



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

Tema:

**“EL CONTROL EN LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN
Y LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN
IMPACTEX CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTORA: ANA GABRIELA AMANCHA PUNINA

TUTOR: DR. CARLOS BARRENO

AMBATO – ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Carlos Barreno, con cédula de identidad No. 180243064-3 en calidad de Tutor del Proyecto de Graduación con el tema “El Control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato” desarrollada por Ana Gabriela Amancha Punina estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, de la Universidad Técnica de Ambato y en la normativa para la presentación de los trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 13 Enero del 2016



Dr. Carlos Barreno
C.I. 180243064-3
Tutor

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Ana Gabriela Amancha Punina con C. I. No. 1804122156, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto de Graduación: “El control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Graduación.

Ambato, 13 Enero del 2016



.....

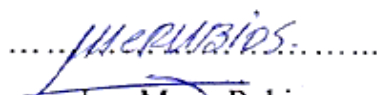
Ana Gabriela Amancha Punina
C.I. 1804909180

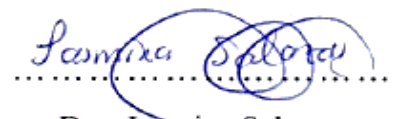
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Graduación, sobre el tema: “El control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.”, elaborado por Ana Gabriela Amancha Punina, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 Enero del 2016

Para constancia firman:


.....
Ing. Mario Rubio
Profesor Calificador


.....
Dra. Jazmina Salazar
Profesor Calificador


.....
Eco. Diego Proaño, Mg.
Presidente del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de Investigación a mi madre María Teresa Punina, quien es el motor fundamental que impulsó el deseo de superación para continuar mis estudios superiores.

A mis hermanos, que han sido mi ejemplo a seguir, por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en cada momento de mi vida, para ellos mi dedicación y mi esfuerzo, plasmados en el presente trabajo.

A mi novio Luis Barrera, compañero inseparable, quien representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio, siendo mi fuerza y apoyo en cada momento.

Y a mis amigos que de una u otra manera me supieron brindar el apoyo y la ayuda cuando más lo necesité.

Ana Gabriela

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios, fuente de sabiduría y amor, quien me ha regalado salud y vida durante mi carrera universitaria, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome, fortaleciéndome para continuar y permitirme alcanzar ésta meta en mi vida

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato y sus valiosos docentes de la facultad de Contabilidad y Auditoría, porque fue aquí donde adquirí los conocimientos para mi formación profesional.

Un sincero agradecimiento para el Dr. Carlos Barreno, por haberme guiado durante la elaboración de este trabajo investigativo.

Ana Gabriela

INDICE

| | |
|--|------------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiv |
| EXECUTIVE SUMMARY | xv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPITULO I..... | 3 |
| ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| a. Descripción y formulación del problema | 3 |
| 1. Tema: | 3 |
| 2. Contexto Macro | 3 |
| 3. Contexto Meso | 7 |
| 4. Contexto Micro | 9 |
| 5. Árbol de Problemas..... | 11 |
| 6. Relación Causa y Efecto | 12 |
| 7. Prognosis | 12 |
| 8. Formulación del Problema..... | 13 |
| b. Justificación | 13 |
| c. Objetivos | 14 |
| 1. Objetivo General..... | 14 |
| 2. Específicos | 14 |
| | |
| CAPITULO II | 15 |
| MARCO TEÒRICO | 15 |
| a. Antecedentes Investigativos | 15 |
| b. Fundamentación Científica – Técnica..... | 17 |
| Fundamentación Filosófica | 17 |
| Fundamentación Legal | 18 |
| Supra ordenación Conceptual | 20 |

| | |
|---|-----------|
| Marco conceptual variable Independiente: | 22 |
| Auditoria de Gestión | 22 |
| Control de Gestión | 24 |
| Control de Gestión en la Producción | 29 |
| Infra ordenación Conceptual – Variable Dependiente..... | 31 |
| Marco conceptual variable Dependiente: Rentabilidad | 32 |
| Gestión Financiera | 32 |
| Indicadores Financieros | 35 |
| Rentabilidad | 38 |
| c. Preguntas Directrices e Hipótesis..... | 42 |
| Hipótesis | 43 |
| | |
| CAPÍTULO III..... | 44 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 44 |
| a. Modalidad..... | 44 |
| Investigación de campo..... | 44 |
| Investigación bibliográfica-documental..... | 45 |
| a.1 Enfoque | 45 |
| a.2 Nivel de Investigación..... | 46 |
| Investigación descriptiva..... | 46 |
| Investigación Exploratoria | 46 |
| b. Población y Muestra..... | 46 |
| Población..... | 46 |
| Muestra..... | 47 |
| c. Operacionalización de las Variables | 49 |
| d. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias..... | 52 |
| Fuentes primarias. | 52 |
| Fuentes secundarias..... | 52 |
| | |
| CAPITULO IV | 53 |
| RESULTADOS | 53 |
| a. Principales resultados | 53 |
| Análisis e interpretación de datos | 53 |
| Verificación de la Hipótesis..... | 76 |
| b. Limitaciones del estudio | 80 |

| | |
|--|-----------|
| c. Conclusiones | 81 |
| d. Recomendaciones (Propuesta de solución) | 82 |
| PROPUESTA | 84 |
| ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 86 |
| JUSTIFICACIÓN | 86 |
| OBJETIVOS | 87 |
| OBJETIVO GENERAL | 87 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 87 |
| FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA | 88 |
| <i>Mapa Estratégico de las Cuatro Perspectivas</i> | 99 |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | 99 |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | 100 |
| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | 101 |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 102 |
| Margen de Utilidad Bruta..... | 104 |
| Proceso Producción de Boxer 1055..... | 110 |
| Bibliografía | 114 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Indicadores Textil y Confecciones..... | 4 |
| Tabla 2. Componentes de Control..... | 23 |
| Tabla 3. Diferencia entre La Auditoria de gestión y Auditoría Financiera..... | 24 |
| Tabla 4. Población de estudio | 47 |
| Tabla 5. <i>Variable Independiente: Control en la Gestión de la Producción.</i> | 50 |
| Tabla 6. <i>Variable Dependiente: Rentabilidad</i> | 51 |
| Tabla 7. Comunicación Interna..... | 54 |
| Tabla 8. Capacitaciones en cada área de trabajo..... | 56 |
| Tabla 9. Propuestas de mejoramiento | 57 |
| Tabla 10. Organización y control de productividad..... | 59 |
| Tabla 11. Control de producción..... | 60 |
| Tabla 12. Revisión y control de informes de producción | 61 |
| Tabla 13. Corrección de deficiencias en el proceso productivo..... | 62 |
| Tabla 14. Reuniones de la empresa con los trabajadores..... | 63 |
| Tabla 15. Reuniones por área de trabajo..... | 64 |
| Tabla 16. Supervisión del líder en el área de producción | 65 |
| Tabla 17. Aplicación de un control en la producción | 66 |
| Tabla 18. Organización de las actividades de producción | 67 |
| Tabla 19. Cuellos de Botella | 68 |
| Tabla 20. Control de procesos..... | 69 |
| Tabla 21. Maquinaria Adecuada | 70 |
| Tabla 22. Inconvenientes con la materia prima | 71 |
| Tabla 23. Utilización de recursos de la empresa..... | 72 |
| Tabla 24. Disposiciones encomendadas por el área de producción | 73 |
| Tabla 25. Control de Inventarios..... | 74 |
| Tabla 26. Método de control de stock de productos terminados..... | 75 |
| Tabla 27. Contribución del control en la gestión de la producción para el personal administrativo y ventas | 77 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 28. Contribución del control en la gestión de la producción para el personal de producción..... | 78 |
| Tabla 29. Datos del total de encuestas | 78 |
| Tabla 30. Cálculo del Valor Esperado | 78 |
| Tabla 31. Frecuencias Observadas y esperadas | 78 |
| Tabla 32. Costos..... | 85 |
| Tabla 33. Descripción de las cuatro perspectivas de la Corporación Impactex Cía.Ltda..... | 97 |
| Tabla 34. Mapa Estratégico-Perspectiva Financiera..... | 99 |
| Tabla 35. Mapa Estratégico-Perspectiva del Cliente | 100 |
| Tabla 36. Mapa Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos..... | 101 |
| Tabla 37. Mapa Estratégico-Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje..... | 102 |
| Tabla 38. Perspectivas y Objetivos | 103 |
| Tabla 39. Margen de Utilidad Bruta | 104 |
| Tabla 40. Estándares de Producción | 105 |
| Tabla 41. Control de producción..... | 106 |
| Tabla 42. Ficha Técnica | 107 |
| Tabla 43. Materiales e Insumos | 107 |
| Tabla 44. Proceso de Operaciones | 109 |
| Tabla 45. Requerimiento de producto terminado..... | 113 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Sectores de mayor productividad..... | 4 |
| Gráfico 2. Número de establecimientos | 5 |
| Gráfico 3. Principales Exportadores de Textiles..... | 6 |
| Gráfico 4. Constelación de Ideas de las Variables..... | 11 |
| Gráfico 5. Supra ordinación de las Variables..... | 20 |
| Gráfico 6. Constelación de Ideas de la Variables Independiente..... | 21 |
| Gráfico 7. Constelación de ideas de la Variable Dependiente | 31 |
| Gráfico 8. Comunicación Interna..... | 54 |
| Gráfico 9. Capacitaciones en cada área de trabajo..... | 56 |
| Gráfico 10. Propuestas de mejoramiento | 57 |
| Gráfico 11. Organización y control de productividad..... | 59 |
| Gráfico 12. Control de producción..... | 60 |
| Gráfico 13. Revisión y control de informes de producción | 61 |
| Gráfico 14. Corrección de deficiencias en el proceso productivo | 62 |
| Gráfico 15. Reuniones de la empresa con los trabajadores..... | 63 |
| Gráfico 16. Reuniones por área de trabajo..... | 64 |
| Gráfico 17. Supervisión del líder en el área de producción | 65 |
| Gráfico 18. Aplicación de un control en la producción | 66 |
| Gráfico 19. : Organización de las actividades de producción | 67 |
| Gráfico 20. Cuellos de botella..... | 68 |
| Gráfico 21. Control de procesos..... | 69 |
| Gráfico 22. Maquinaria adecuada | 70 |
| Gráfico 23. Inconvenientes con la materia prima | 71 |
| Gráfico 24. Utilización de recursos de la empresa..... | 72 |
| Gráfico 25. Disposiciones encomendadas por el área de producción | 73 |
| Gráfico 26. Control de inventarios..... | 74 |
| Gráfico 27. Método de control de stock de productos terminados | 75 |
| Gráfico 28. Cálculo del valor esperado..... | 79 |
| Gráfico 29. Visión y estrategia de las perspectivas..... | 90 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 30. Diseño de la prenda..... | 108 |
| Gráfico 31. Proceso de producción de bóxer 1055 | 110 |
| Gráfico 32. Flujograma de producción | 111 |
| Gráfico 33. Modelo de boxer | 112 |

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

RESUMEN EJECUTIVO

AUTORA: Ana Gabriela Amancha Punina

TUTOR: Dr. Carlos Barreno

La presente investigación plantea el tema: “El control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.”, en vista de que se ha detectado falencias en el departamento de producción, esto se debe a un inadecuado control de la producción, lo cual provoca exceso de inventarios de producto terminado en bodega, como consecuencia de esto se presenta costos más elevados y menor productividad, generando pérdidas económicas y por ende disminución de rentabilidad en la entidad.

Mediante la investigación bibliográfica se ampliaron conceptos relacionados con el control, gestión, producción, inventarios, rentabilidad y otros argumentos relativos con las variables en estudio. Con los balances y estados financieros obtenidos en la Corporación Impactex Cía., Ltda., se realizó el análisis por el sistema de Balance Scorcard mediante un Cuadro de Mando Integral, para conocer sobre el control en el departamento de producción y rentabilidad. Obteniendo como resultado que en la entidad existe exceso de inventarios de producto terminado.

Por lo que se concluye que la Corporación Impactex Cía., Ltda., no está cumpliendo con las metas propuestas en relación a las ventas y rentabilidad. Ante el problema detectado se propone como solución diseñar mapas estratégicos a través del cuadro de mando integral, (Balanced Scorcard) identificando las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y tecnología, de esta forma le permitirá cumplir con los objetivos proyectados.

PALABRAS CLAVES:

Control, gestión, indicadores, rentabilidad, mapas estratégicos, análisis.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
CAREER ACCOUNTING AND AUDIT

EXECUTIVE SUMMARY

AUTHOR: Ana Gabriela Amancha Punina

TUTOR: Dr. Carlos Barreno

This research raises theme: "The management control of production and profitability of the Corporation Impactex Cia. Ltda., In the city of Ambato. "Given that weaknesses detected in the production department as there is inadequate control of production, causing delays in orders, dissatisfied customers, it also generates the existence of a large excess inventory of finished products in storage, leading to economic losses generated and thus decreased profitability in the company.

Through bibliographical research concepts related to the control, management, production, inventory, profitability and other arguments relating to the variables studied they were extended. Balance sheets and financial statements obtained from the Corporation Impactex Cia., Ltda., Analysis by the system through a scorecarding Balance Scorecard was conducted to learn about control in the department of production and profitability. The result being that the entity exists in excess inventories of obsolete finished product.

So it is concluded that the Corporation Impactex Cia., Ltda., Is not meeting targets in relation to budgeted sales and profitability. Faced with the problem detected is proposed as solution design strategy maps through the balanced scorecard (Balanced scorecarding) identifying perspectives: financial, customer, internal processes and learning and technology, in this way will allow you to meet the projected goals.

KEYWORDS:

Control, management, indicators, profitability, strategic maps, analysis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “El control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”.

Sabiendo que un control en la producción en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Por consiguiente, el control de la producción comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

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

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

estructurada de la siguiente manera

CAPÍTULO I, con el problema, (Producción innecesaria del producto Terminado), planteamiento del problema, contextualización, (Macro, Meso y Micro), análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación (DE ACUERDO A LAS VARIABLES), delimitación del contenido de la investigación, (área, campo, aspecto, temporal, espacial), la justificación y objetivos.

El CAPÍTULO II, se desarrollara los antecedentes investigativos (Zona Central del Ecuador), fundamentaciones (Filosófica, legal, epistemológica), categorías fundamentales, (Control en la gestión de la Producción, Rentabilidad).

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

El CAPÍTULO IV se realizará el análisis e interpretación de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis, conclusiones, recomendaciones, la propuesta, justificación, objetivos, bibliografía.

CAPITULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. Descripción y formulación del problema

La Corporación Impactex Cía. Ltda., se dedica a la industria textil, es decir, producción de ropa interior en línea masculina y femenina, por ello requiere ingresos por sus ventas. Sin embargo, a pesar que la entidad obtuvo una utilidad en el 2014 no fue un incremento significativo

1. Tema:

El Control en la gestión de la producción y la rentabilidad en la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

2. Contexto Macro

En el Ecuador la industria textil ha gestionado un proceso muy relevante al definir un programa de trabajo que asocia a toda la cadena productiva en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua, en estas provincias existe un considerable número de establecimientos, pudiéndose generar aproximadamente 12000 empleos directos.

A nivel nacional existen 10.986 empresas en el sector textil y confecciones. Las microempresas representan el 94,68 %. Las pequeñas con 4,2 %, Las medianas con el 0,52 %, Las grandes el 0,60 %. Mientras que, las ventas se concentran en: Las grandes empresas con el 43,36 % del total; Las medianas el 10,29 %. Las pequeñas el 27,09 %. Las microempresas se llevan el 19,25 %.

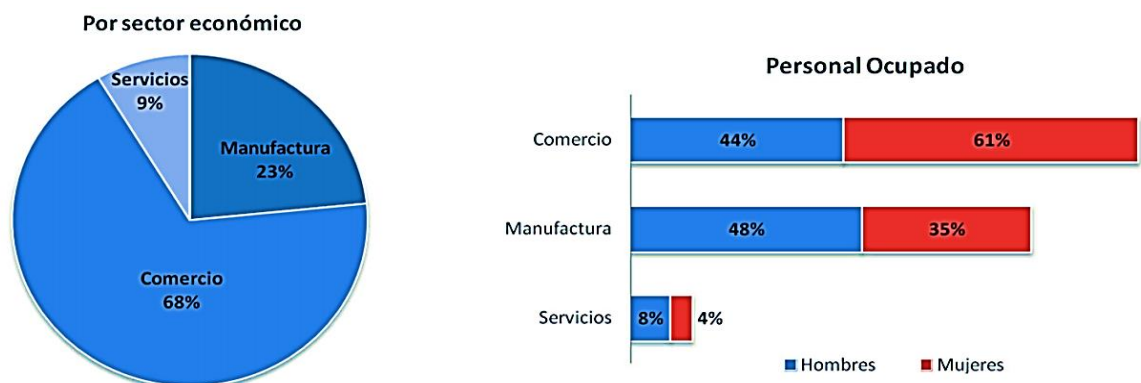
El empleo generado muestra que, las microempresas generan el 45,25 % del total, las grandes 27,09 %, las pequeñas el 18,44 %, y las medianas el 9,22 %". (Varela M, 2012)

Tabla 1. Indicadores Textil y Confecciones

| Indicadores textil y confecciones | Grande | Median | Pequ | Microempres | Total |
|--|---------|---------|-------|-------------|--------|
| Número de empresas | 66 | 57 | 462 | 10.401 | 10.986 |
| Ventas (millones \$) | 524,8 | 124,6 | 328 | 233 | 1.210, |
| Empleo generado | 1.2591 | 4.057 | 8.801 | 21.031 | 46.480 |
| Salarios (millones \$) | 70,5 | 16,6 | 32,1 | 25,1 | 144,3 |
| Utilidades (millones \$) | 270,4 | 53,9 | 187,1 | 80,2 | 591,6 |
| ROA (%) | 1,48 | 1,21 | 2,47 | 3,1 | 8,28 |
| Inversión I+D (dólares) | 278.608 | 209.325 | 87.77 | 38.040 | 613.75 |
| Monto de crédito (millones \$) | 29,4 | 6,1 | 12,9 | 15,8 | 64,2 |
| Apalancamiento | 0,16 | 0,17 | 0,18 | 0,19 | 0,7 |
| Concentración | 0,11 | 0,08 | 0,08 | 0,007 | 0,277 |
| Consumo electricidad (millones kw/h año) | 2.652,3 | 15,3 | 37,9 | 41,8 | 2.747, |

Fuente: (INEC, 2012, pág. 1)

Gráfico 1. Sectores de mayor productividad



Fuente: (INEC, 2012, pág. 1)

Se observa que en Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%) son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil

En el Ecuador existe tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, Comercio y Servicios.

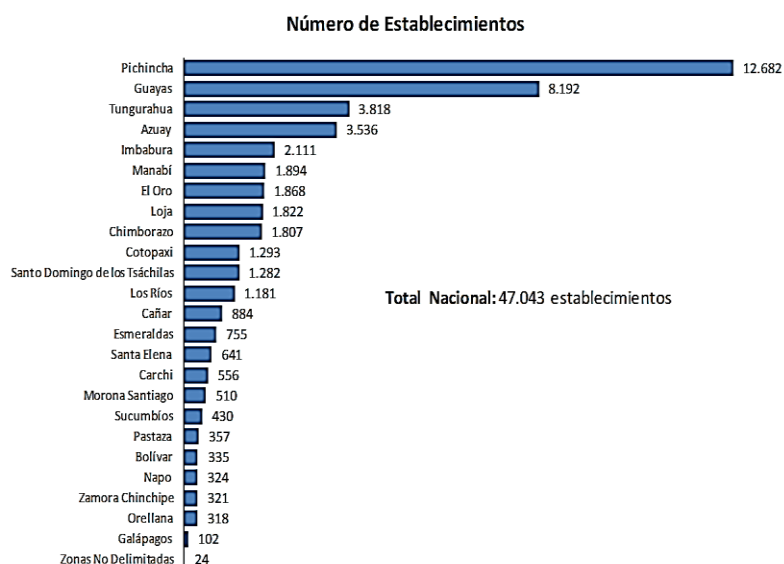
Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufacturas.

