cuadro:** N. 18

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

PERSPECTIVA DE CLIENTES									
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	FINALIDAD O INICIATIVA	INFORMACIÓN	RESPONSABLE	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO
SERVICIO INTEGRAL DE CALIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Cientes Satisfechos	$\frac{\text{Cientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}}$	Mensual	Implementar un sistema integral de atención al cliente	Encuestas	Dirección Comercial	$\geq 80\%$	$> 60\% < 80\%$	$\leq 60\%$
INCREMENTAR UN CONTROL PREVENTIVO Y SERVICIO DE POST VENTA PARA REDUCIR RECLAMOS	Nivel de Reclamos	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{Total transacciones de servicio al cliente}}$	Diario	Elaborar un CRM para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con los clientes	Informe de utilización	Dirección Comercial	$\leq 30\%$	$< 40\% > 30\%$	$\geq 40\%$
FORTALECER LA IMAGEN DE LA EMPRESA	Imagen de la empresa	Porcentaje de índice de presentación	Trimestral	Conocer su presentación	Divulgación de clientes hacia terceros	Marketing	$\geq 70\%$	$> 50\% < 70\%$	$\leq 50\%$

**Cuadro:** N. 19

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	FINALIDAD O INICIATIVA	INFORMACIÓN	RESPONSABLE	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO
OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Proveedor	Tiempo que tarda en suministrar el proveedor	Trimestral	Diseñar un plan para obtener nuevos convenios	Informe de adquisición de materia prima	Jefe de Producción	> = 50%	>40% <50%	< = 40%
MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacción	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	Mensual	Disminuir el riesgo de obtener mercaderías en stock	Informe de entrega al cliente	Jefe de Producción	> = 90%	> 70% < 90%	< = 70%
OPTIMIZAR LA ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA	Materia Prima	Entregas con retraso / Entregas totales	Semanal	Determinar la exactitud de referencias y unidades almacenadas	Informe de abastecimiento	Jefe de Compras	< = 80%	> 70% > 80%	< = 70%

