



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

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Tema:

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE “JEAN ISRAEL” DE LA
CIUDAD DE PELILEO EN EL AÑO 2012**

Autora:

Bedón Navarrete Jessica Paulina

TUTOR

Mg. Eduardo Antonio Paredes Paredes

AMBATO –ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del perfil del Proyecto de Investigación sobre el tema: “La auditoría de gestión al proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012 considero que la tesis reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la facultad.

Ambato, 27 de Junio 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the name of the tutor.

Mg. Eduardo Antonio Paredes Paredes

EL TUTOR

AUTORÍA DEL PERFIL DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo: La auditoría de gestión al proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012”. Como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, 27 de Junio 2014



Bedón Navarrete Jessica Paulina

AUTORA

CI. 1802997195

APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: La auditoría de gestión al proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012 de la egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 25 de Agosto 2014

Para constancia firma


.....

Dra. Toscano Morales Cecilia Catalina

PROFESOR CALIFICADOR


.....

Dr. Díaz Córdova Jaime Fabián

PROFESOR CALIFICADOR


.....
Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de Investigación está dedicado a Dios, porque me dio la fuerza y sabiduría en cada paso para cumplir con mis objetivos.

A mi querido esposo: Santiago Guato Llerena, a mi hermoso hijo: Damián Guato Bedón quienes me apoyaron y como olvidar a mis padres: Margoth Navarrete y Carlos Bedón los que fueron mi fortaleza, ejemplo para seguir adelante.

A mi hermana, sobrina las que me brindaron su ayuda y mucho ánimo para continuar.

Jessica

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y haberme dado la oportunidad de cumplir con mis objetivos.

A la Universidad Técnica de Ambato por acogernos en su campo de Estudio y a todos los docentes que pusieron un granito de arena en mi enseñanza.

A JEAN ISRAEL en especial al Gerente Sr. Héctor Pineda por brindarme la oportunidad de realizar la presente investigación.

A mí querido esposo Santiago, a mi hijo Damián por su paciencia y a mi familia, por su constante apoyo y cariño.

Jessica

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Página de título o portada	i
Página de aprobación por el tutor	ii
Página de autoría de la tesis	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Página de dedicatoria	v
Página de agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	ii
Índice de gráficos	xi
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen ejecutivo	xiv

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Contexto macro	2
1.2.1.2 Contexto meso.....	4
1.2.1.3 Contexto micro.....	6
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.2.1.Árbol de problemas	8
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.2.6 Delimitación del problema.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 OBJETIVOS	10

1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	12
2.2. Fundamentación filosófica.....	12
2.3. Fundamentación legal.	13
2.4. Categorías fundamentales	14
2.4.1. Superordinación	14
2.4.2. Subordinación	15
2.4.2.1. Variable independiente: Auditoría de gestión de producción	15
2.4.2.2. Variable dependiente: Rentabilidad financiera	16
Marco conceptual	17
Auditoria	17
Auditoria de gestión	17
Necesidad de la auditoria administrativa	17
Factores de la auditoria	18
Calidad de la auditoria	19
Procedimientos de la auditoria	19
Etapas de la auditoria	20
Principios de auditoría	22
Diagnostico administrativo	23
Programa de trabajo	24
Herramientas de control	24
Tipo de control	25
Sistemas de control	25
Reportes e informes	25
Control de gestión	26
Gestión de Procesos	26

El Control del Proceso	26
El Mejoramiento de Procesos	26
Clasificación de Procesos.....	27
Formas de Procesos de Transformación	28
Planificación financiera.....	29
Objetivos de la planificación financiera.....	29
Indicadores de Gestión.....	30
Rentabilidad Financiera	30
Indicadores de rentabilidad	30
Estrategias de rentabilidad	31
La rentabilidad y su determinación	32
Determinantes de la rentabilidad.....	32
Relaciones de la rentabilidad	32
2.5 Hipótesis.....	33
2.6 Señalamiento de variables.....	33
2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	33
2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	33