Mientras que en las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la Reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al Lavado y limpieza de productos textiles y de piel

Dentro de Otras actividades de manufactura se encuentran: Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, artículos de talabartería y guarnicionería; Fabricación de otros productos textiles; Acabado de productos textiles; Fabricación de artículos de punto y ganchillo; Tejedur de productos textiles; Fabricación de tapices y alfombras; Fabricación de artículos de piel y Otro. (INEC, 2012, págs. 1-4)

El personal ocupado total de las actividades relacionadas al sector textil asciende a 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres). En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 62.352 personas, en Manufactura 46.562 y en Servicios 7.023.

Gráfico 2. Número de establecimientos

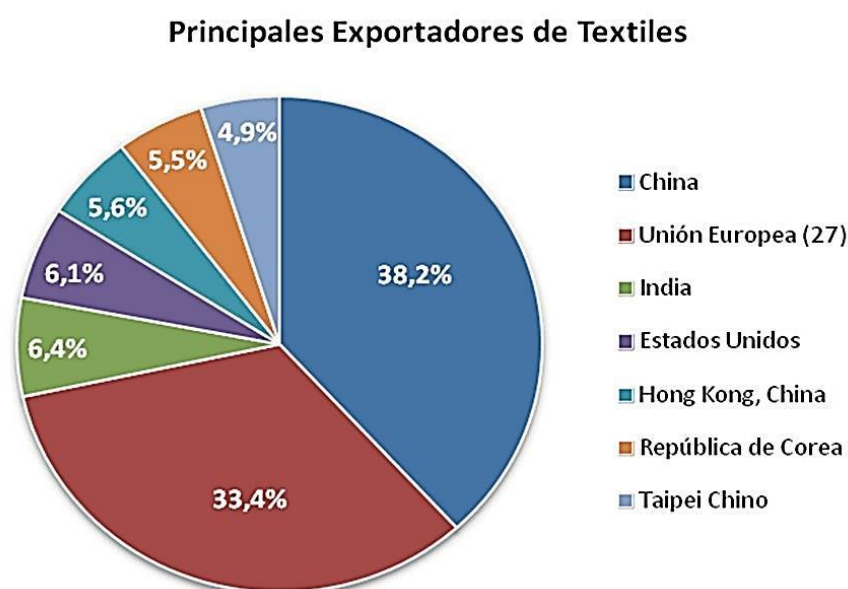


Fuente: (INEC, 2012, pág. 2)

Por otro lado cabe señalar que el sector textilero forma la mayor parte de la Industria Manufacturera del país puesto que para (INEC, 2012, pág. 4), afirma lo siguiente:

En los últimos 11 años, este sector ha mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador. En cambio, dentro de la industria manufacturera, su participación promedio es de alrededor del 15,87% con respecto al PIB.

Gráfico 3. Principales Exportadores de Textiles



Fuente: (INEC, 2012, pág. 4)

En cuanto a las importaciones mundiales de textiles reportadas por la Organización Mundial de Comercio, los países líderes son:

- Unión Europea (41%); Estados Unidos (13%) y China (10%)

La actividad textilera ecuatoriana en los últimos seis años ha tenido un crecimiento considerable, mediante las salvaguardias puestas por el Gobierno Nacional y posteriormente al propio desarrollo del sector.

La implantación tecnológica y el mejoramiento de procesos productivos han permitido la dinamización de la industria textil, sin embargo aún no se ha logrado un resultado positivo en la sustitución de importaciones en lo que se refiere a telas, maquinaria e insumos.

Los países vecinos siguen siendo muy fuertes en sus exportaciones, pues

la variedad de materias primas e insumos para la confección es superior a la del Ecuador, creando así un déficit en la balanza comercial y a la vez un reto para los empresarios nacionales, quienes buscan mejoras de calidad y eficiencia en la productividad.

Ello, debido a que los involucrados en esta área productiva del país aseguran que están en desventaja frente a la industria internacional. (Diario La Hora, 2013, pág. 1)

3. Contexto Meso

El sector textil constituye una importante fuente generadora de varias plazas de empleo directo en el país, demandando mano de obra no calificada y es además una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc.

La implementación del sector textilero en la Provincia de Tungurahua se ha reflejado en todo en el país puesto que ocupa el tercer lugar lo que hace que tanto microempresas como empresas textiles fabriquen un sin número de productos, ya sean estos hilados y los tejidos, no obstante, cada vez se va incrementando la producción tanto en prendas de vestir como otras ramas de la manufactura.

La provincia de Tungurahua cuenta con más 397 talleres de textiles y tejidos autóctonos, representando el 5.15% de la producción nacional localizados principalmente en Ambato, Mocha, Pelileo, Quero. Se dedican a la elaboración de tapices hechos en telares de pedal, shigras de lana de borrego, ponchos y sombreros de paño. (DIRECCION DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES, 2012, pág. 4)

La tercera principal actividad manufacturera de la provincia, es de la rama textil, específicamente “fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.)”; esta industria es la tercera de la provincia en generación de empleo, 448 personas ocupadas, la cuarta en sueldos y salarios pagados, 1 millón de dólares, la quinta en generación de impuestos, 1,3 millones de dólares, la sexta industria de la provincia en producción bruta para la venta, 9,8 millones de dólares, y la octava en consumo de materias primas, 5,3 millones de dólares.

En el Ecuador, y en Tungurahua especialmente la industria textil y de confecciones, se encuentran reforzadas por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el “clúster textil y de confecciones”.

Por su parte la industria de la confección se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como de textiles importados, Accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), herrajería, cierres y botonería, en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido. (MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, 2011)

A su vez (Ecuador on Line , 2013, pág. 1), cita lo siguiente:

Industria Manufacturera.

Es importante en el contexto nacional la actividad manufacturera de la provincia pues conformaría el segundo sector de provincias (junto con Azuay y Manabí) que agrupan entre 50 y 100 plantas industriales. El primer sector está conformado por Pichincha y Guayas que está conformado por 400 plantas.

La producción manufacturera da trabajo a cerca de 3.000 personas. Las ramas industriales más importantes son la textil, de confección y la industria del cuero en primer lugar, seguidas por la de alimentos y bebidas y la de producto químicos.

En conclusión el control oportuno de inventarios de mercaderías ayuda a la empresa ya sea esta pequeña, mediana o grande, a guiarse adecuadamente y a obtener utilidades satisfactorias al finalizar el período económico.

También ayuda al cumplimiento de las políticas internas para la verificación correcta de los errores que puedan presentarse y poder tomar decisiones adecuadas para el desarrollo y mejoramiento de los mismos, y por consiguiente para incrementar las ventas y la rentabilidad.

4. Contexto Micro

IMPACTEX Cía. Ltda., es una corporación textil ubicada en la ciudad de Ambato especializada en la producción y confección de ropa interior masculina y femenina, su edificio administrativo y bodega de producto terminado se encuentra en la Av. 22 de Enero y Circunvalación entrada a la parroquia Atahualpa, la planta de producción y bodega de insumos de materias primas se localiza en la Av. Indoamericana y Tíoloma sector La Concepción.

Inicia sus actividades en el año de 1999, como emprendimiento familiar por el Sr. Milton Altamirano y Sra. Martha Segura. La actividad productiva de la empresa comenzó en el barrio la Concepción en Ambato, en un pequeño galpón construido de bloque, el cual tenía una dimensión de 3x4 metros cuadrados con tres máquinas de coser y operadores para dichas máquinas únicamente se dedicaban a la confección de ropa interior masculina.

Actualmente la empresa cuenta con una planta física de 120 metros cuadrados para el área de producción y bodega en el sector La Concepción y 60 metros cuadrados para el área administrativa en el sector de Atahualpa.

Los quipos, vehículos y maquinaria que posee la empresa son: un camión KIA, computadores, impresoras, copadoras, fax, calculadoras etc. La maquinaria utilizadas para llevar a cabo el proceso de confección son: maquinas planas, bordadoras marca Brother, maquinas especial, fileteadoras, ojaladora, cerradora de codo marca Juki, máquinas de collarete marca Siruba, máquinas overlock y recubridoras marca Kansay, cortadoras marca Easatman, mesas de corte y mesas de empaque.

La clave del sostenimiento de esta empresa fue la experiencia de sus creadores adquirida en tiempos anteriores como empleados de una empresa en el sector textil y confección, que les permitió conocer a las empresas del sector, así como a proveedores, insumos, materias primas y el proceso en sí de como confeccionar una prenda de una forma minuciosa.

Hoy en día IMPACTEX CÍA. LTDA., es una industria que da empleo a 104 personas que son dependientes directos, además trabaja con 14 maquilas, dando empleo indirecto aproximadamente a unas 140 personas más. El número de empleados de la corporación IMPACTEX CÍA. LTDA, es de 104, de los cuales están divididos en 80 operarios y 24 administrativos.

La organización administrativa conformada por el presidente y dueño de la empresa en un conjunto con el gerente, son los encargados de todas las funciones administrativas como son planeación, organización, dirección y control. Los jefes de comercialización, ventas, sistemas, producción, maquilas y talento humano se encuentran directamente bajo supervisión y control del gerente general.

Cabe mencionar que en sus inicios vendían alrededor de 500 docenas, y en la actualidad venden alrededor de 15.000 a 16.000 docenas, demostrando un crecimiento, sin embargo las limitadas estrategias de comercialización, ha ido retrasando su proceso de crecimiento, debido a que no se fideliza a los clientes potenciales, todo esto es ocasionado por el deficiente posicionamiento en el Mercado Textil Ecuatoriano, lo que ha incidido en el bajo volumen de ventas. (Impactex Cía Ltda , 2014, pág. 1)

5. Árbol de Problemas

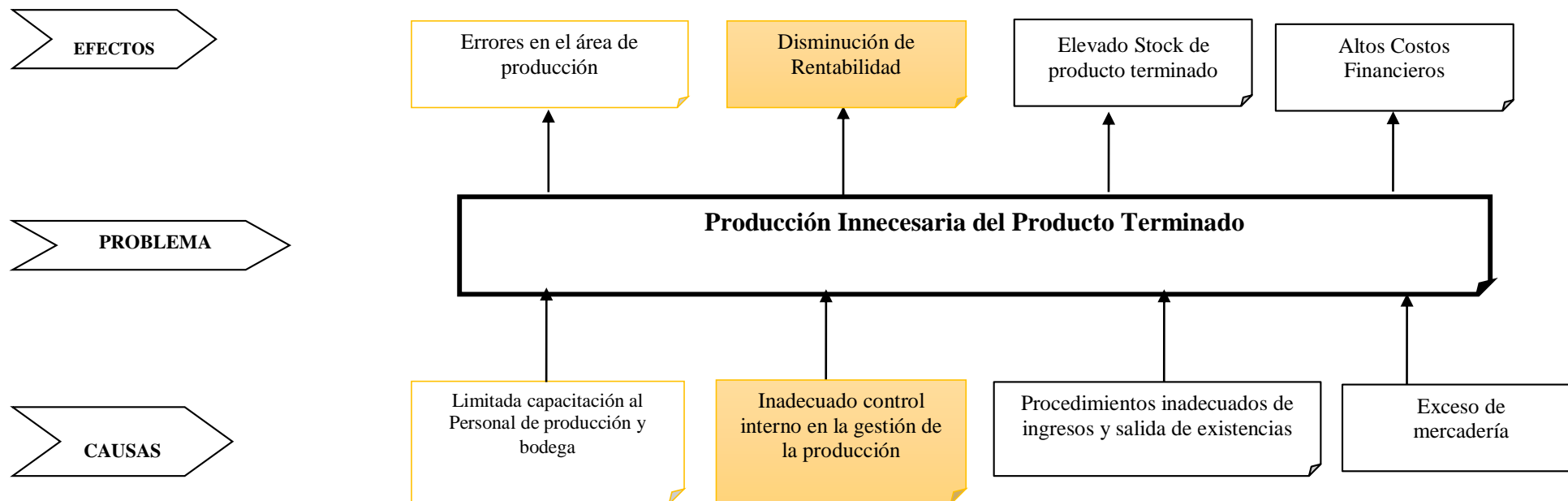


Gráfico 4. Constelación de Ideas de las Variables

Elaborado por: Ana Gabriela Amancha

6. Relación Causa y Efecto

Luego de un análisis sobre los problemas que actualmente está atravesando la Corporación IMPACTEX Cía. Ltda., se determinó que la principal causa es el inadecuado control en la gestión de la producción, que provoca producción Innecesaria del producto terminado, ocasionando la disminución de la rentabilidad.

Otra de las causas es la limitada capacitación al personal de producción y bodega, lo que provoca errores en el área de la producción y menor productividad.

Los procedimientos inadecuados de ingreso y salida de existencias, ocasionado por la producción innecesaria del producto terminado, provoca el elevado stock de producto terminado.

Finalmente la limitada gestión de control de exceso de mercadería, es lo que ocasiona un incremento en los inventarios, provocando altos costos financieros.

7. Prognosis

La corporación IMPACTEX CIA LTDA., al no establecer una solución al problema como es la producción innecesaria del producto terminado, se verá perjudicada en el área producción, además al no aplicar procedimientos oportunos de ingresos y salidas de existencias esto producirá que la entidad incurra en costos financieros elevados, además si no se aplica el control en la gestión de la producción, esto ocasionará la disminución de las utilidades de la entidad, por ende sus propietarios tendrán que recurrir, a solicitar ayuda de las entidades financieras, para solventar los gastos incurridos por estos inconvenientes.

Por otro lado el no aplicar una solución al problema, y sí los procedimientos de ingresos y salidas de mercaderías no son efectivos, esto perjudicará en la entidad debido a que por el incremento de stock, tendrá que liquidar la mercadería en

bodega a precios por debajo del costo, para recuperar la inversión inicial, esto conducirá a disminución de la rentabilidad de la misma.

8. Formulación del Problema

Por tanto, el problema reconocido nos lleva a formular lo siguiente:

¿Es la inadecuada aplicación del control en la gestión de la producción, lo que provoca la disminución de la rentabilidad en la Corporación IMPACTEX CIA LTDA., de la ciudad de Ambato?

- **Variable independiente** : La gestión de la producción.
- **Variable dependiente** : Rentabilidad.

b. Justificación

La presente investigación se justifica porque se pretende solucionar el problema de la producción innecesaria del producto terminado, a través del diseño de un control en la gestión de la producción, que ayude a incrementar la rentabilidad en la corporación IMPACTEX Cía. Ltda.

El interés por investigar la presente se debe a que el control de gestión en la producción es la responsable de la producción, debido a que esta permitirá estandarizar los procesos de producción, así como la toma de decisiones que mejoren la productividad en la entidad.

La importancia de efectuar la presente investigación radica en que servirá de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles tanto técnicos, humanos y financieros, para llegar a alcanzar los objetivos planteados.

Los principales beneficiarios serán sus propietarios y trabajadores tanto internos como externos, y el impacto de la investigación, será financiero.

Es factible la investigación porque se cuenta con toda la información respectiva y el apoyo de los propietarios y colaboradores de la entidad, además esta investigación servirá de modelo para otras entidades del sector.

c. Objetivos

1. Objetivo General

- ✓ Evaluar el control en la gestión de la producción y su efecto en la rentabilidad de la corporación IMPACTEX Cía. Ltda., para la determinación de su situación, administrativa y financiera.

2. Específicos

- ✓ Analizar el inadecuado control en la gestión de la producción para optimizar tiempo y recursos en el departamento de producción.
- ✓ Establecer indicadores de rentabilidad que determinen la situación financiera de la Corporación Impactex Cía. Ltda.
- ✓ Plantear el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), para mejorar el control en la gestión de la producción en la Corporación Impactex Cía. Ltda.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

a. Antecedentes Investigativos

Para plantear el problema se recopiló información bibliográfica, basada en las variables de estudio propuesta, encontrando la siguiente información sobre este tema:

Según. (Padilla L, 2012, pág. 103) en su tema de investigación: “Desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema integrado de gestión en producción de la industria textil y confecciones”

Es necesario mejorar y, en algunos casos, cambiar la cultura organizacional de las empresas del sector textil y confecciones (principalmente las grandes exportadoras), como base para la mejora continua. Esta mejora continua, les permitirá obtener una gran eficiencia en el desarrollo de sus procesos, y al mismo tiempo, les permitirá cumplir con los requisitos de los clientes, tanto aquellos requisitos contenidos en una certificación, así como aquellos requisitos que son propios del cliente, e incluso llegar a ubicarse como un referente en el sector.

Es por ello que al aplicar un Control en la Gestión de la producción ayudará a mejorar la productividad de la corporación IMPACTEX Cía. Ltda., y por ende se obtendrán resultados favorables para la rentabilidad reflejada en los Estados Financieros.

Para (Paredes E, 2003, págs. 17-18) en su tema de investigación "Planificación y control de la producción en textiles Tornasol "señala que:

El control de la producción comprende la organización, el planeamiento, la comprobación de los materiales, los métodos, las herramientas, los tiempos de las operaciones, las operaciones de las máquinas y las actividades afines de departamentos de la fábrica, como quiera que se haya subdividido, produzca los resultados de fabricación deseados desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, la calidad, el tiempo y el lugar.

El control de la producción permite realizar un análisis de la situación económica y financiera de la corporación mostrando las dificultades que puedan existir en la gestión de los inventarios, y así ayudando a reducir gastos innecesarios.

Por otro lado (Aranda M, 2008, pág. 154), en su tema de investigación "Generación y sustentación de rentabilidad de la industria textil en México" indica que:

Se determinó que en la relación de factores propios y del contexto con la generación de rentabilidad, fueron los factores propios de la empresa los que en mayor medida determinaron la rentabilidad reportada por las empresas de la industria textil, siendo específicamente la gestión que se hizo de las partidas del activo, el pasivo y las ventas lo que influyó en sus resultados.

Todas las empresas tienen como objetivo principal su crecimiento y su posicionamiento en el mercado, así como también obtener la rentabilidad deseada, por ende es esencial basarse en un adecuado análisis de control a la gestión de la producción que permitirá contemplar el desarrollo de procedimientos adecuados.

Según (Domínguez Renzo, Sánchez Manuel, 2013, pág. 20) en su tema de investigación "Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. - planta Trujillo 2013" señala que:

Una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Por lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe

entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se han utilizado

La rentabilidad de la empresa IMPACTEX CÍA LTDA., se verá reflejada a través de un buen control a la gestión de la producción ya que permiten recoger, registrar y reportar los datos del control de producción suministrando información a la dirección lo que facilite a la toma de decisiones adecuadas garantizando rentabilidad de la empresa.

b. Fundamentación Científica – Técnica

Fundamentación Filosófica

El paradigma en que se enmarcó la presente investigación es el paradigma crítico-propositivo, también llamado cualitativo y cuantitativo.

“En este sentido, en el paradigma crítico propositivo en la investigación destaca elementos como variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado).” (Peñuelas R, 2013, pág. 12)

El pensamiento crítico consiste en analizar y evaluar la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que la sociedad acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana. Dicha evaluación puede realizarse a través de la observación, la experiencia, el razonamiento o el método científico.

El pensamiento crítico exige claridad, precisión, equidad y evidencias, ya que intenta evitar las impresiones particulares. En este sentido, se encuentra relacionado al escepticismo y a la detección de falacias. (Facione P, Peter, 2008)

Esta investigación a través del paradigma crítico-propositivo servirá de ayuda para analizar datos cualitativos y cuantitativos referentes a las variables de estudio como la gestión en la producción y la rentabilidad de la corporación IMPACTEX Cía. Ltda.

Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en los siguientes reglamentos y leyes que a continuación se detallan:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) indica que:

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Según el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, Establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio E Inversiones. Decreto ejecutivo No. 757. (2011) señala que:

Artículo 1.- Definiciones.- además de las definiciones previstas en el artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para la aplicación de las disposiciones de este reglamento, los siguientes términos tendrán significado que se establece a continuación.

Producción más Limpia.- Es el concepto que se refiere a la reducción de impactos ambientales de procesos, productos y servicios a través del uso de mejores estrategias, métodos y herramientas de gestión; incluye la referencia a negocios verdes, negocios sustentables, eco-eficiencia y minimización de desechos sólidos y residuos

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial N° 351, de fecha 29 de Diciembre del 2010, menciona que:

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

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

“Artículo 320.- De nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.”

Supra ordenación Conceptual

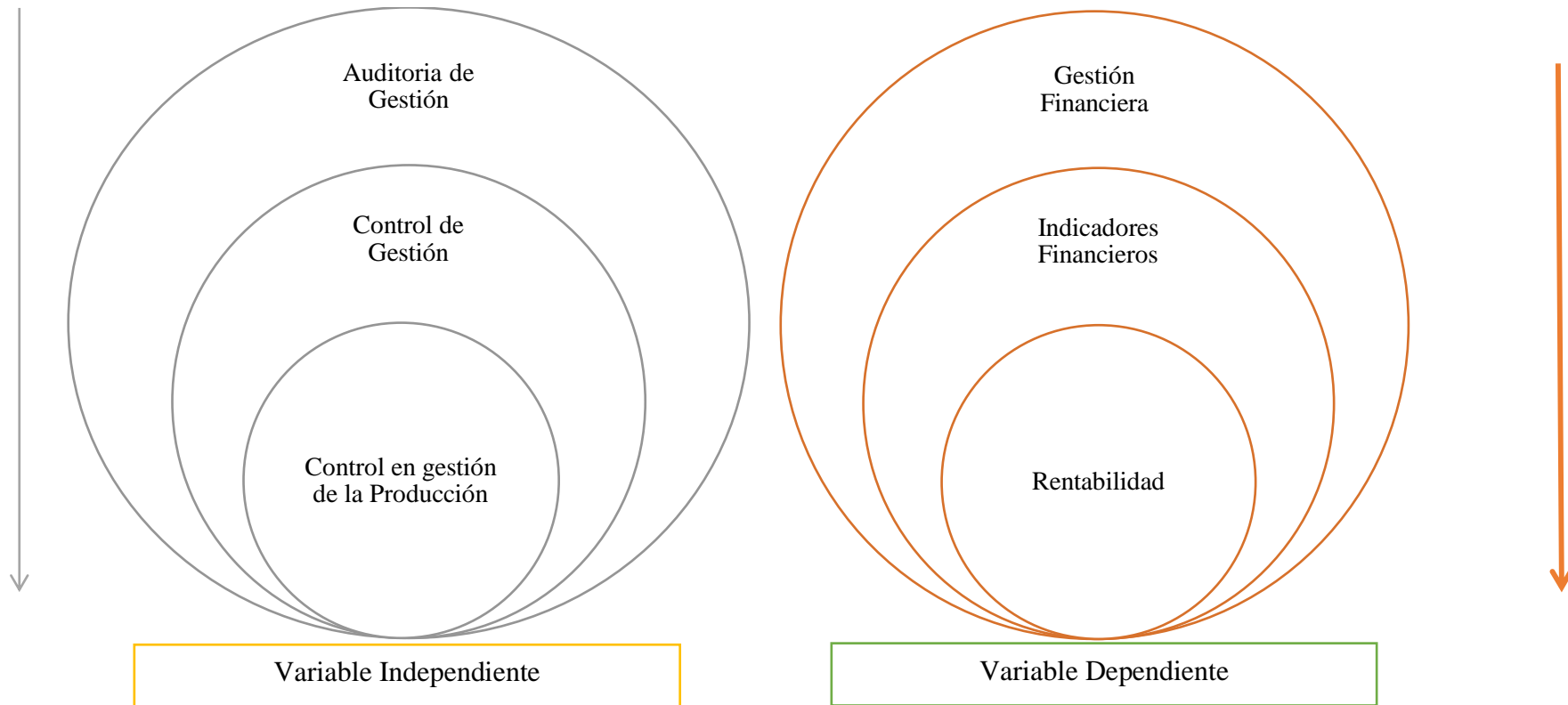


Gráfico 5. Supra ordenación de las Variables

Elaborado por: Ana Gabriela Amancha

Infra ordenación Conceptual – Variable Independiente

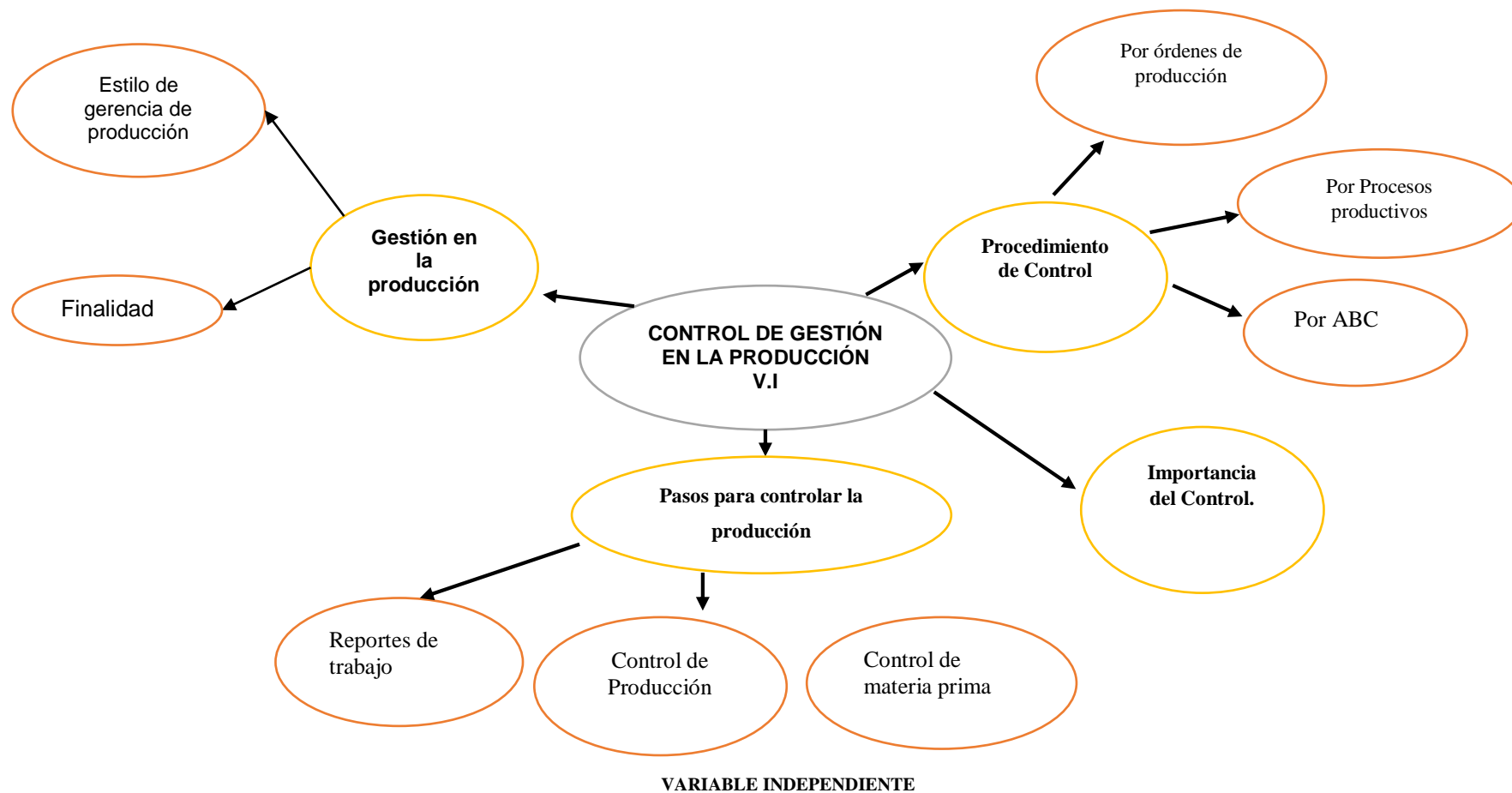


Gráfico 6. Constelación de Ideas de la Variables Independiente

Elaborado por: Ana Gabriela Amancha

Marco conceptual variable Independiente: Control en la Gestión de la Producción.

Auditoria de Gestión

Definición:

Para (Audit Development And Reports, 2014, págs. 18-19-20) nos manifiesta que:

La auditoría de gestión es una auditoría de la buena gestión financiera, es decir, de la economía, eficiencia y eficacia con que la comisión y otras entidades fiscalizadas utilizan los fondos comunitarios en el desempeño de sus funciones.

Métodos de gestión de la ejecución del presupuesto

Si bien la ejecución global de presupuesto corresponde a la Comisión, el Reglamento Financiero prevé tres diferentes métodos de gestión:

Gestión centralizada • de modo centralizado; este método se emplea principalmente en el ámbito de las acciones exteriores y el gasto administrativo, y supone la gestión directa por parte de las direcciones generales de la Comisión, o la gestión indirecta cuando la Comisión confía la ejecución del presupuesto a agencias comunitarias y a organismos públicos o privados, sobre todo en el ámbito de las políticas internas.

Gestión compartida o descentralizada: mediante gestión compartida o descentralizada; la gestión compartida entraña la delegación de competencias de ejecución a Estados miembros y afecta principalmente al gasto en acciones agrícolas y estructurales. La gestión descentralizada implica la delegación de competencias de ejecución a los países beneficiarios, como en el caso de las ayudas exteriores;

Gestión conjunta • mediante la gestión conjunta con organismos internacionales; este método implica la delegación de competencias de ejecución a organismos internacionales, por lo general en el ámbito de las acciones exteriores.

El método influye de manera determinante en la auditoría.

Cada método implica una asignación distinta de funciones y cometidos en la ejecución del presupuesto; esto debería tenerse muy en cuenta en la planificación, ejecución y elaboración del informe correspondiente de una auditoría de gestión.

Sistema de control interno para lograr una buena gestión financiera

Para obtener garantías razonables de la consecución del objetivo de buena gestión financiera, la Comisión y otras entidades fiscalizadas deben establecer un sistema de control interno adecuado

Los sistemas de tecnología de la información (TI) están integrados en el sistema de control interno de la Comisión, que sigue el modelo propuesto por el COBIT7 respecto de la gobernanza de la TI en la gestión de la información y los recursos informáticos.

La Comisión cuenta con un sistema de control interno basado en los cinco componentes de control interrelacionados reconocidos por el COSO y en los conceptos de gestión por actividades y presupuestación por actividades:

Tabla 2. Componentes de Control

| COMPONENTE DE CONTROL | OBJETIVOS |
|-----------------------------------|--|
| Entorno de control | Proporcionar la estructura organizativa, la disciplina y los valores fundamentales de la Comisión en el contexto de los tres diferentes métodos de ejecución presupuestaria ya descritos, creando así el marco adecuado para garantizar la buena gestión de los recursos que se le confían. |
| Evaluación del riesgo | Identificar y analizar los riesgos internos y externos para lograr los objetivos de la Comisión. Dentro del sistema de control interno de la Comisión, "Resultados y gestión de riesgos" incluye el establecimiento de objetivos desde el punto de vista estratégico, operativo y táctico según el enfoque de la gestión por actividades. Todas las actividades deberán tener <i>objetivos "SMART" (specific, measurable, achievable, relevant and timely)</i> , es decir, específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo, así como análisis del riesgo y gestión del riesgo de las principales actividades. |
| Actividades de control | Definir las políticas y los procedimientos específicos aplicados por la Comisión para garantizar que los riesgos identificados se gestionan adecuadamente. Comprenden, entre otras, actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, exámenes de resultados operativos, información sobre las excepciones y supervisión. |
| Información y comunicación | Procurar un marco adecuado para fijar los objetivos, efectuar un seguimiento de los mismos e informar sobre su consecución. Este componente incluye el sistema de información sobre la gestión necesario para establecer indicadores de rendimiento, tanto financieros como no financieros, para evaluar la consecución de objetivos, y también para sentar las bases del <i>informe anual de actividad</i> . |
| Supervisión | Garantizar la evaluación continua de la gestión; comprende, entre otras cosas, la auditoría interna y la evaluación, así como la revisión anual del control interno. |

Fuente: (Audit Development And Reports, 2014, pág. 10)

Relación entre auditoría de gestión y auditoría financiera

La auditoría de gestión se diferencia en muchos aspectos de la auditoría financiera; en el siguiente cuadro se ofrece una síntesis de las principales diferencias:

Tabla 3. Diferencia entre La Auditoría de gestión y Auditoría Financiera

| ASPECTOS | Auditoría de gestión | Auditoría financiera |
|-----------------------------------|---|---|
| Finalidad | Evaluar si los fondos comunitarios han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia. | Evaluar si las operaciones financieras se han ejecutado de manera legal y regular y si las cuentas son fiables. |
| Ámbito de aplicación | Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión. | Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave. |
| Base académica | Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc. | Contabilidad y Derecho. |
| Métodos | Varían en función de cada fiscalización. | Formato estándar. |
| Criterios de fiscalización | Mayor libertad de criterio para el auditor. Un criterio único para cada auditoría. | Menor libertad de criterio para el auditor. Criterios normalizados establecidos por la legislación y la reglamentación aplicable a todas las auditorías. |
| Informes | Informes especiales de carácter ocasional. Estructura y contenido variables en función de los objetivos. | Informe anual. Más o menos estandarizado. |

Fuente: (Audit Development And Reports, 2014, pág. 20)

Control de Gestión

Concepto

Para (Valda J, 2012) El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Control de Gestión:

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

Control de Gestión se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado (Chapman S, 2014, pág. 12) señala que:

El control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos.

Funciones del control de producción

Pronosticar la demanda del producto, indicando la cantidad en función del tiempo.

Determinar las necesidades de producción y los niveles de existencias en determinados puntos de la dimensión del tiempo.

Comprobar los niveles de existencias, comparándolas con los que se han previsto y revisar los planes de producción si fuere necesario.

Elaborar programas detallados de producción y Planear la distribución de productos.

Ventajas del control de producción

Organización en la producción

Se controla el consumo de materias primas.

Se controla en tiempo trabajado por operario.

Se verifican las cantidades producidas.

El control se emplea para:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas.

La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Importancia del control de la producción

Producir ciclos más rápidos: Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo

El Control de la Actividad de Producción (CAP) se encarga de vigilar la actividad real de fabricación de un producto, o la prestación de un servicio. Esto implica que la planificación ya se ha realizado y que la orden real para manufacturar el producto o prestar el servicio ya se ha ejecutado.

Al analizar el método de control de entrada/salida en el capítulo anterior (“Administración de la capacidad”), tuvimos ya la oportunidad de revisar uno de los factores del CAP (el control de la capacidad). Aunque el control de entrada/salida tiene mucho que ver con el control de la capacidad (carga) en un centro de trabajo, el CAP se ocupa de fiscalizar el orden de prioridad con el que se desarrollan las actividades en él.

Al igual que toda empresa y negocio tienen una programación maestra, las organizaciones de todo tipo cuentan con alguna metodología para determinar cómo se ejecutará el pedido.

La principal diferencia entre ambos rubros, por supuesto, estriba en que la programación maestra es una actividad de PLANIFICACIÓN, mientras que el CAP es un CONTROL DE EJECUCIÓN. Un ejemplo sencillo ayudará a clarificar esta distinción. Todas las personas tenemos un plan básico de lo que deseamos lograr cierto día, semana, mes, etcétera. Sin embargo, una vez que el día o la semana en cuestión inician, es preciso echar a andar la ejecución de los planes correspondientes.

A medida que se presentan acontecimientos y factores no previstos, muchas veces nos vemos forzados a modificar el orden de prioridad que establecimos para realizar nuestras actividades.

El control del orden de prioridad y la ejecución de la tarea son necesidades que todos nosotros debemos enfrentar cada cierto tiempo.

Tal necesidad existe también en todas las operaciones de negocios, aunque en este caso las acciones tienden a ser más formales y estructuradas debido al tamaño y al alcance de las necesidades de negocio, así como a los requerimientos de información e implementación de sistemas para supervisar, priorizar y controlar las acciones involucradas en la operación.

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal. Los fines del control de gestión.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones

Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Los instrumentos del control de gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser:

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos). (Valda J, 2012)

Control de Gestión en la Producción

Para (Ángel M, 2006, pág. 1) menciona que:

La gestión de la producción intenta ordenar el flujo de todos los materiales en la fábrica: cuándo hay que fabricar y en qué cantidades.

La gestión de la producción, o de las operaciones se orienta a la utilización más económica de los medios (máquinas, espacios, instalaciones o recursos de cualquier tipo) por los empleados u operarios, con la finalidad de transformar los materiales en productos o la realización de servicios.

Clasificación de Control de gestión en la producción

Según (Amat J, 2000) define que:

El problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Características

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo.

Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

Podemos resumir esta parte planteando que:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno

Infra ordenación Conceptual – Variable Dependiente

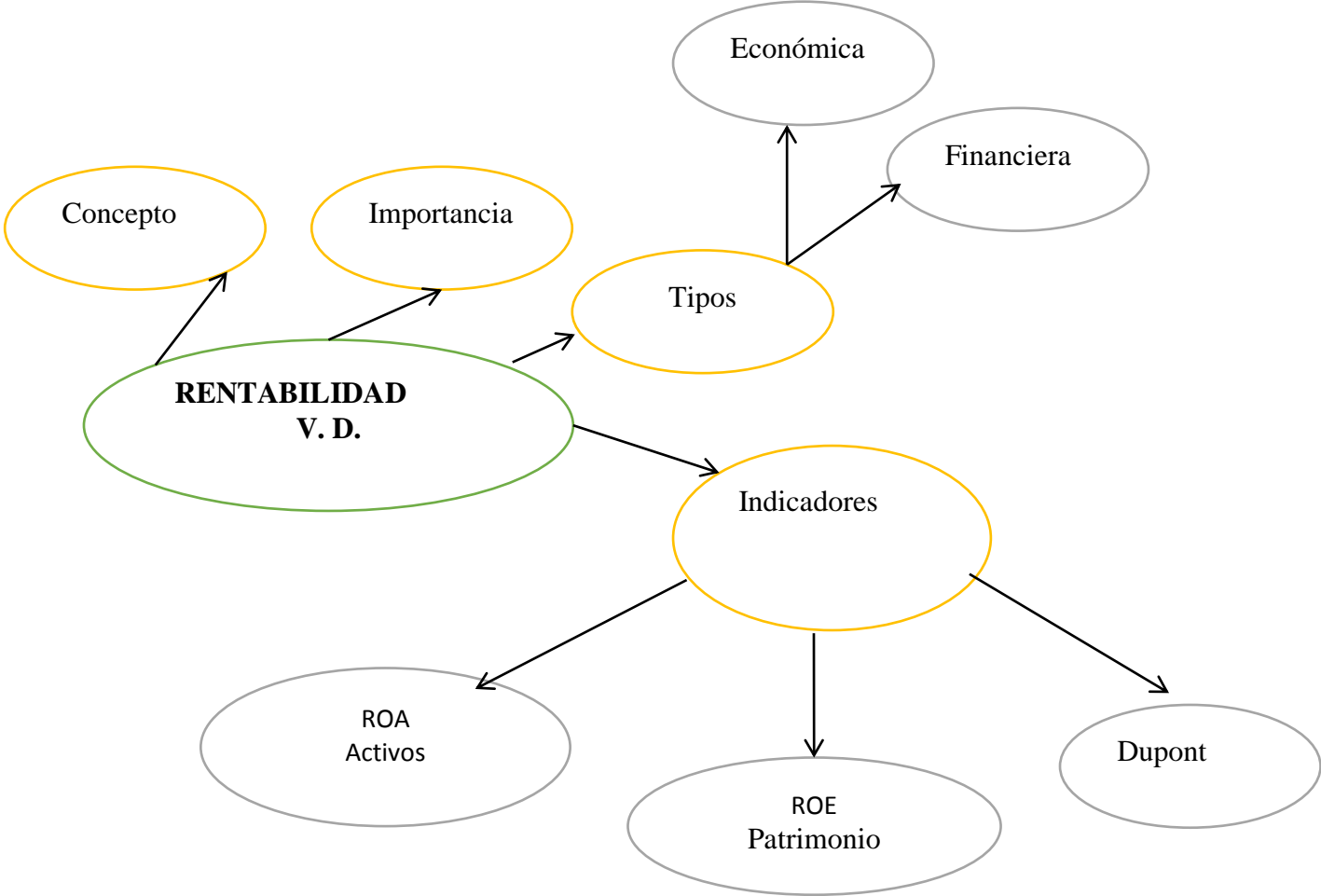


Gráfico 7. Constelación de ideas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Ana Gabriela Amancha

VARIABLE DEPENDIENTE

Marco conceptual variable Dependiente: Rentabilidad

Gestión Financiera

Definición

Para (Aula ma\$/., 2012, pág. 1), indica que:

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

Por otra parte (Rivas C, 2012, pág. 1), indica que:

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

A su vez (Nuñez P, 2012, pág. 1), expresa lo siguiente:

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

Así, La función financiera integra todas las tareas relacionadas con El logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones

Importancia

Desde el punto de vista de la Gerencia financiera, ésta se encarga de la eficiente administración de los recursos y del manejo adecuado del capital de trabajo, viéndose a ésta como una herramienta efectiva para mantener o buscar el equilibrio óptimo dentro de nuestra organización hospitalaria, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como un control de la gestión de la empresa pública. (Sarasti Caicedo D, 2009, pág. 1)

Funciones

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- ✓ El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Rivas C, 2012, pág. 2)

Proceso de la Gestión Financiera

Las principales actividades de La Gestión Financiera se resumen se resumen en:

Presupuestos:

- ✓ Análisis de la situación financiera.
- ✓ Fijación de políticas financieras.
- ✓ Elaboración de presupuestos.
- ✓ Contabilidad:
- ✓ Identificación de los costes.
- ✓ Definición de elementos de coste.
- ✓ Monitorización de los costes.
- ✓ Fijación de precios:
- ✓ Elaboración de una política de fijación de precios.
- ✓ Establecimiento de tarifas por los servicios prestados o productos ofrecidos. (ITIL®-Gestión de Servicios TI, 2012)
- ✓ Subprocesos de la Gestión Financiera
- ✓ Soporte a la Gestión Financiera
- ✓ Objetivo Procesal: Definir las estructuras necesarias para la gestión de costos e información relacionada con la planificación financiera, así como para determinar el costo de los servicios.
- ✓ Planificación Financiera
- ✓ Objetivo Procesal: Determinar los recursos financieros necesarios para el próximo período en planificación y asignar dichos recursos para optimizar la obtención de beneficios.
- ✓ Análisis e Informes Financieros
- ✓ Objetivo Procesal: Analizar la estructura de costos en la prestación de servicios y la rentabilidad de los mismos. El análisis resultante hará posible que la gerencia tome decisiones con fundamento cuando decida cambios en el Portafolio de Servicios.
- ✓ Facturación de Servicios
- ✓ Objetivo Procesal: Emitir facturas por la prestación de servicios y hacerlas llegar a los clientes. (Procesmap, 2013, pág. 2)

Indicadores Financieros

Definición

Para (Otero A & Torres Y, 2012, pág. 3), indica que:

El administrador financiero puede establecer relaciones con cualquiera de las cuentas, tanto del balance general o estado resultados y al mismo tiempo mezclar estos dos estados financieros por medio de un indicador, con el objetivo de obtener información importante. Tal es el caso de determinar la rentabilidad del activo o rendimiento del patrimonio.

Importancia

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (Galeon.com, 2012)

Clasificación de las razones o indicadores financieros.

Según (Otero A & Torres Y, 2012, págs. 4-16), menciona que:

La clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de la empresa y realizar un dictamen por parte del financiero que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Es de apuntar que en el área financiera también se tiene en cuenta que no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de indicadores, puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía porque no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado. Los indicadores utilizados son:

- ✓ INDICADORES DE LIQUIDEZ.
- ✓ INDICADORES DE ACTIVIDAD.
- ✓ INDICADORES DE RENTABILIDAD.
- ✓ INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.

Indicadores de Liquidez

Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultado y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía.

Indicadores de Actividad

Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas). Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución sea alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en qué porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Por otra parte (Empresamia, 2013), añade que:

Aunque no se tengan conocimientos amplios sobre finanzas, economía o contabilidad, es claro que como empresario necesita dominar aquellos conceptos que forman parte de este entorno tan relevante para cualquier empresa.

Es por ello que Empresa mía profundiza en un tema de gran importancia sobre este campo: los indicadores financieros, pero ¿qué significan y para qué sirven expresamente o cuál es el fin de utilizarlos?

Los indicadores financieros son los datos que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa.

A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

Existen varios indicadores financieros, incluso las personas encargadas de este tema pueden crear los que en el momento crean convenientes, todo depende del caso. Sin embargo, algunas de las más utilizadas de acuerdo con Empresa mía son las siguientes:

Indicadores de Solvencia:

Como su nombre lo indica es la solvencia o la capacidad que tiene su negocio para cumplir a tiempo con las correspondientes obligaciones en las que incurre. Si se cuenta con mayores activos que con pasivos de corto plazo su negocio puede ser más rentable.

Indicadores de Rentabilidad:

Es la capacidad o estabilidad que tiene la empresa para mantenerse a largo plazo. Para saberlo, el negocio debe pasar por un estudio financiero a través del cual se puedan detectar sus fortalezas, la solidez de su estructura y las oportunidades de crecimiento.

Indicadores de Cobertura:

A través de ellas es posible evaluar las operaciones reales del negocio. Cómo se financian los activos de la empresa y si sobre esos medios es viable un mayor crecimiento.

Indicadores Operativos:

Por medio de ellas se puede establecer el promedio de pago a proveedores, los ingresos generados por las ventas y el tiempo que tendrían los productos en el almacén o en bodega.

Los indicadores financieros:

Son herramientas contables para conocer el estado actual de su empresa y cómo se encamina hacia el futuro, tenerlas presentes para interpretar los resultados de su negocio es un plus para poder enfrentar los retos que están por venir.

Rentabilidad

Definición

Para (Instrumentos y Riesgos , 2002, pág. 1), menciona que:

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

Por otra parte (Fernandez J, 2014, pág. 1), menciona que:

La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Importancia

La rentabilidad de una inversión es un parámetro fundamental para determinar el éxito de la misma, y es de vital importancia poder establecer una metodología estándar en la empresa, que permita seleccionar aquellos proyectos que serán más rentables cuando los recursos de que se disponen son limitados y no es posible hacer frente a todas las alternativas. (ALMA CG, 2014, pág. 1)

Tipos de Rentabilidad

Para (Economía Financiera, 2013, págs. 2-3), menciona que:

Rentabilidad Económica.

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$\text{RE} = \text{BE} / \text{AT}$$

Dónde:

BE = Beneficio Económico

AT = Activo Total

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa menos todos los costes no financieros. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”. (Economía Financiera, 2013, págs. 2-3)

Rentabilidad financiera:

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$\mathbf{RF = BN / K}$$

Siendo

BN = Beneficio Neto

K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios. El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

$$\mathbf{BN = BE - Intereses - Impuestos}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es consistente con la medida de recursos financieros. ¿Cómo lo sabemos? Lo sabemos porque el BN se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses). (Economía Financiera, 2013, págs. 2-3)

Indicadores de Rentabilidad

Según (Arturo K, 2010) dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un total de activos de 30 000, aplicando la fórmula del ROA:

$$\text{ROA} = (4\,000 / 30\,000) \times 100$$

Nos da un ROA de 13.3%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 13.3% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 13.3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un patrimonio de 60 000, aplicando la fórmula del ROE:

$$\text{ROE} = (4\,000 / 60\,000) \times 100$$

Nos da un ROE de 6.6%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 6.6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Nos da una rentabilidad sobre ventas de 20%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 20% con respecto a las ventas. O, en otras palabras, las utilidades representan el 20% del total de las ventas.

DUPONT

En esta ocasión deseamos presentar una de las más importantes herramientas para evaluación financiera empresarial, punto vital para el análisis del negocio y proyectos en marcha.

Dentro del sin número de indicadores y métricas disponibles para la gerencia a través del análisis contable y financiero, una de las razones más efectivas es el ROE y ROA, fruto de la llamada “Fórmula de Dupont”

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles. (Del Alcazarte Ponce J, 2009)

c. Preguntas Directrices e Hipótesis

- ¿Se ha realizado controles en la gestión de la producción de mercaderías, que disminuyan los errores en el área de la producción en la empresa IMPACTEX Cía. Ltda.?
- ¿Se ha analizado la rentabilidad generada en el último periodo en la entidad para conocer el desarrollo económico de la entidad?

- ¿Es necesario proponer la aplicación de un método de control en la gestión de la producción, para incrementar la rentabilidad en la empresa IMPACTEX CIA LTDA?

Hipótesis

La inadecuada aplicación de Control en la gestión de la producción incide en la disminución de la rentabilidad de la Corporación IMPACTEX CIA LTDA.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Modalidad

La metodología abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos con que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades. (Sabino C. , 1992, pág. 16)

Por otro lado para (Behar, 2008, pág. 14) La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora.

En donde investigar ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, contribuye al progreso de la lectura crítica.

Investigación de campo

De acuerdo con (Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, Zamudio, 2000, pág. 18) en su libro titulado “*Investigación de Campo*” indica que:

Es aquella en el que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

Investigación bibliográfica-documental

Para (Rivero, 2009, pág. 5) en su libro **“Introducción a la metodología de la investigación”** indica que:

Es la que se realiza como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revista y la tercera en documentos que se encuentra en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Este estudio pretende determinar el control de gestión en la producción en la empresa IMPACTEX CÍA. LTDA., para lo cual se realizara visitas físicas, consultas en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, tomando como referencia libros, revistas, internet y trabajos afines a la carrera en cuanto a se refiere al Control de Gestión. También basándose en el Manuel de Auditoria de Gestión (2003).

a.1 Enfoque

Para (Monje C, 2011, págs. 19-20) en su Guia Didactica **“Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa”** menciona que:

La investigación científica, desde el punto de vista cuantitativo, es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos. Planear una investigación consiste en proyectar el trabajo de acuerdo con una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente la obtención de respuestas adecuadas a los problemas de indagación propuestos.

Pese a tratarse de un proceso metódico y sistemático, no existe un esquema completo, de validez universal, aplicable mecánicamente a todo tipo de investigación. No obstante, si es posible identificar una serie de elementos comunes, lógicamente estructurados, que proporcionaran dirección y guía en el momento de realizar una investigación, los cuales se pueden organizar en fases y etapas.

El proyecto sera una investigacion cuali-cuantitativa a base encuestas y observaciones de campo, las mismas que se realizaran directamente en el area de produccion de la empresa Impactex Cía Ltda.

a.2 Nivel de Investigación

Investigación descriptiva

(Sabino, 2007, pág. 103), señala que “La Investigación Descriptiva” busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población.

Es decir, miden, evalúan, recolectan datos sobre diversos conceptos (variable), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Mediante este punto se analiza las características del problema, por ende conoceremos la situación actual en la que se encuentra el área de producción de la entidad, relacionando la realidad y los beneficios que obtendrían al complementar con la realización del presente proyecto.

Investigación Exploratoria

Para (Fidias G, 1999, pág. 19) “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta.”

En la presente investigación a través de encuestas a un grupo de empleados en el área correspondiente, se recopiló información para obtener datos reales y así tener una mejor visión del problema y poder presentar una solución al mismo.

b. Población y Muestra

Población

(Tamayo y Tamayo, 1997, pág. 114), En su libro titulado “Población y Muestra” nos indica que: “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En la presente investigación se toma en cuenta a todos los empleados de Impactex Cía. Ltda., como población de estudio, interviniendo así tanto el personal administrativo y de producción.

Se toma en cuenta al personal de producción debido a que es la base fundamental de la actividad económica de Impactex Cía. Ltda., y al personal administrativo y ventas, que se encarga de coordinar, supervisar y llevar a cabo la fabricación de ropa interior en diferentes modelos.

El total de empleados que laboran actualmente en la empresa ascienden a las 104 personas.

Tabla 4. Población de estudio

| No. | PERSONAS | CANTIDAD |
|--------------------------|----------------|------------|
| 1 | Socios | 6 |
| 2 | Gerente | 1 |
| 3 | Presidente | 1 |
| 4 | Administrativo | 10 |
| 5 | Ventas | 6 |
| 5 | Producción | 80 |
| TOTAL DE PERSONAS | | 104 |

Fuente: IMPACTEX CIA. LTDA.

Elaborado por: Gabriela Amancha

Muestra

(López P, 2004, pág. 1) En un artículo nos menciona que: La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevara a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como formulas, lógicas y otros que se verán más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.

Para calcular la muestra de la presente investigación se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

Z = 95%

p = es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce

p = 0.5)

q = Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q = 1 - p)

E= Valor en proporción a la población (error en %)

Datos:

N = 84

P = 0.5

Q = 1 - p = 0.5

E = 0.05

Z = 95 % = 1.65

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * 104 * (0.5)(0.5)}{(104 - 1)(0.05)^2 + 1.65^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{70.72}{0.938125}$$

$$n = 75.38$$

Es decir que esta encuesta será aplicada a 75 personas.

c. Operacionalización de las Variables

Para (Ávila H, 2006, pág. 2), operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente el Pon. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para logra su medición. Las definiciones señalan las operaciones que tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Variable Independiente: Control en la Gestión de la Producción.

Tabla 5. Variable Independiente: Control en la Gestión de la Producción.

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ÍTEMS BASICOS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|---|---|---|--|
| El Control en la Gestión de la producción se basa en la realización de presupuestos y se orienta a la utilización más económica de los medios (maquinas, espacios, instalaciones o recurso de cualquier tipo) por los empleados u operarios, con la finalidad de transformar los materiales en productos e intentando asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos | Actividades de Control | Efectividad: Cumplimiento de Objetivos optimizando los recursos. | ¿De qué manera está establecido el sistema de control interno en cada etapa de producción? | Encuesta dirigida al personal de producción de la Corporación IMPACTEX CÍA LTDA. |
| | Determinación de la Producción | Eficiencia: Utilizando los recursos adecuadamente | ¿Existe un Control diario del abastecimiento de productos? | |
| | Desempeño del Personal de Producción | Eficacia: Cumplir con los objetivos que se ha planificado. | ¿El personal de Producción se encuentra capacitado para realizar su trabajo? | |
| | Departamento de Producción | Planificación Control Seguimiento | ¿Bajo qué método se controla la materia prima y productos terminados? ¿Qué tan bien está funcionando la producción dentro de la corporación? | |

Fuente: IMPACTEX CÍA. LTDA.
Elaborado por: Gabriela Amancha

Variable Dependiente: Rentabilidad

Tabla 6. Variable Dependiente: Rentabilidad

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ÍTEMS BASICOS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|-------------------------|-------------------------|---|--|
| Es una medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo verifican la estabilidad en cuanto a la rentabilidad Económica y Financiera de la Empresa. | Rentabilidad Económica | Financiación | ¿Bajo qué forma de pago es adquirida la materia prima? | Encuesta dirigida al personal de producción de la Corporación IMPACTEX CÍA LTDA. |
| | | Gestión Empresarial | ¿Cómo califica las estrategias adoptadas para obtener una buena rentabilidad? | |
| | Rentabilidad Financiera | Financiamiento Interno. | ¿Considera que la inversión de los accionistas ayuda al desenvolvimiento económico de la empresa? | |
| | | Financiamiento Externo | ¿¿Para llevar a cabo la actividad económico de la empresa ha tenido que recurrir al financiamiento externo? | |

Fuente: IMPACTEX CÍA LTDA.
Elaborado por: Gabriela Amancha

d. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, se acudió a:

Fuentes primarias: contiene información original, con el fin de comprobar la hipótesis.

Se acudió a la observación directa en el departamento de producción en el cual se pudo verificar el problema que atraviesa la empresa a consecuencia de la falta de control en la gestión de la producción.

Mediante los Estados Financieros proporcionados por el departamento de contabilidad, nos ayudó como información para la investigación, permitiendo determinar la mercadería sobrante en el año 2014, lo que provocó disminución de rentabilidad en la empresa.

Con las encuestas realizadas se conoció que la empresa necesita implantar un modelo de gestión en la producción, que le permita mantener un stock adecuado de mercadería con el fin de disminuir costos innecesarios y cumplir con los objetivos propuestos.

Fuentes secundarias:

Se recurrió a libros de Contabilidad, Auditoría, Costos, que nos ayudó a determinar un modelo de gestión en la producción que permite analizar el control de producción e identificar la incidencia en la disminución de rentabilidad.

También con ayuda de libros digitales pudimos obtener información para desarrollar el proyecto de investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

a. Principales resultados

Análisis e interpretación de datos

Una vez obtenidos los resultados en el estudio de diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, analizar e interpretar los resultados. El procesamiento de los datos obtenidos, mediante los instrumentos de investigación se realizó en una hoja electrónica en Excel 2013 en la misma que se construyó una base de datos, que sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos

Las encuestas se han aplicado tanto al personal administrativo y ventas como al personal de producción.

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS

La presente encuesta fue aplicada a 16 empleados del área administrativa en la corporación Impactex Cía. Ltda., los resultados de las preguntas se analizan a continuación:

1. ¿Se desarrolla dentro de la corporación comunicación interna, como una actividad permanente y planificada?

Tabla 7. Comunicación Interna

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 10 | 63% |
| Nunca | 6 | 37% |
| Total | 16 | 100 |

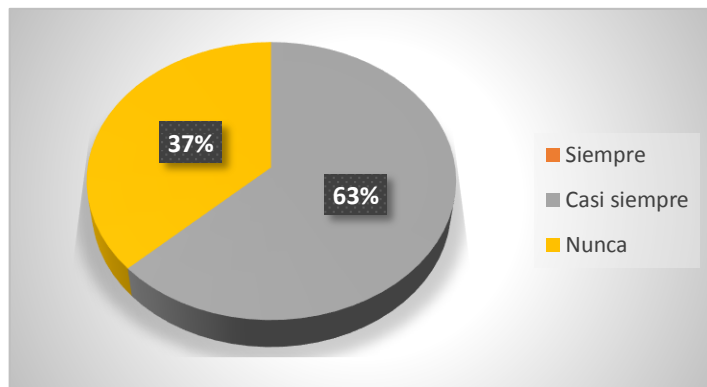


Gráfico 8. Comunicación Interna

Análisis

El 63 % de empleados en el área administrativa y ventas manifiestan que casi siempre se desarrolla una comunicación interna dentro de la corporación, sin embargo el 37 % respondieron que nunca se desarrolla comunicación interna como una actividad permanente y planificada.

Interpretación

Dentro de la corporación la mayoría de los encuestados no se desarrolla una comunicación interna y esto afecta ya que no existe relación entre los colaboradores, jefes y gerente lo cual perjudica a la entidad ya que si esta adoptara algún tipo de cambio o desafíos, los integrantes de la organización no darán respuesta.

Desarrollar comunicación interna no es un lujo y algo exclusivo, pero si es importante ya que va dirigida al cliente interno es decir al trabajador, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y mantener equipos competitivos, lo cual contribuye a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

2. ¿Cree usted que son necesarias las capacitaciones en cada área de trabajo?

