



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN EL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

TEMA:

“ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN EN EL PRIMER
SEMESTRE DEL AÑO 2014.”

AUTOR : Margarita Altamirano

TUTOR : Dr. Marcelo Mantilla

Ambato – Ecuador

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Luis Marcelo Mantilla Falcón, con C.C. 0501648521 en calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014.”, desarrollado por Sra. Margarita Josefina Altamirano Vargas, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, 14 de Mayo del 2015

AUTOR
Tutor



Dr. Marcelo Mantilla

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo Margarita Josefina Altamirano Vargas, con C.I. 1804665964, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación: ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, 14 de Mayo del 2015

Autor



Margarita Josefina Altamirano Vargas

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


Los miembros del tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014.”, de Margarita Josefina Altamirano Vargas, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, 14 de Mayo del 2015



Econ. Mg. Diego Proaño Córdova

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ab. Mg. Anita Labre Salazar

PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Mg. Cesar Salazar Mejía

PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a Dios, por la bendición y fortaleza que me da en cada instante de mi vida.

Con todo cariño a mis padres, Marco e Imelda que con su esfuerzo y amor absoluto supieron guiarme en el camino correcto para cumplir mis metas.

Con todo el amor del mundo a mi adorable esposo Josué por su infinita ayuda y comprensión para culminar esta etapa y a la vez proporcionarme su apoyo incondicional en cada instante de mi vida.

A mi dulce y tierna hija Dominique que es el motor de mi existencia, por todo su inocente apoyo que me ha brindado a lo largo de este paso estudiantil.

A mis hermanos Marco Antonio y Mauricio quienes me han brindado su apoyo con palabras de aliento para concluir la presente meta.

Margarita Altamirano V.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi mayor agradecimiento a Dios que es el único que hizo posible este trabajo ya que sin él la vida misma no tendría sentido.

Mi mayor agradecimiento a mis padres por cada sacrificio que hicieron para que ahora cosechemos con agrado el producto final.

De corazón a mi esposo y a mi pequeña hija por todo el amor que me brindan y a la vez por enseñarme día a día el verdadero significado del amor a través de una mirada, un abrazo, hacen que todo sea más fácil.

A mis hermanos que han sido participes de mi carrera estudiantil a lo largo de la vida.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron para concluir esta etapa estudiantil a través de palabras de aliento hicieron más llevadero mis estudios superiores.

Margarita Altamirano V

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

TITULO O PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento Del Problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del Problema	10
1.2.5. Interrogantes.....	10
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	11

1.3. JUSTIFICACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos.....	13
2.2. Fundamentación Filosófica	16
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	17
2.2.2. Fundamentación Ontológica	17
2.2.3. Fundamentación Axiológica	18
2.3. Fundamentación Legal	18
2.4. Categorías Fundamentales	20
2.4.1. Variable Independiente	23
2.4.2. Variable Dependiente.....	33
2.5. Hipótesis.....	51
2.6. Señalamiento De Variables.....	51
CAPÍTULO III.....	52
METODOLOGÍA	52
3.1. Enfoque de la Investigación	52
3.2. Modalidad básica de la Investigación	53
3.2.1 Investigación de campo.....	53
3.2.2. Investigación Documental.....	54
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	55

3.3.1. Investigación Exploratoria	55
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	56
3.4. Población y Muestra.....	57
3.4.1. Población.....	57
3.4.2. Muestra.....	57
3.5. Operacionalización De Variables.....	58
3.6. Plan de Recolección de Información.....	60
3.7. Plan de Procesamiento de la Información	63
CAPÍTULO IV	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
4.1. Análisis de resultados.....	64
4.2. Interpretación de los datos	74
4.3. Verificación de la Hipótesis	75
CAPÍTULO V	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. Conclusiones	79
5.2. Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO VI.....	81
PROPUESTA.....	81
6.1. Datos Informativos.....	81
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	82
6.3. Justificación.....	83
6.4. Objetivos	84

6.4.1. General	84
6.4.2. Específicos	84
6.5. Análisis de factibilidad.....	84
6.5.1. Política.....	84
6.5.2. Económica.....	85
6.5.3. Socio- Cultural	85
6.5.4. Tecnología.....	85
6.5.5. Organizacional y Operativa.....	85
6.6. Fundamentación Científico-Técnica	86
6.6.1. Planificación Estratégica	86
6.6.2. Cuadro de Mando Integral	91
6.6.3. Mapa de Procesos.....	95
6.7. Modelo Operativo	96
6.7.2. Planificación Estratégica de la Empresa Muebles Garzón.....	100
6.8. Administración de la Propuesta	121
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	123
Bibliografía	125
Anexos.....	136

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Población y Muestra	57
Cuadro N° 2: Variable Independiente: Análisis de Eficiencia en Procesos Productivos.....	58
Cuadro N° 3: Variable Dependiente: Competitividad	59
Cuadro N° 4: Proceso de Secado	65
Cuadro N° 5: Proceso de Carpintería	66
Cuadro N° 6: Proceso de Emporado	67
Cuadro N° 7: Proceso de Lacado	68
Cuadro N° 8: Proceso de Tapizado	69
Cuadro N° 9: Proceso de Accesorios	70
Cuadro N° 10: Factores Internos de la Empresa	71
Cuadro N° 11: Factores del Sector.....	72
Cuadro N° 12: Factores Sistémicos	73
Cuadro N° 13: Datos de la lista de cotejo	78
Cuadro N° 14: Modelo Operativo	96
Cuadro N° 15: Matriz FODA.....	103
Cuadro N° 16: Mapa Estratégico	104
Cuadro N° 16: Mapa Estratégico	104
Cuadro N° 17: Presupuesto de Administración de la Propuesta	122
Cuadro N° 18: Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas	7
Gráfico N° 2: Superordinación Variable Independiente - Dependiente.....	20
Gráfico N° 3: Subordinación Variable Independiente.....	21
Gráfico N° 4: Subordinación Variable Dependiente	22
Gráfico N° 5: Proceso de Secado	65
Gráfico N° 6: Proceso de Carpintería.....	66
Gráfico N° 7: Proceso de Emporado	67
Gráfico N° 8: Proceso de Lacado	68
Gráfico N° 9: Proceso de Tapizado	69
Gráfico N° 10: Proceso de Accesorios	70
Gráfico N° 11: Factores Internos de la Empresa	71
Gráfico N° 12: Factores del Sector.....	72
Gráfico N° 13: Factores Sistémicos	73
Gráfico N° 14: Importancia entre la Eficiencia y Competitividad	77
Gráfico N° 15: Análisis Interno y Externo	89
Gráfico N° 16: Componentes Del Analisis Foda	90
Gráfico N° 17: Cuadro de Mando Integral	92
Gráfico N° 18: Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral	92
Gráfico N° 19: Organigrama de la Empresa Muebles Garzón	121

RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador, tiene una economía inestable, como algunos países del mundo, en el cual desarrollan miles de empresas su vida económica, las mismas que para poder mantenerse en el mercado y crecer, deben tener planes estratégicos para aprovechar al máximo sus recursos, evitando desperdicios y así poder minimizar riesgos el momento de la toma de decisiones gerenciales. Muchas organizaciones no cuentan con el manejo del Cuadro de Mando Integral para realizar sus actividades y operaciones, esta es una de las razones por las cuales muchas empresas se encuentran en crisis de falta de administración, planificación, organización y control, lo cual puede llevar a que las empresas culminen su vida comercial y cesen sus actividades.

El presente trabajo que se pone a consideración, expone los resultados de la investigación realizada, con el propósito fundamental de responder al problema detectado el mismo que es: “Desperdicio de recursos materiales en la producción de la Empresa Muebles Garzón”. La modalidad básica de la investigación es bibliográfica documental apoyada en una investigación de campo, y el nivel o tipo de investigación es descriptiva complementada con una asociación de variables.

La información obtenida para investigar el problema, se recopiló directamente del gerente y jefe de producción de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato, anteriormente en mención, de manera que se obtuvo una propuesta ideal ajustada a los objetivos de la investigación. En el diseño de BalancedScore Card se podrá mejorar el crecimiento empresarial de la Empresa, debido a indicadores se podrán todas las posible maneras de mejorar tanto en el ámbito interno como externo, además se contempló los indicadores de gestión para la medición de todas las estrategias planteadas para el crecimiento empresarial, y finalmente se diseñó el BalancedScore Card tomando como referencias las principales necesidades de la empresa y así maximizar de la rentabilidad en el largo corto y plazo.

PALABRAS CLAVES: Eficiencia, Auditoría, Competitividad, Estrategias de Competitividad, Auditoria de Gestión.

INTRODUCCIÓN

Las empresas con rápido crecimiento deben acudir a fuentes externas de financiamiento, el financiamiento a través de recursos propios de las empresas es más costoso y limitado, que a través de terceros debido a que los mismos accionistas o empresarios están en la búsqueda de tasas de rentabilidad superiores o iguales al costo de financiación externa. Asimismo la banca tradicional presenta instrumentos de crédito muy rígidos, poco adaptados a las necesidades de la industria y con un alto perfil cortoplacista.

Otra opción de financiamiento es cuando las empresas llegan a punto, donde generan altas tasas de rentabilidad, producto del buen comportamiento de las utilidades, entonces pueden comenzar a financiarse a través de su propia generación interna de recursos o reinversión de utilidades.

Sin embargo, el mercado de capitales nacional a través de los mecanismos de ofertas públicas y privadas, se presenta como una alternativa viable, atractiva y razonable para que los empresarios desde la pequeña y mediana empresa, hasta las de alta capitalización, levanten fondos para sus distintos proyectos y planes de expansión de largo plazo, con costos muy inferiores a las tasas bancarias y en condiciones más ventajosas.

Continuando con el orden de ideas el propósito general de este trabajo de investigación fue el de analizar la eficiencia en los procesos productivos y su impacto en la Competitividad de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato. Asimismo se conforma de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla los aspectos relacionados con el problema a investigarse, contextualización, análisis crítico, causas y efectos que lo originaron, tomando como problema principal la Desperdicio de recursos materiales en la producción de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato, y como esto ha llevado a que la organización se vea afectada en sus niveles de competitividad y en su bajo nivel de productividad, adicionalmente también se hace referencia a la prognosis, preguntas directrices, delimitación del problema, justificación y objetivos.

En el Capítulo II, se da a conocer el marco teórico en el cual constan los antecedentes investigativos que permiten adoptar como fundamento el análisis de la variable independiente y dependiente.

En el Capítulo III, se describe el enfoque utilizado para el desarrollo de la investigación que en el presente trabajo se lo realizó con el uso del método cuantitativo, se realiza una descripción de la modalidad y tipo de investigación, se establece la población y muestra, se describe la operacionalización de las variables dependiente e independiente, en la cual se da un breve concepto de cada una, se describen categorías, se determinan índices de medición, ítems básicos e instrumentos de investigación a utilizar, posteriormente se define el plan de recolección, procesamiento y análisis de la información.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

Consecutivamente en el Capítulo V, se emiten las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos que se planteó en la investigación, las mismas que son tomadas para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado directo de la investigación.

Capítulo VI, se realiza una revisión de la propuesta que se prevé sea realizada dado los resultados del análisis y la investigación, se determina costos, plazos y forma de ejecución.

Se presenta en la elaboración del Diseño del BalancedScore Card, en el cual se contemplan las posibles estrategias e indicadores para la medición de resultados y pronta toma de decisiones en beneficio de la empresa y así poder cubrir su necesidad de mejorar los procesos productivos que es la base más importante de la empresa ya que a través de ello cubren las necesidades del mercado local y nacional de muebles., además en la propuesta se contempla como se va administrar y evaluar la ejecución y cumplimiento de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Análisis de eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la empresa Muebles Garzón en el primer semestre del año 2014.”

1.2. Planteamiento Del Problema

Previo a realizar de manera concreta la contextualización de la presente investigación, es necesario mencionar que la eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Mucho se ha escrito sobre el tema y muy diversos los enfoques que se le han dado. Este trabajo intenta contribuir a una utilización apropiada de estos elementos, adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño de las organizaciones

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, en muchos de los cuales deben identificarse competencias y capacidades de los sectores productivos para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

La principal alteración del sistema de comercio internacional ha sido su notable expansión; el surgimiento de nuevos exportadores (Japón y los países asiáticos) la apertura de los mercados de Norte América mediante el Tratado de Libre Comercio y en una menor medida la apertura de los mercados europeos

responsables y en general la liberalización de mercados propuesta e impuesta a los países en vías de desarrollo son responsables de este incremento en los flujos del comercio mundial.

En este contexto, es de suma importancia la participación y cooperación de todos los actores de la cadena productiva para lograr un posicionamiento de clase mundial.

El consumo de muebles de los principales países industrializados se estima en alrededor de USD \$ 150 mil millones, de los cuales, los países de la Unión Europea representan el 50 % (Alemania 27 %, Italia 16%, Francia 14 %, Reino Unido 12 % y España 6% y 25 % los otros países), seguida de Estados Unidos con 31 %, Japón con 13 %, Canadá con 3 % y el restante de los países industrializados con 3%. La producción de muebles en la Unión Europea es de USD \$ 60 mil millones y sus importaciones son de alrededor de USD \$ 18 mil millones; Italia, Alemania, Francia y Dinamarca se ubican entre los diez principales exportadores de muebles en el mundo (Bancomext , 2004, pág. 20).

Estados Unidos registró en 1999 un consumo de muebles del orden de los USD \$ 48 mil millones, de los cuales produce alrededor de USD \$ 36 mil millones y exporta USD \$ 4 mil millones e importa \$ USD 16 mil millones (Martinez , 2003).

Las ciudades con mayor consumo de muebles son: Nueva York, Washington, Chicago, Los Ángeles y Dallas. Así mismo, se prevé un crecimiento acelerado de la demanda en los Estados de Ohio, Washington, Texas y Arizona (Martinez , 2003).

Las importaciones de Estados Unidos provienen principalmente de Canadá, con un monto de USD \$ 4,417 millones; seguida de China, con USD \$ 3,019 millones; México con USD \$ 2,101 millones; Italia, con USD \$ 1,067; y Taiwán, con USD \$ 1,003, millones, entre otros (Martinez , 2003)

En los tiempos actuales las empresas que aún continúan en los diferentes mercados han logrado un grado de eficiencia, pero a su vez, a medida que avanza

el desarrollo se introducen más competidores, y si a la vez se suma entre otros factores la situación de crisis que estamos viviendo, se requiere no sólo que debamos ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficiente y mantener una mejora continua. Más aún, podríamos asegurar que en términos generales, aquellas empresas que no lleguen a ser eficientes sostenidamente en medio de cualquier crisis económica y mundial, permanecerán poco tiempo en el mercado.

La empresa eficiente aprovecha toda oportunidad de mejora y cada vez trabaja para que el beneficio se incremente. Nos dice Peter Drucker que la mejor forma de predecir el futuro es creándolo. El sentarnos a esperar que las cosas cambien no es una forma estratégica para ser exitosos sino el ponernos a crear el futuro buscando mejores formas de alcanzar los resultados.

La eficiencia no sólo debe ser aplicada en el área operativa de la empresa, sino también, en todas las demás áreas, es decir, hacerlo eficientemente; en donde no sólo se debe controlar los materiales, herramientas e insumos sino también el impacto en la operación del negocio.

1.2.1.2. Mesocontextualización

América Latina, constituye un interesante mercado emergente para la comercialización de muebles, sólo Brasil se presenta como exportador incipiente y el resto de los países producen para consumo local. México exportó a esta región USD \$ 36 millones en 1999, destacando los mercados de Puerto Rico, Chile, Panamá, Perú y Venezuela (Bancomext , 2004).

El aporte de la industria maderera en el Ecuador al desarrollo del País, es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Por lo anterior debemos prestar especial atención a los problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del País, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional.

El desarrollo de la actividad maderera ecuatoriana abarca más del 55% a nivel mundial, durante los últimos años ha sido notorio puesto que han jugado un papel importante en la generación de empleo con aproximadamente 300.000 mil puestos de trabajo a pesar de la situación económica difícil que se está viviendo hoy en día. Fuente estudio de competitividad del sector maderero del Ecuador, Quito, Julio del 2008.

El consumo maderero en el Ecuador es del 14.2% en las industrias, artesanías y pequeñas industrias es así que en el país se desenvuelven varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de muebles, pero al no contar con estrategias de comercialización adecuadas no logran una aplicación efectiva de recursos financieros, humanos y materiales lo que permitiría un mayor crecimiento en este sector.

1.2.1.3. Microcontextualización

La Empresa Muebles Garzón de carácter familiar dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en madera, nace debido a las características de la provincia de Tungurahua, la cual concentra un sesenta por ciento de la actividad de este tipo en el país, así mismo con la iniciativa de generar empleo y contribuir al desarrollo económico del mismo; es así que se evidencian algunas dificultades que impiden su crecimiento, así es posible percibir en lo administrativo la existencia de dualidad de mando, la ausencia de publicidad requerida para la venta de sus muebles, inexistentes promociones ; mientras que en la productividad se observa que la infraestructura no es aprovechada en todo su potencial, por tanto existen inversiones que no son productivas e incluso rentables, así como no han sido aprovechados a plenitud los recursos humanos disponibles.

El principal problema que enfrenta la Empresa Muebles Garzón es el inadecuado proceso productivo, esto se debe en gran medida a que no se cuenta con un sistema de costos que permita establecer el precio de venta de cada uno de los artículos a ser comercializados; ni tampoco poder identificar los elementos que intervienen durante el proceso productivo, para facilitar el establecimiento de costos de producción más un margen de utilidad razonable, es decir no se lleva un

control y/o supervisión sobre los materiales a utilizar lo que ocasiona desperdicio de recursos. De la misma forma no se puede establecer el porcentaje de mano de obra destinada a cada uno de los productos fabricados, así como tampoco logra registrar la cantidad de materiales indirectos utilizados en cada uno de los procesos.

Por ello la importancia de contar con un adecuado proceso productivo, que genere rentabilidad en base a un sistema eficiente en los diferentes procesos productivos.

Por todos los factores mencionados anteriormente se ve la necesidad de realizar el presente estudio.

1.2.2. Análisis Crítico

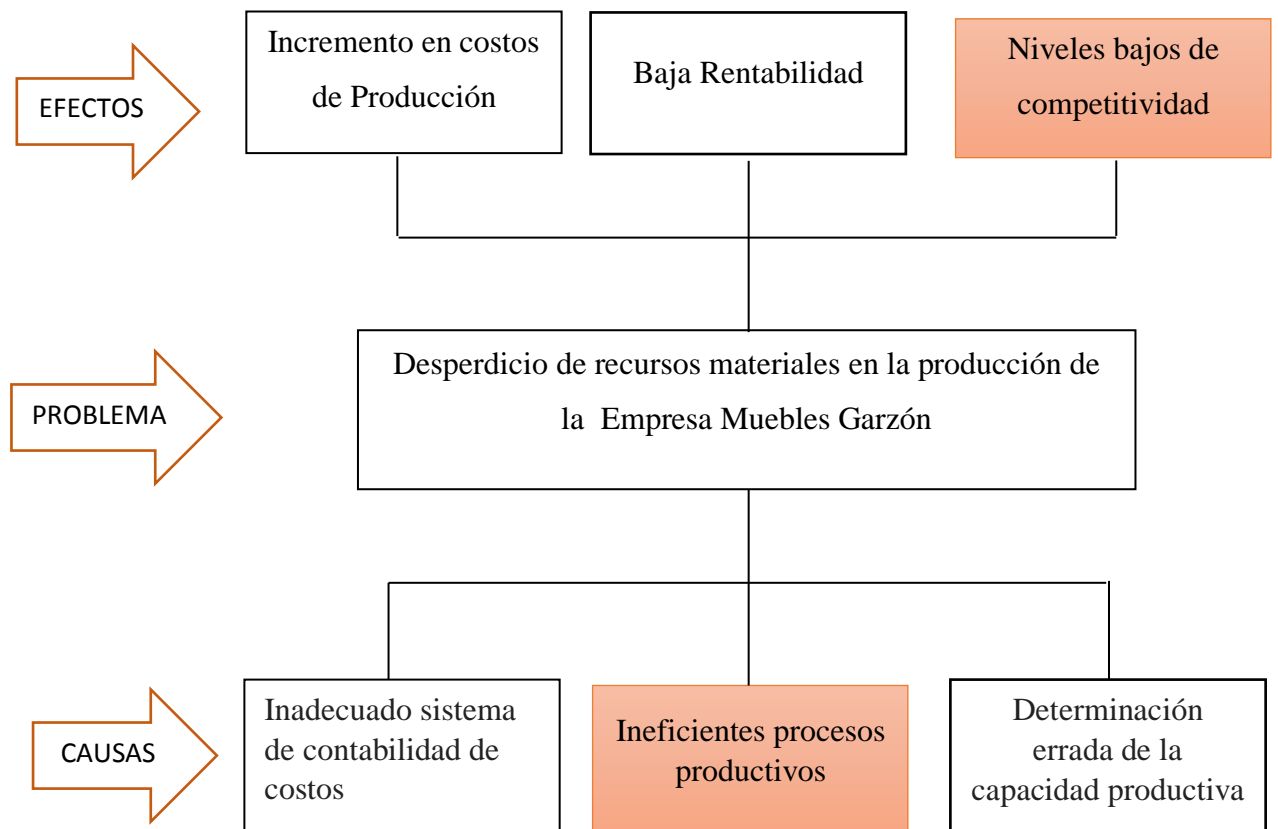


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Según el análisis realizado se detectó que una de las principales causas que provoca el desperdicio en las operaciones en los Procesos Productivos de la Empresa Muebles Garzón, es el inadecuado sistema de contabilidad de costos mismo que da lugar a la existencia de un elevado nivel en los costos de producción. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona que: “Un sistema de contabilidad de costos es el conjunto de registros que se establece en una empresa industrial con el fin de controlar en términos cuantitativos, las operaciones relacionadas con la producción de satisfactores, para informar de manera oportuna y accesible sobre ellas.” (Casigne & Cervantes, 1981).

Por otra parte Neumer y Deaking señalan que: “Un sistema de contabilidad de costos, está formado por una serie de formularios o modelos diarios, mayores, asientos e informes administrativos integrados dentro de una serie de procedimientos, de tal manera que los costos unitarios puedan ser determinados rápidamente y ser usados al adoptarse las decisiones de la gerencia” (Neuner & Deaking, 1993)

Es por esta razón que un sistema de costos bien diseñado, acorde con las características de la empresa y que tome en consideración las posibilidades y limitaciones de la organización tendrá como objetivo principal determinar, acumular e informar acerca del costo unitario y ofreciendo la seguridad de que la información proporcionada a la gerencia será un medio eficaz para la toma de decisiones.