**Cuadro:** N.20

**Fuente:** Cecilia Sailema

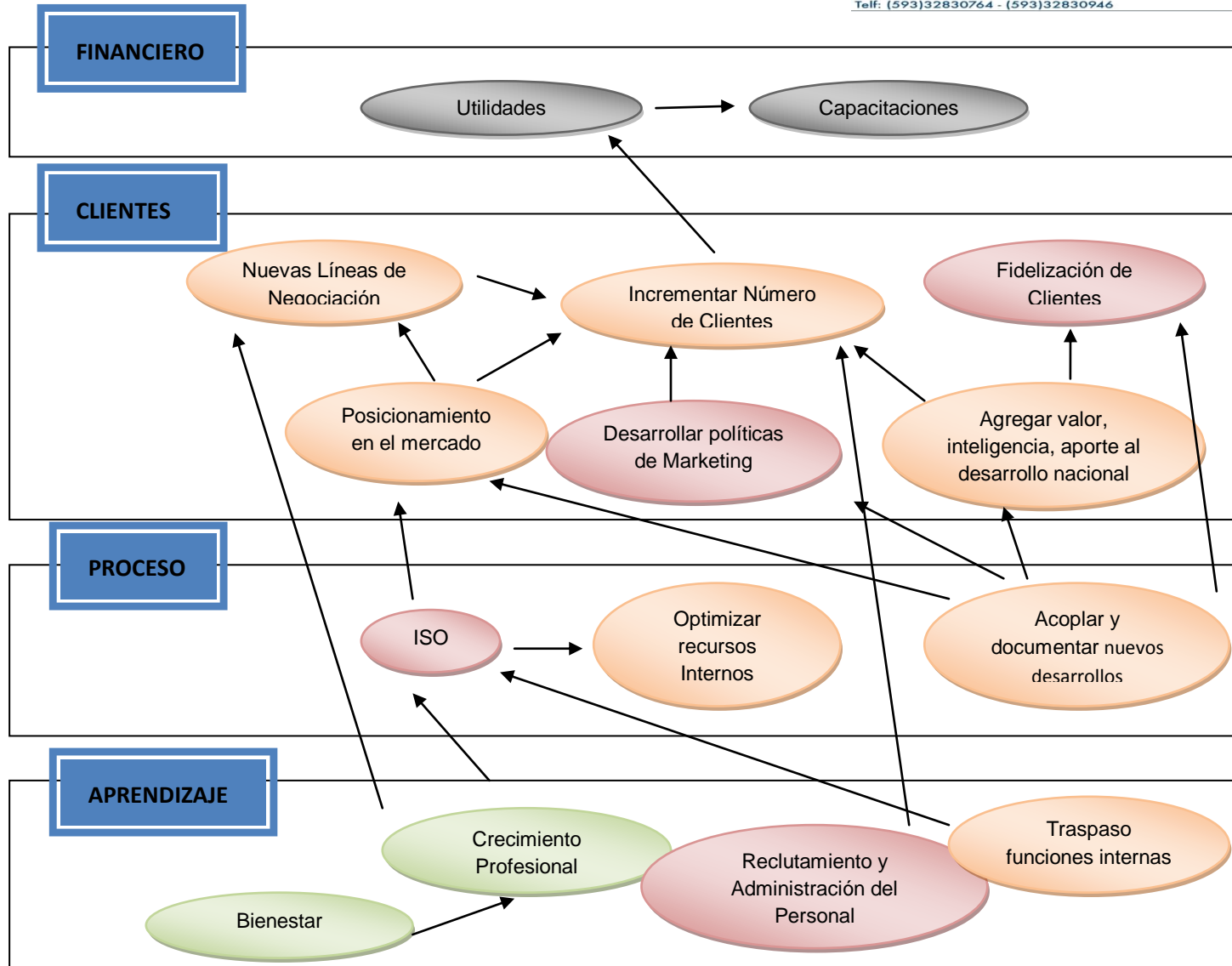
**Elaborado por:** Cecilia Sailema

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	FINALIDAD O INICIATIVA	INFORMACIÓN	RESPONSABLE	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO
CONTAR CON UN PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y COMPETENTE PARA CREAR UNA CULTURA DE DESARROLLO DE TALENTO A FIN DE ALCANZAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA	Capacitaciones Ejecutadas	<u>Curso de Capacitación Ejecutados</u> Curso de Capacitación Planificados	Trimestral	Elaborar el Plan de Capacitación	Encuestas	Dirección Desempeño Organizacional	> = 50%	>40% <50%	< = 40%
MEJORAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Empleados satisfechos	<u>Nº De empleados satisfechos</u> Nº total de empleados	Anual	Determinar empleados satisfechos	Informe de empleados satisfechos	Recursos Humanos	> = 80%	> 60% < 80%	< = 60%
PROPORCIONAR DE PLANES DE INCENTIVOS AL PERSONAL	Incentivación a los Trabajadores	<u>Total de trabajadores satisfechos</u> Número de Trabajadores	Semestral	Establecer a los trabajadores en optimas puestos	Informe de trabajadores en continuidad	Recursos Humanos	< = 60%	> 50% > 60%	< = 50%

**Cuadro:** N.21

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema



## OBJETIVO



No esta totalmente estructurado (PARCIAL)



No esta estructurado



Estructurado

**Cuadro:** N.20

**Fuente:** Cecilia Sailema

**Elaborado por:** Cecilia Sailema

## CONCLUSIONES:

Hasta el momento la experiencia de implantación del CMI en la empresa DEXTEX está siendo positiva, si está funcionando o no y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos. Los gerentes se están acostumbrando a considerarla como una herramienta básica para su gestión y la realidad es que los trabajadores aprenden con este instrumento y la empresa está obteniendo resultados positivos, superando los beneficios a la inversión realizada. Para eso se va estudiar la introducción de algún paquete informático sobre CMI existente en el mercado lo que exigirá un estudio comparativo de los mismos.

- ❖ Capacitar al personal responsable.

## ANTECEDENTES

DEXTEX no cuenta con personal capacitado para ejecutar las acciones que conlleven a alcanzar la visión de la institución, convirtiéndose en una debilidad para el logro de los objetivos de la empresa, en tal razón es

primordial que la que la empresa desarrolle un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades de la institución.

## OBJETIVO

Capacitar a todo el personal de acuerdo a cada una de las necesidades para contar con personal capacitado.

TEMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Preparar presentación con respecto a los temas	X											
introducción sobre el Cuadro de Mando Integral		X										
Capacitación para una mejor atención del Cliente			X									
Comunicación y trabajo en equipo				X								
Herramientas Básicas para el mejor desempeño del personal					X							
Formación del Personal en el C M I						X	X					
Mejoramiento de la producción							X	X				
Enseñanza									X			
Talleres										X		
Evaluación											X	
Seguimiento												X



## 6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

<b>N.-</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
1	<b>Gerente Propietario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar el desempeño de empleados</li><li>• Revisar si se cumple misión y visión de la empresa.</li></ul>
1	<b>Gerente Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar informes de reclamos</li></ul>
1	<b>Contable Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar información y los datos de la empresa.</li></ul>
1	<b>Jefe de Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que los empleados cumplan con el nivel de producción esperado.</li></ul>

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACION

<b>MATRIZ DE ANALISIS EVALUATIVO PARA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA</b>	
<b>ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACION</b>	<b>ELEMENTOS O RECURSOS TECNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACION</b>
Interesados en Evaluar	Gerente General, Clientes Internos, Clientes Externos,
Razones que Justifican la Evaluación	Prevenir decisiones equivocadas
Objetivos Plan de Evaluación	Impulsar al desarrollo sostenible
Aspectos hacer evaluados	Producción Inventarios
Personal encargado de Evaluar	Maribel Sailema-Investigadora Dr. Cesar Salazar-Tutor
Periodos de Evaluación	Semanal Mensual
Proceso Metodológico	Eficacia Eficiencia Efectividad
Recursos	Entrevistas

## BIBLIOGRAFÍA

- NARANJO, Marcelo, Contabilidad de Costos, Bancaria, Gubernamental, Editorial Ecuador, Nueva Edición, Quito-Ecuador, 2003.
  
- DAVALOS, Argentares Nelson, Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría, Editorial Ecuador, Segunda Edición, Quito-Ecuador, 1994.
  
- MANTILLA, Samuel, Auditoría del Control Interno, Bogotá, ECOE Ediciones, 2005.
  
- STONER J., WANKEL C. Administration. Prentice-Hall. México, 1990.
  
- AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
  
- Leyes Ordinarias

Código Orgánico de la Producción, Comercio, e Inversiones.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**Carrera de Contabilidad Auditoría**

**ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

---

Hace llegar un cordial saludo y éxito es sus funciones.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Recabar información para el adelanto de la empresa y para mejorar el desempeño del proceso administrativo.

**INSTRUCCIONES:**

1. Leer detenidamente y contestar con la mayor veracidad posible.
2. En las siguientes preguntas escoja una sola alternativa y marque con una X.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Se desarrolla en la empresa comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

2.- ¿Hay una manera fácil de conseguir los insumos?

Siempre

Nunca

3.- ¿Conoce Ud. de forma específica los materiales de la empresa?

Si

No

4.- ¿Cree Ud. Que es necesario el diseño del cuadro de mando integral en el departamento de producción para mejorar el nivel de producción?

Si

No

5.- ¿Cómo contribuye el control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad?

Excelente

Regular

Mal

6.- ¿Usted sabe cuál es el parámetro de calidad que utiliza su cliente para evaluar su servicio?

Si

No

7.- ¿Se han realizado capacitaciones al personal?

Si

No



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**Carrera de Contabilidad Auditoría**

**ENCUESTA CLIENTES EXTERNO**

---

Hace llegar un cordial saludo y éxito es sus funciones.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Recabar información para el adelanto de la empresa y para mejorar el desempeño del proceso administrativo.

**INSTRUCCIONES:**

1. Leer detenidamente y contestar con la mayor veracidad posible.
2. En las siguientes preguntas escoja una sola alternativa y marque con una X.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Utiliza un parámetro de calidad para evaluar el servicio prestado por la empresa?

Si

No

2.- ¿Existen estrategias de precio establecidas por la empresa?

Si

No

3.- ¿Considera que las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada?

Siempre

Rara Vez

Nunca

4.- ¿Cree usted que los empleados optimizan recursos en sus labores?

Totalmente

Con Frecuencia

Casi Nada

Nada

5.- ¿Con que aspectos encuentra mayor dificultad para realizar su compra?

Variedad

Precio

Calidad

Atención al Cliente

6.- ¿Cómo contribuye el control interno del departamento de producción para mejorar los niveles de productividad?

Excelente

Regular

Mal