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación	34
3.2 Modalidad básica de la investigación	34
3.2.1 Investigación Bibliográfica-Documental	34
3.2.2 Investigación de Campo.....	34
3.3. Nivel o tipo de la investigación.....	35
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	35
3.3.2. Nivel Descriptivo	35
3.3.3. Correlacional.....	35
3.4 Población y muestra	36
3.4.1. Población.....	36

3.4.2. Muestra.....	36
3.5 Operacionalización de las variables	37
3.5.1. Variable Independiente: Auditoria de gestión.....	37
3.5.2. Variable Dependiente: Rentabilidad	38
3.6. Plan de recolección de información	39
3.7. Plan de procesamiento de información	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resumen de resultados investigativos.....	40
Verificación de la hipótesis.....	52
Combinación de frecuencias	52
FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	53
Modelo Lógico	53
Nivel de Significación y Regla de Decisión	54
Grado de Libertad	54
Conclusión	56

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	58

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos	60
6.2 Antecedentes de la propuesta	61
6.3 Justificación	61
6.4. Objetivos	62
6.5 Análisis de factibilidad.....	62
6.6. Fundamentación	63
Herramientas de control	63
Sistema de control	63
Tipos de control	63
Influencia de la estrategia y de la estructura organizativa	64
El diseño de la estructura de control	64
Razón de cobertura de interés (RCI).....	64
Razón de cobertura de cargo fijo	65
Razones de rentabilidad	65
Rendimiento sobre activos totales o inversiones.	65
Rendimiento sobre el capital contable	65
Razones de valor de mercado	66
6.7Modelo operativo	66
FASE I:	68
Visión sistémica y estratégica	68
Visión	68
Definición de la misión	68
Misión	69
Análisis FODA.....	69
Estructura organizacional.....	73
Actividades y funciones	74
FASE II:	78
Herramientas de control.	78
Mejoramiento continuo de los procesos de producción “JEAN ISRAEL”	78

Proceso de producción actual de la empresa “JEAN ISRAEL”	79
Políticas de mejoramiento	88
Política administrativa.....	88
Política de venta	88
Políticas financieras	88
Política de producción.....	88
Indicadores de gestión y financieros	89
FASE III:.....	98
Cuestionarios de control interno	98
Anexos de la auditoría.....	104
Informe de resultados.....	108
Informe de auditoría de gestión	109
Diseño organizacional.....	110
Enfoque de la auditoría	110
Dirección de operaciones	111
Planificación de la producción.....	111
Las atribuciones del aprovisionamiento.....	111
Análisis de áreas críticas	111
Conclusiones	112
Recomendación.....	112
Seguimiento y monitoreo	113
6.8 Administracion de la propeusta.....	115
6.9 Prevision de la evaluación	115
Bibliografía	116
Anexos	119

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	8
Gráfico N° 02 Categorías Fundamentales	14
Gráfico N° 03 Variable Independiente Auditoria de gestión	15
Gráfico N° 04 Variable Dependiente Rentabilidad Financiera	16
Gráfico N° 05 Área de producción	42
Gráfico N° 06 Maquinaria adecuada	43
Gráfico N° 07 Procesos de producción	44
Gráfico N° 08 Control permanente	45
Gráfico N° 09 Controles permanente al personal	46
Gráfico N° 10 Resultados financieros	47
Gráfico N° 11 Monitoreo permanente	48
Gráfico N° 12 Optimización de recursos	49
Gráfico N° 13 Estados financieros	50
Gráfico N° 14 Decisiones inadecuadas	51
Gráfico N° 15 Grafico de verificación	55
Gráfico N° 16 Estructura organizacional	73
Gráfico N° 17 Estructura organizacional II	110

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población	36
Tabla N° 02 Área de producción	42
Tabla N° 03 Maquinaria adecuada	43
Tabla N° 04 Procesos de producción	44
Tabla N° 05 Control permanente	45
Tabla N° 06 Controles permanente al personal	46
Tabla N° 07 Resultados financieros	47
Tabla N° 08 Monitoreo permanente	48
Tabla N° 09 Optimización de recursos	49
Tabla N° 10 Estados financieros	50