La ineficiencia en los procesos productivos es otro punto causal de análisis, ya que al no existir un control adecuado de los mismos dentro de la empresa y sumado a que el departamento de producción no cuenta con el conocimiento suficiente para aplicar y desarrollar eficientemente procesos productivos ha traído como consecuencias niveles bajos de rentabilidad en la empresa.

Rentabilidad es sinónimo de ganancias, beneficios. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo (Faga & Ramos Mejia, 2006).

Para Sánchez Ballesta (2002), Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Al conocer estos preceptos se podría decir entonces que la rentabilidad empresarial es el resultado del proceso productivo, que es la utilidad o ganancia del negocio, resultado de la actividad económica que combina factores productivos con el objeto de obtener bienes y servicios que al venderse generan utilidades para la empresa.

Una mala determinación de la capacidad productiva dentro de la empresa es otro factor que afecta los niveles de eficiencia y competitividad de la Mueblería Garzón puesto que, en toda la vida empresarial de esta organización nunca se han medido los niveles productivos tanto de maquinarias como los tiempos de fabricación de los diferentes productos que oferta dicha mueblería.

Es importante enfatizar que la administración de la capacidad requiere de una buena comprensión del medio ambiente dentro del cual opera la organización. Esto requiere una comprensión de las demandas normales de las operaciones existentes y una visión que tome en cuenta las condiciones de los negocios en el futuro.

Según la Junta Central de Planificación (1980), se entiende por capacidad productiva el máximo volumen de producción posible de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas en la unidad de tiempo, generalmente un año, con la utilización más racional de los medios y

áreas de trabajo disponible y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción, que garanticen la calidad de los productos fabricados

Por otra parte Krajewski y Ritzman (2000), definen a la capacidad como: la tasa de producción máxima de una instalación. Esta última puede ser una estación de trabajo o una organización entera

Entonces capacidad productiva será entendida como la capacidad de producción de bienes y servicios, que puedan producirse, venderse y generar ganancias.

1.2.3. Prognosis

De no realizarse una investigación analítica de la situación actual de la Empresa Muebles Garzón no se podrá contar con elementos de valor que permitan realizar acciones propositivas basadas en el uso de estrategias eficientes en la producción y comercialización de muebles, y por ende no se obtendrá un crecimiento empresarial perceptible; y al contrario se podría ser víctima de un decrecimiento, quizás llegando a un punto en cual no se puedan solventar las actividades económicas y la mueblería se vea obligada a cerrar sus puertas.

De no ser rectificadas los errores detectados, producción podría traer consecuencias graves en cuanto al producto mismo que es la razón de ser de la empresa; siendo afectado tanto en calidad como en el costo y los recursos continuarán siendo desperdiciados, la administración seguirá sin tener un stock controlado de materiales, los procesos seguirán siendo tardíos, dando como resultado un excesivo tiempo ocioso dentro de la empresa.

1.2.4. Formulación del Problema

¿El impacto de la ineficiencia en los procesos productivos es la causa principal del desperdicio de recursos materiales en la producción que provoca niveles bajos de competitividad en la Empresa Muebles Garzón el primer semestre del año 2014?

1.2.5. Interrogantes

¿De qué manera se ha medido la eficiencia en los procesos productivos de la Empresa Muebles Garzón?

¿Cómo afecta la eficiencia en los procesos productivos a la competitividad de la Empresa Muebles Garzón?

¿Cómo se beneficiará la Empresa Muebles Garzón mediante la aplicación un Cuadro de Mando Integral?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Eficiencia- Competitividad

Delimitación Espacial: El presente trabajo investigativo se lo desarrollara en la provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal: El tiempo del estudio del problema se lo llevara a cabo durante el primer semestre del año 2014

Delimitación poblacional: En esta investigación, los elementos de observación lo constituyen el Gerente de la empresa que se encuentra a cargo y el departamento de producción y el mercado.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se considera como una temática que da una pauta para conocer la realidad en la que se encuentran la Empresa Muebles Garzón, y de esta forma tener una visión general de la importancia de contar con un análisis eficiente de los procesos productivos y la competitividad en los mercados locales.

La ausencia de un análisis de eficiencia en los procesos productivos crea un ineficiente sistema de calidad de los productos, y por lo general esto se da a que las personas que dirige dicho departamento en la empresa desconocen de cómo aplicar este tipo de instrumento de gestión.

Toda empresa tiene como expectativa el crecer, tanto para obtener rendimientos financieros como para obtener prestigio en el mercado; si los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa no se estructuran correctamente y tampoco se

capacita a los empleados para mejorar su gestión administrativa, no permitirá el buen uso de los recursos para el logro de los objetivos institucionales.

Entonces es preciso realizar la presente investigación a través del uso de la metodología que ha de contribuir para el análisis del problema, aplicando los conocimientos teóricos adquiridos en la solución del mismo, cuyo resultado será de utilidad práctica para la empresa, a través del establecimiento de varias alternativas de diseños de sistemas que puedan implantarse en la empresa de acuerdo al proceso productivo.

La presente investigación además permitirá a la gerencia conocer la situación actual de la empresa y tomar acciones correctivas; con el fin de que cuando se implemente esta propuesta de solución se incrementen también sus ventas, lo cual dará una mejor visión para la toma de decisiones acertadas en un contexto temporal determinado.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la eficiencia de los procesos Productivos y la Competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2014

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un adecuado estudio de la eficiencia en cada uno de los procesos de producción de Empresa Muebles Garzón.
- ✚ Establecer parámetros comparativos entre la eficiencia y competitividad de la Empresa Muebles Garzón con otras empresas fabricantes de muebles de la localidad.
- ✚ Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la Competitividad de la Empresa Muebles Garzón.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El contexto teórico de una investigación tiene como fin explicar las diferentes posturas que han expresado los expertos con respecto al tema en cuestión. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003, pág. 22). “Implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, Investigaciones y antecedentes en General que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. En este mismo orden de ideas, Arias (2006) expresa al respecto, “...permite dar el apoyo de las ciencias ya conformadas y establecidas en la investigación”.

Los antecedentes de la investigación constituyen una base en la investigación a realizar ya que estos estudios previos podrían en un momento dado aportar aspectos novedosos dentro del estudio a desarrollar. Palella y Martíns (2006), plantean; “Entendido como diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser Nacionales o Internacionales. El título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta”.

Siguiendo este presente, Urribarrí (2006), realizó una investigación con el fin de analizar la “Evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso productivo de fábrica de bolsas plásticas, c.a. (plastipan)”. Trabajo presentado para optar al grado de especialista en contaduría mención Auditoria de la Universidad del Zulia en la Facultad de Ciencias Económicas. El trabajo se realizó bajo la modalidad de una investigación de campo de carácter descriptivo acompañado de una revisión bibliográfica y documental.

Las técnicas utilizadas fueron a la revisión documental, el resumen analítico, la presentación resumida y el análisis crítico del material recopilado. La misma concluyó que se hace necesario evaluar la eficiencia y eficacia en el proceso

productivo de las empresas, puesto que cualquier ineficiencia genera como consecuencia un incremento significativo en los costos de producción y por ende una disminución en la utilidad de la empresa.

Este trabajo se incorpora a la presente investigación ya que su eje fundamental de estudio es evaluar la eficiencia y eficacia del proceso productivo y como estos se relacionan con la competitividad.

En la misma línea de pensamiento Cerritos (2011), en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un modelo de costeo que permita mejorar la eficiencia en la empresa: elementos industriales s.a. de c.v.”. Presentado en la Universidad Francisco Gavidia para optar al Título de Licenciatura En Administración De Empresas. Cuyo objeto se basó en aumentar la eficiencia de la empresa Elementos Industriales S.A. de C.V. mediante la implementación de un Modelo de Costeo adecuado. El estudio referido se encontró apoyado en una investigación documental. Se analizó la población conformada por un pequeño grupo de medianas y pequeñas empresas, para ello se empleó como técnica e instrumento de recolección de datos la observación, revisión documental y el fichaje.

Se concluyó que los Elementos Industriales S.A. de C. V. como otras pequeñas y medianas empresas del sub-sector metalmecánica están conscientes de la debilidad en su sistema de control de costos, del tiempo que implica elaborar una oferta de trabajo para cada producto diferente que se produce y del poco control sobre los márgenes de rentabilidad. Se reconoce la necesidad de incorporar mejores prácticas y existe apertura para aplicar formas que mejoren estas deficiencias.

Salinas (2006), en su tesis de grado “Estudio De Métodos Y Tiempos En La Fábrica De Muebles Bienestar”, se planteó como objetivo principal “El estudio de métodos de registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos, eficaces y de reducir costos” y utilizando una investigación de campo muy detallada mediante un proceso horizontal, pues ocupa los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro, tomando en cuenta los más

significativos, lo cual le sirvió para arribar a la siguiente conclusión: “Al conocer y analizar los procesos se pudo realizar un estudio de mejora en los procesos para eliminar tiempos innecesarios ya sea del operario o la máquina y lograr así una mejora en los procesos de fabricación.”

De igual manera Jijón Bautista (2013), realizó una investigación con el fin de analizar el “Estudio de tiempos y movimientos para mejoramiento de los procesos de producción de la empresa Calzado Gabriel”. Este trabajo fue presentado con afán de optar por el Título de I Ingeniero Industrial en Procesos de Automatización de la Universidad Técnica de Ambato. El trabajo se realizó bajo la modalidad de una investigación de campo de carácter descriptivo. La misma concluyó que “Mediante el análisis que se hace a cada proceso de producción a través de la encuesta, entrevista dirigida al jefe de producción y obreros de calzado Gabriel, largas distancias de transporte entre estaciones de trabajo, las herramientas y materiales no están disponibles y de fácil acceso, en el método de trabajo se utilizan muchas actividades que no agregan valor al producto, tales como transporte y posicionamiento, además no se utiliza protección personal y es evidente la poca aplicación de principios ergonómicos en el mobiliario que utiliza el obrero.”

Según Guamán (2014), en su investigación “Modelo de Gestión para la competitividad y su incidencia en la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”, concluyó que “La empresa no ha implementado cambios que permitan conquistar nuevos mercados debido a que no se innovan los procesos de producción, privándole de mejorar íntegramente sus métodos de trabajo, y obtener mayor competitividad.”

Por tal razón Jácome (Jácome Espinosa, 2012), en su trabajo de investigación “La productividad y su incidencia en la Competitividad de la empresa Incalsid Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato” recomienda lo siguiente: “Diseñar y proponer un plan de control productivo, incluyendo indicadores por cada proceso para controlar la utilización de la materia prima y el tiempo, ya que estos factores inciden directamente en la productividad, así como despertar el interés y apoyo

del nivel directivo de la empresa, para promover cambios y beneficios para todos”.

Es por esta razón que la competitividad es la capacidad que tiene una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

2.2. Fundamentación Filosófica

La fundamentación filosófica consiste en utilizar categorías, principios, teorías de la filosofía para solucionar problemas ontológicos, gnoseológicos y axiológicos de la disciplina analizada. Estos fundamentos filosóficos dependen de una concepción filosófica y deben de ser capaces de estimular el desarrollo de la ciencia, dar una explicación de su existencia, estimular su desarrollo y coadyuvar a su utilización práctica (Rendón Rojas, 2005).

En otras palabras la fundamentación filosófica supone pensar en aquella cualidad que es común a todas las cosas, sin prestar la mínima atención a las demás cualidades genéricas, específicas o propias que implica una responsabilidad totalmente personal sobre el éxito de la investigación.

Según Halpern (2003), el pensamiento crítico es dirigido, razonado y propositivo, centrado en la comprensión de algo, la formulación de inferencias, el cálculo de probabilidades, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la evaluación de sus propios procesos.

Por tal razón Sanz (2010), afirma que el adjetivo “crítico” denota su característica evaluativa, por lo que no tiene un significado peyorativo, como cuando alguien emite comentarios negativos acerca de una cuestión, sino que se refiere a una reflexión significativa y constructiva de la información.

Ahora bien Recalde (2011), menciona que el paradigma crítico propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona

los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactiva.

Es por ello que la presente investigación está basada en el paradigma crítico propositivo porque tiene como finalidad interpretar la realidad y con ello se podrá diagnosticar las causas del problema mediante técnicas de investigación para de esta manera poder contribuir al cambio para el mejoramiento continuo de la Mueblería Garzón en la ciudad de Ambato. Además, el considerar el paradigma crítico propositivo dentro de esta investigación, permitirá involucrarse de una manera directa en los fenómenos sociales, lo mencionado se fundamenta en lo manifestado por Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo (2004), “Crítico porque los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo, en cuanto a la investigación no se detenían en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

La presente investigación busca generar, dentro de la Mueblería Garzón conocimiento científico, para la correcta utilización de la eficiencia en los diferentes procesos productivos, y así de esta manera contribuir a la mejora de los planes de acción que encaminen a la empresa al desarrollo y éxito comercial económico.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

La esencia del presente trabajo investigativo radica en buscar la solución a las falencias que se han venido presentando en la Empresa Muebles Garzón, en el transcurso de su vida económica, debido a la inutilización de un eficiente proceso de producción y como esto ha conllevado un nivel bajo en su competitividad; con el presente trabajo competitivo se busca asegurar la existencia prolongada de la empresa y mantener unos márgenes aceptables de rentabilidad.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

El trabajo a desarrollarse estará fundamentado en valores éticos y morales, pues existirá honestidad y honradez científica, académica y profesional, al momento de manejar la información obtenida de la Empresa Muebles Garzón, con exactitud matemática al momento de analizarla, de manera que las conclusiones a las que se puedan llegar al concluir este trabajo de investigación sean satisfactorias tanto para el investigador como para la empresa, pudiendo recomendar planes de acción que mejoren los resultados y su vida económica.

2.3. Fundamentación Legal

Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo (SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, 2012) en el objetivo 10, lineamiento 5 menciona que:

Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.
- b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.
- c. Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.
- d. Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.

- e. Impulsar el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantía crediticia, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.
- f. Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.
- g. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas.
- h. Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.
- i. Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social.

Adicionalmente el Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo (SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, 2012), establece los siguientes ejes temáticos:

I TRANSFORMACIÓN ECONÓMICO – PRODUCTIVA: El objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos/as, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Una vez realizado el diagnóstico, se definirá la política macroeconómica orientada a consagrar el derecho al desarrollo, especificando las siguientes políticas de apoyo:

- a. Fomento de la inversión y su financiamiento, en especial la expansión de canales de micro crédito para el fomento de la economía popular;
- b. Fomento de la productividad;
- c. Fomento del empleo;

- d. Mecanismos de comercialización;
- e. Gestión de activos y servicios ambientales; estructura institucional.