Tabla 8. Capacitaciones en cada área de trabajo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 16 | 100% |
| No | 0 | 0 |
| Total | 16 | 100 |

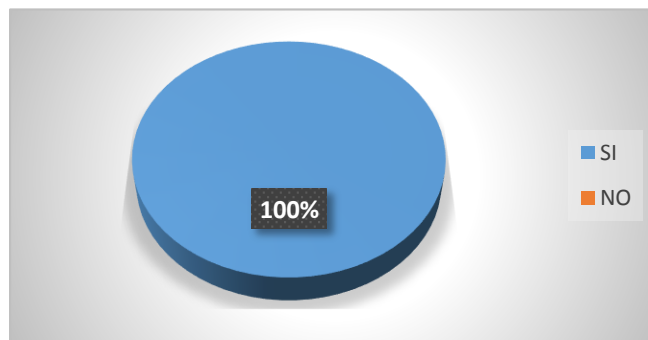


Gráfico 9. Capacitaciones en cada área de trabajo

Análisis

El 100 % de los empleados en el área administrativa y ventas dice que es muy necesario que se realicen capacitaciones en cada área de trabajo.

Interpretación

Es importante el proceso de capacitación de personal previo a ocupar un cargo dentro de una empresa, debido a que de esta manera el nuevo trabajador conocerá todas las actividades de las cuales estará a cargo, así como la adecuada utilización de los equipos y maquinaria que posee la empresa.

3. ¿Qué deberían hacer los directivos para que la empresa mejore su producción y calidad?

Tabla 9. Propuestas de mejoramiento

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---------------------------------|----------|------------|
| Nuevas líneas de ropa interior. | 3 | 19% |
| Buscar Estrategias | 6 | 37% |
| Capacitar al personal | 5 | 31% |
| Mejorar tecnología | 2 | 13% |
| Total | 16 | 100 |

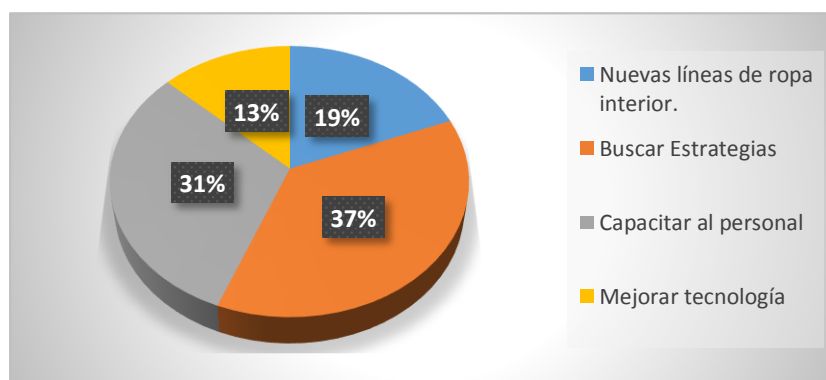


Gráfico 10. Propuestas de mejoramiento

Análisis

El 19 % del personal administrativo manifiesta que ofertar nuevas líneas de ropa interior ayudarían a mejorar la producción de la empresa, mientras que un 37 % de los empleados piensa que la mejor opción sería buscar nuevas estrategias en cuanto a las ventas, por otro lado el 31 % de los empleados llegaron a la conclusión de que otra manera de mejorar la producción y calidad sería la constante capacitación al

personal, finalmente el 13 % del personal manifestó que lo mejor que se podría hacer es implementar mejoras en cuanto a la tecnología.

Interpretación

El mejoramiento de la producción de una empresa y de la calidad de su producto tiene como objetivo abastecer el mercado comercial y satisfacer las necesidades de todos sus clientes, es por eso que se busca varias alternativas para cumplir con este propósito.

4. ¿En la empresa se programa, dirige y controla el proceso productivo, cumpliendo con los requerimientos de productividad, asegurándose de los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales?

Tabla 10. Organización y control de productividad

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 8 | 50% |
| No | 8 | 50% |
| Total | 16 | 100 |

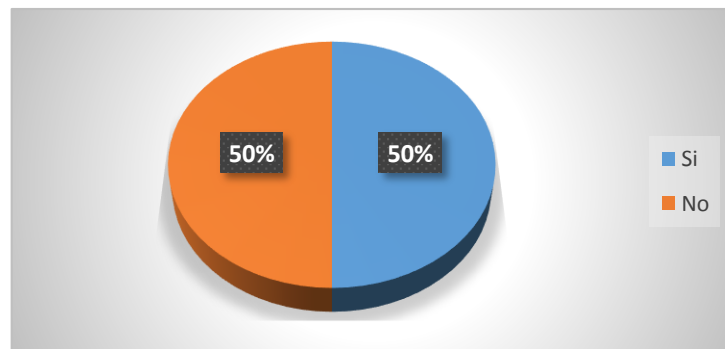


Gráfico 11. Organización y control de productividad

Análisis

El 50 % de los empleados administrativos manifestó que si se ha dado cumplimiento a la organización y control de productividad, mientras que el 50 % se pronunció con un no.

Interpretación

La programación de actividades a realizarse cada día y el control de proceso productivo son factores de mucho interés, ya que estos permiten el aseguramiento de los estándares de calidad de una empresa, La administración eficiente de los recursos humanos y materiales permite que la empresa mejore su rendimiento, evitando así cualquier tipo de pérdida y por consiguiente alcance un crecimiento a nivel industrial.

5. ¿Conoce usted si la empresa se asegura del cumplimiento de los requerimientos de productividad, rendimiento, calidad y seguridad?

Tabla 11. Control de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 12 | 75% |
| No | 4 | 25% |
| Total | 16 | 100 |

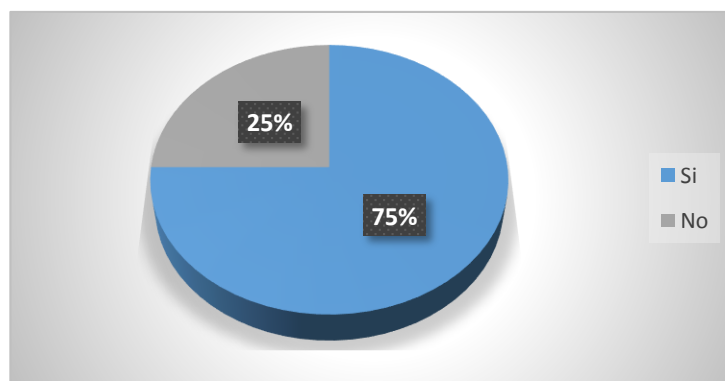


Gráfico 12. Control de producción

Análisis

El 75 % de los empleados administrativos está informado del cumplimiento de los requerimientos de productividad, rendimiento, calidad y seguridad del producto. Por otro lado el 25 % se encuentra desinformado y plantea como respuesta a su desconocimiento un no

Interpretación

El control de productividad, rendimiento, calidad y seguridad del producto en la producción, permite el cumplimiento de los estándares y requerimientos que una empresa se ha trazado a lo largo de su trayectoria para mantener un producto de alta calidad y categoría.

6. ¿El personal encargado del departamento de producción, revisa y controla permanentemente los informes que se generan en el área?

Tabla 12. Revisión y control de informes de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 7 | 44% |
| No | 9 | 56% |
| Total | 16 | 100 |

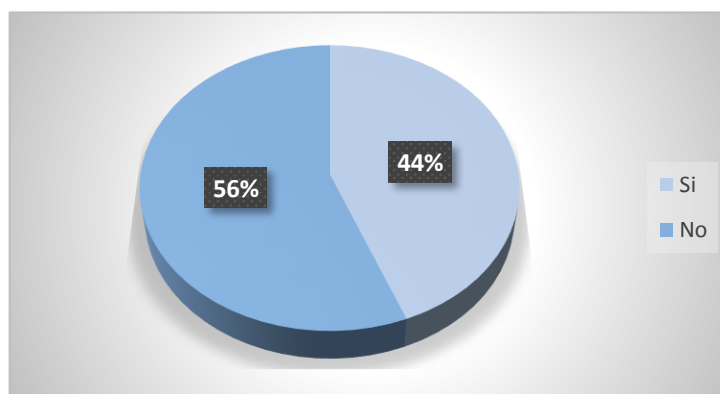


Gráfico 13. Revisión y control de informes de producción

Análisis

El 44 % dice que el departamento de producción si revisa y controla permanentemente los informes que se generan en el área, a diferencia de un 56 % que presenta desconocimiento acerca del control de estos informes.

Interpretación

Los informes generados por cada área de trabajo de una empresa detallan lo ocurrido durante un proceso, ya sea este de producción o de ventas, Su posterior revisión tiene como objetivo comprender el procedimiento realizado, así como también detectar, identificar y analizar si existe un problema en dicha área, de ser este el caso se adopta medidas de mejoramiento continuo.

7. ¿En el departamento de producción se corrige e informa oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo?

Tabla 13. Corrección de deficiencias en el proceso productivo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 10 | 63% |
| No | 6 | 37% |
| Total | 16 | 100 |

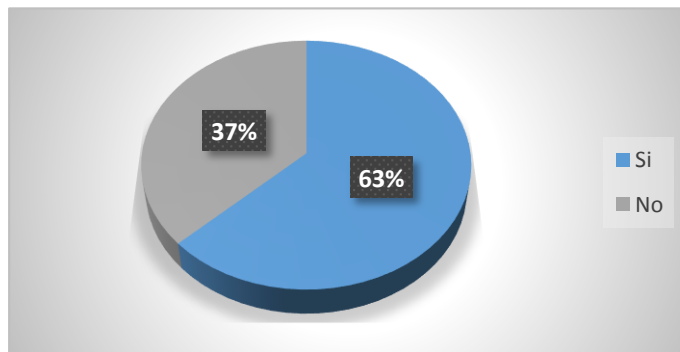


Gráfico 14. Corrección de deficiencias en el proceso productivo

Análisis

El 63 % de los empleados administrativos manifiestan que si se corrige e informa oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo, sin embargo el 37 % da a conocer que no se realiza ninguna acción.

Interpretación

El proceso productivo requiere un adecuado control y la información oportuna de las deficiencias detectadas es de mucha ventaja, debido a que permite corregir un proceso antes de que ocasione pérdidas para la empresa. De la misma manera permite tomar medidas preventivas con el propósito de evitar algún fallo a futuro.

8. ¿La empresa realiza reuniones informativas con su equipo de trabajo?

Tabla 14. Reuniones de la empresa con los trabajadores

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 13 | 81% |
| No | 3 | 19% |
| Total | 16 | 100 |

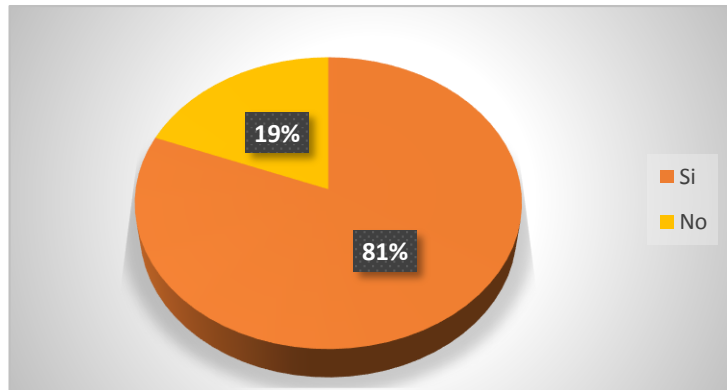


Gráfico 15. Reuniones de la empresa con los trabajadores

Análisis

El 81 % dice que la empresa si realiza reuniones informativas con su equipo de trabajo y el 19 % manifiesta que no se ha realizado una reunión de esta categoría.

Interpretación

Las reuniones que organizan empresas de textiles tienen como finalidad dar a conocer a su equipo de trabajo la situación en la que se encuentra la empresa, así como los avances que se ha conseguido y la rendición de informes de producción. Esta comunicación permite que cada departamento se informe de lo que sucede en la empresa para que posteriormente ellos puedan informar a sus respectivos equipos de trabajo de cada área.

9. ¿Cada departamento dentro de la empresa realiza reuniones informativas con su equipo de trabajo?

Tabla 15. Reuniones por área de trabajo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 12 | 75% |
| No | 4 | 25% |
| Total | 16 | 100 |

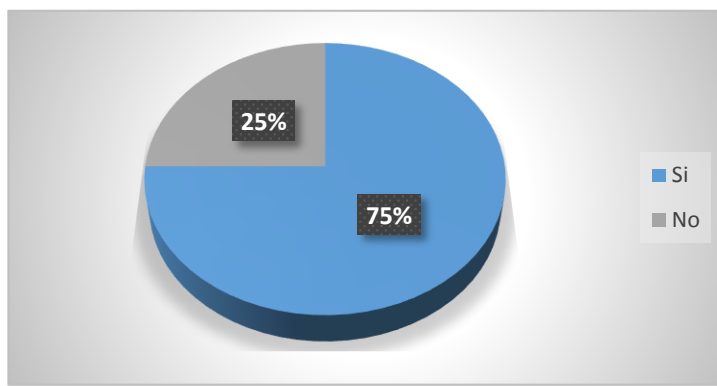


Gráfico 16. Reuniones por área de trabajo

Análisis

El 75 % de los empleados administrativos informa que los diferentes departamentos dentro de la empresa si realizan reuniones con los equipos de trabajo de sus respectivas áreas, mientras el 25 % alega que no se organizado dichas reuniones de trabajo.

Interpretación

La información que adquiere cada departamento de la empresa debe ser comunicada a sus diferentes equipos de trabajo, esto ayuda a que los trabajadores de producción y de las demás áreas estén al día en el conocimiento de cómo deben de realizar su trabajo y de cuál es el objetivo que se ha trazado la empresa como tal.

10. ¿El líder o jefe del departamento de producción supervisa y evalúa al personal a su cargo?

Tabla 16. Supervisión del líder en el área de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| Siempre | 9 | 56% |
| Casi siempre | 5 | 31% |
| Nunca | 2 | 13% |
| Total | 16 | 100 |

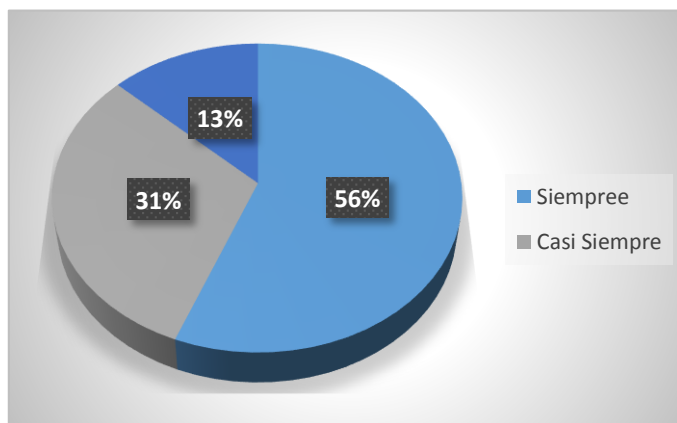


Gráfico 17. Supervisión del líder en el área de producción

Análisis

El 56 % manifiesta que el líder del departamento de producción siempre supervisa al personal a su cargo, sin embargo el 31 % plantea que casi siempre se realiza supervisión y por otro lado el 13% manifiesta que nunca.

Interpretación

Es indispensable la supervisión en un área de producción, debido a que es en este lugar en donde se encuentra el producto textil antes de salir a su distribución y comercialización.

**ENCUESTA
PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN**

11. ¿Anteriormente se ha aplicado un control en la gestión de la producción en la empresa IMPACTEX CÍA. LTDA?

Tabla 17. Aplicación de un control en la producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 36 | 61% |
| No | 23 | 39% |
| Total | 59 | 100 |

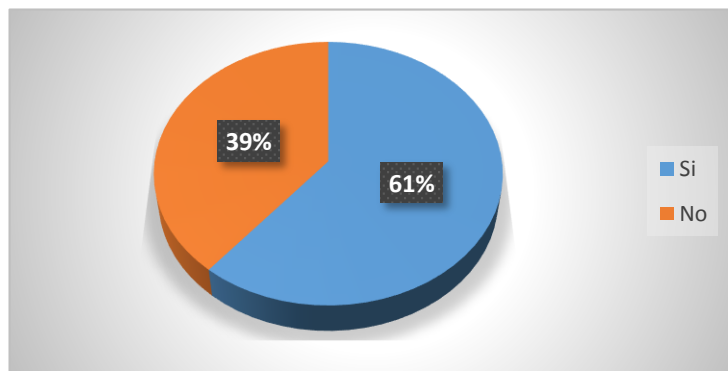


Gráfico 18. Aplicación de un control en la producción

Análisis

El 61 % de los empleados en el área de producción, indica que anteriormente si se ha aplicado un control en la gestión de la producción, sin embargo el 39 % se pronunció con un no.

Interpretación

El control en la gestión de la producción es una técnica que asegura el capital invertido de la empresa IMPACTEX CÍA. LTDA. Al aplicar este control en la producción se optimiza el uso de los recursos generados por la empresa.

12. ¿Las actividades de producción son organizadas permanentemente?

Tabla 18. Organización de las actividades de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 30 | 51% |
| No | 29 | 49% |
| Total | 59 | 100 |

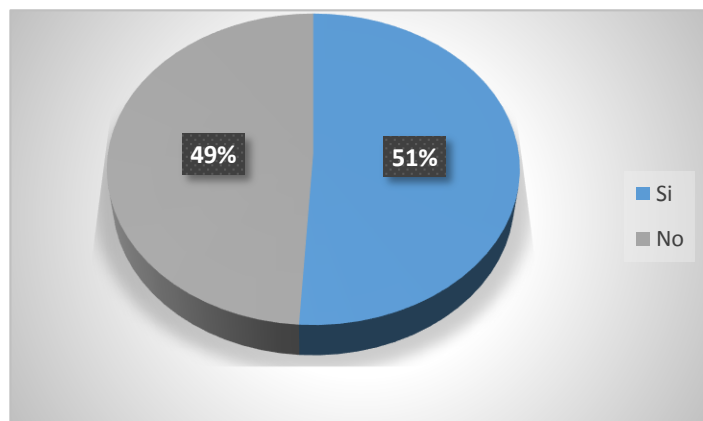


Gráfico 19. : Organización de las actividades de producción

Análisis

El 51 % dice que las actividades de producción son organizadas permanentemente, a diferencia de un 49 % que da a conocer que no se realiza ninguna acción.

Interpretación

Una correcta organización permite a los empleados de producción realizar todas sus labores así como también cumplir en su totalidad con la demanda de productividad exigida por la empresa. Para un mejor desempeño, las distintas actividades deben ser organizadas permanentemente.

13. ¿Se presenta cuellos de botella en el proceso productivo?

Tabla 19. Cuellos de Botella

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 42 | 71% |
| No | 17 | 29% |
| Total | 59 | 100 |

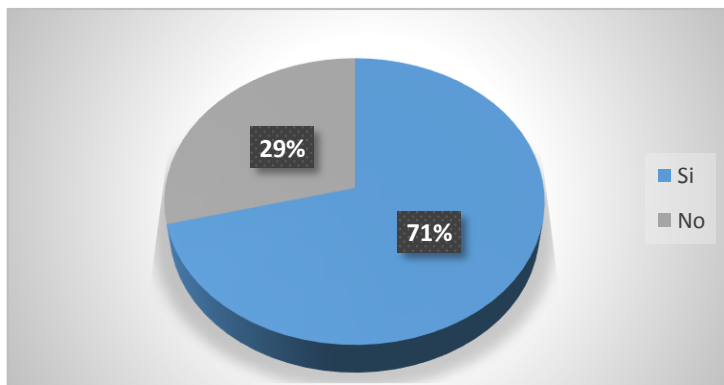


Gráfico 20. Cuellos de botella

Análisis

El 71 % de los empleados manifiestan que si se presentan cuellos de botella en el proceso productivo, sin embargo el 29 % intervienen con un no.

Interpretación

Un proceso de producción textil se puede ver afectado al presentar cuellos de botella, estos impiden que la producción abastezca y cumpla con las demandas de mercado, este problema genera pérdidas de tiempo y de dinero para la empresa.