Tabla N° 11 Decisiones inadecuadas	51
Tabla N° 12 Combinación de frecuencias	52
Tabla N° 13 Frecuencia observada	53
Tabla N° 14 Tabla de contingencia	55
Tabla N° 15 Tabla de verificación del Chi-cuadrado	56
Tabla N° 16 Indicadores de gestión	90
Tabla N° 17 Ficha de observación hoja de corte	91
Tabla N° 18 Ficha de observación hoja de corte proyectada	92
Tabla N° 19 Productividad de la mano de obra	93
Tabla N° 20 Ficha de observación Efectividad del proceso	93
Tabla N° 21 Suministros y rotación de inventarios	94
Tabla N° 22 Ficha de observación Suministros	94
Tabla N° 23 Ficha de observación estado de resultados	95
Tabla N° 24 Ficha de observación estado de situación final	96

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Fases en el desarrollo de la auditoria	21
Cuadro N° 02 Obtención del informe	22
Cuadro N° 03 Indicadores de rentabilidad	30
Cuadro N° 04 Variable Independiente Auditoria de gestión	37
Cuadro N° 05 Variable dependiente Rentabilidad	38
Cuadro N° 06 Resumen de los resultados investigativos	40
Cuadro N° 07 Chek-List	57
Cuadro N° 08 Modelo operativo	63
Cuadro N° 09 Hoja de FODA	69
Cuadro N° 10 Análisis FODA del proceso de producción de la empresa	70
Cuadro N° 11 Fortalezas	71
Cuadro N° 12 Debilidades	71
Cuadro N° 13 Oportunidades	72
Cuadro N° 14 Amenazas	72
Cuadro N° 15 Descripción del proceso de compra	81

Cuadro N° 16 Descripción del proceso de diseño y corte	83
Cuadro N° 17 Descripción del proceso de confección de prendas	85
Cuadro N° 18 Descripción del proceso terminado	87
Cuadro N° 19 Indicadores de gestión y financieros	89
Cuadro N° 20 Cuestionario de la gestión administrativa	98
Cuadro N° 21 Cuestionario de administración de las operaciones	99
Cuadro N° 22 Cuestionario de la gestión financiera	100
Cuadro N° 23 Cuestionario del proceso de compra	100
Cuadro N° 24 Cuestionario del proceso de diseño y corte	101
Cuadro N° 25 Cuestionario de confección de prendas	102
Cuadro N° 26 Cuestionario del proceso de terminado	102
Cuadro N° 27 Hallazgo de auditoria	106
Cuadro N° 28 Seguimiento y monitoreo	114

INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N° 01 Proceso de producción actual	79
Flujograma N° 02 Diagrama de actividad de compra	80
Flujograma N° 03 Flujo propuesto para el proceso de diseño y corte	82
Flujograma N° 04 Flujo propuesto para la confección de las prendas	84
Flujograma N° 05 Flujo propuesto para el proceso de terminado	86

INDICE DE ORGANIGRAMA

Organigrama N° 01 Organigrama Funcional	73
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

Para generar competitividad es necesario generar un control sistemático, para lo cual la auditoría de gestión se convierte en una herramienta importante para conocer los requerimientos de cambio y entonces generar alternativas de mejoramiento encaminado en procesos eficientes, en el cual la asociación empresarial dinamice la inversión, la rentabilidad y de posicionamiento de la empresa, de tal manera que generar dicho cambio promoverá el compromiso en el cliente interno, formalizando la responsabilidad, en virtud de esto se cumplirá con la misión organizacional para entonces acceder a un futuro en el cual se aprovechen las oportunidades de negocio, mediante un flujo productivo altamente integrado al desarrollo organizacional y entonces satisfacer los requerimientos del cliente y el mercado, proyectando una imagen de calidad y eficiencia empresarial en el sector industrial en el que se desenvuelve. En este sentido la investigación de campo permitió conocer las falencias organizacionales en el área de producción, en el cual no existe integración, coordinación y aprovechamiento de los recursos, lo cual promueve el estancamiento organizacional, de tal manera que es importante estructurar el modelo de auditoría de gestión, el cual permita delinear acciones de mejora, enfocada en la productividad.