2.4. Categorías Fundamentales

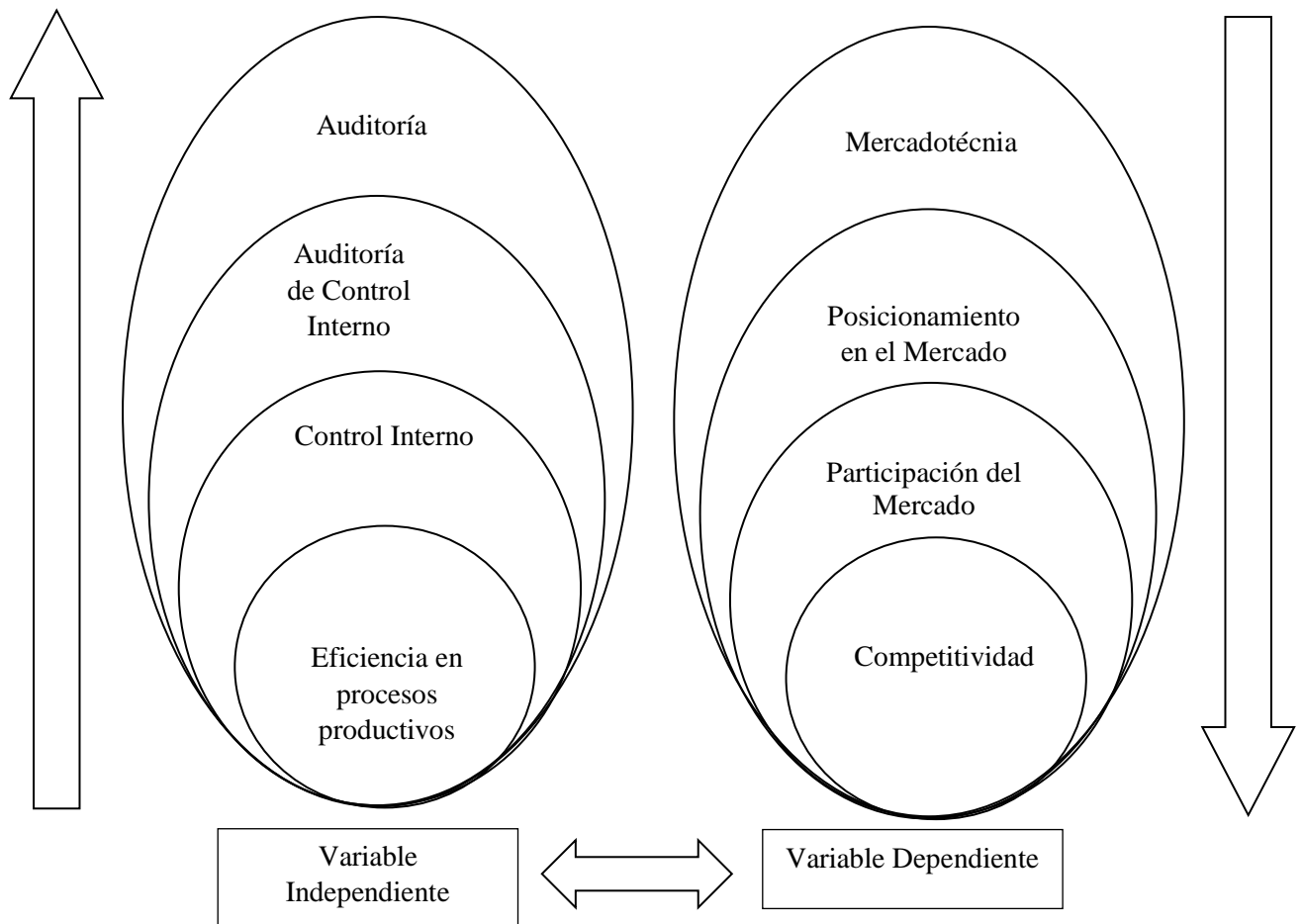


Gráfico N° 2: Superordinación Variable Independiente - Dependiente

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Variable Independiente

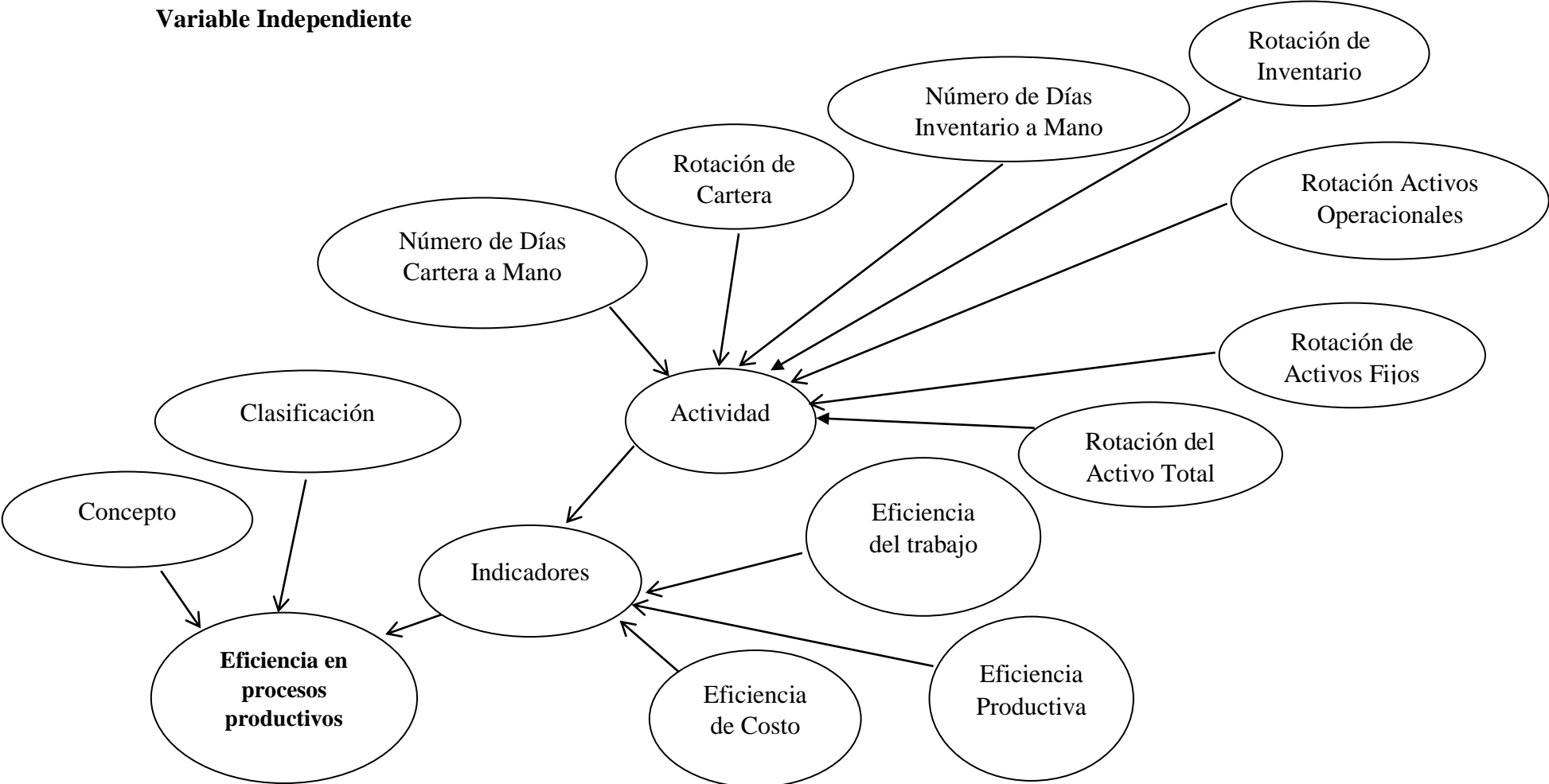


Gráfico N° 3: Subordinación Variable Independiente

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Variable Dependiente

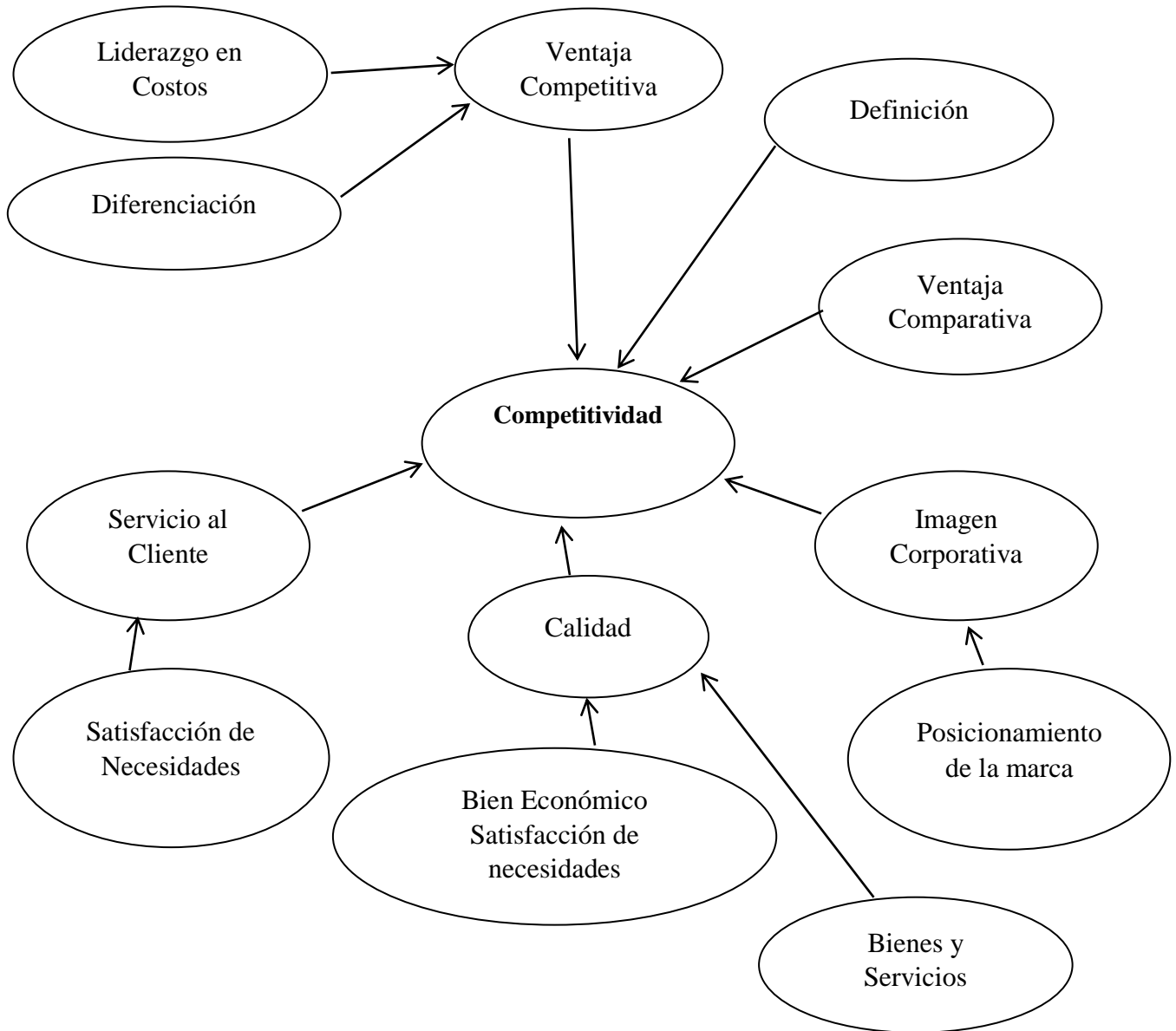


Gráfico N° 4: Subordinación Variable Dependiente

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

2.4.1. Variable Independiente

AUDITORÍA

Según Santillana González (2000), menciona que la auditoría es: “Una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”.

Para Andrade Puga, en su libro Auditoría, (2000), define auditoría como: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

Por otra parte ILACIF (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector Público) (1982), la define como: “Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones”. Analizando este concepto diremos que:

- ✓ Es un examen objetivo, por cuanto analiza los hechos ocurridos, desechando cualquier practicidad de supuestos.
- ✓ Es un examen sistemático, por cuanto su ejecución obedece a procesos científicamente diseñados y preestablecidos.
- ✓ Es un examen profesional, por cuanto lo realizan profesionales en auditoría o contaduría pública, pudiendo también ser efectuada por profesionales en áreas afines a la auditoría pero bajo la condición de contar con la suficiente experiencia en estas labores.
- ✓ Examina operaciones ejecutadas, es decir que la auditoría examina las operaciones financieras y / o administrativas que han sido ejecutadas por la entidad sujeta a examen.

- ✓ Examina para emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, esto significa que el producto final de la auditoría será siempre el informe. Si la auditoría incluye el examen de estados financieros el auditor, emitirá un informe corto denominado “Dictamen”.
- ✓ Examen de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas y verificarlas, evaluar significa comparar entre la condición (lo que es) y el criterio (lo que debe ser). Verificar significa comprobar y determinar si dichas operaciones guardan propiedad, legalidad y veracidad.

Finalmente AENOR (Asociación Española de Normalización) (2006), “La auditoría es el examen metodológico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos”.

En otras palabras auditoria es un examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto

AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO

Mantilla y Blanco (2005), comenta que la auditoria de control interno es un asunto extremadamente nuevo. Puesto que esta implica someter a examen independiente, a cargo del auditor de la compañía, la valoración que a partir de un criterio de control realiza la administración principal.

En otras palabras la auditoría del control interno es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el Cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por lo tanto, no se limita

a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.

En una auditoría de control interno practicada con el objeto de emitir una opinión sobre el mismo, se debe utilizar una metodología que cubra lo siguiente:

- ✓ Planeación
- ✓ Pruebas de los controles
- ✓ Comunicación de los resultados

CONTROL INTERNO

Mantilla (2000), Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad en la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ✓ El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- ✓ Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- ✓ El control interno esta engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías pero interrelacionadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho, a menudo ellos hablan en términos de control y están dentro de control.

Segundo, acomoda subconjuntos del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

Según Cepeda (2005), Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

En la misma línea del pensamiento Cook and Winkle (2008), en el Tomo I de "Auditoría" define el Control Interno como un sistema: "El Control Interno es un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas".

Por otra parte el Informe del "Committee of Sponsoring Organization" (COSO), el cual se le conoce también como "La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", mostró una

nueva definición sobre el Control Interno y es como sigue: "El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las categorías siguientes:

- ✓ Eficiencia y eficacia en las operaciones
- ✓ Confiabilidad en la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas".

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles y docentes.

EFICIENCIA EN PROCESOS PRODUCTIVOS

La eficiencia en los procesos productivos es un concepto cada vez más utilizado no sólo en el lenguaje científico y empresarial sino también en el lenguaje coloquial: se trata ante todo de ser eficiente para poder competir en las mejores condiciones posibles en unos mercados cada día más abiertos e internacionalizados.

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia (2001), eficiencia es “la virtud y facultad para lograr un efecto determinado o bien, la acción con que se logra ese efecto”.

Para la Teoría Económica, el concepto es más restrictivo y relaciona el producto obtenido con los factores utilizados para su obtención. Considera que “un proceso de producción es eficiente si se obtiene el máximo output para unos inputs dados”

Ahora bien la producción consiste en transformar unos factores o recursos en bienes o productos. El proceso por el cual se realiza dicha transformación se conoce como proceso de producción. En realidad la

producción es una serie de actividades que persiguen aumentar el valor de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

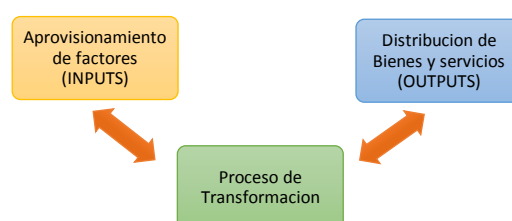
Por lo tanto, la utilidad total de un bien se puede descomponer en cuatro tipos de utilidades que van añadiendo valor al bien:

- a) La utilidad de forma, al transformar las materias primas en productos con la forma y las cualidades que el consumidor desea.
- b) La utilidad de lugar, al situar al producto en un lugar cercano y cómo para el consumidor.
- c) La utilidad del tiempo, al permitir que el producto esté a disposición del cliente en el momento en que lo necesite.
- d) La utilidad de propiedad, al facilitar la formalización de la venta y la entrega del producto al cliente, con el consiguiente traspaso de su propiedad.

Mientras que la utilidad de forma la crea la función productiva de la empresa (área de producción), las utilidades de tiempo, lugar y propiedad las crea la función comercial de la empresa (área de marketing).

La forma en que se organiza el proceso productivo ha variado sustancialmente a lo largo de los años. Las mejoras tecnológicas y formativas han permitido aumentar el rendimiento de los procesos productivos., es decir, ha incrementado la productividad de las empresas.

Desde el punto de vista físico, la producción supone un conjunto de actividades que permiten crear una serie de productos y/o servicios. Este proceso se desarrolla a través de la transformación de unas entradas o inputs (como materias primas, energía, mano de obra, equipos de producción, locales y edificios, etc.), en unas salidas previstas u outputs (productos terminados y servicios).



El área de producción se encarga del aprovisionamiento de los factores productivos necesarios y de su posterior transformación en bienes y servicios.

Una vez decidido qué bien producir, hay que elegir la tecnología más eficiente para su producción, es decir, qué técnica se va a utilizar y cómo se van a combinar los factores de producción.

Por tecnología se entiende el conjunto de procedimientos técnicos, equipos y maquinaria que se utilizan en el proceso de producción, así como la forma de combinar medios humanos y materiales en ese proceso.

Una forma de producir es más eficiente técnicamente que otras si logra producir una cantidad mayor de bienes y servicios con los mismos factores (o producir lo mismo con menos factores). Y una forma de producir es más eficiente económicamente que otras si consigue producir lo mismo pero con menos costes (o producir más con los mismos costes).

El indicador que se emplea para medir la eficiencia de la empresa en su conjunto o el de un factor en particular es el de la productividad. La productividad relacionada la producción con los factores empleados, bien en unidades físicas, bien en unidades monetarias.

Eficiencia

Fernandez Rios & Sanchez (1997, pág. 63). definen la eficiencia, generalmente, bien como la razón entre los inputs y los outputs, la cantidad de recursos empleados en la producción de un output organizacional, bien como la capacidad técnica de una organización para minimizar los costes y transformar inputs específicos en outputs aceptables

En la misma línea de pensamiento Fernandez Rios & Sanchez (1997, pág. 63) mencionan que eficiencia es la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos y sus medidas vienen

siempre en términos de relaciones tales como costos/beneficios, costos/productos, costos/tiempos, esfuerzos/resultados.

Finalmente podemos mencionar la idea de Robbins&Decenzo (2002, pág. 5) en la cual mencionan que eficiencia es hacer algo correctamente se refiere a la relación entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Eficiencia del trabajo

Cirujano (2005, pág. 49) menciona que la eficiencia del trabajo son acciones de desarrollo que se orientan hacia una mayor eficacia para superar los efectos de la crisis económica y generar crecimiento.

Eficiencia Productiva

Para Ventura Blanco (1999, pág. 55) la eficiencia productiva suele vincularse al de función de producción. En la teoría microeconómica convencional este último concepto constituye la base de la descripción de las relaciones tecnológicas de una unidad productiva y denota, como es sabido, aquella relación técnica que mide el volumen máximo de producción que pueden obtenerse de una cantidad dada de factores productivos, o, a la inversa la cantidad mínima de inputs necesaria para obtener una cantidad determinada de producción. La función de producción representa, por tanto, la relación puramente técnica que define las posibilidades de transformación eficiente, dado el conjunto de técnicas factibles.

Eficiencia de Costo

Charles Lusthaus... (et al.) (2002, pág. 123), mencionan que la eficiencia se mide como la relación de productos e insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedican a un programa una operación o un departamento. A la inversa, la eficiencia del costo se logra cuando se utilizan el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos

establecidos como meta o para lograr los objetivos de un programa, una operación o un departamento.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los indicadores más usados son los siguientes:

Número De Días Cartera A Mano: Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito y se puede calcular así:

$$\text{Cuentas por Cobrar Brutas} \times 360$$

Rotación De Cartera: Nos indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. Se determina así:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{\text{Nro. de Días Cartera a Mano}}$$

Número De Días Inventario A Mano: Es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa cuando es industrial. En otras palabras, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos.

En el caso de empresas comerciales, las cuales solo disponen de productos terminados para la venta, su cálculo es como sigue:

$$\text{Número de días sin inventario en mano} = \frac{\text{Valor del Inventario} \times 360}{\text{Costo de Mercancía Vendida}}$$

Número de días de inventario a mano de producto terminado:

$$\text{Número de días INventario a Mano de Pr oducto Ter min ado} = \frac{\text{Inventario Final Pr od. Ter min ado} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

Número de días inventario a mano de productos en proceso: la fórmula es la siguiente.

$$\text{Número de días INventario a Mano de Pr oductos en Pr oceso} = \frac{\text{Inventario Final Pr od. en Pr oceso} \times 360}{\text{Costo de Pr oduccion}}$$

Rotación De Inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

$$\text{Rotacion de Inventario} = \frac{360}{\text{Nro. de Días INventario a Mano}}$$

Rotación Activos Operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada dólar invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas comerciales por cobrar e inventarios. Esta relación nos demuestra la eficiencia con la cual la Empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía. Se determinan así:

$$\text{Rotacion de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Operacionales Brutos}}$$

Rotación De Activos Fijos: Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

Rotación Del Activo Total: Se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Activos Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Totales Bruto}}$$

Cuando el resultado de este indicador es mayor en forma significativa al de los activos operacionales, nos indica que la empresa está orientando unos recursos cuantiosos, al sector de activos residuales, situación que de hecho debe ser objeto de un análisis más detallado.

2.4.2. Variable Dependiente

MERCADOTECNIA

Kotler y Armstrong (2003, pág. 6) mencionan en su libro dirección del marketing que “Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”

Kotler y Armstrong (2003, pág. 12) Comentan en su libro Dirección de marketing. “El concepto de marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar, y comunicar valor a los clientes de sus mercados meta”

Theodore Levitt, de Harvard, trazo un contraste perspicaz entre los conceptos de venta y de marketing. “La venta se concentran en las necesidades del que vende; el marketing, en las necesidades del comprador. La Venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el marketing, con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cumulo de cosas asociadas con su creación, entrega y consumo final.”

El concepto de marketing se apoya en cuatro pilares: mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. El concepto de venta adopta una perspectiva de dentro hacia afuera; inicia en fabrica, se concentra en los productos existentes y exige labor de venta y promoción intensas para lograr ventas rentables. El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectaran a los clientes y produce utilidades al satisfacer a los clientes.

La Real Academia de la Lengua Española (2001) define al marketing como un conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Cabe recalcar que la (Real Academia Española, 2001) reconoce al marketing como mercadotecnia en el cual menciona a un estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Según Escoto (2001, pág. 131), El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Trout & Rivkin (1996, pág. 54), define de la siguiente manera: La capacidad de identificar una oportunidad de posicionamiento es un buen test para conocer las habilidades de un experto en marketing. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un producto de una ventaja competitiva. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

- Posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
- Posicionamiento sobre el uso determinado de categorías

- Posicionamiento sobre ocasiones de uso específicas
- Posicionamiento contra otro punto
- Posicionamiento a través de disociación por tipo de producto

Para Kother, Philip y Armstrong, (2003, pág. 5) definen como “El posicionamiento al lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia”

PARTICIPACION EN EL MERCADO

Para el Diccionario Glosario de Administración y Marketing es “El porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico”

Otra de las definiciones que se encuentra en el Diccionario es como la porción de mercado que abarcan las ventas totales de un producto en particular.

La participación de mercado es definida como la proporción (o porcentaje) de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada (que puede ser una sola comunidad o el mundo entero). Las medidas de la participación de mercado pueden ser amplias, midiendo qué tan grande es el lugar que tiene una compañía en una industria principal. Por ejemplo, tal vez quieras saber la participación de mercado de McDonald's dentro de la industria de los restaurantes. En otras ocasiones, la participación de mercado se enfoca estrechamente, buscando una sola línea de producto o ventas dentro de un área restringida. Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. La Participación de Mercado es el principal indicador de desempeño de una empresa en contraposición a sus competidores. No es otra cosa que el porcentaje en ventas dentro de la industria vs el porcentaje en venta de mis

competidores, es decir, la porción del mercado que atiende en términos de ventas en porcentajes. El indicador de Participación de Mercado analizado junto a la tendencia en ventas me darán la pauta de la estrategia de crecimiento a implementar sea a través de ganarles consumidores a los competidores o aprovechar la tendencia creciente del mercado. La participación del mercado se mide por el volumen total de ventas de cada empresa o ente productivo considerando:

- El lugar (región, país, ciudades, etc.).
- Un período determinado (mes, trimestre, año, etc.).
- Un sector (agrícola, petrolero, servicios - transporte, electricidad -, etc.) o línea de productos, o un producto determinado

COMPETITIVIDAD

Munro (2002), menciona que el concepto de competitividad, tiene raíces muy distintas y ha sido difícil de acotar para el campo de la teoría económica. En los mercados son las empresas las que compiten, probando sus habilidades para sobrevivir y generar beneficios a través de su actividad. Su éxito supone que han combinado “productivamente” sus recursos, pero además que han determinado convenientemente con qué estrategia insertarse en el mercado (admiten ser tomadores de precios, diseñan estrategias de mark up, aprovechan su poder monopólico, etc.). En ese sentido se habla de su competitividad.

Más recientemente, la idea de competitividad se extendió a los países, con connotaciones variadas. El libro de Michael Porter, La competitividad de las naciones, fue quizás el punto culminante de la necesidad de unir la acción de las empresas en un mundo crecientemente globalizado a su nación de origen, entendida como “plataforma” de esa acción.

Para Mintzberg (2006), la competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en

desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

Ivancevich (2001), cita la siguiente definición sobre Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres “E”: Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Siguiendo este presente, Manzano (2008), realizó una investigación con el fin de analizar el “Incidencia de la Planificación en la Competitividad de la Pequeña Industria de Ambato”. Trabajo presentado para optar al Título de Magíster en Gerencia Financiera Empresarial de la Universidad Técnica de Ambato. El trabajo en el cual menciona lo siguiente:

“Michael Porter mencionaba que la competitividad está determinada en base a la productividad, dicha como el valor del producto generado por una unidad de trabajo y/o de capital. Debido a esto Porter afirmaba que para basarse en la competitividad de una entidad habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las

empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es decir diferenciamos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traducirán en un generador de riqueza (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”)

VENTAJA COMPETITIVA

Para Schnaars (1994, pág. 36) la ventaja competitiva es algo especial que una empresa hace o posee que le da cierta diferencia a su favor ante los competidores. Algunas empresas han establecido marcas que el público reconoce como de alta calidad en su categoría.

En el pensamiento crítico de Díaz de Santos (1995, pág. 29) señala que la ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

Se puede mencionar también en la misma línea de pensamiento otro concepto fundamental que la ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

VENTAJA COMPARATIVA

Según Manuel Velásquez la ventaja Comparativa (2006, pág. 144) es una situación donde los costos de oportunidad (costos en términos de otros bienes que no se producen) de hacer un bien son menor para un país que para otro.

Calidad

Duran (1992), Menciona que debe entenderse por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés management, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

1. Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
2. Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
3. Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
4. Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

Fundamentos de Gestión de Calidad

Dado que vamos a dedicar más adelante atención específica a cada uno de ellos, presentaremos ahora únicamente una síntesis de los fundamentos de esta nueva concepción de la calidad.

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.

- Los recursos humanos son su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles

Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.

- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Tipos de Calidad

- ✓ La calidad realizada: la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo. El ejemplo más típico es el artesano que trabaja sin especificaciones, pero se refiere también al grado de cumplimiento de la especificación que el responsable de un trabajo es capaz de conseguir.
- ✓ La calidad programada: la que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plano constructivo. Es, por tanto, la que al responsable de ejecutar el trabajo se le ha encomendado conseguir.
- ✓ La calidad necesaria: la que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.

Según Pérez (1994) la gestión de calidad pretenderá conseguir que estos tres círculos sean concéntricos y que coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción.

El concepto que se ha tenido de la calidad a lo largo del tiempo ha evolucionado al mismo tiempo que lo hicieron las técnicas del management.

Atrás quedaron los días en que el principal enfoque del ejecutivo era dirigir su empresa a través de la gestión de la tesorería, de la implantación de técnicas agresivas de venta o de la detallada elaboración de una planificación estratégica.

Para responder a los retos que plantea el entorno competitivo actual, se está revelando como la forma adecuada de management adoptar un sistema de dirección estratégica con una fuerte orientación hacia la gestión de la calidad. Y esto es así por la acuciante necesidad de dirigir con un enfoque al cliente, relegando a un segundo plano los tradicionales enfoques hacia el interior de la compañía.

Un sistema de gestión de la calidad correctamente implantado asegura que todas las actividades empresariales van dirigidas hacia la satisfacción plena del cliente como primer y principal objetivo corporativo.

La evolución del significado dado a la palabra calidad, de acuerdo con el concepto que de ella se ha tenido en la empresa a lo largo del tiempo, ha sido la siguiente:

Hace ya algún tiempo se pensaba, y se actuaba en consecuencia, que la Calidad únicamente se controlaba ya fuera al final de la fase productiva o en etapas intermedias. La calidad se consideraba como un atributo más del producto; así, en las empresas se hablaba de productos de alta y baja calidad.

El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable, de acuerdo con determinados estándares, del que no lo era mediante inspección total o control estadístico.

A continuación, el departamento de producción disponía las medidas correctoras correspondientes hasta conseguir la conformidad del producto. Si ello no era posible, el producto defectuoso se consideraba como un residuo de escaso valor.

Para Mercado (1991), la calidad se entiende como el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor", esto es cuanto más satisfechos nos sentimos al comprar un artículo, mayor es la calidad de éste para nosotros. No cabe duda, entonces que para lograr vender más en un mercado competitivo es necesario que el producto sea de calidad. Esto acrecienta su importancia para México por haber ingresado al comercio internacional por medio del organismo del gatt. Significa que se permitirá la importación de muchos productos fabricados en el extranjero con alta calidad, y las personas tendrán una variedad más amplia de dónde escoger. También implica que los artículos fabricados en México deberán mejorar y bajar sus precios para ser competitivos.

Imagen Corporativa

Capriotti (2008), menciona que en la actualidad uno de los problemas más importantes con que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

- a. Ocupará un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la imagen corporativa para los públicos. Hace pocos años e incluso ahora, en muchas entidades la disyuntiva estaba en comunicar o no comunicar. Las organizaciones debían decidir si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un perfil bajo. La disyuntiva actual y futura no se enmarca dentro de la perspectiva de comunicar o no. En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre

ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo yo diría inminente, la disyuntiva está en existir - no existir. Parfraseando a Shakespeare: ser o no ser. Ya no basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos. Y cuando hablamos de existir, me refiero a ocupar un espacio en la mente de los públicos, como dirían Ries y Trout. Estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la imagen de la empresa o de sus productos. Si estamos en la mente de los públicos, existimos, y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo. Ésta es una afirmación que se debe ir asumiendo en las organizaciones. Las decisiones, ante la situación de mercado descrita anteriormente, se toman en función de las compañías que son familiares, de las organizaciones que están presentes en ese momento. Por ello, el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.