14. ¿Existe Control de procesos dentro de la empresa?

Tabla 20. Control de procesos

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 33 | 56% |
| No | 26 | 44% |
| Total | 59 | 100 |

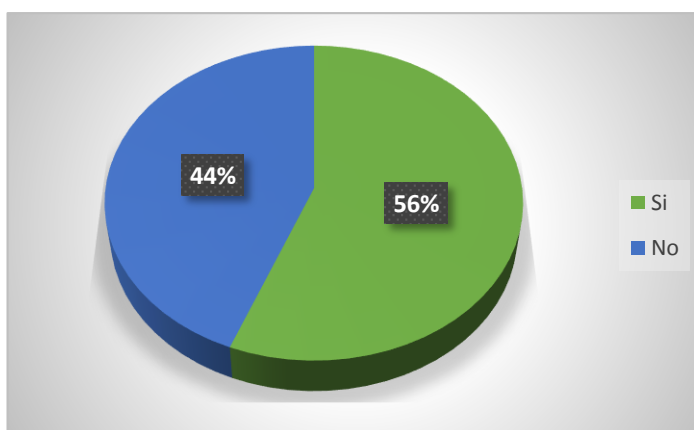


Gráfico 21. Control de procesos

Análisis

El 56 % manifiesta que si existe control de procesos dentro de la empresa, y por otro lado el 44 % dice que no existe control en los procesos.

Interpretación

El control de procesos dentro de una empresa como IMPACTEX CÍA. LTDA. Garantiza que cada etapa en la que se confecciona un textil esté libre de fallos o errores, es así como se mantiene en funcionamiento óptimo a todo el proceso productivo.

15. ¿La maquinaria con la que cuenta la empresa es la adecuada para el proceso de producción?

Tabla 21. Maquinaria Adecuada

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 49 | 83% |
| No | 10 | 17% |
| Total | 59 | 100 |

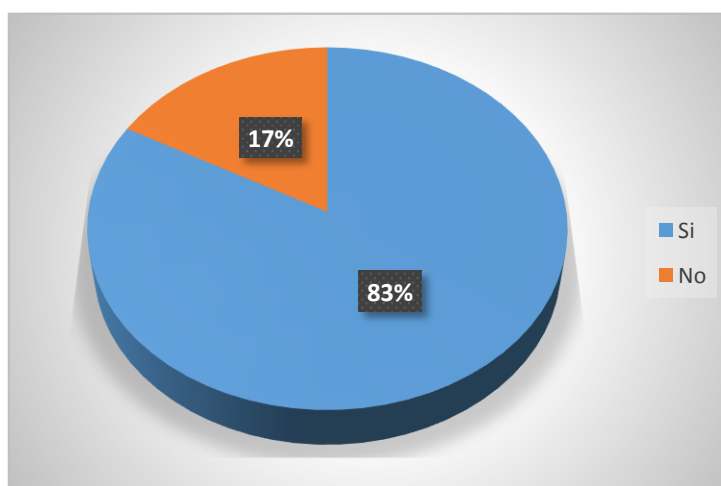


Gráfico 22. Maquinaria adecuada

Análisis

El 83 % dice que la empresa cuenta con la maquinaria adecuada, sin embargo el 17 % se encuentra desinformado y plantea como respuesta a su desconocimiento un no.

Interpretación

La calidad del textil elaborado depende mucho de la materia prima y de la maquinaria que se ha utilizado, en IMPACTEX CÍA. LTDA., se utiliza maquinaria que cumple con la necesidad y requerimiento de cada prenda a confeccionarse.

16. ¿Existe algún inconveniente con la materia prima al momento de confeccionar la prenda?

Tabla 22. Inconvenientes con la materia prima

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 54 | 92% |
| No | 5 | 8% |
| Total | 59 | 100 |

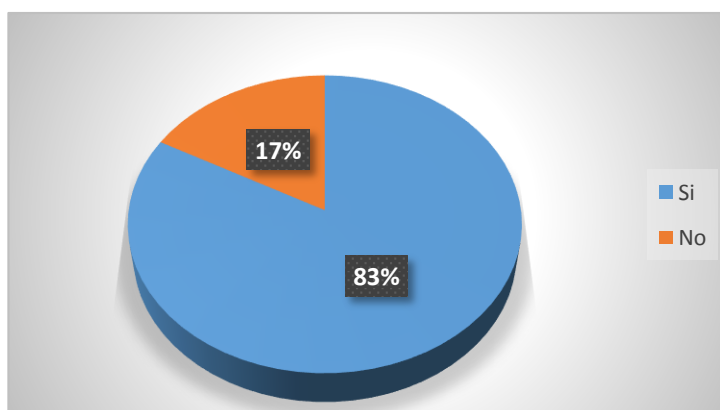


Gráfico 23. Inconvenientes con la materia prima

Análisis

El 83 % de los empleados manifiestan que la materia prima presenta inconvenientes al momento de confeccionar una prenda y el 17 % da a conocer que no.

Interpretación

La materia prima es parte fundamental en la confección de una prenda textil, si esta cumple con los estándares exigidos por la empresa no habrá ningún inconveniente al momento de confeccionar una prenda. Sin embargo, la deficiente calidad de una materia prima ocasionará que la prenda confeccionada presente fallos y por ende esto genere pérdidas para la empresa.

17. ¿Son utilizados al 100% todos los recursos generados por la empresa?

Tabla 23. Utilización de recursos de la empresa

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 21 | 36% |
| No | 38 | 64% |
| Total | 59 | 100 |

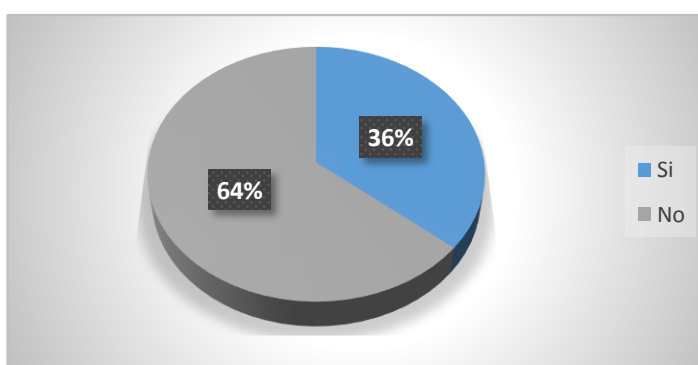


Gráfico 24. Utilización de recursos de la empresa

Análisis

El 36 % de los empleados, indican que es utilizado al cien por ciento todos los recursos que genera la empresa, mientras el 64 % se pronunció con un no.

Interpretación

Los recursos que genera la empresa IMPACTEX CÍA. LTDA son utilizados para la adquisición de nuevos equipos, esto es de mucha importancia en cuanto a la confección de sus prendas y se lo puede ver de una perspectiva más clara utilizando de manera correcta y eficiente las nuevas adquisiciones. Es trascendental utilizar correctamente los recursos que genera una empresa, debido a que si no se los administra adecuadamente pondría en riesgo el capital de la empresa.

18. ¿Las hojas de control emitidas por el departamento de producción contienen toda la información necesaria para poder desarrollar el trabajo?

Tabla 24. Disposiciones encomendadas por el área de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 19 | 32% |
| No | 40 | 68% |
| Total | 59 | 100 |

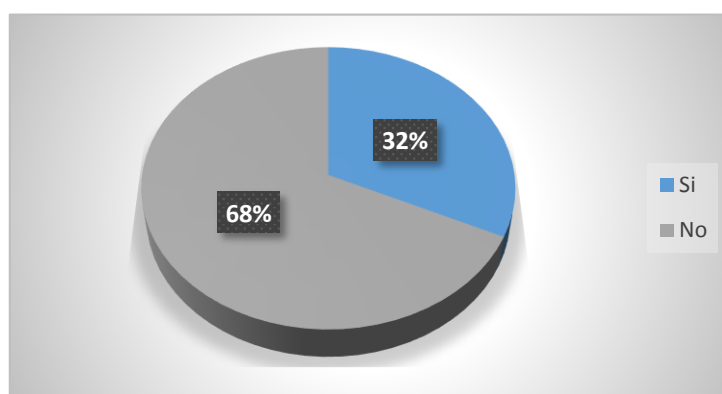


Gráfico 25. Disposiciones encomendadas por el área de producción

Análisis

Del total de los encuestados, el 32 % dice que las órdenes de producción cuentan con la información necesaria para trabajar, mientras que el 68 % considera que no cuenta con los datos e información que se necesita para llevar a cabo la producción.

Interpretación

El desarrollo eficiente de una labor encomendada por el departamento de producción hacia su equipo de trabajo se ve afectado innumerables ocasiones por la mala o no comunicación entre estos dos. Es fundamental emitir la información detallando cada uno de los aspectos que se espera sean tomados en consideración al momento de desarrollar el trabajo en producción.

19. ¿Con qué frecuencia se realiza un control de los inventarios?

Tabla 25. Control de Inventarios

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Mensual | 23 | 39% |
| Trimestral | --- | --- |
| Anual | 36 | 61% |
| Total | 59 | 100 |

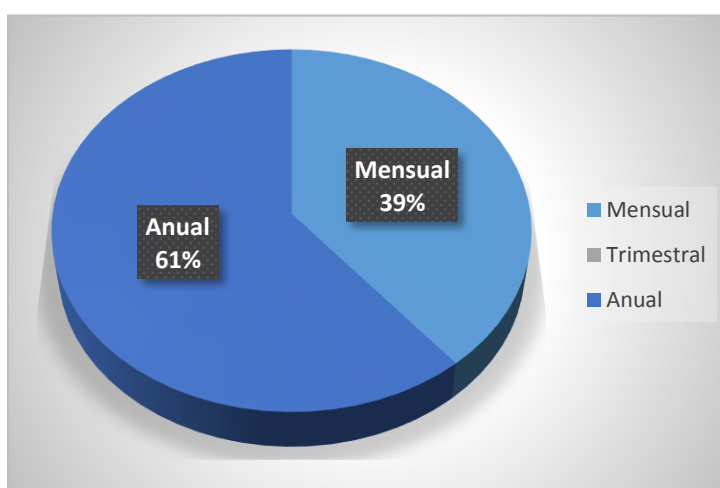


Gráfico 26. Control de inventarios

Análisis

Los empleados en un 39 % dicen que los inventarios se realizan mensualmente, sin embargo un 61 % manifiesta que los inventarios lo realizan anualmente.

Interpretación

El control de inventarios es un proceso que debe ser rutinario, debido a que si el inventario es demasiado grande genera costos altos para el almacenamiento y si el inventario es muy pequeño evidencia una falta de producción.

20. ¿Conoce usted qué método se utiliza para controlar el stock del producto terminado en la bodega?

Tabla 26. Método de control de stock de productos terminados

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Si | 15 | 25% |
| No | 44 | 75% |
| Total | 59 | 100 |

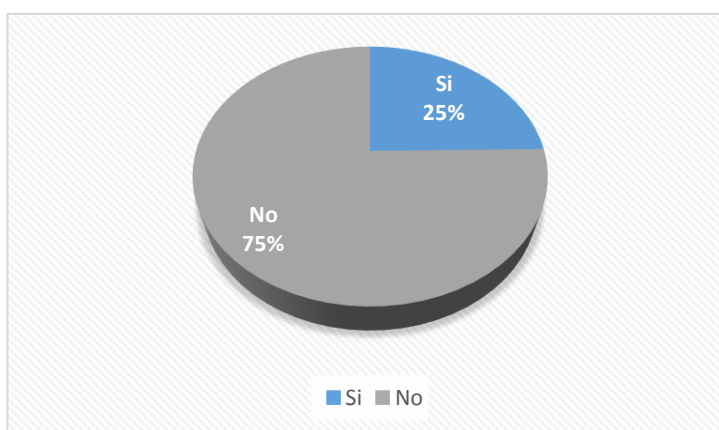


Gráfico 27. Método de control de stock de productos terminados

Análisis

Del total de empleados encuestados, el 25 % dice que si conoce el método con el que controlan el stock de productos terminados. Por otro lado el 75 % se encuentra desinformado y plantea como respuesta a su desconocimiento un no.

Interpretación

El control de stock de producto terminado permite asegurar suministro del producto hacia el mercado comercial. El stock de producto debe ser equivalente a la demanda de los mercados consumidores. Si este stock de producto es inferior a la demanda comercial ocasionaría escases y si por lo contrario el stock de producto es superior generaría costos de almacenamiento. Lo ideal es mantener un stock bajo, es decir, producto terminado mínimo pero que asegure el abastecimiento total hacia el mercado comercial.

Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente

$$X^2 = \sum [(O - E)^2 / E]$$

Hipótesis

La inadecuada aplicación de Control en la gestión de la producción es lo que incide en la disminución de la rentabilidad de la Corporación IMPACTEX CIA LTDA.

Variables

Variable Independiente: Control en la Gestión de la Producción

Variable Dependiente: Rentabilidad

Paso 1: Establecer la hipótesis nula y alterna

Modelo Matemático

➤ $H_0 = : O = E \quad O - E = 0$

➤ $H_1 = : O \neq E \quad O - E \neq 0$

$H_0 =$ La inadecuada aplicación de Control en la gestión de la producción no incide en la disminución de la rentabilidad de la Corporación IMPACTEX CIA LTDA.

H₁ = La inadecuada aplicación de Control en la gestión de la producción incide en la disminución de la rentabilidad de la Corporación IMPACTEX CIA LTDA.

Nivel de significancia y grados de libertad

El nivel de significancia escogido para la investigación es del 5%

$$\alpha = 5\% \longrightarrow \alpha = 0.05$$

Paso 2: Datos

Pregunta

¿Cómo contribuye el control en la gestión de la producción para mejorar la rentabilidad de la Corporación Impactex Cía. Ltda.?

Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo y ventas de la Corporación.

Contribución del control en la gestión de la producción para mejorar la rentabilidad

Tabla 27. Contribución del control en la gestión de la producción para el personal administrativo y ventas

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Regular | 4 | 25% |
| Mal | 12 | 75% |
| Total | 16 | 100 |

Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de producción de la Corporación

Tabla 28. Contribución del control en la gestión de la producción para el personal de producción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| Excelente | 2 | 3% |
| Regular | 10 | 17% |
| Mal | 47 | 80% |
| Total | 59 | 100 |

Tabla 29. Datos del total de encuestas

| | EXCELENTE | REGULAR | MALO | TOTAL |
|----------------------------------|-----------|---------|------|-------|
| Personal Administrativo y Ventas | 0 | 4 | 12 | 16 |
| Personal de Producción | 2 | 10 | 47 | 59 |
| TOTAL | 2 | 14 | 59 | 75 |

Paso 3: Cálculo del Valor Esperado

Tabla 30. Cálculo del Valor Esperado

| | | | | | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
| $2(16)/75 =$ | 0,42666 | $14(16)/75 =$ | 2,98666 | $59(16)/75 =$ | 12,58666 |
| $2(59)/75 =$ | 1,57333 | $14(59)/75 =$ | 11,0133 | $59(59)/75 =$ | 46,41333 |

Paso 4: Cálculo Matemático

Tabla 31. Frecuencias Observadas y esperadas

| O | E | FO-FE | (FE-FO) ² | (FE-FO) ² /FE |
|----------|----------|----------|----------------------|--------------------------|
| 0 | 0,42666 | -0,42666 | 0,182 | 0,4266 |
| 4 | 1,57333 | 2,42667 | 5,889 | 3,7430 |
| 12 | 2,98666 | 9,01334 | 81,24 | 27,2010 |
| 2 | 11,0133 | -9,0133 | 81,24 | 7,3765 |
| 10 | 12,58666 | -2,58666 | 6,691 | 0,5316 |
| 47 | 46,41333 | 0,58667 | 0,344 | 0,0074 |
| χ^2 | | | | 39,2861 |

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Gabriela Amancha

Grados de libertad

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

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

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

$$gl = 2$$

$$X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ crítico}$$

$$39,2861 > 5,99$$

De esta manera se comprueba la hipótesis de investigación.

Paso 5: Cálculo del Valor Esperado

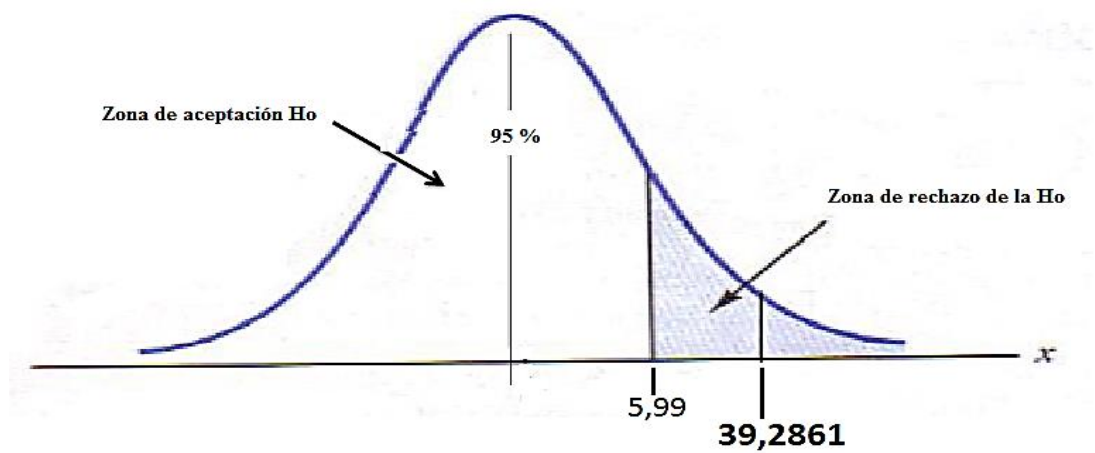


Gráfico 28. Cálculo del valor esperado

Regla de decisión

$$\text{Si } X^2 \text{ calculado} \geq X^2 \text{ crítico (tabla)}$$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Entonces:

$$39,2861 \geq 5,99$$

Cumple con la condición planteada

Paso 6:

Según los cálculos obtenidos de chi cuadrado con un nivel de significancia del 5 %, el chi cuadrado calculado es 39,2861 siendo mayor que el chi cuadrado crítico reportado en tablas que es de 5,99; por consiguiente cumple con la condición, entonces se acepta la hipótesis alternativa “H1” de que “La inadecuada aplicación de Control en la gestión de la producción incide en la disminución de la rentabilidad de la Corporación IMPACTEX CIA LTDA.” y por ende se rechaza la hipótesis nula “Ho”.

b. Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo del presente trabajo se encontró como limitantes al tiempo, ya que resulta complicado distribuir las horas de trabajo con las de investigación, pues en ocasiones no se puede obtener el permiso respectivo por parte de la empresa a la cual se labora.

De igual manera al momento de realizar la encuesta a los empleados, hubo poca colaboración debido a que solo se los podía entrevistar a todos, en horas laborables.

c. Conclusiones

Una vez realizado el proyecto de investigación en la Corporación Impactex Cía. Ltda., se determinó las siguientes conclusiones:

- A través de la observación directa en el departamento de Producción, se puede concluir que la empresa no cuenta con un Control de Gestión, adecuado para el tipo de procesos que realiza la entidad.
- Dentro de este ámbito se puede determinar que la corporación carece de modelos adecuados de hojas de control de producción y fichas técnicas, lo que provoca que exista errores y retraso en la producción.
- La rentabilidad de la corporación se ha visto afectada, debido a un elevado stock de producto terminado, convirtiéndose así en mercadería obsoleta en bodega.
- La mercadería que se encuentra en stock de bodega, generará pérdidas para la entidad, debido a que si se logra vender el producto, el precio será menor en comparación con el precio de venta real, esto se debe a que mes a mes siguen innovando los modelos y por ende los modelos antiguos tienen un precio menor.
- La corporación no cuenta con un diseño de cuadro de mando integral, que le ayude a la toma de decisiones directivas, al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.
- En base a las encuestas aplicadas tanto al personal administrativo como al personal de producción, se sugiere aplicar capacitaciones en cada área de trabajo para mejorar la producción y calidad del producto ofertado por la corporación.

d. Recomendaciones (Propuesta de solución)

El objetivo del proyecto de investigación fue evaluar el control en la gestión de la producción con el fin de corregir errores en los procesos productivos, disminuyendo así el stock de mercadería en bodega y por ende mejorando la rentabilidad de la empresa, para ello es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos que servirán de mucha ayuda para IMPACTEX Cía. Ltda., tanto para el personal administrativo como para el personal de producción.