Descriptorios. Gestión, auditoría, mejoramiento continuo, procesos, estrategia, proyectos, rentabilidad, inversión, organización, control, calidad. Rediseño, inventario, técnica, informe, hallazgo, comunicación, monitoreo.

INTRODUCCIÓN

El manejo empresarial cada día evoluciona, para este proceso es importante establecer una auditoria que permita evaluar la gestión y generar un cambio en base a los lineamientos organizacionales, de tal manera que los procesos productivos se convierten en el eje principal de la empresa para acceder a mejores niveles de rentabilidad y productividad.

El desarrollo del presente trabajo consta de los siguientes capítulos.

En el capítulo I se encuentra el problema con: planteamiento del problema, dentro del cual está la contextualización, análisis crítico, prognosis, la delimitación así como la justificación y los objetivos.

En el capítulo II lo integra el Marco Teórico con los antecedentes, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables

El capítulo III lo constituye la Metodología con la modalidad, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas de recolección de la información y el procesamiento.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de resultados recolectados en la investigación de campo y la respectiva verificación de la hipótesis.

En el capítulo V, se redactan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo VI, se detalla el título de la propuesta, la justificación, los objetivos, el plan de acción, las actividades, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

TEMA:

La auditoría de gestión al proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

La evolución de la auditoría muestra que hasta la gran crisis económica y financiera de los Estados Unidos de Norteamérica de los años de 30 los estados financieros auditados se certificaban. En este periodo muchas firmas de auditores y contadores públicos tuvieron que afrontar juicios y sufrir penas privativas de la libertad, por haber fallado a la confianza del público, lo que motivó al AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), a emitir The Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) o las Normas de Auditoría generalmente aceptadas (NAGA), las que rigen con muy pocos cambios hasta nuestros días, fundamentalmente para la ejecución de las auditorías contables. En Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y Gran Bretaña, se vienen aplicando la auditoría operativa, de gestión o de las tres “e” (eficiencia, eficacia y economía), especialmente en las entidades gubernamentales desde el año 1970. En la Conferencia Interamericana de Contabilidad en Asunción-Paraguay, (septiembre de 1993), se trató de la "Nueva frontera profesional" y de la "auditoría de la liberación", pensando, indudablemente ¿qué debe incluir y qué debe abarcar la auditoría moderna para el siglo XXI. De igual manera el Segundo Congreso Internacional de Auditoría Integral llevada a cabo en Buenos Aires, Argentina (junio de 1995), se sentaron las bases para que investigadores y estudiosos en la materia se preocupen de efectuar trabajos en cada uno de los países involucrados, en tal sentido. (Núñez, Maricela del Rocío , 2011).

La profesión de la Contaduría Pública es una profesión universalmente joven, a pesar que desde la colonia española el Rey se cuidaba mucho