- b. Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y, por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida respecto a las demás organizaciones. La imagen corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su imagen corporativa crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de

beneficio mutuo será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

- c. Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, respecto de la influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Esto es también un elemento en el juego de poder entre fabricante y distribuidor, ya que si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se decidirán muchas ventas, y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en relación con el fabricante, ya que las personas eligen en el punto de venta un producto o servicio que necesitan. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir basándose en la imagen corporativa o de marca de los productos o servicios. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior con el distribuidor, ya que la gente elige un determinado producto o servicio en algún punto de venta. Aun así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero que puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto. Además de estos tres aspectos fundamentales, la imagen corporativa creará valor para la empresa

aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite vender mejor: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8 %.
2. Atrae mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a las de otras empresas que no posean una buena imagen. Así, por ejemplo, el Banco Popular tiene una imagen de banco bien administrado, lo cual hace que para los diferentes inversores sea una entidad atractiva y con una alta seguridad a la hora de invertir o apostar por esa entidad bancaria.
3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, dicha entidad sea una empresa de referencia y la consideren como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Para Zarco y Adura (2007), la imagen corporativa es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, no sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. Una imagen que se corresponda con las características establecidas en esta identidad.

El análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución. Al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles.

La imagen se caracteriza por ser dinámica. De esta manera, pese a que necesita gozar de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, la imagen no es estática, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que se suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

Por otro lado, y en íntima relación con la característica anterior, como resultado de un proceso que se desarrolla en la mente del sujeto, la imagen se caracteriza por su elevado grado de subjetividad. La imagen constituye un conjunto de representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización.

Concretamente, este último aspecto permite establecer otra característica de la imagen: su capacidad para determinar, o al menos influir, en el comportamiento del individuo en todos los ámbitos. Y es que, como un concepto multidimensional, la imagen recoge aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca o nombre de la empresa determinantes en su nivel de conocimiento y su actitud y comportamiento ante la misma.

Finalmente, cabe señalar que el contenido de la imagen viene determinado o se encuentra influido por lo siguiente:

1. Características generales, sentimientos e impresiones o percepciones del sujeto sobre el producto;
2. Creencias y actitudes;

3. Personalidad de la marca;
4. Vinculación entre características de la marca y los sentimientos y emociones que la misma genera en el consumidor.

IDN (1990) Expresa que la imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversores, a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa no es través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiere hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes con-fusas de sí mismas.

El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En este sentido, la imagen «idónea» es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa.

Es importante recordar que, mientras que una marca se dirige a un determinado público, la compañía tiene públicos muy heterogéneos, entre los que figuran dirigentes sindicales, clientes, proveedores, accionistas, analistas de mercado y empleados, cuyas expectativas suelen ser distintas de mercado y empleados, cuyas expectativas suelen ser distintas de las de la organización.

- Según mi parecer a la imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.

Servicio al Cliente

Según el libro emitido por Commerce (2009), un servicio es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos.

Los servicios son un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad de costes y riesgos específicos. Los resultados se obtienen a través del desempeño de tareas y se ven limitados por la presencia de ciertas restricciones. En líneas generales, los servicios proporcionan resultados mediante la mejora del rendimiento y la reducción de las limitaciones de las restricciones. El resultado es un incremento de las posibilidades de obtener los resultados deseados. Aunque algunos servicios mejoran el desempeño de las tareas, otros presentan un efecto más directo. Realizan la propia tarea.

El párrafo anterior no es una simple definición, dado que es un patrón recurrente que puede detectarse en una amplia gama de servicios. Los patrones son útiles para gestionar la complejidad, los costes, la flexibilidad y la diversidad. Se trata de estructuras genéricas que resultan útiles para hacer funcionar una idea en una amplia gama de entornos y situaciones. En cada caso el patrón se aplica con variaciones que hacen que la idea resulte eficaz, económica o que sencillamente resulte útil para ese caso particular.

Analicemos, por ejemplo, el patrón generalizado de un sistema de almacenamiento. El almacenamiento resulta útil para mantener, organizar o asegurar activos dentro del contexto de alguna actividad, tarea o rendimiento. El almacenamiento también crea condiciones útiles como la facilidad de acceso, una organización eficaz o la seguridad frente a las amenazas.

Por diversas razones, los clientes buscan resultados pero no desean tener la responsabilidad o la propiedad de todos los costes y riesgos asociados.

La unidad de negocio sigue siendo responsable de la satisfacción de las órdenes de compra Online. No es responsable de la operación y mantenimiento de las configuraciones tolerantes ante fallos de los dispositivos de almacenamiento, los suministros de alimentación dedicados y redundantes, el personal cualificado, o la seguridad del perímetro del edificio, los gastos administrativos, los seguros, la conformidad con las regulaciones de seguridad, las medidas de contingencia o el problema de optimización de la capacidad inactiva para los picos de demanda inesperados. La complejidad del diseño, las incertidumbres operativas y los compromisos técnicos vinculados al mantenimiento de sistemas fiables de almacenamiento de alto rendimiento, implican costes y riesgos de los que la unidad de negocio sencillamente no desea ser responsable.

Para Tschohl & Franzmeier (1994), servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibida en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

El objetivo global de la calidad del servicio es:

- ✓ Dar mantenimiento a los clientes.
- ✓ Retener a los clientes.
- ✓ Desarrollo de nuevos clientes.

Expresada en términos de actitudes, servicio es:

- ✓ Preocupación y consideración por los demás.

- ✓ Cortesía.
- ✓ Integridad.
- ✓ Fiabilidad.
- ✓ Disposición para ayudar.
- ✓ Eficiencia.

La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, un producto perfectamente elaborado puede provocar irritación entre los clientes si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios.

Muchas empresas se preocupan sólo por los elementos tangibles, como, por ejemplo, las reparaciones. Descuidan los factores más importantes y que más preocupan a los clientes: la fiabilidad y la capacidad de respuesta.

Vértice (2010), El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: El comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante, y después de la compra, tales como, demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el inter-locutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Servicio no significa servilismo aunque, a veces, se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a ejercitar una actitud obsequiosa ante los clientes sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarles en absoluto.

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del mismo, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero.

Mide los efectos en cuanto a:

Entregas y reparaciones.

- ✓ Obtención de una factura sin errores.
- ✓ Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- ✓ Hacer funcionar el aparato.
- ✓ Comprender su funcionamiento.
- ✓ Utilizarlo a pleno rendimiento.
- ✓ Desprenderse de la antigua máquina o revenderla

Además, valora los costos derivados del uso de la máquina:

- ✓ Costo de mantenimiento.
- ✓ Costo de instalación.
- ✓ Costo de transporte.
- ✓ Costo de no poder disponer de ella.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones.

Un cliente satisfecho es el que puede llamar a un número de teléfono donde le informan de cómo solucionar un problema o donde puede realizar sugerencias; es aquél que recibe ayuda cuando la solicita.

2.5. Hipótesis

La eficiencia en los procesos productivos impacta en la competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la Ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento De Variables

Variable Independiente : Eficiencia en los procesos productivos

Variable Dependiente : Competitividad

Término de relación : Impacta

Sujeto de Investigación : Mueblería Garzón

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente la investigación se basa en el paradigma crítico propositivo debido a que se enfatiza en el análisis de los procesos de manufactura y la determinación de que tan eficientes son los mismos, además de proponer una solución al fenómeno identificado con el cual se logra un mejor nivel competitivo de la empresa.

Se utilizó el enfoque cuantitativo porque se busca medir la utilización de materias primas en tiempos determinados con la finalidad de obtener los productos finales, por tal virtud se comprende las razones de hacer o no presencia en el mercado de muebles.

Siendo una investigación con enfoque cuantitativo, se establece de manera precisa los procesos mencionados por Alma Del Cid Pérez (2007), en su libro *Investigación Fundamentos y Metodología*; la investigación cuantitativa es seria y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno. De las ciencias exactas ha tomado el modelo cuantitativo las ciencias sociales, incluidas la economía y la administración. La preocupación por cuantificar los fenómenos es razonable y útil. Cuantificar es establecer magnitudes precisas, y evitar las afirmaciones “con muchos, pocos, bastantes, una parte”, tan imprecisas y subjetivas.

Por lo mencionado anteriormente, el proceso investigativo necesitará de estos enfoques para el tratamiento y procesamiento de la información obtenida de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

3.2. Modalidad básica de la Investigación

3.2.1 Investigación de campo

Según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (Upel, 2006), la investigación de campo es “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos”.

Muñoz (1998), aclara que en la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio.

Es por esta razón, que la presente investigación se efectuará bajo una modalidad de campo; Herrera, Medina, y Naranjo (2004), mencionan que la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, se toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

A través de la investigación de campo se logrará estar en contacto con la realidad a investigarse, obteniéndose así información de primera mano al recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en la Empresa en estudio.

Finalmente se podría mencionar la idea de Landeau (2007), misma que señala que en este tipo de estudio se recolecta la información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero que no sirven del todo para dar una validez científica, ya que depende de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como de

exámenes que comprueben la cualidad del tema que se va a tratar; es por ello que el presente trabajo investigativo se apoyó también en la investigación documental.

3.2.2. Investigación Documental

La investigación de tipo documental se propone hallar la información necesaria, tomada de libros y revistas científicas con el fin de hallar y profundizar, conceptos y criterios suficientes para el desarrollo de la investigación, además permitirá conocer definiciones y teorías para una mejor comprensión de varios términos relevantes.

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio (Bernal Torres, 2006).

Cabe recalcar que Arnal, Del Rincón, Latorre (1996): informa que la investigación Bibliográfica Documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, sociológico, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

De la misma manera García (2006), menciona que, la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

En conclusión se puede mencionar que la investigación documental reúne la información necesaria de fuentes donde la información ya se encuentra registrada. Por tal razón, se aplicará este tipo de investigación, debido a que a través de ella, se tomará como soporte todos aquellos documentos relacionados al tema de investigación, lo cual, nos permitirá conocer todas

las relaciones, diferencias y actualizaciones de conocimientos; constituyéndose así información fundamental para el desarrollo de la investigación.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para planear posteriores investigaciones u obtener hipótesis (Llopis Goig, 2004).

Según Lozano (2010), la investigación exploratoria constituye un estudio preliminar y superficial de la realidad a investigar. Sirve para plantear problemas, formulación de hipótesis; poner al investigador en contacto con la realidad estudiada, explorar sobre algo poco investigado o conocido.

Hernández Sampieri y otros (2004), señalan que, los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes.

Para Garza Mercado (2007), la investigación exploración tiene por objeto familiarizar al investigador con el tema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior.

Por este motivo el presente trabajo investigativo se canalizó bajo este tipo de investigación de carácter exploratorio, debido a que con ello se pudo sondear y reconocer el problema deficiente en los procesos productivos de la Empresa Muebles Garzón, la misma que lleva a la baja competitividad dentro del sector que produce muebles en la provincia.

3.3.2. Investigación Descriptiva

La investigación a realizarse, utilizó principalmente la investigación de tipo descriptiva, como lo señala Rodríguez (2005), “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

Para Namakforoosh (2005), la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras este tipo de investigación tiene como objetivo describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural.

Según, Hernández Sampieri y otros (2004), con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Por otra parte Lundberg, (1980), en su libro Técnicas de Investigación señala que: El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Por tal razón la investigación descriptiva permitió medir los dos fenómenos identificados en la Empresa Muebles Garzón:

- La deficiencia en los procesos productivos, mediante la aplicación de los modelos de comportamiento normalizados por la Administración de la Entidad.
- La reducción de la oferta de productos de calidad con los cuales su Competitividad en el mercado se ha visto amenazada frente a las empresas que si cumplen con procesos estandarizados en los departamentos de producción, distribución y comercialización de muebles.

Dichas circunstancias permite realizar una predicción de la rentabilidad, la cual se vería afectada en el corto y mediano plazo, llegando a niveles críticos, con los cuales la Empresa tendría que tomar decisiones muy drásticas de supervivencia en el mercado.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Para el desarrollo de la investigación planteada, la población estará representada por todo el personal que labora en la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato, los mismos que están divididos en Área Administrativa y Producción.

Cuadro N° 1: Población y Muestra

Área	Número de colaboradores
Administrativa	7
Producción	40
TOTAL	47

Fuente: Empresa Muebles Garzón

Realizado por: Altamirano, M. (2015)

3.4.2. Muestra

En la presente investigación no se utilizara ningún cálculo estadístico para determinar la muestra, debido a que el objetivo de la investigación es analizar la eficiencia de los procesos productivos y la Competitividad, siendo así que la muestra a realizarse es a el Ing. Robert Garzón Gerente Propietario y el Ing. Alberto Garzón Jefe del Departamento de Producción de la entidad.

3.5. Operacionalización De Variables

Cuadro N° 2: Variable Independiente: Análisis de Eficiencia en Procesos Productivos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
La eficiencia en los procesos productivos es la virtud o capacidad para utilizar en forma provechosa recursos e insumos en la producción de bienes.	Recursos Físicos	# de máquinas con tecnología / # Total de máquinas	¿De cuantas maquinas dispone la empresa? ¿Dispone de maquinaria tecnológica para la producción de muebles?	Técnica: Observación Instrumento: Lista de Cotejo
	Recursos Humanos	# de horas ocupadas en la elaboración de un mueble / # de horas ocupadas en la elaboración de un mueble en la competencia	¿De qué manera se registra el tiempo de trabajo de los empleados del área de producción? ¿Cuánto tiempo tarda la fabricación de un mueble?	
	Recursos Económicos	Costo de Producción / Costo de Producción Promedio en el mercado	¿Mencione el costo de producción de un mueble? ¿Existe un análisis comparativo de las cotizaciones emitidas por proveedores?	
	Insumos de Madera	Material de desecho/Material utilizado en la elaboración de un mueble	¿Cuál es el procedimiento a realizar con el material directo que se va a desechar?	
	Insumos de Tela	Tela utilizada mensualmente/ Tela disponible en bodega	¿Cuál es la política de compra de tela para el proceso de tapizado de los muebles?	
	Insumos de Esponja	Total de esponja desechada/ Total de esponja comprada en el mes	¿Reutiliza esponja antes de desechar?	

ELABORADO POR: Altamirano, M. (2015)

Cuadro N° 3: Variable Dependiente: Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Capacidad de generar mayor satisfacción de clientes ofreciendo un menor precio en relación a la competencia sin alejarse de la calidad del producto o servicio	Productividad	# de productos elaborados / Capacidad Productiva	¿Se mejoran la productividad mediante estudios? ¿Existe un responsable de actualizar los diseños de muebles?	Técnica: Observación Instrumento: Lista de Cotejo
	Nivel de precios	Precio de Venta Muebles Garzón / Precio Promedio de Mercado	¿Determina el precio de venta en base a la competencia? ¿Sus clientes adquieren sus productos debido a su precio, calidad, diseño?	
	Calidad del servicio.	# quejas recibidas / # de ventas realizadas	¿Se realiza un servicio post-venta a los clientes? ¿Qué porcentajes de muebles vendidos son devueltos por desperfectos?	

ELABORADO POR: Altamirano, M. (2015)

3.6. Plan de Recolección de Información

Borda, Tuesca y Navarro (2009), mencionan que la recolección de información implica el aumento de los conocimientos del que indaga acerca del comportamiento del fenómeno que estudia (problema de investigación). El procesamiento de recolección de información: facilitará el proceso de obtención de información sistemática del objeto de estudio y de la situación en que se encuentra.

Según Galeano M. (2004), El plan de recolección de información señala cuáles son las estrategias de recolección de datos más adecuadas de acuerdo a las personas interpeladas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador, el nivel de madurez del proceso investigativo y las condiciones del contexto que se analiza.

De igual manera dicha autora afirma que el plan de recolección de información tiene dos componentes básicos: definición de estrategias de muestreo y selección de los participantes. Estos dos componentes se guían por los criterios de pertinencia, entendida como identificación y logro del concurso de los participantes para aportar la información que se requiere, y adecuación, es decir, contar con datos suficientes y disponibles.

Ahora bien de acuerdo con Herrera, Medina, y Naranjo (2004), “la construcción de información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de la información”.

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

- ❖ ¿Qué?
“Análisis de Eficiencia en los Procesos Productivos y la Competitividad de la Empresa Muebles Garzón en el Primer Semestre del año 2014 ”
- ❖ ¿Para qué?

Para profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

❖ ¿Sobre qué aspectos?

Sobre el análisis de eficiencia de los procesos productivos y la competitividad de la empresa.

❖ ¿Quién?

La investigación será realizada por la Sra. Margarita Altamirano

❖ ¿Cuándo?

Esta investigación se realizará sobre el primer semestre del año 2014

❖ ¿Dónde?

En la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato

❖ ¿Qué técnica de recolección de información?

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Observación

Según Rojas Soriano (2002) la observación es el proceso dirigido a percibir determinados aspectos de la realidad objetiva, utilizando para ello teorías e hipótesis y aplicando técnicas e instrumentos adecuados y precisos para recabar información empírica y presentar un panorama de los aspectos y relaciones de los fenómenos que se consideran básicos para construir el conocimiento científico.

Para Klaus Heinemann (2003), la observación es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento. El término “observación” no se refiere, pues, a las formas de percepción sino a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que este se basa.

Por otra parte Latorre Estrada (1996), señala que en la observación se mide directamente el fenómeno, ya que el investigador obtiene la información de la unidad de análisis. Hay que considerar lo que deberá

ser observado, como y cuando registrarlo. También se debe establecer la relación entre el observador y lo observado y los procedimientos para garantizar que la información recolectada sea bien registrada y llevada desde el sitio de observación hasta el lugar de análisis y trabajo.

2. Lista de Cotejo

Para Medina- Díaz y Verdejo- Carrión, (2001) la lista de cotejo provee un medio sencillo y simple de recoger información sobre la presencia y ausencia de un comportamiento para ver si están o no están presentes. Según Giuseppa D'Agostino de Cersosimo (2007, pág. 32), la lista de cotejo es la presentación ordenada de acciones o de características deseadas o no en la actuación que debe observarse.

Para la Universidad Tecnológica de Chile (2011) la lista de cotejo es un método de recolección de información que está disponible para el investigador que requiera:

- Evaluar la eficiencia de las destrezas de los participantes para rendir operaciones particulares
- Para hacer las observaciones escritas de la exactitud de una destreza y el tiempo que toma completar una tarea en particular
- Evaluar la calidad del trabajo
- Los participantes evalúen su propio trabajo
- Los participantes verifiquen que se espera de ellos al alcanzar el nivel de rendimiento
- Los empleadores midan el trabajo de las o los participantes

La lista de cotejo corresponde a una lista de aspectos (características, cualidades, secuencia de acciones, etc.) a ser observados en el desempeño o ejecución práctica de algo y sobre las cuales se desea determinar su presencia o ausencia. Tienen dos posibilidades de respuesta: si o no

Esta lista sirve para determinar si cada uno de los elementos importantes está presentes o no en el procedimiento a investigar. En conclusión la observación consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno

según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. En tal virtud la observación se utilizará con el fin de ver, analizar el objeto de estudio y la situación real de la problemática, con el fin de captar la mayor información posible y relevante de la Empresa en cuestión.

❖ ¿Con qué?

A través de la observación y aplicación de la lista de cotejo se puede utilizar para recopilar información de la observación de cualquier comportamiento.

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

Para realizar el Plan de Procesamiento de Información se presentará de qué manera se llevará a cabo el procesamiento de la información obtenida en la investigación. Y la manera en que ésta será de gran utilidad para el desarrollo de la misma.

Para la comprobación de la hipótesis se aplicará la herramienta estadística Z, para conocer qué tan confiable es la información y conocer la factibilidad de hacer la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

El Análisis de los resultados se lo puede concebir como todo el proceso de organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes de la investigación.

Según Díaz & Rosales (2003), en el análisis de resultados, es donde se analizan los hallazgos más relevantes y los factores claves que sustentan los hechos encontrados. Comprende la síntesis de la evaluación, es decir, el análisis de los datos recolectados y el tratamiento estadístico (técnicas, gráficos, figuras, esquemas) y la respectiva interpretación.

El análisis de los resultados destaca la tendencia o relación fundamental de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados, lo que permite profundizar de manera más certera el conocimiento de estudio sobre el objeto de investigación dando como resultado un amplio análisis respecto al ambiente de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato, en cuanto a la Eficiencia de los procesos productivos y la competitividad de la misma. Para realizar el análisis de resultados se tomó en cuenta la metodología del Capítulo III, en el cual se sugiere tomar en cuenta la técnica de observación con su instrumento Lista de Cotejo; elaborado en concordancia con la operacionalización de las variables, dirigida al gerente y jefe de producción de la empresa, por ser los entes de observación más cercanos al problema.

El procesamiento de análisis de las preguntas planteadas de la lista de cotejo van hacer comparadas en cuadros estadísticos utilizando una hoja electrónica del programa Microsoft Excel, debido a que es una herramienta importante para la diagnóstico e interpretación eficiente de los resultados.

Cuadro N° 4: Proceso de Secado

PROCESO DE SECADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	38%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

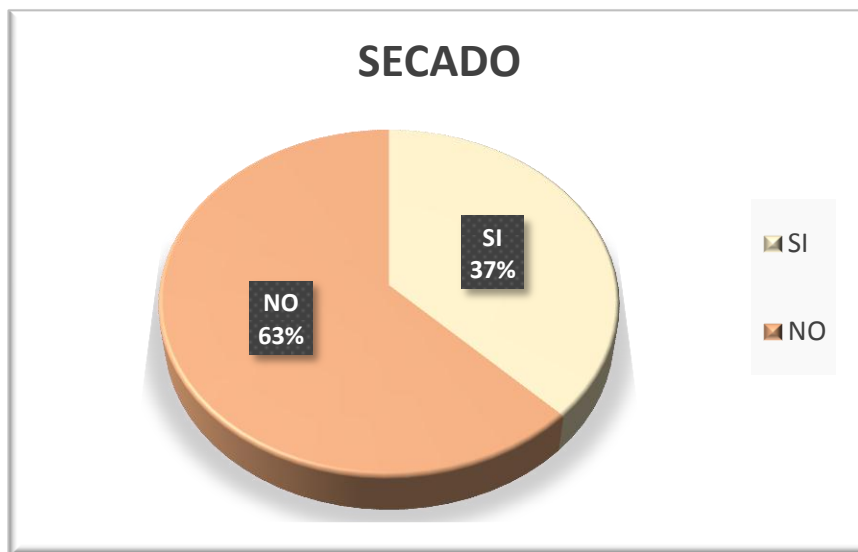


Gráfico N° 5: Proceso de Secado

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- La información evidencia que el 63% en el proceso de secado de la Empresa no cumple adecuadamente las funciones para mantener la madera en ambiente, cabe recalcar que no se está dando un buen tratamiento al manejo de la madera, por otra parte el 37% en dicho proceso se encuentra correctamente aplicado, con la finalidad de dar cumplimiento a los estándares de la empresa.