- Controlar la producción de acuerdo a cada área, a través de una adecuada planificación de trabajo, saber cuándo se debe iniciar y terminar los procesos, en tiempo y cantidad, mediante la hoja de control de producción, para así poder aceptar nuevos pedidos y entregar a tiempo a los clientes de la corporación.
- Diseñar un nuevo modelo de hojas de control de producción, donde especifique características del producto, así también, tiempos por procesos, cantidad, materia prima, materiales e insumos para la confección de la prenda.
- Plantear un sistema de control en la gestión de la producción para mejorar la productividad de la corporación con un nivel alto de producción, disminuyendo así el elevado stock en bodega.
- Medir el margen de utilidad mensualmente mediante indicadores de rentabilidad para analizar si la corporación está siendo rentable o no.
- Capacitar a los empleados al momento de ingresar a trabajar en la corporación, debido a que este proceso ayuda a familiarizar al empleado con su puesto de trabajo y con ello se mejoraría la calidad del producto que la corporación ofrece a sus clientes.

- Elaborar un cuadro de mando integral para mejorar el control de la gestión en el departamento de producción, que ayude a la toma de decisiones mediante el Sistema BSC (Balanced Score Card) en la corporación Impactex Cía. Ltda.

PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS

TITULO

Cuadro de mando integral para mejorar el control de la gestión en el departamento de producción, mediante el Sistema BSC (Balanced ScoreCard) para la Corporación IMPACTEX CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

INSTITUCIÓN EJECUTORA

La mencionada propuesta se ejecutará en la Corporación IMPACTEX CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

BENEFICIARIOS

La aplicación de esta propuesta va dirigida al beneficio del personal de adquisiciones, personal de producción, personal de ventas, personal de bodega y todos los clientes de la Corporación IMPACTEX CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

UBICACIÓN

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Dirección de oficinas: Atahualpa – Av. 22 de enero y Rodrigo Pachano.

Teléfono de oficinas: 03-2854256 / 03-4854336

Dirección de Planta de Producción: Tioloma – Av. Circunvalación.

Teléfono de la Planta de Producción: 03-2450600

EJECUCIÓN

Autora: Amancha Punina Ana Gabriela
Tutor Sugerido: Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova
Periodo: Septiembre 2015 – Marzo del 2016
Lugar y fecha de presentación: Ambato, 02 de Diciembre del 2015

COSTOS

Tabla 32. Costos

| CONCEPTO | VALOR | TOTAL |
|----------------------------|-------|---------------|
| Recursos Económicos | | 40,00 |
| ✓ Movilización | 40,00 | |
| Recursos Materiales | | 170,00 |
| ✓ Copias | 20,00 | |
| ✓ Internet | 60,00 | |
| ✓ Impresiones | 40,00 | |
| ✓ Anillados | 20,00 | |
| ✓ Empastado | 30,00 | |
| Subtotal | | 210,00 |
| Imprevistos | | 20,00 |
| Total | | 230,00 |

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

De acuerdo a lo dispuesto anteriormente, se deduce que es necesario la implementación de un cuadro de mando integral en la Corporación Impactex Cía. Ltda., puesto que luego de conocer la situación se determinó que no existe un adecuado control que permita al personal usar eficientemente los recursos disponibles: (técnicos, humanos, financieros) y por ende existirá un stock elevado en inventarios de productos terminados destinados para la venta.

Por otro lado, se manifiesta que la corporación necesita capacitar al personal, debido a que requiere contar con personas competentes y eficaces en la entidad, utilizando todos los recursos proporcionados por la corporación, lo cual ayudará a aumentar la rentabilidad en Impactex Cía. Ltda.

Los inventarios de la corporación son partes fundamentales de la misma, por eso es indispensable que se realice cambios en el manejo del control en la gestión de la producción, para que el nivel de producto terminado sea el adecuado dentro de la entidad.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica debido a que tiene como finalidad implementar un cuadro de mando integral, que evalúe las cuatro perspectivas dentro de la corporación, mediante indicadores financieros y objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral garantizará un éxito financiero a largo plazo debido a que en este estarán vinculados en cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas.

La implementación de un CMI es de gran importancia, debido a que permitirá un eficiente desempeño del personal operativo y administrativo en la

corporación, con lo cual se pretende alcanzar un mejoramiento continuo que determine los niveles de rentabilidad para la entidad.

La integración de un CMI, así como el de sus cuatro perspectivas, beneficiarán a toda la corporación de IMPACTEX CIA. LTDA., llevando a esta organización hacia un nuevo enfoque de progresividad. El impacto que ocasionará este cuadro de mando, será principalmente sobre la atención al cliente, la productividad requerida y por ende su rentabilidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Elaborar un cuadro de mando integral para mejorar el control de la gestión en el departamento de producción, mediante el Sistema BSC (Balanced ScoreCard) para la Corporación IMPACTEX CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las perspectivas del cuadro de mando integral mediante sus objetivos estratégicos y factores claves, que permitan tomar decisiones importantes para la corporación.
- ❖ Plantear un mapa estratégico a partir de las cuatro perspectivas que conforman un cuadro de mando integral, en el cual se identifique los indicadores que utilizaría la corporación.

- ❖ Proponer indicadores de rentabilidad para hacer una comparación en relación de las ventas de los años 2013 y 2014 para determinar la situación real de la corporación.
- ❖ Rediseñar la hoja de control de producción en la cual contenga toda la información como procesos y tiempos necesarios para la producción, acompañada de una ficha técnica donde conste la materia prima e insumos a utilizar.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento. (Norton, 1996)

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

Del cliente (Customer) ¿Cómo nos ven los clientes?

Interna del Negocio (Internal Business) ¿En qué debemos sobresalir?

Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning)

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Financiera (Financial) ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

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

Formular una estrategia consistente y transparente

Comunicar la estrategia a través de la organización

Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas

Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria

Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas

Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

PERSPECTIVAS

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales

y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

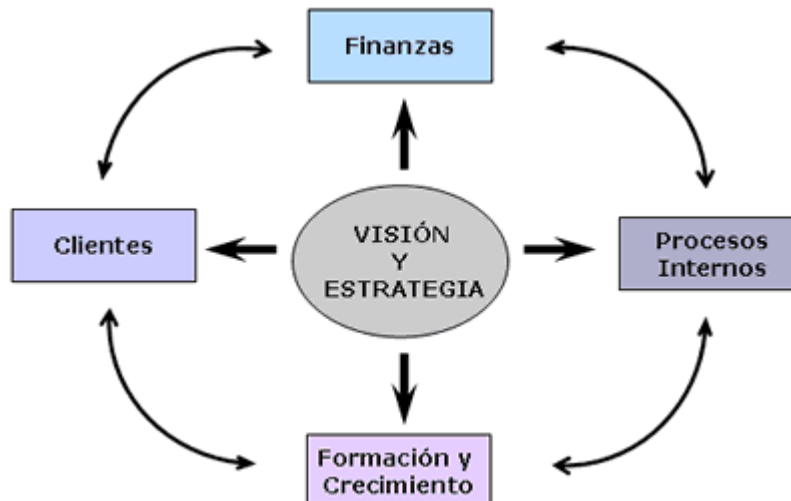


Gráfico 29. Visión y estrategia de las perspectivas

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se comenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones. (Sunnexus, 2015, pág. 1)

Características del Cuadro de Mando

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

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

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

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

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

Puesta en práctica el Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

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

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

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

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

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

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

Contenido del Cuadro de Mando

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

- Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera regularización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de comparación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

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

- Primero: se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Segundo: en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

- Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

Elaboración del Cuadro de Mando

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

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

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

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

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

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

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

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

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004, pág. 1)

A partir de los objetivos estratégicos planteados pudimos llegar a un consenso sobre cuáles son las áreas críticas que permitirán determinar los factores claves, mediante las cuatro perspectivas definidas que llevaran a cabo la consecución de los objetivos establecidos por la entidad.

En el siguiente cuadro detallamos las perspectivas, objetivos, áreas críticas y factores claves:

Tabla 33. Descripción de las cuatro perspectivas de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ÁREAS CRITICAS | FACTORES CLAVES |
|---------------------------|---|-----------------------|---|
| FINANCIERA | Aumentar la Rentabilidad | Financiera | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados Actividad ➤ Reducción de Costos ➤ Rentabilidad |
| CLIENTES | Proporcionar moda y calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes | Marketing | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de nuevos clientes ➤ Retención de clientes ➤ Cuota de mercado |
| PROCESOS INTERNOS | Optimizar los procesos de la Gestión de Producción | Producción | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Líder en aprovisionamiento ➤ Disponibilidad de Mercadería |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Contar con un personal altamente capacitado competente con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. | Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción del empleado ➤ Retención del empleado ➤ Productividad del empleado |

Elaborado por: Gabriela Amancha

Analizando el cuadro anterior, llegué a la conclusión de que cuidando la perspectiva de procesos internos, se alcanza un control de producción adecuado, ya que está asociado principalmente al aumento de eficacia y excelencia operativa de los objetivos estratégicos, de la misma manera hay que cuidar de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que así facilitaría la optimización de los procesos internos y por ende la satisfacción de los clientes, por lo que adquirirían más productos y de esta manera se mejorará la perspectiva financiera.

En la perspectiva financiera, hay que tener en cuenta dos grandes factores; el primero es una inversión en nuevas tecnologías, ya que por un lado mejoraría la calidad de los productos existentes y por otro, atendería nuevas necesidades de los clientes; y el otro factor sería contar con un personal altamente capacitado y motivado, con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante habilidades, actitudes y conocimientos, esto generará una mejora de la productividad y en definitiva, ayudará significativamente en el aumento de las ventas y la rentabilidad de la corporación Impactex Cía. Ltda.

Mapa Estratégico de las Cuatro Perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 34. Mapa Estratégico-Perspectiva Financiera

| OBJETIVO ESTRATEGICO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | FRECUENCIA | FINALIDAD | INFORMACIÓN | RESPONSABLE | META |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|---|---------------------|--------------------|-------------|
| Aumentar Rentabilidad | Margen Bruta de Utilidad | $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ | Mensual | Determinar el porcentaje de utilidad, sobre ventas. | Estados Financieros | Contabilidad | $\geq 40\%$ |
| Maximizar Retorno de las inversiones | Retorno sobre las Inversiones (ROI) | $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Inversión}}$ | Anual | Conocer el retorno sobre la inversión | Estados Financieros | Contabilidad | $\geq 50\%$ |
| Sostener | Rendimiento del Patrimonio (ROE) | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ | Anual | Determinar la eficiencia de la administración para generar utilidades | Estados Financieros | Contabilidad | $\geq 50\%$ |

Fuente: (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004)

Elaborado por: Gabriela Amancha

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Tabla 35. Mapa Estratégico-Perspectiva del Cliente

| OBJETIVO ESTRATEGICO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | FRECUENCIA | FINALIDAD | INFORMACIÓN | RESPONSABLE | META |
|--|----------------------|--|------------|---|--|---------------------|---------|
| Proporcionar moda y calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes | Clientes Satisfechos | Clientes Satisfechos / Total de Clientes encuestados | Mensual | Implementar un sistema integral de atención al cliente | Encuestas | Dirección Comercial | > = 80% |
| Incrementar un control preventivo y Servicio de Post Venta para reducir reclamos | Nivel de Reclamos | Total de transacciones / Total de reclamos | Diario | Elaborar un CMR para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con los clientes | Informe de Utilización | Dirección Comercial | > = 30% |
| Fortalecer la imagen de la empresa | Publicidad e Imagen | Gasto en publicidad e imagen / Ventas x100 | Trimestral | Conocer su presentación | Divulgación de clientes hacia terceros | Marketing | > = 50% |

Fuente: (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004)

Elaborado por: Gabriela Amancha

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 36. Mapa Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos

| OBJETIVO ESTRATEGICO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | FRECUENCIA | FINALIDAD | INFORMACIÓN | RESPONSABLE | META |
|--|------------------------------------|---|------------|---|---|--------------------|-------------|
| Optimizar los procesos de la Gestión de Producción | Eficiencia del ciclo de producción | Tiempo de procesos / Tiempo de ciclo de producción | Trimestral | Aumentar la eficacia, eficiencia y excelencia operativa de los mismos | Informes del departamento de producción | Jefe de Producción | $\geq 50\%$ |
| Mejorar la Atención al Cliente | Satisfacción | Tiempos entre el pedido / entrega al cliente | Mensual | Disminuir el riesgo de obtener mercaderías en stock | Informe de entrega al cliente | Jefe de Producción | $\geq 90\%$ |
| Minimizar la adquisición de la materia prima | Materia Prima | Entregas con retraso/Entregas totales | Semanal | Determinar la exactitud de referencias y unidades almacenadas | Informes de abastecimiento | Jefe de compras | $\leq 70\%$ |

Fuente: (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004)

Elaborado por: Gabriela Amancha

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

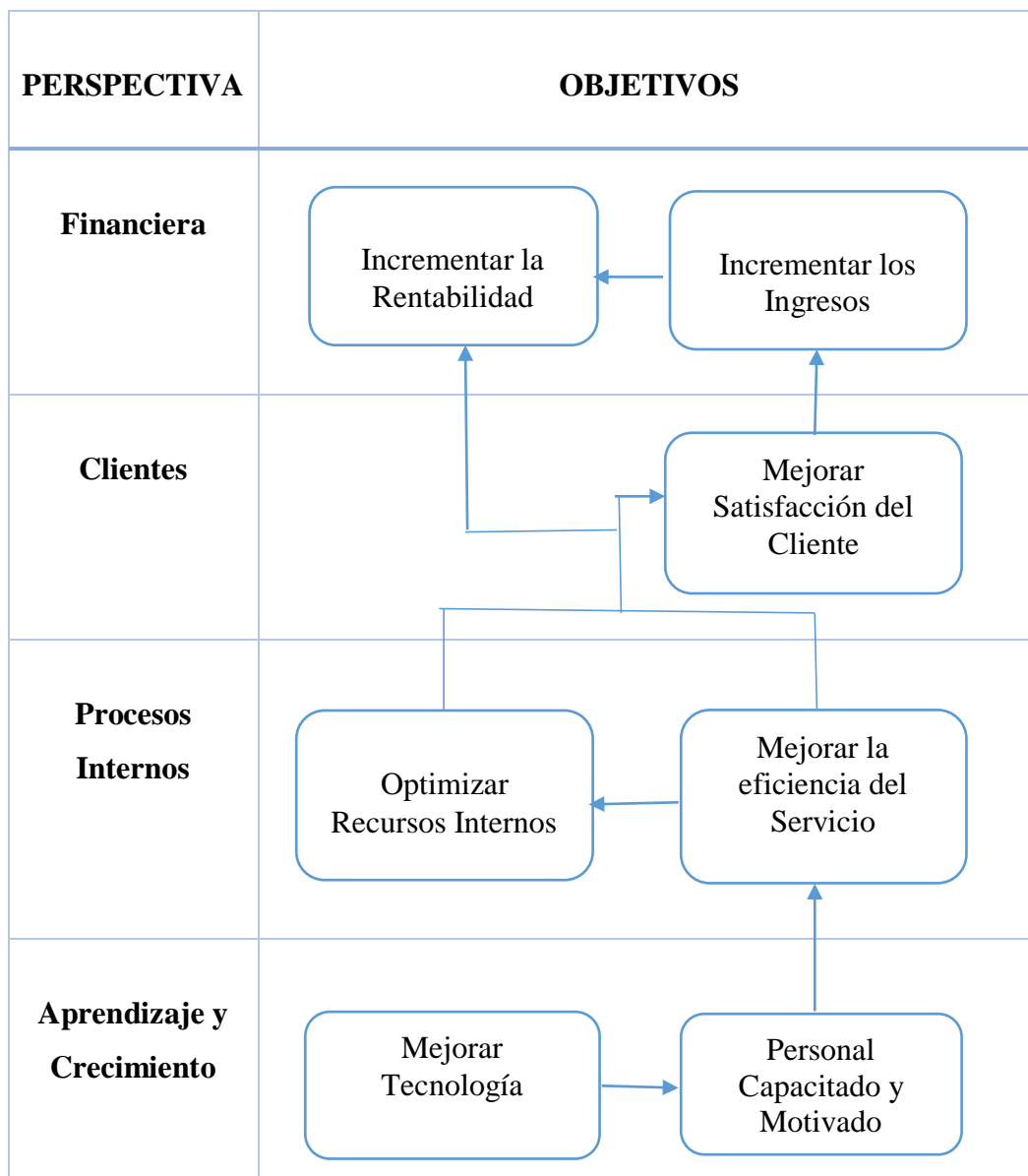
Tabla 37. Mapa Estratégico-Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

| OBJETIVO ESTRATEGICO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | FRECUENCIA | FINALIDAD | INFORMACIÓN | RESPONSABLE | META |
|---|---------------------------|---|------------|--|---|---------------------------------------|-------------|
| Contar con un personal altamente capacitado competente con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. | Capacitaciones Ejecutadas | Curso de Capacitación Ejecutados / Curso de capacitación Planificados | Trimestral | Elaborar el Plan de Capacitación | Encuestas | Dirección de Desempeño Organizacional | $\geq 50\%$ |
| Mejorar El Ambiente Organizacional | Personal Satisfechos | Personal satisfecho / Total del personal | Anual | Determinar el personal satisfecho | Informe del personal satisfecho | Talento Humano | $\geq 80\%$ |
| Incrementar Incentivos al Personal | Incentivos al personal | Personal incentivado / Total del personal | Semestral | Distribuir al personal en óptimos lugares de trabajo | Informes del departamento de Talento Humano | Talento Humano | $\geq 50\%$ |

Fuente: (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004)

Elaborado por: Gabriela Amancha

Tabla 38. Perspectivas y Objetivos



Fuente: (Robert, S. Kaplan & David, P. Norton, 2004)

Elaborado por: Gabriela Amancha

Indicador de Rentabilidad

Para la aplicación del indicador de rentabilidad con relación a las ventas, se escogió la fórmula de margen de utilidad bruta.

Margen de Utilidad Bruta

Tabla 39. Margen de Utilidad Bruta

| INDICADOR | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|--|--|
| | $\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas netas}}$ | $\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas netas}}$ |
| | $\frac{(743258 - 587395)}{743258}$ | $\frac{(767248 - 570345)}{767248}$ |
| Margen de Utilidad Bruta | $\frac{155863}{743258}$ | $\frac{196903}{767248}$ |
| | 0.21 | 0,26 |
| | 21% | 26% |

Interpretación:

De lo anterior podemos inferir que para el año 2013 y 2014, el margen de utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de venta fue del 21 % y 26 % respectivamente, por lo cual observamos que existe un leve incremento del 5% para este periodo, así también, podemos afirmar que a pesar de que los costos de ventas aumentaron, su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa, debido a que hubo un alto inventario de producto terminado y eso ocasionó un stock elevado en bodega.

Estándares de Producción

Los estándares de producción son de vital importancia para la corporación, ya que por medio de este podemos tener un control sobre la producción y determinar el personal que se requiere para realizar los procesos.