Cuadro N° 5: Proceso de Carpintería

PROCESO DE CARPINTERIA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

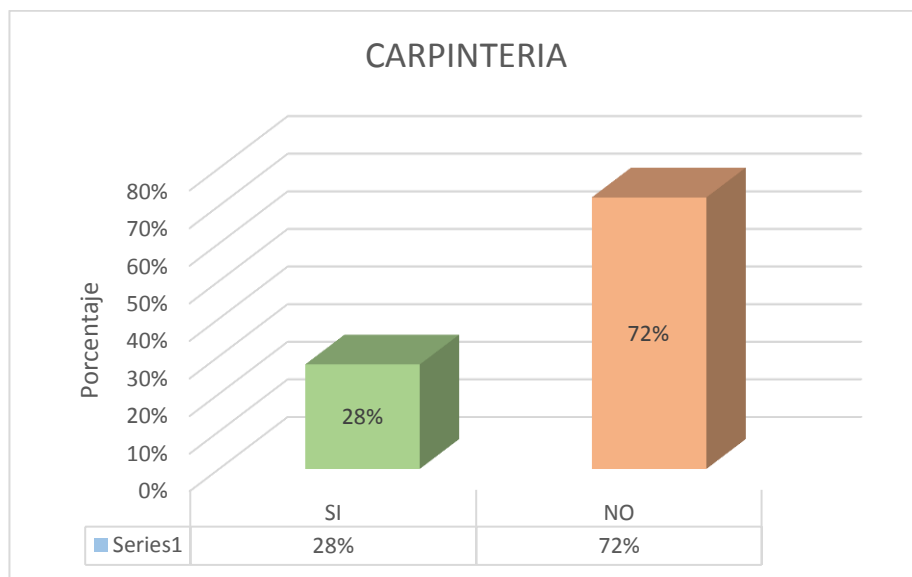


Gráfico N° 6: Proceso de Carpintería

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- Los resultados obtenidos arrojaron que el 28% las operaciones en este proceso cumplen con las funciones para la elaboración de los muebles y se puede mencionar que el control continuo ayudan a optimizar el tiempo en la fabricación de los muebles, sin embargo un 72% de las mismas no cumplen con lo estipulado por los altos mandos de la empresa.

Cuadro N° 6: Proceso de Emporado

PROCESO DE EMPORADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

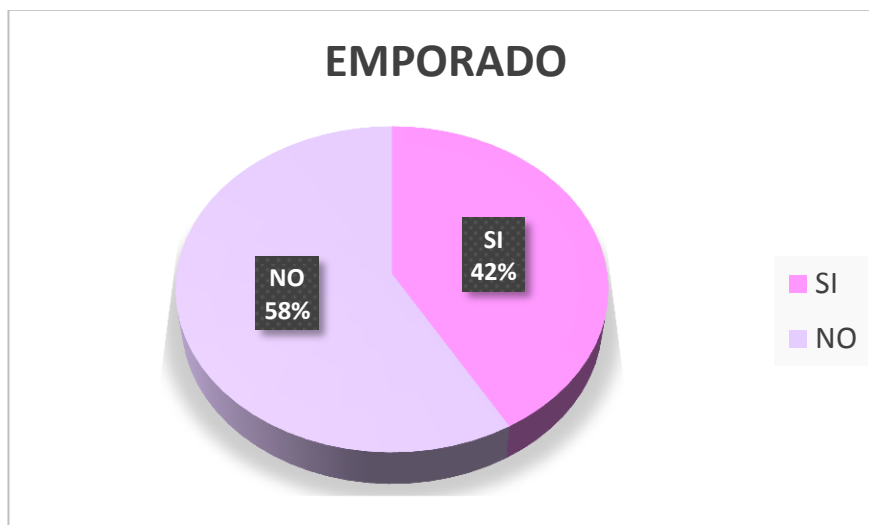


Gráfico N° 7: Proceso de Emporado

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- El grafico anterior señala que el menor porcentaje de las funciones (42%), si cumple las condiciones de trabajo para realizar el tratamiento en los muebles, por otro lado un alto número de las operaciones (58%) no aplican los mecanismos de preparación de los materiales para la aplicación en las diferentes texturas de la madera.

El emporado es un proceso el cual ayuda a mantener un mejor acabado, debido a que se trata las deficiencias que deja el proceso de carpintería, el objetivo es minimizar el riesgo de fallas; lo que demuestra que este proceso es de vital importancia para culminar muebles de calidad.

Cuadro N° 7: Proceso de Lacado

PROCESO DE LACADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

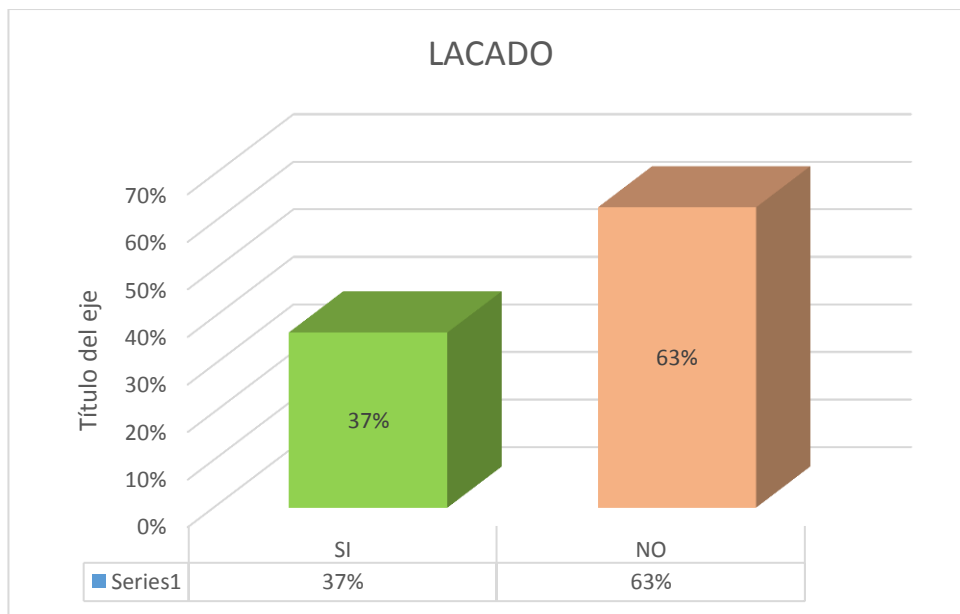


Gráfico N° 8: Proceso de Lacado

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- Después de ser aplicada la lista de cotejo se pudo determinar que un 63% de las actividades no se ejecuta de manera apropiada y solamente un 37% si lo hacen para cumplir con los requerimientos de la empresa, por ello es menester mencionar que se satisface solamente las necesidades que al momento de lacar se presenta.

Cuadro N° 8: Proceso de Tapizado

PROCESO DE TAPIZADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	43%
NO	8	57%
TOTAL	14	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

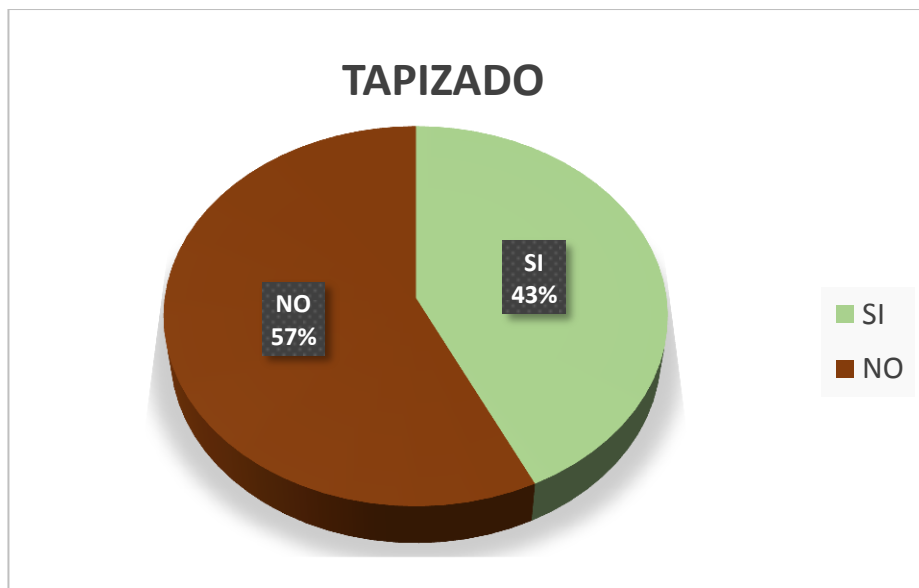


Gráfico N° 9: Proceso de Tapizado

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- El tapizado es un proceso muy importante debido a que se muestra los muebles con más elegancia y perfección, por tal razón se evidencia en la planta de producción que el 43% del trabajo en esta sección si cumple con efectividad los procesos, de lo contrario el 57% presentan inconsistencias en cuanto al adecuado manejo de los materiales para un correcto uso de todo lo referente al tapizado de los muebles.

Cuadro N° 9: Proceso de Accesorios

PROCESO DE ACCESORIOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

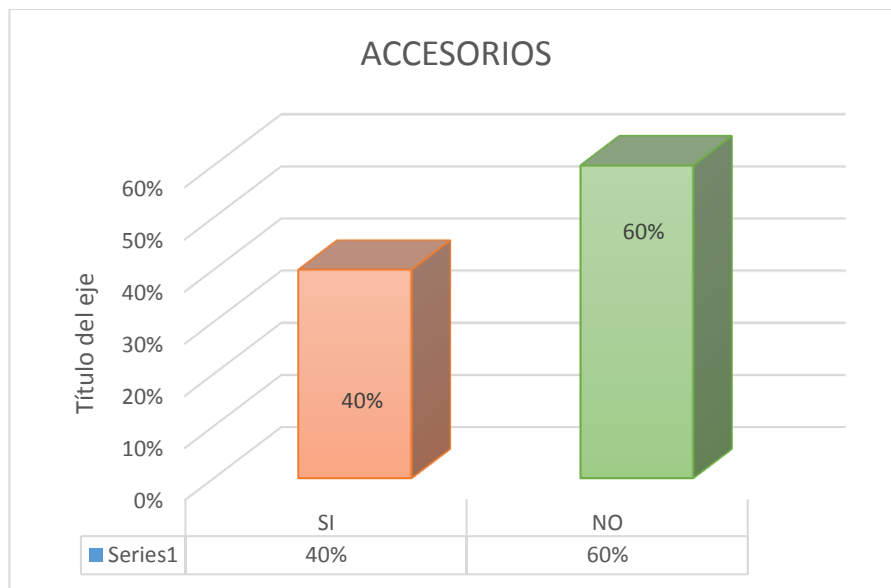


Gráfico N° 10: Proceso de Accesorios

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- Después de ser aplicada la lista de cotejo al responsable de la planta de producción, se determinó que 60% de los datos evaluados están infringiendo la aplicación adecuada en el presente proceso, cabe indicar que un 40% del total de los requisitos si se aplica en dicho proceso añadiendo a si un toque más elegante y selectivo para sus clientes.

Cuadro N° 10: Factores Internos de la Empresa

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	53%
NO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

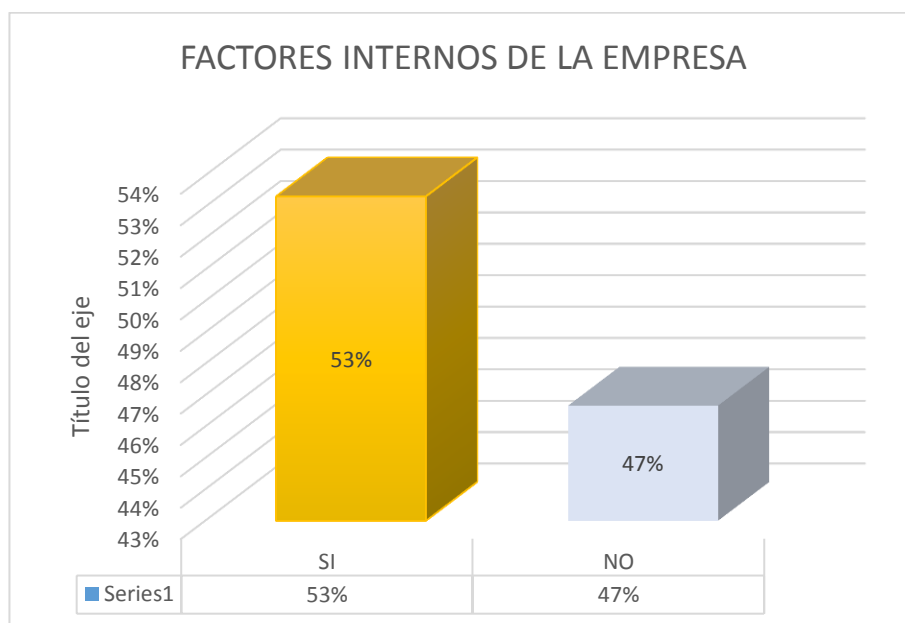


Gráfico N° 11: Factores Internos de la Empresa

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- Los factores internos de la empresa constituyen la parte principal en una organización ya que a través de esta la empresa refleja sus fortalezas y pueden corregir sus debilidades, y a la vez permite la comparación con las demás empresas del sector, por tal razón el 47% de los datos arrojan que los procesos no cumplen con los requerimientos de la empresa, de lo contrario el 53% representa las operaciones que si acatan con efectividad las disposiciones establecidas por la administración.

Cuadro N° 11: Factores del Sector

FACTORES DEL SECTOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

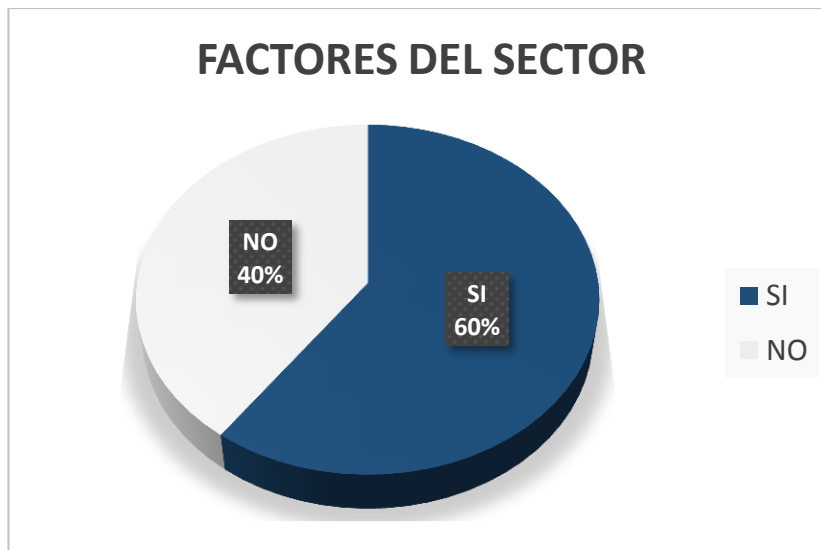


Gráfico N° 12: Factores del Sector

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- Los factores del sector se fundamenta en estrategias competitivas del mismo es por ello que el 60% de los procesos en esta sección se ejecuta basándose en las condiciones cambiantes del medio, finalmente se muestra que un 40% no realizan efectivamente sus obligaciones.

Cuadro N° 12: Factores Sistémicos

FACTORES SISTÉMICOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

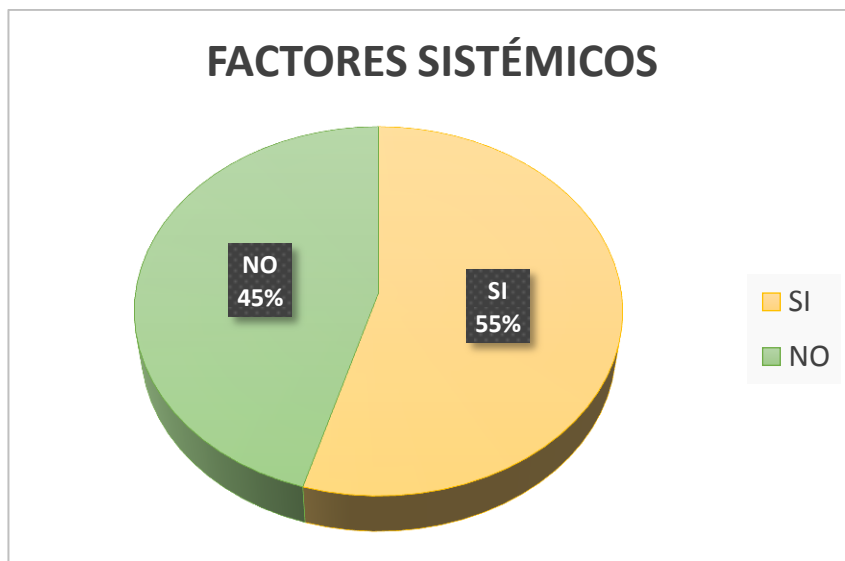


Gráfico N° 13: Factores Sistémicos

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis.- En lo que se refiere a los factores sistémicos, se determinó que el 55% de los procedimientos si acatan los requerimientos y cumplen con lo estipulado por los altos mandos de la entidad y el 45% no lo hacen debido a que no se ejecuta de manera adecuada las técnicas a realizarse.

4.2. Interpretación de los datos

Después del análisis realizado, en base a los ítems de la lista de cotejo anteriormente aplicada al gerente general y al jefe de producción de la empresa, se llegó a la siguiente interpretación de resultados:

La empresa se encuentra en un buen estado de funcionamiento actualmente, lo que ha provoca un mayor crecimiento económico en la ciudad y ha fomentado la creación de nuevas fuentes de empleo, pero no se debe dejar de lado la posibilidad de utilizar mejores mecanismos de manejo de herramientas que ayuden al jefe de producción promover su planta productora de manera que logre un desarrollo eficiente y eficaz para la elaboración del mueble de calidad.

El responsable afirma que ciertos procesos no cumplen los requisitos solicitados debido a que el funcionamiento de su empresa anteriormente se basaba en los parámetros artesanales es por ello que en la actualidad se trabaja haciendo énfasis a lo acostumbrado, quizás es por esta razón que uno de los principales obstáculos a lo que la Empresa se enfrentan es al manejo correcto tareas a realizarse, ya que estas ayudan a superar las dificultades de no poder realizar muebles de manera adecuada de acuerdo a las necesidades de los clientes lo que hace que se limite el crecimiento. De hecho, la falta de control de las actividades en cada proceso es uno de los factores que más contribuye a que una empresa pierda a sus clientes. A pesar de ello señala que casi siempre su empresa tiene clientes fijos para vender sus productos pero a la vez no cuentan con políticas establecidas para captar nuevos clientes, puesto que no tienen publicidad suficiente para llamar la atención del mercado nacional y tampoco cuentan con la confianza de ministerios colaboradores para fomentar el crecimiento, lo que hace de la publicidad su talón de Aquiles.

Pese a cualquier tipo de falencia que se ha presentado en el camino de los representantes de la empresa el gerente general afirman que su rentabilidad ha mejorado en relación con años anteriores, pero cabe recalcar que la empresa no se plantea cuadros de seguimiento al trabajo de sus empleados y no acatan con los

modelos para trabajar en la planta de producción en lo que se refiere cada uno de los procesos que se cumple en la fabricación de los muebles.

La gran mayoría de las actividades no han sido estudiadas en la empresa y no han realizado nunca un análisis de eficiencia para determinar el grado de cumplimiento que tienen dentro de las mismas, señalando que no han reestructurado en mucho tiempo sus lineamientos acerca de cómo trabajar de manera adecuada, esto se debe en gran medida a la falta de conocimiento en lo referente a procesos de calidad de la persona encargada y a que la empresa siempre ha optado por las formas tradicionales para trabajar.

Lo cierto es que la decisión que se tome sobre la manera de competir en el mercado de los muebles tiene mucho que ver con la opinión que se tenga acerca de la manera de trabajar y generar trabajo y así poder incrementar sus ingresos dentro de la empresa.

Existen muchas causas que dan origen a que las empresas recurran a algún tipo de apalancamiento. Se consideran los más importantes aquellos que se refieren a las políticas de trabajar con dinero que no son propios de la empresa, recurriendo así a la ayuda de terceras personas para su obtención. En este sentido los recursos suelen ser utilizados en la expansión de la empresa, en inversiones de reconversión y reinversión.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajara con el estimador Z.

1. Planteo de hipótesis

a. Modelo Lógico

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis. Según Hanke (2006), la hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica

investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_1 .

Para el presente trabajo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula

H₀: No hay diferencia estadística significativa entre la eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la Ciudad de Ambato en el periodo 2014.

Hipótesis Alternativa

H₁: Si hay diferencia estadística significativa entre la eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la Ciudad de Ambato en el periodo 2014.

b. Modelo Matemático

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_1: p_1 \neq p_2$$

c. Modelo Estadístico

Para verificar la hipótesis se utilizara un procedimiento estadístico que no adopta ningún supuesto acerca de cómo se distribuye la característica bajo estudio en la población, y que solo requiere datos nominales u ordinales, como es el estimador Z

La fórmula para el cálculo de este estimador Z es la siguiente:

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

De donde:

Z = estimador “z”

P_1 = Probabilidad de aciertos de la VI

P_2 = Probabilidad de aciertos de la VD

\hat{p} = Probabilidad de fracaso conjunta

\hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

n_1 = Número de casos de la VI

n_2 = Número de casos de la VD

2.- Regla de decisión

$1-0,05 = 0,95$; α de 0,05

Z al 95% y con un α de 0,05 es igual a 1,96

Se acepta la hipótesis nula si, Z calculada (Z_c) está entre $\pm 1,96$ con un ensayo bilateral

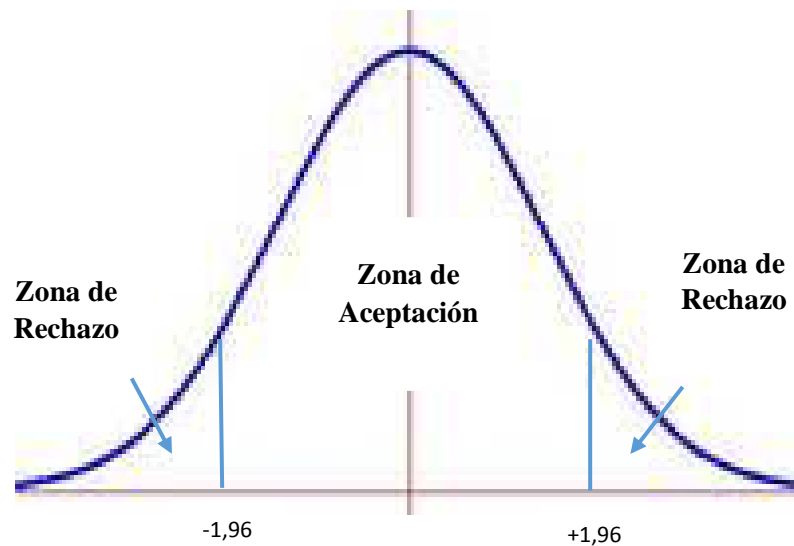


Gráfico N° 14: Importancia entre la Eficiencia y Competitividad

Elaborado por: ALTAMIRANO, Margarita

3.- Cálculo de Z

Cuadro N° 13: Datos de la lista de cotejo

VI	SI	33
	NO	56
	TOTAL	89
VD	SI	28
	NO	23
	TOTAL	51

Fuente: Lista de cotejo.

$$P1 = 33/89 = 0,3708$$

$$P2 = 28/51 = 0,5490$$

$$\hat{p} = \frac{33+28}{140} = 0,4357$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0,5643 = 0,4357$$

$$Z = \frac{0,3708 - 0,5490}{\sqrt{(0,4357 * 0,5643) \left(\frac{1}{89} + \frac{1}{51} \right)}}$$

$$z = -2,0467$$

4. Conclusión

Al ser el valor de Z calculada -2,0467; un valor inferior a $\pm 1,96$ Z tabular, se RECHAZA la hipótesis nula (H0) y se ACEPTA la alterna, (H1) es decir, “Si hay diferencia estadística significativa entre la eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la Ciudad de Ambato en el periodo 2014”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La problemática investigada en el presente proyecto se enfocó en el análisis de eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la Empresa Muebles Garzón en la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2014, en la cual se llegó a determinar lo siguiente:

5.1. Conclusiones

1. Una vez efectuada la aplicación del modelo Z, el presente trabajo investigativo, ayudado por los resultados logrados a través de la lista de cotejo, concluye que si existe nivel de correlación entre el análisis de eficiencia en los procesos productivos y la competitividad de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2014.
2. La técnica de elaboración de los muebles en la empresa se realiza mediante métodos aplicados con anterioridad, pero es necesario mencionar que en la actualidad se debe cumplir y analizar la eficiencia en cada uno de los procesos productivos, además la entidad no contempla la utilización de otras formas de producir muebles, quizá por falta de preparación de la persona encargada en la planta de producción.
3. Realizar comparaciones con las empresas del sector, por un lado puede representar ventajas competitivas si se lo realiza adecuadamente, o de lo contrario puede ocasionar que se esté realizando una competencia desleal y afectando al sector del muebles de la provincia.

5.2. Recomendaciones

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de lograr que la Empresa alcance sus objetivos planteados y mantengan una mejor competitividad en el mercado de muebles:

1. Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita a la empresa un nivel más Competitivo en el mercado local, nacional e internacional de los muebles. Así también le ayudará a la administración a tomar decisiones para una pronta solución a los problemas presentados durante la aplicación del Balanced Scorecard.
2. Capacitar a los empleados sobre el adecuada elaboración de los muebles aprovechando al máximo el material, además cabe mencionar la importancia de mantener a personas altamente capacitados en cuanto a todo lo referente a la producción de muebles.
3. Para realizar las debidas comparaciones con otras empresas la investigadora recomienda o tomar en cuenta las estrategias competitivas de las mismas y a su vez realizar apropiados análisis de las ventas de cada mes en comparación con las anteriores esto ayudaría a medir el crecimiento financiero de la entidad.
4. Controlar las operaciones productivas ayudará a la empresa a mejorar sus ingresos y gastos para que sean administrados eficazmente y así poder cubrir sus necesidades y maximizar sus utilidades.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título: “Diseño de Cuadro de Mando Integral para mejorar la competitividad de la empresa Muebles Garzón”

Institución Ejecutora:

La Empresa Muebles Garzón

Beneficiarios:

Los beneficiarios en directos de aplicarse esta propuesta son: El Gerente y Los Jefes de Producción y Comercialización, en general toda la empresa en sí.

Ubicación:

La presente propuesta se desarrollara en la en la provincia del Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Primer semestre del año 2014

Fin: Indeterminado

Equipo técnico responsable:

Los involucrados en el equipo técnico responsable serán el gerente y jefes de la empresa, el contador y la investigadora.

Costo: Para ejecutar las recomendaciones dadas a través de la evaluación se requiere de un valor aproximado de \$1200

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En la investigación realizada en la empresa “Muebles Garzón”, se ha podido determinar que ésta no cuenta con una herramienta que permita solucionar las deficiencias encontradas a lo largo de la presente investigación, debido a que no se manejan estrategias empresariales las cuales ayudan a mejorar la optimización de recursos en el área productiva y por ende ser más competitivos en el sector de muebles de la provincia y del país.

Las estrategias ayudaran a todos los departamentos involucrados en los cuales se podría incrementar su gestión en cuanto a sus finanzas, clientes, productividad desarrollado por los empleados de la empresa, por ende la gestión productiva en general; por lo que la propuesta le permitirá controlar el avance de las estrategias a corto y largo plazo para fortalecer el desarrollo en sus ventas y el posicionamiento de su imagen organizacional, basándose en la potencialidad que la organización y sus trabajadores pueden aportar, ofertando productos de calidad con innovación constante en sus diseños y variedad de los productos, garantizando la sostenibilidad del negocio.

Cabe recalcar que los antecedentes de la investigación aportan una base en la investigación a realizar ya que estos estudios previos podrían aportar aspectos novedosos dentro del estudio a desarrollar.

Por tal razón, Jaramillo (2014, pág. 92) en su proyecto de investigación “Efecto del Cuadro de mando integral en el desarrollo organizacional de la gobernación Provincial de Morona Santiago” previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Auditoria Gubernamental, concluye que la falencia organizacional más evidente es el alto índice de rotación del personal, siguiéndole la mala planificación y como una tercera razón la falta de presupuesto, además la institución a pesar de que su personal conozca la visión, misión y objetivos institucionales y se encuentren comprometidos con los mismos si tiene mucha resistencia a los cambios

Por otra parte Orbe (2012, pág. 90) en su tesis de grado “Diseño y Desarrollo del cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones” concluye que el cuadro de mando integral es la recopilación de la Información de la empresa se facilita cuando el investigador trabaja en esta, ya que tiene al alcance los datos, tiene una noción más clara del negocio y sus necesidades de mejora, lo cual permite proponer ideas que se ajusten de manera más eficiente y real.

En síntesis de las conclusiones podemos decir que los productos y servicios de la empresa Muebles Garzón no están satisfaciendo necesidades de los clientes es por esta razón que se va a utilizar nuevas herramientas para tener una diferenciación en la innovación, el servicio al cliente, en el precio, y en el diseño de los muebles para causar impacto en el consumidor final quien es el que toma la decisión de compra.

6.3. Justificación

La presente propuesta se ha diseñado con la finalidad de proporcionar a la empresa una herramienta de análisis para fortalecer los procesos internos de la Empresa Muebles Garzón a través de varios indicadores gestión con la finalidad de aumentar la productividad, eficiencia y calidad de productos para de esta manera ajustarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno, para lograr el máximo de competitividad empresarial.

Con la elaboración de un adecuado cuadro de mando integral se podrá generar un mayor nivel de competitividad para la empresa, pues esta herramienta otorgara métodos para medir las actividades en términos de la visión y estrategias de la misma. Y a su vez ayudara al Gerente General tener una mirada global del desempeño de la entidad

Según el Libro de Kaplan y Norton (1996) mencionan que El cuadro de Mando Integral “The Balanced Scorecard” proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo

tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Incrementar el desarrollo organizacional de la Empresa Muebles Garzón utilizando el Cuadro de mando Integral como una herramienta gestión para ser más competitivos en el sector de los muebles en la Provincia.

6.4.2. Específicos

- Analizar situación actual de la planificación estratégica de la empresa con la finalidad de conocer parámetros de cambio.
- Establecer estrategias organizacionales para superar las debilidades y fomentar las fortalezas de la empresa.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral utilizando indicadores de gestión en los procesos de la empresa para la adecuada toma de decisiones

6.5. Análisis de factibilidad

El Gerente Propietario de la empresa brinda el apoyo para la ejecución y aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral en la en todos los departamentos y a su vez se considera los siguientes aspectos:

6.5.1. Política

La idea de la presente propuesta es favorable, debido a que el Presidente Ecuatoriano incentiva la producción nacional, además protege la economía nacional aplicando salvaguardias a productos extranjeros con la finalidad de fomentar el consumo de productos nacionales y preservar la economía del país.

6.5.2. Económica

Es necesario mencionar que para ejecutar la propuesta se cuenta con los recursos económicos los cuales ayudaran asumir gastos en la implementación del Cuadro de Mando Integral, además existe el apoyo del Gerente Propietario de la misma el cual se mantiene con la predisposición de contribuir económicamente en el proyecto.

6.5.3. Socio- Cultural

La Propuesta en la Empresa Muebles Garzón tiene como finalidad conocer todos los procesos internos y mejorar estrategias con las cuales se maximizaran los tiempos en la producción y esto a su vez se reflejaran como métodos para ser más competitivos.

6.5.4. Tecnología

En cuanto a la tecnología, cabe recalcar que el mundo empresarial va creciendo y se desarrolla muy rápido gracias a la tecnología, es por ello que la empresa deben optar por nuevas y modernas herramientas tecnológicas las cuales se encuentren a la vanguardia del mercado nacional, es así que el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en un Instrumento muy importante en varias empresas ya que mediante su aplicación ayuda a la medición de los objetivos y alcanzar la visión de la empresa es de esta manera que se mejorara el desempeño en el área productiva y en diferentes áreas de trabajo.

6.5.5. Organizacional y Operativa

Es precioso indicar que la propuesta tiene factibilidad organizacional y operativa, debido a que, gracias a la implementación de esta, la administración se mantendrá informada de la situación real en el área operativa y mejorara los procesos para crecer en el ámbito organizacional.

6.6. Fundamentación Científico-Técnica

6.6.1. Planificación Estratégica

Para Solanas y Sabaté (2008, pág. 191) la planificación estratégica debe entenderse como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y, por lo tanto, que está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización.

En el pensamiento de Amaya (2004, pág. 14) la planificación estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Es menester informar para el cumplimiento de la planificación se debe cumplir etapas las cuales comprenden las siguientes fases:

6.6.1.1. Filosófica

Misión

Tomando el pensamiento de Rodríguez Inma (2006, pág. 58) la cual menciona que la Misión es aquella que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión, que debe reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificada con el paso del tiempo como consecuencia de los cambios que acontecen en el entorno y en la misma empresa.

Para la investigadora la misión está basada en la esencia propia de la empresa también de la manera de estar constituida y el contexto social para la cual fue creada.

Visión

Amaya (2004, pág. 15) menciona que la visión señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión.

Principios y Valores

Tomando el criterio de Alles (2009, pág. 47) en su libro publicado en el año 2009 que tiene como título “Como Llevarme Bien Con Mi Jefe y con mis compañeros “ menciona a los valores aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Objetivos

López y Correa (2007, pág. 30) señalan que los objetivos son los resultados generales de la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales.

Ambos deben ser:

- ✓ Medibles
- ✓ Realistas
- ✓ Específicos en el tiempo
- ✓ Consistentes con las prioridades de la organización
- ✓ Comunicar la filosofía de la organización
- ✓ Preveer direccionamiento
- ✓ Servir como motivadores
- ✓ Clarificar el pensamiento organizacional

- ✓ Proveer elementos de control

6.6.1.2. Analítica

Análisis Interno

Guerra (2002, pág. 219) define al Análisis Interno como el objetivo de análisis para disponer de la información necesaria para determinar, entre otras, las capacidades fundamentales que debe poseer una empresa para lograr un posicionamiento competitivo. Tales capacidades se refieren al “conocimiento grupal profundo que tiene cierto núcleo del personal clave, que lo hace capaz de absorber con facilidad cualquier variación requerida en los productos y en las tecnologías específicas que emplean, porque denominan muy bien el sentido y los alcances de ese conocimiento”. En otras palabras, se trata de ver que habilidades le han permitido a la empresa alcanzar la posición que actualmente ocupa en el mercado.

También es preciso definir y valorar las fortalezas y debilidades que existen en la empresa como un todo y en cada departamento o división.

Las fortalezas se definen como aquellos valores o conocimientos que posee la empresa en grado superior al promedio y cuya mejor utilización ha de producir mejores resultados.

Las debilidades se definen como aquellos valores, capacidades o conocimientos que tiene la empresa que están por debajo del promedio, y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos. La debilidad es un factor que dificulta la rentabilidad.

Aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades tienden al mismo resultado. Al realizar un estudio interno de la empresa es preciso tomar en consideración, por lo menos lo siguiente:

- ✓ Desempeño financiero de los últimos tres a cinco años.
- ✓ Comportamiento de las ventas en ese mismo periodo.
- ✓ Fortalezas y debilidades por unidad administrativa o por función.

- ✓ Proveedores de soporte interno.
- ✓ Nivel tecnológico y de automatización (estado actual del mismo).
- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Satisfacción de los empleados (clima organizacional).

Gráfico N° 15: Análisis Interno y Externo

Análisis Externo

Fortalezas	1 Defender	3 Atacar
Análisis Interno	2 Sobrevivir	4 Reorientar
Debilidades		

Fuente: (Puchol, y otros, 2012, pág. 16)

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Análisis Externo

Tomando como base el pensamiento de los autores Puchol y otros (2012, pág. 16) los cuales mencionan que el Análisis externo nos permite identificar las amenazas y oportunidades.

- **Amenaza** es un peligro planteado por una tendencia desfavorable del entorno, que conduciría, si no se acometen acciones adecuadas, a la pérdida de la posición de la empresa y/o a la desaparición de la misma.
- **Oportunidades** es un conjunto de circunstancias favorables en un mercado específico, en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones.

Operacional

La fase operacional consiste en aplicar estrategias de acuerdo al análisis interno como externo de la empresa basándose en la Matriz FODA de la Empresa.

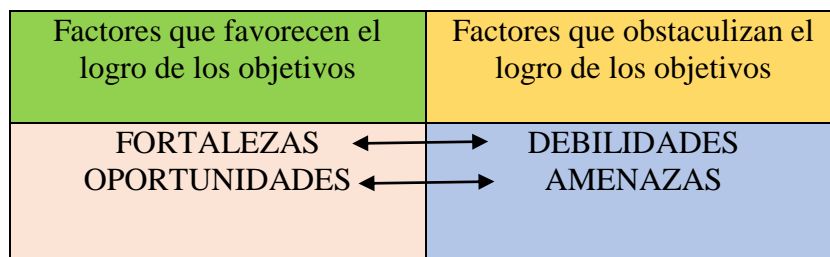
Guerra (2002, pág. 224) afirma que para alcanzar las metas y los objetivos planificados, existen varias alternativas estratégicas. Las alternativas que se presentan no son exclusivas ni excluyente. La elección depende de las características de la empresa, así como de los resultados del análisis, tanto interno como externo.

Para cada estrategia, además de su definición, se señala una posible situación en la que se supone que será más efectiva. No obstante, pueden existir factores locales tales como legislaciones, costumbres o tradiciones, entre otros, que condicionaran la efectividad de la estrategia, haciéndola posible o imposible de aplicar.

Matriz FODA

Según Soriano (1994, pág. 157) la Matriz FODA es una aplicación para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Gráfico N° 16: COMPONENTES DEL ANALISIS FODA



Fuente: (Soriano Soriano, 1994, pág. 158)

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- ✓ Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- ✓ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Los conceptos básicos de los componentes de la matriz FODA son:

➤ **FORTALEZAS**

Se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

➤ **OPORTUNIDADES**

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

➤ **DEBILIDADES**

Se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

➤ **AMENAZAS**

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

6.6.2. Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1996, pág. 57) comunican que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- ✓ Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumentar el feedback y formación estratégica.

Niven (2000, pág. 35) describe al cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las

partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.



Gráfico N° 17: Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Niven, 2000, pág. 35)

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Además, cabe señalar que el Cuadro de Mando integral está conformado por 4 Perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

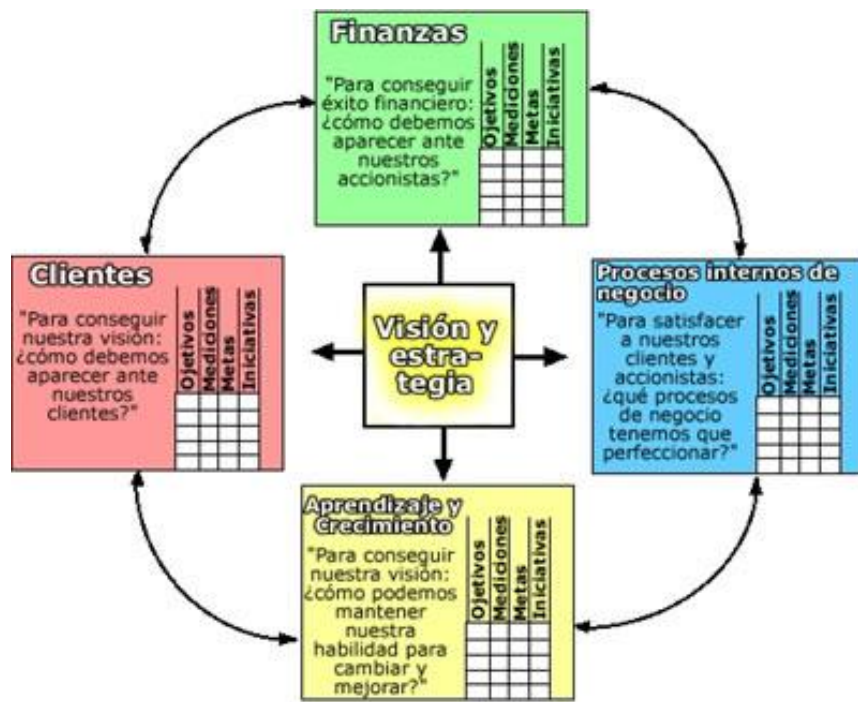


Gráfico N° 18: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fuente: (Niven, 2000, pág. 37)

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

6.6.2.1. Perspectiva Financiera

Martínez y Milla (2012, pág. 218) señalan que la Perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

6.6.2.2. Perspectiva de Clientes

Niven (2000, pág. 38) menciona que al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra posición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que si tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”. Como indicaba Michael Porter que la falta de esta concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil. Muchas empresas elegirán una de las tres “disciplinas” articuladas por Tracy y Wiersema.

- ✓ *Excelencia Operativa.* Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencia y, a menudo, en nada de fruslerías
- ✓ *Liderazgo de producto.* Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- ✓ *Intimidad con el cliente.* Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de la empresa que tiene intimidad con el cliente. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

6.6.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Daniel Martínez y Artemio Milla (2012, pág. 219) en su libro “La Elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral” acotan que la Perspectiva de Procesos Internos identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

6.6.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

En palabras de Niven (2000, pág. 40) el cual menciona que si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿Qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudaran a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caer en esta perspectiva. Muchas empresas luchan por desarrollar medidas de aprendizaje y crecimiento. Generalmente es la última perspectiva en desarrollarse y es probable que los equipos estén cansados debido a los esfuerzos previos para establecer nuevas medidas estratégicas, o que simplemente consideren que esta perspectiva es un tema blando y por lo tanto, más adecuado para el grupo de recursos humanos. Por más válido que parezca el razonamiento, esta perspectiva no puede

dejarse de lado en el proceso de desarrollo. Como ya queda, las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que realmente facilitan todas las otras mensuras que forman el cuadro de mando.

6.6.3. Mapa de Procesos

Pérez de Velasco (2010, pág. 118) menciona que el mapa de procesos es una “representación simple de una cosa complicada”, el Mapa de Procesos lo es; un folio para reflejar una empresa.

El mapa tiene además una lógica: los objetivos de la empresa y de clientes y la estrategia de empresa se determina a nivel de Dirección, se despliegan entre los diferentes procesos, los resultados QSP se van midiendo por los procesos de gestión y se analizan al final del periodo por Dirección; el ciclo se cierra con un feedback para la determinación de los objetivos del próximo periodo.

Además, el mapa permite visualizar el principio “causa – efecto” tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso.

Summers (2006, pág. 211) comenta también en su libro “Administración de Calidad” que los procesos se mejoran mediante elaboración de mapas de procesos de valor agregado, aislamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas. Muchos procesos se desarrollan con el paso del tiempo, sin preocuparse demasiado por saber se representan la manera más eficiente de ofrecer un producto o servicio. Para permanecer competitivo en el mercado mundial, la empresa deben identificar los procesos que desperdician recursos y mejorarlos.