ESTANDARES DE PRODUCCIÓN

Tabla 40. Estándares de Producción

| COD | PROCESO | DOC/HORAS | COSTO/DOC |
|----------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| 39 | unir bomba con forro | 22,00 | 0,0910 |
| 21 | bordado | 20,00 | 0,1010 |
| 22 | unir refuerzo con delantero | 18,00 | 0,1120 |
| 23 | bordar refuerzo con delantero | 15,00 | 0,1340 |
| 5 | fundillo | 6,00 | 0,3350 |
| 10 | coloca cintura elástico visto | 8,00 | 0,2510 |
| 25 | unir espalda | 18,00 | 0,1090 |
| 26 | unir espalda con refuerzo | 15,00 | 0,1340 |
| 15 | recubrir pierna | 7,00 | 0,2870 |
| 14 | colocar marquilla | 15,00 | 0,1340 |
| 18 | remate | 13,00 | 0,1550 |
| 19 | etiquetar, doblar, y empaçar | 9,00 | 0,2230 |
| 141 | revisión | 17,00 | 0,1180 |
| 64 | abastecedor | 14,00 | 0,1440 |
| TOTAL PROCESO | | | 2,33 |

Hoja de Control de Producción

Es importante tener un control de la producción ya que es la herramienta ideal para poder obtener información de los tiempos que se han dedicado a cada proceso, los empleados que lo realizaron y docenas que se produjeron, materia e insumo que se utilizaron.

Para tener un adecuado control en la gestión de la producción es necesario contar con una hoja de control, una ficha técnica y estándares de producción que contenga toda la información necesaria ya que así se podrá saber si la empresa necesita producir o no, para que de esta manera no se llegue a una producción innecesaria y por ende a disminuir la rentabilidad de la entidad.

Tabla 41. Control de producción

| COD | PREOCESO | STD/PRO | CANT. | FALLA | RESPONSABLE | FECHA |
|-----|-------------------------------|---------|-------|-------|-------------|-------|
| 39 | unir bomba con forro | | | | | |
| 21 | bordado | | | | | |
| 22 | unir refuerzo con delantero | | | | | |
| 23 | bordar refuerzo con delantero | | | | | |
| 5 | fundillo | | | | | |
| 10 | coloca cintura elástico visto | | | | | |
| 25 | unir espalda | | | | | |
| 26 | unir espalda con refuerzo | | | | | |
| 15 | recubrir pierna | | | | | |
| 14 | colocar marquilla | | | | | |
| 18 | remate | | | | | |
| 19 | etiquetar, doblar, y empacar | | | | | |
| 141 | revisión | | | | | |
| 64 | abastecedor | | | | | |

Ficha Técnica

Es un formato donde se detallan todas las especificaciones técnicas que el operario debe tener en cuenta al confeccionar el bóxer, en ella se definen las características y tendencias de la prenda.

Tabla 42. Ficha Técnica

| | |
|--|--|
| REFERENCIA: BH6998 | TELA: JACQUARD |
| MODELO: RAYAS EN CONTRASTE | COMPOSICIÓN: 78 % POLIESTER - 17 % ALGODÓN - 5 % ELÁSTICO |
| LÍNEA: MASCULINA | FECHA: |
| MARCA: MAO | DEPARTAMENTO: |
| TALLAS: 36 - 38 - 40- 42 | RESPONSABLE: |
| OBSERVACIONES: MERCADO EN GENERAL | |

Tabla 43. Materiales e Insumos

| ARTÍCULO | PROVEEDOR |
|-------------------------------|------------------|
| TELA LICRA ALGODÓN | PRODUTEXTIL |
| ELÁSTICO Mao 3/D 50/ml | RIBEL |
| MICROINYECCIÓN | MEGAESTAMPE |
| HILO | PROCERTEXA |
| NYLON | ENKADOR |
| MARQUILLA SATIN (1 X P) | MARQUIACCES |
| ETIQUETA CARTÓN (1 X P) | PATRICIO JIMÉNEZ |
| EMPAQUE TUBO (1 X C) | ENVATUB |
| PLASTIFLECHA 25 MILIMETROS | PROCERTEXA |
| FUNDA PLÁST. 14 X 18 (12 X F) | ECUAMUNDO |
| CÓDIGO (1 X C) | MOVERPRINT |



Gráfico 30. Diseño de la prenda

Proceso de Operaciones

Tabla 44. Proceso de Operaciones

| CÓD | OPERACIÓN | MÁQUINA | TIPOS PUNTADA | P.P.P | HILOS | AGUJAS |
|------------|---|----------------|----------------------|--------------|--------------|----------------|
| 39 | unir bomba con forro | FILETEADORA | 504 (1/16) | 16 | 1 H. 2 N. | B27 (70-75) |
| 22 | unir refuerzo con delantero | FILETEADORA | 504 (5/32) | 16 | 1 H. 2 N. | B27 (70-75) |
| 5 | fundillo | FILETEADORA | 504 (5/32) | 16 | 1 H. 2 N. | B27 (70-75) |
| 49 | unir espalda con delantero | FILETEADORA | 504 (5/32) | 16 | 1 H. 2 N. | B27 (70-75) |
| 135 | elasticar cintura con etiqueta plástica | ELASTICADORA | 407 (1/4) | 14 | 3 H. 1 N. | UY128 GAS (80) |
| 25 | unir espalda | FILETEADORA | 504 (5/32) | 16 | 1 H. 2 N. | B27 (70-75) |
| 26 | unir espalda con refuerzo | FILETEADORA | 504 (5/32) | 16 | 2 H. 1 N. | B27 (70-75) |
| 15 | recubrir piernas | RECUBRIDORA | 605 (1/8) | 14 | 2 H. 1 N. | UY128 GAS (80) |
| 14 | colocar marquilla | RECTA | 301 | 12 | 1 H. | 135 X 5 (80) |
| 18 | rematar | RECTA | 301 | 12 | 1 H. | 135 X 5 (80) |
| 141 | revisión | MANUAL | | | | |
| 19 | etiquetar, doblar y empacar | MANUAL | | | | |
| 64 | abastecedor | MANUAL | | | | |

Contiene toda la información necesaria para el desarrollo del producto, desde la imagen del diseño hasta las agujas que se necesitan para la confección.

Proceso Producción de Boxer 1055

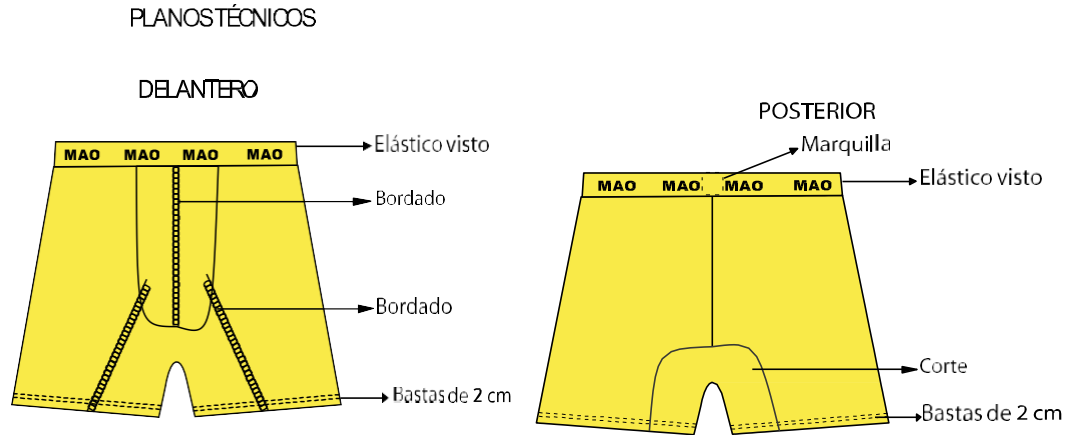


Gráfico 31. Proceso de producción de bóxer 1055

OPERACIONES

- 1.- Unión de bombas y forro, se realiza en maquina overlock
- 2.- Unión de refuerzo con delantero, se realiza en maquina overlock
- 3.- Bordado de bombas, se realiza en maquina recubridora
- 4.- Bordado de refuerzos, se realiza en maquina recubridora
- 5.- Pegar bomba, se realiza en maquina overlock
- 6.- Eslasticado de cintura, en maquina elasticadoras de cintura
- 7.- Cortar elástico de cintura, operación manual
- 8.- Cerrado, en maquina overlock
- 9.- Virar prenda, manual
- 10.- Recubierto de piernas, maquina recubridora
- 11.- Costura seguridad, maquina recta
- 12.- Poner etiqueta, maquina recta
- 13.- Remate manual (Retirar los hilos)
- 14.- Empaque

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

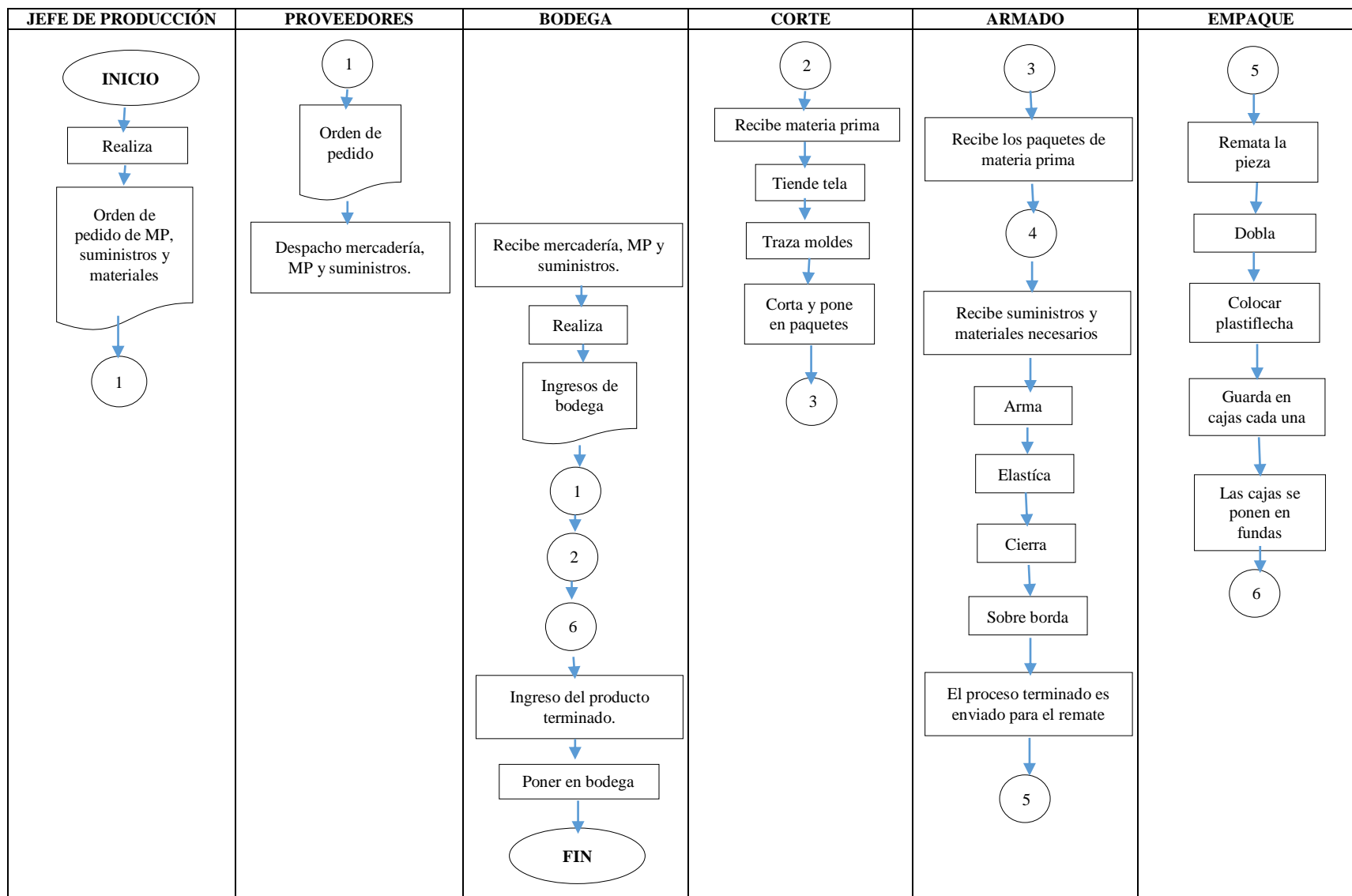


Gráfico 32. Flujograma de producción

Control de Inventarios



Gráfico 33. Modelo de boxer

Se define como la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos.

Un sistema de inventario provee las políticas operativas para mantener y controlar los productos que se van almacenar, también es responsable de ordenar y recibir los productos; de coordinar la colocación de los pedidos y hacerle seguimiento al mismo.

Para ello he diseñado una hoja en Excel, que le permita tener un adecuado stock en inventarios a la persona encargada de bodega del producto terminado de la corporación Impactex, ya que así sabrá con exactitud que necesita producir, que tiene en bodega y lo que tiene en exceso.

También es indispensable realizar conteos físicos, que consiste en constatar la existencia de las prendas y apreciar su estado de conservación y condición.



IMPACTEX: Requerimiento de producto terminado

FECHA:

SEMANA
PPP-1

Código R1-

| N | DESCRIPCIÓN | CÓDIGO | MÍN | MÁX | BODEG | STA | PENDIE | NORM | PEDID | N | ORD | DIFERENCI |
|---|-------------|---------|-----|-----|-------|-----|--------|------|-------|-----|----------|-----------|
| 1 | Mao llano | 1055-35 | 50 | 100 | 50 | | | | | 50 | No | 50 |
| 2 | | 1055-36 | 100 | 200 | 100 | | | | | 100 | No | 100 |
| 3 | | 1055-38 | 150 | 300 | 150 | | | | | 150 | No | 150 |
| 4 | | 1055-40 | 150 | 300 | 180 | | | | | 180 | No | 120 |
| 5 | | 1055-42 | 100 | 200 | 100 | | | | 100 | 0 | Producir | 100 |
| 6 | | 1055-44 | 50 | 100 | 50 | | | | 80 | -30 | Producir | 50 |
| 7 | | 1055-46 | 50 | 100 | 50 | | | | 80 | -30 | Producir | 50 |
| 1 | Mao llano | 1056-35 | 100 | 200 | | | | | | 210 | Exceso | 200 |
| 2 | | 1056-36 | 150 | 300 | | | | | | 129 | Producir | 300 |
| 3 | | 1056-38 | 150 | 300 | | | | | | 63 | Producir | 300 |
| 4 | | 1056-40 | 150 | 300 | | | | | | 136 | Producir | 300 |
| 5 | | 1056-42 | 100 | 200 | | | 100 | | 100 | 136 | No | 200 |
| 6 | | 1056-44 | 50 | 100 | | | 60 | | 80 | 21 | Producir | 100 |
| 7 | | 1055-46 | 50 | 100 | | | 80 | | 80 | 306 | Exceso | 100 |
| 1 | Mao llano | 1057-35 | 100 | 200 | | | | | | 127 | No | 200 |
| 2 | | 1057-36 | 150 | 300 | | | | | | 0 | Producir | 300 |

Tabla 45. Requerimiento de producto terminado

Bibliografía

- ALMA CG. (09 de Mayo de 2014). *La importancia de analizar la rentabilidad real de una inversión en i+d+i*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de http://www.almacg.es/ultimas-noticias/noticia/la-importancia-de-analizar-la-rentabilidad-real-de-una-inversion-en-i-d-i/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=16
- Amat J, J. (2000). *Control de Gestión*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015
- Ángel M, M. (Noviembre de 2006). *Gestión de la Producción*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <http://taylor.us.es/componentes/miguelangel/gestiondelaproduccion.pdf>
- Aranda M, M. (2008). Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4252/GENERACIONYSUST.pdf?seq>
- Arturo K, K. (05 de Marzo de 2010). *La Rentabilidad de una Empresa*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Audit Development And Reports. (2014). *MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Aula ma\$. (2012). *Que es la Gestion Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- Ávila H, H. (2006). *Operacionalización de Variables*. Planeta de Libros.
- Behar, D. (2008). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Shalom.
- Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, Zamudio. (2000). *Investigacion de Campo* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chapman S, S. (2014). *"PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION"*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <file:///C:/Users/Frank/Downloads/planificacion-y-control-de-la-produccion-chapman-130315164550-phpapp02.pdf>
- Del Alcazarte Ponce J, J. P. (15 de 05 de 2009). *Evaluacion Financiera Empresarial: ROE,ROA (Análisis Dupont)*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>
- Diario La Hora. (09 de Abril de 2013). *Sector textil busca nuevos horizontes*. Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101489836/-1/Sector_textil_busca_nuevos_horizontes.html#.VQBopixKpck
- DIRECCION DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES. (2012). *ANÁLISIS SECTORIAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

- Domínguez Renzo, Sánchez Manuel. (Julio de 2013). *RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COTTON TEXTIL S.A.A. - PLANTA TRUJILLO 2013*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf
- Economía Financiera. (2013). *Que es Rentabilidad y como medirla* . Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>
- Ecuador on Line . (2013). *Provincia Tungurahua* . Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de <http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/tung3.htm>
- Empresamia. (2013). *¿Qué es un indicador financiero y para qué sirve?* . Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.empresamia.com/debe-saber/item/915-que-es-un-indicador-financiero-y-para-que-sirve>
- Facione P, Peter. (2008). *Pensamiento Critico*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de <http://definicion.de/pensamiento-critico/>
- Fernandez J, J. (2014). *Rentabilidad*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>
- Fidias G, A. (1999). *EL PROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN*. CARACAS: Oriol Ediciones.
- Galeon.com. (2012). *INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES FINANCIEROS*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>
- Impactex Cía Ltda . (2014). *"Reseña Histórica"*. Ambato.
- INEC. (16 de Octubre de 2012). *Analisis Sectorial* . Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Instrumentos y Riesgos . (Junio de 2002). *Rentabilidad*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypproduct.htm>
- ITIL®-Gestión de Servicios TI. (2012). *Gestión Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_financiera/proceso_gestion_financiera/proceso_gestion_financiera.php
- López P, P. L. (2004). Población, Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 1.
- MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, E. Y. (2011). *AGENDAS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA TERRITORIAL: PROVINCIA DE TUNGURAHUA*.
- Monje C, C. (2011). *"METODOLOGIA DE INVESTIGACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA"*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Norton, K. y. (1996). *THE BALANCED SCOREDCARD*. BOSTON.

- Nunes P, P. (26 de Agosto de 2012). *Gestion Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Otero A, A., & Torres Y, Y. (20 de Marzo de 2012). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://es.slideshare.net/haroldoteroanaya/indicadores-financieros-14003637>
- Padilla L, L. (Noviembre de 2012). *DESARROLLO DE LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1717/PADILLA_ERNESTO_SISTEMA_INTEGRADO_TEXTIL.pdf?sequence=1
- Paredes E, E. (Marzo de 2003). *"Planificación y Control de la Producción en Textiles Tornasol"*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10083/1/20008_1.pdf
- Peñuelas R, R. (2013). *"EL ENFOQUE MIXTO DE INVESTIGACIÓN EN LSO ESTUDIOS FISCALES"*. Medellín- Colombia: Universidad EAFIT Revista Acadèmica de Investigación.
- Procesmap. (03 de Agosto de 2013). *Gestión Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/ITIL_Gestion_Financiera
- Rivas C, C. (2012). *Gestión Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>
- Rivero, D. S. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Robert, S. Kaplan & David, P. Norton. (13 de 12 de 2004). *Cuadro del Mando Integral*. BARCELONA: GESTION . Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- Sabino. (2007). *La Investigación Descriptiva*. Shalom.
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN*. Caracas: Panapo. Obtenido de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Sarasti Caicedo D, D. F. (2009). *Importancia de la Gerencia Financiera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3175771>
- Sunnexus. (2015). *Business Intelligence Informática Estratégica*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Tamayo y Tamayo. (1997). *Población y Muestra*.
- Valda J, J. C. (20 de Diciembre de 2012). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2/>
- Varela M, M. (2012). "Boletín Mensual del análisis sectorial de MIPYMES". *FLACSO-MIPRO Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa* , 5.