6.7. Modelo Operativo

6.7.1. Cuadro N° 14: Modelo Operativo

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR
FINANCIERA	Ingresar un 12% de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar información para seleccionar posibles clientes. ✓ Elegir y verificar sector adecuado ✓ Ofrecer descuentos especiales para atraer clientes. ✓ Ofertar Productos a precios cómodos. 	Departamento de Ventas	1° 2° semana de Julio 2015	% Incremento de clientes/ Total de clientes
	Incrementar 5% las cuotas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar listado de cuotas de los clientes ✓ Enlistar y Verificar cuotas ✓ Evaluar aleatoriamente las cuentas de los clientes y toma de decisiones ✓ Aplicar la decisión establecida 	Departamento de Ventas	2° 3° semana de Julio	% de cuotas receptadas/ Total de cuotas
	Aumentar un 10% el uso de los activos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar horas de trabajo con remuneración extra ✓ Establecer horarios para trabajos diarios. ✓ Distribuir carga horaria a empleados de la empresa. ✓ Cancelar dinero dependiendo de esfuerzo laboral. 	Gerente General Departamento de Producción Contador	Julio-Agosto 2015	% de uso de activos/ Total Activos
INTE	Mantener a un	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar producto de calidad 	Departamento de	Julio-	% de satisfacción

	98% de clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer descuentos ✓ Ofrecer lista de beneficios ✓ Recibir pago en efectivo, cheque o tarjeta de crédito 	ventas	Diciembre 2015	clientes
	Disminuir en un 3% las quejas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insertar buzón para quejas ✓ Analizar dichas quejas ✓ Dar solución inmediata a las diferentes quejas 	Gerente General	Julio-Diciembre 2015	% clientes satisfechos/ Total Clientes
	Mantener ofertas especiales en los productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anunciar a través de medios de comunicación ✓ Recibir mercadería para la venta ✓ Recibir el pago de los clientes 	Gerente General	Octubre 2015	% de ofertas en el año/ Total de ofertas
	Tener precios justos frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los precios de la empresa ✓ Analizar valores representativos ✓ Establecer en cuadro los precios justos en catálogos de precios 	Gerente General	Junio – Diciembre 2015	Precio de la Empresa/ Precio de Mercado
PROCESOS INTERNOS	Implementar nuevos productos que estén a la vanguardia de la moda actual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar tendencia de moda ✓ Escoger el diseño ✓ Entregar al Jefe de Producción los diseños ✓ Muestra piloto 	Gerente General	1° 2° semana de Agosto 2015	N° de Productos por diseñar/ Total de producción existente

Diseñar productos bajo un criterio profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar profesionales de diseño ✓ Escoger el mejor perfil ✓ Informar requerimientos ✓ Cancelar el servicio 	Gerente General	3° 4° semana de Julio 2015	Diseños nuevos vs Total de productos de la empresa
Producir con materia prima de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar proformas de la materia prima ✓ Estudiar situaciones de cada proveedor ✓ Seleccionar la mejor opción ✓ Cancelar el dinero de la Materia Prima 	Departamento de Producción	Julio – Diciembre 2015	N° de Proveedores vs Producción Total
Adquirir materia prima a proveedores certificados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar pedido de mercadería ✓ Confirmar con proveedores el pedido ✓ Recibir mercadería y verificar la calidad ✓ Cancelar el pedido con cheque ✓ Entregar la mercadería a la Planta de Producción 	Departamento de Producción	Junio 2015	N° de compras vs N° de días trabajados
Colocar 2 nuevos puntos de venta de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar estudio de mercado ✓ Interpretar datos en gráficos ✓ Analizar datos ✓ Entregar informes para la toma de decisiones 	Gerente General	Septiembre 2015	N° de locales para implementar vs Total locales de la empresa
Implementar 2 publicidades en la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar a medios de comunicación proformas ✓ Seleccionar forma de publicidades ✓ Realizar Publicidades impresas 	Gerente General	Junio 2015	N° publicidades para implementar vs Total locales de

					la empresa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Motivar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar servicio a profesionales ✓ Convocar a charlas ✓ Realizar Charlas ✓ Cancelar los servicios de capacitación 	Gerente General	4° semana de cada mes	N° de charlas proyectadas/ Total de charlas al mes
	Mantener estabilidad laboral en un 95%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer beneficios ✓ Brindar seguro de vida ✓ Ofertar Servicio de alimentación ✓ Cancelar de manera puntual el sueldo 	Gerente General	Todo el año	% de salidas de empleados al mes / Total de Empleados
	Mejorar la comunicación en un 50% los sistemas de comunicación entre los departamentos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar informes de actividades de cada departamento ✓ Realizar reuniones para comunicar decisiones ✓ Compartir ideas entre departamentos ✓ Estudiar decisiones 	Gerente General	4° semana de cada mes	% de comunicaciones entre departamentos/ Total de comunicaciones

Fuente: La Propuesta

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

6.7.2. Planificación Estratégica de la Empresa Muebles Garzón

6.7.2.1. Misión

MISIÓN DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN

Entregar al cliente un mueble de madera tratada, con diseños actuales, comfortable de excelente calidad en forma oportuna y a precios accesibles para satisfacer sus necesidades.

6.7.2.2. Visión

VISIÓN DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN

Ser la empresa más importante a nivel nacional e Internacional, ofreciendo productos con altos estándares de calidad a través de una estricta selección de la materia prima, con una entrega más ágil y personalizada.

6.7.2.3. Principios y Valores

La empresa “Muebles Garzón” a fin de brindar productos de calidad y un excelente servicio a sus clientes cuenta con los siguientes principios valores corporativos:

Principios

- Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Proporcionar confianza a nuestro talento humano para lograr compromiso hacia la organización.
- Integrar todos nuestros niveles operativos con transparencia.
- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de marketing, producción, servicios y logística.
- Compromiso en la innovación de nuevos diseños de muebles de hogar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de las necesidades de los clientes y experiencia de la organización.

Valores

➤ **Respeto**

Ser respetuoso significa tener apertura y ser honrados, y comportarnos con integridad. Para poder ser respetuosos, debemos pensar cómo nuestras acciones pueden afectar a los demás, dentro y fuera de la empresa, tanto ahora como en el futuro. El respeto fomenta la cooperación y nos permite lograr nuestros objetivos comunes con más facilidad.

➤ **Excelencia**

Buscar la excelencia nos lleva a alcanzar nuevos niveles en nuestra vida profesional. Para lograr la excelencia, debemos ponernos el desafío de superar las expectativas de nuestros clientes, accionistas y colegas, apuntando a cumplir ampliamente nuestras metas y a mejorar nuestros resultados.

➤ **Responsabilidad**

La empresa Muebles Garzón busca estimular a todos sus empleados, sea cual sea su nivel dentro de la organización. El estímulo exige un sentido de

responsabilidad. Para ser responsables, debemos ser fiables, pero también creativos, actuar con confianza y estar preparados para aceptar retos.

Hemos de cumplir siempre nuestras tareas cotidianas meticulosamente, teniendo en cuenta lo que represente el mayor beneficio para nuestros clientes y para nuestra empresa.

6.7.2.4. Objetivos

La empresa “Muebles Garzón” da a conocer los objetivos que tiene para lograr las metas establecidas.

Objetivo General

- Desarrollar, fabricar y comercializar variedad de Muebles de hogar, de madera tratada con las últimas tendencias de la tecnología.

Objetivos Específicos

- Capacitar constantemente el valioso recurso humano que se dispone de esa manera dar paso a la innovación y facilitar la creación de nuevos modelos.
- Implementar el control de calidad en cada uno de los procesos por el cual pasa el mueble.
- Mejorar el sistema de costos, optimizando los recursos económicos, materiales y humanos.
- Utilizar las mejores materias primas y tecnología para obtener excelentes productos de gran calidad, para lograr precios competitivos.

6.7.2.5. Matriz FODA

La Empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato presenta su Matriz FODA de la siguiente manera:

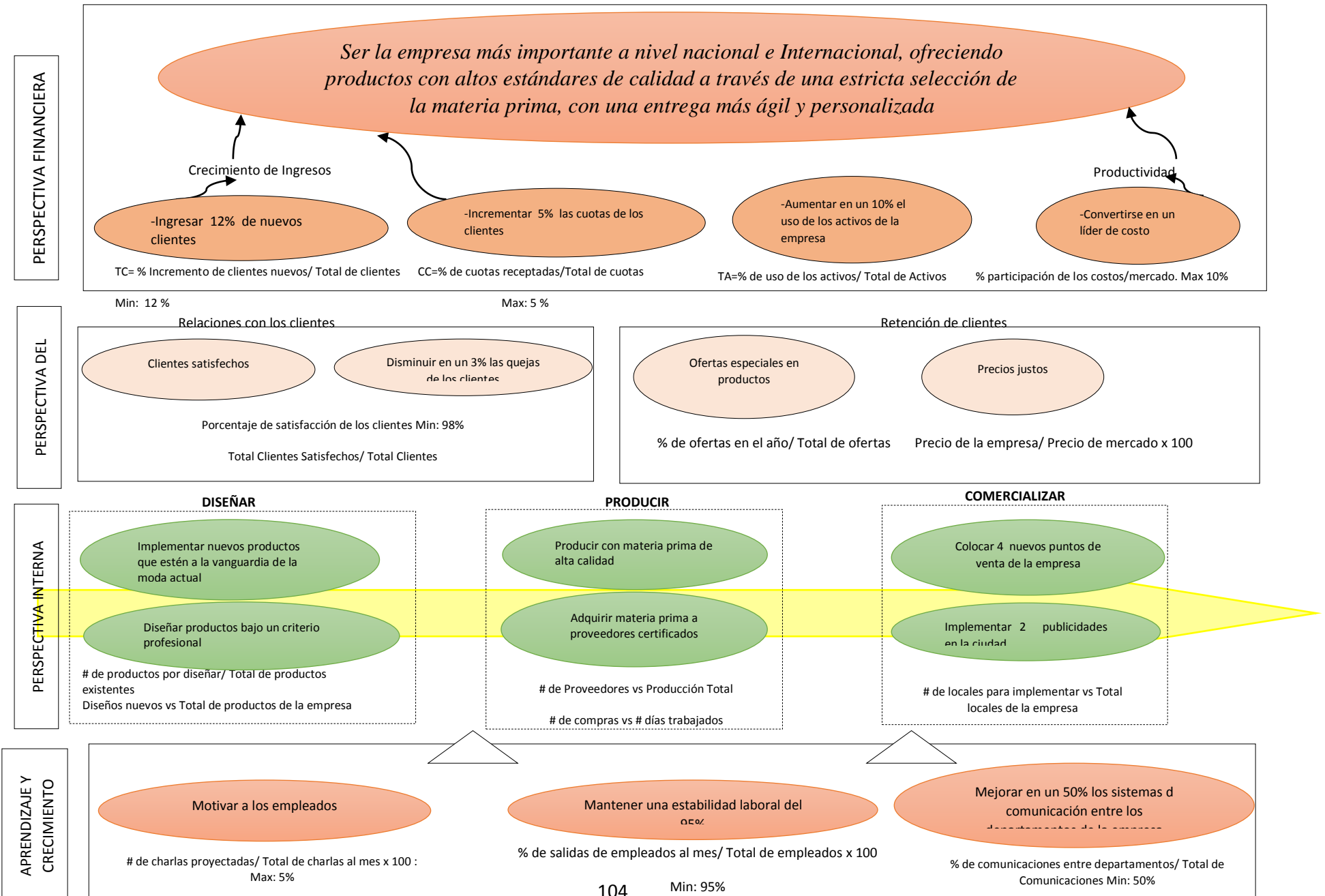
Cuadro N° 15: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de Producción ✓ Conocimiento y dominio del negocio ✓ Capacidad de Innovación ✓ Recurso Humano Calificado ✓ Imagen Corporativa Responsabilidad Social ✓ Nivel de tecnología ✓ Portafolio de productos ✓ Comunicación y control gerencial ✓ Calidad en el servicio y en el producto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del PIB ✓ Alianzas estratégicas ✓ Política laboral ✓ Variedad de productos ✓ Tecnología que permite automatizar procesos ✓ Incremento en la tasa de natalidad ✓ Participación más activa de nueva Gerencia ✓ Crecimiento de la Economía ✓ Crecimiento y desarrollo interno
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Capacidad al personal de producción ✓ No utiliza planes estratégicos ✓ Poca valoración de funciones y desempeño ✓ Cuenta con limitado personal administrativo ✓ Valor agregado al producto ✓ Falta de agresividad para enfrentar la competencia ✓ La empresa ten limitación del presupuesto para el desarrollo de estrategias ✓ Participación en el mercado ✓ Habilidad para competir con precios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempleo ✓ Nuevos competidores en el mercado ✓ Inestabilidad política ✓ Productos sustitutos ✓ Inflación ✓ Niveles de Pobreza ✓ Posibilidad de adquirir tecnología de punta ✓ Política salarial ✓ Inestabilidad económica

Fuente: Empresa Muebles Garzón




Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

6.7.3. Cuadro N° 16: Mapa Estratégico






6.7.3.1. Perspectiva Financiera

OBJETIVO 1: - Ingresar 12% de nuevos clientes

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
TC= % Incremento de clientes nuevos/ Total de clientes	$\geq 12\%$ 
Mínimo 12%	$\leq 9; \geq 11\%$ 
	$\leq 8\%$ 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Buscar información para seleccionar posibles clientes	1º 2º semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de ventas	Revisar base de datos de clientes
2. Elegir y verificar sector adecuado.	1º 2º semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Analizar Croquis de la ciudad.
3. Ofrecer descuentos especiales para atraer clientes.	1º 2º semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Revisar tabla de descuentos de la empresa
4. Ofertar productos a precios cómodos.	1º 2º semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Revisar tabla de precios.

OBJETIVO 2: Incrementar 5% las cuotas de los clientes.

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
CC=% de cuotas receptadas/Total de cuotas Max: 5 %	=5%  <5; >= 3%  >= 2% 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Verificar listado de cuotas de los clientes.	2° 3° semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Imprimir listado de las cuotas por cliente
2. Enlistar y verificar cuotas.	2° 3° semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Entregar informe de los objetivos
3. Evaluar aleatoriamente las cuentas de los clientes y toma de decisión.	2° 3° semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Base de datos impresos de los clientes.
4. Aplicar la decisión establecida.	2° 3° semana de Julio 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Reglamento interno




OBJETIVO 3: Aumentar en un 10% el uso de los activos de la empresa

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
TA=% de uso de los activos/ Total de Activos Min: 10%	>=10% 
	>=7%; <9% 
	<6% 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Implementar horas de trabajo con remuneración extra.	Julio- Agosto 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Revisar informe de toma de decisiones.
2. Establecer horarios para trabajos diarios.	Julio- Agosto 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Imprimir horarios de entrada y salida de empleados.
3. Distribuir carga horario a empleados de la empresa.	Julio- Agosto 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Entregar responsabilidades para ejecutar el trabajo
4. Cancelar dinero dependiendo de esfuerzo laboral.	Fin de cada mes	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Rol de pagos actualizado




6.7.3.2. Perspectiva Clientes

OBJETIVO 4: - Clientes satisfechos

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
Porcentaje de satisfacción de los clientes Min: 98%	>=98%  >=89%; <98%  <89% 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Entregar producto de calidad	Julio- Diciembre 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Revisar las campañas de promoción de la empresa.
2. Ofrecer descuentos.	Julio- Diciembre 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Validar la campaña escogida.
3. Ofrecer lista de beneficios.	Julio- Diciembre 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Encuestar a los nuevos clientes.
4. Recibir pago en efectivo, cheque, o tarjeta de crédito.	Julio- Diciembre 2015	Ing. Rafael Garzón Gerente de Ventas	Comprobante de pago.

OBJETIVO 5: Disminuir en un 3% las quejas de los clientes

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO	
Total Clientes Satisfechos/ Total	<=3%	
Clientes	>3%; <7%	
Min: 3%	>7%	




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Insertar buzón para quejas	Julio- Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Verificar que el buzón se encuentre en las instalaciones de la empresa.
2. Analizar dichas quejas.	Julio- Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Actas de reuniones con firmas de responsabilidad
3. Dar solución inmediata a las diferentes quejas.	Julio- Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Verificar con llamadas telefónicas a clientes para constatar si sus quejas han sido solucionadas.

OBJETIVO 6: Ofertas especiales en productos

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
% de ofertas en el año/ Total de ofertas	>=50%; 
	<50; >40% 
	<50% 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Anunciar a través de medios de comunicación ofertas	1° Semana de Octubre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Obtener cd de publicaciones en diferentes medios de comunicaciones
2. Recibir mercadería para la venta.	2° Semana de Octubre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Revisar mercadería recibida.
3. Recibir pago de clientes	3° 4° Semana de Octubre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Papeleta de deposito




OBJETIVO 7: Precios justos

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
Precio de la empresa/ Precio de mercado	Si esta > precio del mercado;  Si esta = precio del mercado  Si esta < precio del mercado 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Establecer los precios de la empresa.	Junio - Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Revisar sistema de contabilidad
2. Analizar valores representativos.	Junio - Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Cuadro de referencias de análisis de datos.
3. Establezco en cuadro precios justos en catálogo de precios.	Junio - Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Impresos de los Precios




6.7.3.3. Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO 8: Implementar nuevos productos que estén a la vanguardia de la moda actual

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# de productos por diseñar/ Total de productos existentes	>10 Productos  <10; > 6 Productos  <6 Productos 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Investigar tendencia de moda.	1° 2° semana de Agosto 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Revisar revista de moda actual.
2. Escoger diseño.	1° 2° semana de Agosto 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Impreso de modelos.
3. Entregar a jefe de Producción diseño	1° 2° semana de Agosto 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Verificar que se cumplan todos los requisitos.
4. Muestra piloto.	1° 2° semana de Agosto 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Validar producto con el uso

OBJETIVO 9: Diseñar productos bajo un criterio profesional

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
Diseños nuevos vs Total de productos de la empresa	>10 Productos 
	<10; > 6 Productos 
	<6 Productos 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Buscar profesionales de diseño	3° 4° semana de Julio 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Publicaciones en periódico de la ciudad
2. Escoger mejor perfil	3° 4° semana de Julio 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Test de entrevista a los postulados
3. Informar requerimientos	3° 4° semana de Julio 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Acta de reunión con empleados
4. Cancelar servicio	3° 4° semana de Julio 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Copia de cheque pagado

OBJETIVO 10: Producir con materia prima de alta calidad

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# de Proveedores vs Producción Total	>6 Proveedores 
	<6 Proveedores;>4 
	<4 Productos 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Solicitar proformas de la materia prima	Julio – Diciembre 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Proformas de precios
2. Estudiar situaciones de cada proveedor	Julio – Diciembre 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Cuadro de comparaciones de precios.
3. Seleccionar la mejor opción	Julio – Diciembre 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Acta para la toma de decisiones
4. Cancelar la materia prima	Julio – Diciembre 2015	Ing. Alberto Garzón Jefe de Producción	Copia de cheque

OBJETIVO 11: Adquirir materia prima a proveedores certificados

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# de compras vs # días trabajados	>50 Compras 
	<50 Compras;>40 Compras 
	<40 Compras 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Realizar pedido de mercadería	15 días de cada mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Copia de pedido solicitado
2. Confirmar con proveedores pedido	20 días del mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Factura de pago de llamadas telefónicas
3. Recibir mercadería y verificar la calidad	25 días del mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Informe de mercadería recibida
4. Cancelar el pedido en cheque	29 días del mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Copia de cheque de pago
5. Entregar mercadería a Planta de producción	30 días del mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Comprobante de entrega de mercaderías

OBJETIVO 12: Colocar 2 nuevos puntos de venta de la empresa

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# de locales para implementar vs Total locales de la empresa	>=2 Locales 
	<2 Locales ;>1 Locales 
	< 1Locales 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Realizar estudio de mercado	Septiembre 2015	Asesor Técnico	Informe de estudio realizado
2. Interpretar datos en gráficos	Septiembre 2015	Asesor Técnico	Impreso de datos
3. Analizar datos	Septiembre 2015	Asesor Técnico	Comparación de gráficos
4. Entregar informes para la toma de decisiones	Septiembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Informe del estudio

OBJETIVO 13: Implementar 2 publicidades en la ciudad

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# publicidades para implementar vs Total locales de la empresa	>=5 Publicidades  <5 Publicidades ; >4 Publicidades  < 4 Publicidades 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Solicitar a medios de comunicación proformas	1º Semana de Septiembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Proformas impresas
2. Seleccionar Forma de publicidades	2º Semana de Septiembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Informe de publicidades seleccionados Gigantografías
3. Realizar publicidades impresas	3º Semana de Septiembre 2015	Imprentas	Cd de datos
4. Cancelar dichas publicidades	3º y 4º Semana de Septiembre 2015	Departamento de Contabilidad	Cheque de pago

OBJETIVO 14: Motivar a los empleados

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
# de charlas proyectadas/ Total de charlas al mes x 100 : Max: 5%	>= 12 Charlas 
	<12 Charlas ;>8 Charlas 
	< 8 Charlas 




ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Solicitar servicio a profesionales	Junio- Diciembre 2015	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Lista de profesionales
2. Convocar a charlas	3º Semana de cada mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Cheque de pago
3. Realizar charlas en la empresa	Ultimo sábado de cada mes	Asesor técnico	Convocatorias impresas Videos de charlas
4. Cancelar en efectivo	Fin de mes	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Talonnario de cheque

OBJETIVO 15: Mantener una estabilidad laboral del 95%

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
% de salidas de empleados al mes/ Total de empleados x 100 Min: 95%	=100%  <100% ;>97%  < 97; ;>95% 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Ofrecer beneficios a trabajadores	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Listado de beneficios
2. Brindar seguro de vida	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Pago de seguro de vida
3. Ofertar servicio de alimentación	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Pago de servicio de alimentación
4. Cancelar salario de acuerdo a funciones	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Rol de pagos

OBJETIVO 16: Mejorar en un 50% los sistemas d comunicación entre los departamentos de la empresa

INDICADOR	ESCALA DE CUMPLIMIENTO
% de comunicaciones entre departamentos/ Total de Comunicaciones Min: 50%	=50% 
	<50% ;>45% 
	< 45% 

ACCIONES	FECHA/CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN
1. Realizar informes de actividades en cada departamento	Mensualmente	Gerentes de las Áreas	Informe con sellos de los departamentos
2. Realizar reuniones para comunicar decisiones	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Actas de reuniones realizadas
3. Compartir ideas entre departamentos	Mensualmente	Administración	Informe de decisiones
4. Estudiar decisiones	Mensualmente	Lcdo. Robert Garzón Gerente General	Publicaciones de normativas

6.8. Administración de la Propuesta

La propuesta será puesta en marcha con la aprobación del Gerente de la empresa, y bajo la ejecución y supervisión de la Administración. Para la coordinación de todos procesos implantados se necesita el trabajo conjunto de la parte administrativa y productiva, para poder establecer responsabilidades unificadas en ciertos aspectos de la empresa.

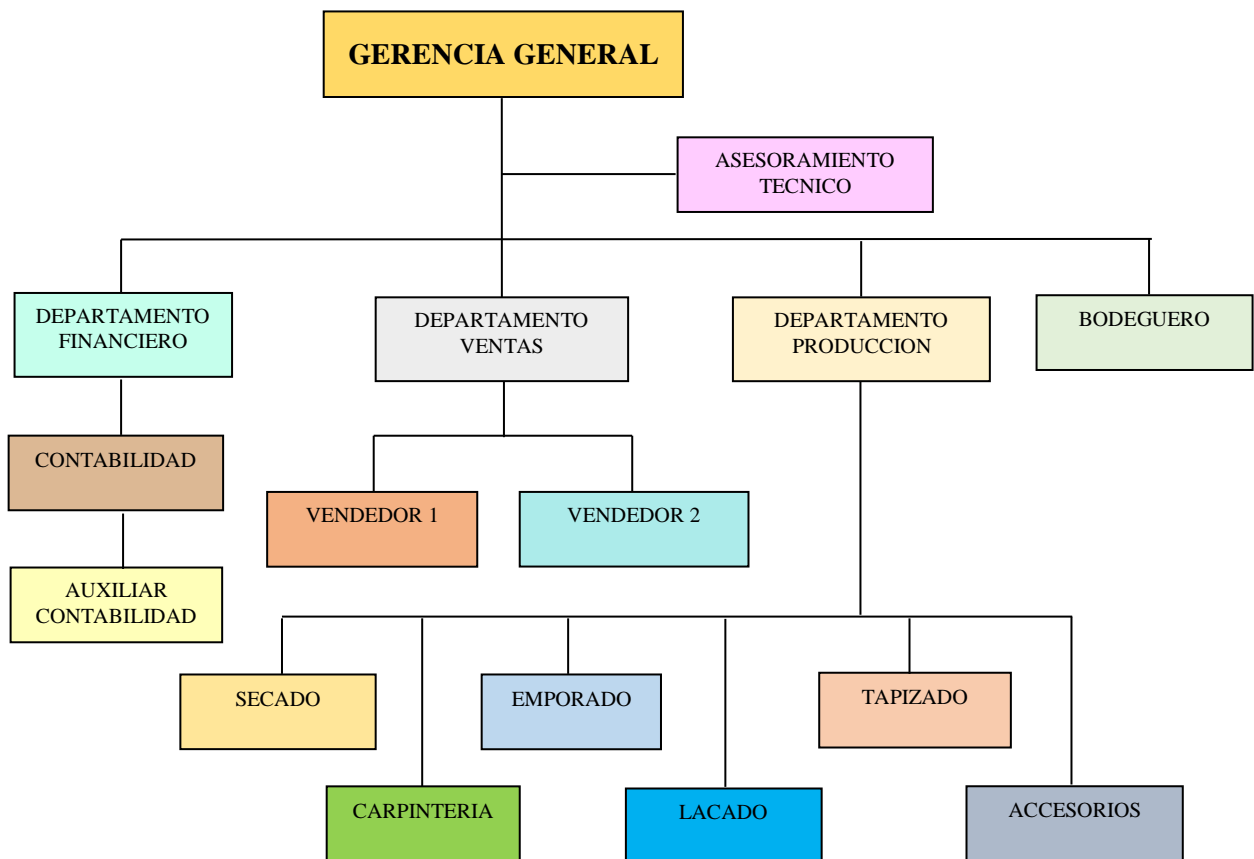


Gráfico N° 19: Organigrama de la Empresa Muebles Garzón

Fuente: Empresa Muebles Garzón

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Las funciones que llevarán a cabo el Gerente de la Empresa son las siguientes:

- Liderar la planificación estratégica
- Coordinar los diferentes áreas de la empresa
- Asegurar la rentabilidad
- Actuar de acuerdo a los valores organizacionales de la empresa

- Cerciorarse de la competitividad en el sector
- Coordinar metas en los departamentos de la empresa
- Determinar la estructura física para la empresa
- Elaborar planes estratégicos
- Tomar decisiones y planificar actividades futuras
- Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa
- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa

Entre las funciones del Jefe de producción para llevar a cabo la propuesta están:

- Determinar el número de unidades a producir mensualmente
- Organizar la producción total de la empresa
- Supervisar al personal de la planta productora
- Optimizar los procesos internos en la planta de producción.
- Coordinar los recursos materiales necesarios en cada procesos
- Analizar y planear la situación productiva de la empresa
- Ejecutar planes para mejorar la producción
- Disponer de materia prima cada uno de los procesos de producción

Presupuesto de Administración de la Propuesta

Cuadro N° 18: Presupuesto de Administración de la Propuesta

DETALLE	COSTO TOTAL
Suministros de Oficina	\$ 100
Equipo de Computo	\$ 400
Impresiones, copias, anillados	\$ 150
Comunicación, transporte	\$150
Folletos, guías	\$200
Internet	\$200
TOTAL	\$1200

Fuente: La Propuesta

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

La presente propuesta tiene un costo de \$1200.00, los mismos que son el complemento para el avance y cumplimiento de las recomendaciones expuestas.

6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Es muy importante disponer de un monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permiten mejorarla. La parte interesada en la evaluación del diseño de estrategias de financiación sería la gerencia para analizar los nuevos índices de rentabilidad que ésta generaría. Para facilitar la evaluación se sugiere realizar la siguiente matriz:

Cuadro N° 19: Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para determinar el grado de eficiencia en los procesos productivos y a su vez el nivel de competitividad que tiene la Empresa en el sector.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta y evaluar los resultados de la misma en cuanto a sus efectos en la competitividad de la empresa.
¿Qué evaluar?	La eficiencia en los procesos en área de producción y la competitividad.
¿Quién evalúa?	Se encargara de evaluar el coordinador del proyecto.
¿Cuándo evaluar?	A la culminación de la ejecución de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Se aplicara el nivel de investigación descriptivo, el tipo de investigación será de campo y se realizara a través de la lista de cotejo al Gerente General y al Jefe de Producción, también se realizara la evaluación mediante indicadores de gestión y financieros para indagar el grado de competitividad que tiene l misma.
¿Con qué evaluar?	Mediante la aplicación del Cuadro de Mando

	Integral con sus distintos indicadores de gestión y calculando la eficiencia en los procesos productivos.
¿Cuáles son los indicadores?	Productividad, Satisfacción de los empleados, Satisfacción de los clientes, Rentabilidad.
¿Cuáles son las fuentes de información?	El Gerentes y el Jefe de producción de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.
¿Con que instrumentos evaluar?	Los instrumentos que se utilizaran en la investigación son el cuestionario para realizar la lista de cotejo.
¿Con que criterios?	Eficiencia, logrando alcanzar la meta y el objetivo planteado

Fuente: La Propuesta

Elaborado por: Altamirano, M. (2015)

Bibliografía

2. Alles, M. (2009). *Como Llevarme Bien con mi Jefe y con mis compañeros de trabajo*. Buenos Aires: Granico.
3. Amaya Amaya, J. (2004). *Gerencia Planacion & Estrtegia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
4. Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
5. Arnal, J., Del Rincón, D., & Latorre, A. (1996). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona - España: Editorial Grup92.
6. Asociación Española de Normalización. (2006). *Manual de auditoría* . España: AFNOR.
7. Bancomext . (2004). *El sector mueblero nacional, frente al mercado internacional*. México D.F.
8. Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF, Mexico: Pearson.
9. Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2009). *Métodos Cuantitativos*. Bogota: Ediciones Uninorte.
10. Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel S.A.
11. Casigne, & Cervantes. (1981). *Costos Industriales*. Mexico: McGraw Hill.
12. Cepeda, G. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Santa Fé de Bogota: Mcgraw-Hill Interamericana.
13. CERRITOS VALLE, L. R. (2011). *PROPUESTA DE UN MODELO DE COSTEO QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA: ELEMENTOS INDUSTRIALES S.A. DE C.V. SAN SALVADOR,; UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA*.
14. Cersosimo, G. D. (2007). *Aspectos Teoricos de la Evaluacion Educacional*. San Juan Costa Rica: Isbn.

15. Cirujano, P. (2005). *la estrategia demorada*. España: Los libros de la Catarata.
16. COMMERCE. (2009). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: Crown.
17. Cook , J. W., & Winkle, G. M. (2008). *Auditoría : Filosofía y Técnica*. Virginia: Houghton Mifflin Company.
18. Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL. Editores.
19. Díaz Rivel, F., & Rosales Ortiz, R. (2003). *Los Resultados de la Evaluación*. Costa Rica: EUNED.
20. Diaz, D. (1995). *El Diagnostico de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
21. Duran M, U. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Diaz de Santos. España.
22. Escoto, R. (2001). *Banca Comercial*. Costa Rica: RUNED.
23. Faga, H. A., & Ramos Mejia, M. E. (2006). *Cómo Profundizae en el análisis de sus Costos para Tomar Mejores Decisiones Empresariales*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
24. Fernández Ríos, M., & Sánchez , J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
25. Galeano M, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigacion Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universal EAFIT.
26. Garcia Avedaño, P. (2006). *Introducción a la Investigación bioantropológica en actividad física. deporte y salud*. Caracas, Venezuela: Faces UCV.
27. Garza, M. A. (2007). *Manual de Técnicas de Investigacion para Estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades*. Mexico DF: El Colegio de México A.C.
28. Gómez López , R. (2000). *Generalidades en la Auditoría*. Malaga: ISBN.
29. Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al sigli XXI*. San José: Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura.

30. Halpern. (2003). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking* (Cuarta Edición ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
31. Hanke, J. E. (2006). *Pronóstico en los Negocios*. Mexico DF: Pearson.
32. Héctor Recalde . (2011). *Metodología de la Investigación*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
33. Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
34. Hernández, Fernández, & Batista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
35. Herrera, L., Medina , A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Diemerno editores.
36. IDN. (1990). *Imagen Corporativa*. Madrid: Diaz Santos.
37. Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras. (1982). *Manual Latinoamericano de auditoría profesional en el sector público*. Bogota: Ilacif.
38. Ivancevich, J. M. (2001). *Gestión, calidad y competitividad*. London: MCGRAW-HILL.
39. Jácome Espinosa, M. T. (2012). *La productividad y su incidencia en la Competitividad de la empresa Incalsid Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
40. Jaramillo Rivadeneira, A. (2014). *Efecto del Cuadro de Mando Integral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
41. Jijón Bautista , K. A. (2013). *Estudio de tiempos y movimientos para mejoramiento de los procesos de producción de la empresa Calzado Gabriel*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
42. Juceplan. (1980). *Plan de tareas sobre investigaciones y trabajos científicos- técnicos*. Cuba: Academia de Ciencias de Cuba.

43. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
44. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Mexico: PEARSON.
45. Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis*. Mexico: Pearson Educacion.
46. Landeau, R. (2007). *Elaboracion de Trabajos de investigacion*. Caracas: Editorial Alfa.
47. Latorre Estrada, E. (1996). *Teoría General de Sistemas Aplicada a la Solución Integral de Problemas*. Santiago de Calí: Editorial Universidad del Valle.
48. Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de Discusión*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
49. López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeacion estrategica de tecnologias informaticas y sistemas de informacion*. Manizales Colombia: Universidad de Caldas.
50. Lozano, J. (20 de 12 de 2010). *Investigación exploratoria*. Obtenido de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
51. Lundberg, G. A. (1980). *Técnica de la Investigación Social*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
52. Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. P. (2002). *Evaluacion Organizacional*. Canada: Inter-American Development Bank.
53. Mantilla , S. A. (2000). *Control interno Informe C.O.S.O.* Bogotá: ECOE Ediciones.
54. Mantilla , S. A., & Cante, S. Y. (2005). *Auditoria del Control Interno*. Bogota: Ecoe Ediciones.
55. Manzano, Cristina;. (2008). *Incidencia de la Planificacion en la Competitividad de la Pequeña Industria de Ambato*. AMbato.

56. Martínez , M. L. (2003). *Causas del éxito de China en el mercado estadounidense*. Mexico.
57. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis Interno Capacidades estratégicas*. Madrid: Diaz de Santos.
58. Medina- Diaz Y Verdejo- Carrion. (2001). *Evaluación del aprendizaje estudiantil*. San Juan Puerto Rico: Isla Negra.
59. Mercado, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional*. Mexico: Limusa.
60. Mintzberg, H. (2006). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Prentic Hall Hispanoamericana.
61. Munro, J. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: Fiel.
62. Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico DF: Pearson.
63. Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México DF: Limusa S.A.
64. Neuner, J. J., & Deaking, B. E. (1993). *Contabilidad de Costos* . Mexico: Limusa.
65. Niven, P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso* . New York: Gestión 2000.
66. Orbe Aguirre, A. (2012). *Diseño y Desarrollo del cuadro d Mando Integral como herramienta de control estrategico en una empresa de servicios de telecomunicacionesdel Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
67. Palella, & Martins. (2006). *Metodologia de la Investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
68. Perez Fernandez de Velasco, J. (2010). *Gestion de procesos*. Madrid: ESIC.
69. Perez, A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid : ESIC.

70. Pérez, A. (2007). *Investigación Fundamentos y metodología*. México: Pearson educación.
71. Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Núñez, A., & Sánchez, G. (2012). *Nuevos Casos en Direccion y Gestion de Recuersos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
72. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. España: ISBN.
73. Rendón Rojas, M. Á. (2005). *Bases Teóricas y Filosóficas de la Bibliotecología* (Segunda Edición ed.). Mexico DF: UNAM.
74. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
75. Roberto Hernández Sampieri y otros. (2004). *Metodología de Investigación*. Editorial McGraw-Hill.
76. Rodriguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
77. Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
78. Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social*. México DF: Plaza y Valdés.
79. Salinas Córdova, N. (2006). *Estudio De Métodos Y Tiempos En La Fábrica De Muebles Bienstar*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana Sede Cuenca.
80. Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *5campus.com*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
81. Santillana Gonzales, J. R. (2000). *Auditoria*. Mexico: ECAFSA.
82. Sanz de Acedo Lizarraga, L. (2010). *Competencias cognitivas en Educacion Superior*. Madrid: Narcea S.A.
83. Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing*. Madriz (España): Diaz de Santos.

84. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. (13 de 10 de 2012). *FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de http://www.fao.org/righttofood/inaction/countrylist/Ecuador/Ecuador_PlandeDesarrollo.pdf
85. Solanas García, I., & Sabate López, J. (2008). *Dirección de cuentas Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC.
86. Soriano Soriano, C. (1994). *Guía de gestión de la Pequeña Empresa El plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
87. Summers, D. (2006). *Administración de Calidad*. Mexico: Prentice Hall.
88. Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *Lo último en la Estrategia Competitiva Mas Eficaz En El mundo de los Negocios*. USA: McGraw-Hill.
89. Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio Al Cliente*. Madrid: Diaz de Santos.
90. Universidad Tecnológica de Chile. (2011). *Instrumento de Evaluación de Competencia*. Chile.
91. Urribarri Valbuena, R. (2006). *EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO*. Maracaibo: UNIVERSIDAD DEL ZULIA.
92. Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios Conceptos y Casos Sexta Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
93. Ventura Blanco, J. (1999). *Perspectivas económicas de la educación*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
94. Vertice, C. (2010). *Atención al cliente*. España: Vertice.
95. Yanchapanta Guamán, V. A. (2014). *Modelo de Gestión para la competitividad y su incidencia en la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
96. Zarco, A., & Ardura, I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



LISTA DE COTEJO

ANEXO N° 1

LUGAR DE OBSERVACIÓN: Empresa “Muebles Garzón”

INVESTIGADOR: Margarita Altamirano

OBJETIVO: Analizar la Eficiencia en los Procesos Productivos

INSTRUCTIVO: Marque con una X en el casillero para indicar si cumple o no con los requerimientos establecidos.

PROCESO DE SECADO

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	La madera esta en temperatura ambiente		
2	Utilizan máquinas para secar la madera		
3	Se mantiene los bloques de madera en posición vertical		
4	Existe algún método para el manejo de la madera húmeda		
5	Se realiza reconocimiento de la humedad en la madera		
6	La empresa posee extractores de aire para la madera		
7	Se utilizan máquinas para manipulación de la madera en el proceso de secado		
8	Almacenan la madera húmeda en un espacio cálido		
9	Colocan separadores entre los bloques de madera		
10	Existe un responsable encargado para secar la madera		
11	Se revisa diariamente la intensidad de la temperatura en la madera		
12	Poseen una cámara de secado de madera		
13	La capacidad de almacenar la madera es viable		
14	La madera se le mantiene en un lugar amplio		
15	Utilizan separadores entre piezas de madera		
16	Se coloca protección anti lluvia para la madera		

PROCESO DE CARPINTERIA

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Al momento de solicitar la madera revisan la cantidad de humedad en la madera		
2	Se dan ordenes específicas para la elaboración del mueble		
3	Utilizan todas las máquinas para la transformación de la madera		
4	Los profesionales carpinteros son calificados en alguna asociación		
5	Trabajan con herramientas manuales para la elaboración del mueble		

6	Se entrega el diseño a elaborar impreso		
7	Se inspecciona el trabajo durante este proceso		
8	Utilizan equipos de seguridad		
9	Poseen todos los instrumentos cada uno de los carpinteros		
10	Los útiles de empujen se encuentran a disposición de los trabajadores		
11	Se utiliza maquinas con tecnología		
12	Se realiza mantenimiento continuo en las maquinas		
13	Esta establecido el espacio físico para la construcción del mueble		
14	Se entrega las piezas de madera de acuerdo a tipo de mueble a elaborarse		
15	Se calcula la cantidad de insumos a utilizar previo a la elaboración del mueble		
16	Se controla el tiempo destinado a la carpintería		
17	Se ejerce supervisión durante este proceso		
18	Reutilizan la madera sobrante		

PROCESO DE EMPORADO

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Receptan el mueble a través de algún documento		
2	Se lija a mano los muebles		
3	Es utilizado el sellador para el tratamiento de los muebles		
4	Utilizan masilla como instrumento clave de manejo de los muebles		
5	Es base fundamental la utilización de pulidora		
6	Esta establecido el material a utilizarse en el lijado de muebles		
7	Es utilizado el número de lija de acuerdo a la textura de la madera		
8	Se realiza charlas para el manejo de los implementos trabajo		
9	Existe tiempo destinado para cubrir con masilla los muebles		
10	Es utilizado el guaípe para proteger la madera de raspaduras		
11	La empresa cuenta con espacio físico para lijar los muebles		
12	Utilizan con frecuencia el tñer		

PROCESO DE LACADO

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Utilizan maquinaria para que no filtre la pintura		
2	Poseen una cámara de pintura para muebles		
3	Utilizan mascarillas de seguridad para evitar absorber olores de pintura		
4	Esta establecido los colores para los muebles		
5	Cuentan con diferentes colores de muebles para ofrecer a los clientes		
6	Procesan la pintura a través de máquinas mezcladoras		
7	Se tintura la madera en ambiente cálido		
8	Utilizan soplete para tinturar los muebles		
9	Mezclan varios colores para obtener nuevos tintes		

10	Aplican tintes extranjeros		
11	Mezclan secantes en la pintura		
12	Obtienen el color adecuado a través de moduladores de pintura		
13	Existe control de tiempo para la aplicación de tintes en este proceso		
14	Manejan colores oscuros en muebles		
15	Esta establecido tiempo para la pintar del mueble		
16	Estandarizan procesos para cuidar el medio ambiente		
17	Utilizan máquinas de mano para lijar la pintura		
18	Utilizan veteador para moldear la pintura		
19	Distribuyen muebles con colores de temporada		

PROCESO DE TAPIZADO

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Utilizan lonas para sellar el tapizado		
2	Tapizan con tela exportada		
3	Utilizan cuero nacional para tapizar los muebles		
4	Solicitan tela a través de algún sistema computarizado a bodega		
5	Ajustan la tela con grapas		
6	Moldean la tela con máquinas de mano		
7	Cosen diferentes telas para dar el acabado perfecto		
8	Se corta la esponja en diferentes tamaños		
9	Se adquiere la tela por metros a los proveedores		
10	Adecuan los muebles con plástico		
11	Reutilizan la esponja		
12	Mezclan tela y cuero para el mismo muebles		
13	Esta establecido el manejo para tratar la tela sobrante		
14	Mantienen en bodega los materiales a ocupar en este proceso		

PROCESO DE ACCESORIOS

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Se coloca manillas de acuerdo al gusto de los clientes		
2	Entregan armarios con ruedas		
3	Los accesorios son colocados manualmente		
4	Adecuan los diferentes accesorios en base a los colores del mueble		
5	Los pernos utilizados en la madera son colocados en la parte interior del mueble		
6	Adquieren accesorios en grandes cantidades		
7	Entregan al cliente accesorio de repuesto		
8	Adquieren accesorios de tamaños diferentes		
9	Los accesorios son colocados al momento de comercializar los muebles		
10	Colocan accesorios de temporadas anteriores		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

LISTA DE COTEJO

ANEXO N° 2

LUGAR DE OBSERVACIÓN: Empresa “Muebles Garzón”

INVESTIGADOR: Margarita Altamirano

OBJETIVO: Analizar la Competitividad

INSTRUCTIVO: Marque con una X en el casillero para indicar si cumple o no con los requerimientos establecidos.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Mantienen constantes estrategias comerciales		
2	Existe personas encargadas de formular estrategias productivas		
3	Innovan anualmente la línea de productos		
4	Mantienen en catálogos personales la línea de productos		
5	Poseen máquinas con tecnología para la producción		
6	Producen muebles ahorra espacio		
7	Capacitan a los empleados mensualmente		
8	Cuentan con profesionales en cada uno de las etapas para la producción		
9	Investigan nuevos diseños de muebles		
10	Fabrican muebles con tendencia mundial		
11	Comparan los costos con otras empresas		
12	Distribuyen de manera equitativa los costos de cada mueble		
13	Existe alianzas con otra empresa		
14	Por temporadas formulan descuentos		
15	Distribuyen sus productos a nivel nacional		
16	Exportan muebles		
17	La empresa cuenta con Departamento de Recursos Humanos		
18	Fomentan la integración de los empleados en base a charlas		
19	Dispone de personal encargado del diseño de muebles		
20	Se cumple con las fechas de entrega del producto final a clientes		
21	Dispone de campañas publicitarias en la actualidad		
22	Existen promociones por temporada		
23	Se realizan descuentos a clientes preferentes		
24	Ofrecen el servicio de transporte de mercadería		
25	Conocen los precios de la competencia		
26	Se realiza un análisis de precios frente a los de la competencia		
27	Existe devolución de muebles por desperfectos		

28	El cliente recibe el producto a tiempo		
29	Se realizan ventas a través de redes sociales		
30	Captan clientes a través de medios informáticos		

FACTORES SECTORIALES

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Consideran que la Empresa se ha visto afectada por los impuestos del Gobierno		
2	Los trabajadores reciben el salario establecido por las leyes estatales		
3	Se han visto afectados por la regularización de adquirir madera		
4	Mantienen constantes reuniones con las autoridades responsables del medio ambiente		
5	Las regulaciones del ministerio del ambiente fomentan seguridad ambiental en la empresa		
6	Cancelan los impuestos establecidos en la fecha correspondiente a su número de RUC		
7	El salario base pagado a los trabajadores se rige de acuerdo a las funciones en la Organización		
8	Mantienen promociones para atraer nuevos clientes		
9	Las relaciones son adecuadas con los clientes		
10	Las personas encargadas de abastecer en otras provincias son controladas por tiempo		
11	Mantienen acuerdos comerciales con otras empresas		

FACTORES SISTÉMICOS

#	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Cuentan con créditos de instituciones financieras		
2	Tienen financiamiento de otras empresas		
3	Reinvierten dinero en la empresa		
4	Las instalaciones es de propiedad de la empresa		
5	El sistema informático cuentan con licencias de seguridad		
6	Cambian anualmente el sistema contable		
7	Poseen transporte nuevos para la distribución de los muebles		
8	Se controla el manipuleo, embalaje, almacenamiento y transporte del mueble		
9	Realiza seguimiento post-venta		
10	Disponen de un método para evaluar la satisfacción del cliente		