de enviar contadores para que le rindieran cuentas de la gestión de los adelantados, su auge y en especial la auditoría se efectúa a mediados y finales del siglo XIX. La Corona británica dio reconocimiento a los Contadores Públicos en el año 1854. En Estados Unidos, el antecedente más antiguo fue en el año 1896, con los CPA'S de la ciudad de Nueva York. Pennsylvania los reconoció en 1899 y Maryland en 1900. Sólo que desde entonces, ellos tenían claridad de lo que debe entenderse por Contadurías Pública y Privada, precisaron el ámbito de cada una y desde el primer momento arrancaron con el pie derecho y con una definida carta de navegación para la Contaduría Pública. La existencia de una economía mundial globalizada aumenta en forma extrema la complejidad del entorno de las organizaciones, pues las empresas deben responder en forma inmediata a los cambios so pena de desaparecer. El siglo XXI presenta un mundo cambiante casi permanentemente por los efectos de la evolución tecnológica, la investigación científica, el incremento vertiginoso del conocimiento, la depuración y perfeccionamiento de los sistemas de información, la internacionalización de los mercados el fenómeno de la globalización que parece no tener límite, han generado una diversificación de operaciones que realizan y abarcan tales organizaciones y entidades, así como la aparición de corrientes empresariales, institucionales y de gobierno relativas a niveles de calidad, altos rendimientos y competitividad. Estos cambios se reflejan necesariamente en la información captada y producida por la organización. Los estándares internacionales de contabilidad de la IASC (International Accounting Standards Committee) por exigencia de la IOSCO (International Organization of Securities Commission) han sido revisados y modificados en su totalidad, siendo diferentes a los emitidos con anterioridad, por lo que cuando se hace referencia a los nuevos se les identifica como IASC2000. De igual manera los estándares internacionales de auditoría emitidos por la IFAC (International Federation of Accountants) en razón a la emisión por la misma de los estándares internacionales de aseguramiento de la información fueron re contextualizados. Caicedo(2014).

Los emprendedores y las nuevas empresas juegan un papel crítico en el desarrollo y el bienestar de sus sociedades; de ahí que explorar y evaluar el papel de la iniciativa empresarial, en el crecimiento económico nacional, fue una prioridad para la Etapa en su último informe "Monitor de Emprendimiento Global" (GEM), que señala que el porcentaje de personas que esperan iniciar un negocio en los próximos 3 años, en Ecuador, es el segundo más elevado de la Región con un 54.3%. Porcentaje que solo es superado por Colombia con un 56.9%, a diferencia de los países con un mayor nivel de desarrollo donde se observa una menor intención de emprender. , Caicedo(2014)

Información precedente que se reafirma al analizar el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), que para Ecuador en el

2012 fue 26.6%, la más alta desde el 2008; mostrando la tendencia a recuperar la actividad empresarial que decayó en el 2009, por efectos de la crisis global.

Para Daniel Ortega, presidente de la Asociación Ecuatoriana de Marketing, el 'boca a boca' ha logrado integrarse de manera natural al mundo. "Valora el mercado de forma inmediata, desarrollando una relación personalizada con los clientes, superando el nivel de contacto el que se desarrolla en las 24 horas de día, los 7 días de la semana y los 365 días del año", asegura Ortega. Una opinión similar la tiene Fernando Ruiz, asesor de marketing de la Facultad de Comunicación de la Universidad Casa Grande. Él explica que la tecnología y las nuevas herramientas, como las redes sociales, no anulan el marketing referencial. Al contrario -asegura este experto- esta clase de promoción es parte fundamental del mundo virtual. Además -asegura Ortega- el marketing referencial, también conocido como 'Word marketing', permite obtener resultados de los niveles de satisfacción de manera constante. Esto quiere decir que los consumidores manifiestan su nivel de satisfacción en cualquier momento, a diferencia del marketing transaccional, en el cual los niveles de satisfacción se generan después de estudios extensos.(Lideres, 2013).

Se determina entonces que en el país se ha mejorado la gestión productiva, pero no todas las empresas efectúan una auditoría de gestión a los procesos de producción, lo cual conlleva a que exista una mala requisición de material, procesos productivos deficientes, lo cual se refleja en la baja rentabilidad financiera poniendo en riesgo la inversión efectuada.

1.2.1.2 Contexto meso

Cuba, hasta 1898, recibió la influencia de España en el desarrollo de la auditoría. La casa de contratación en Sevilla establecida en 1503, no era solamente una casa comercial del Rey, sino también un aparato de vigilancia, que con el paso de los años fue perfilando su carácter de organismo aduanero, regulador y fiscalizador, perdiendo en buena medida su carácter de negocio real. La posición geográfica de Cuba hace que hacía 1540 cuando se inicia el sistema de las flotas, la Habana se convierta en un centro de concentración comercial. Era un puerto donde se realizaban numerosas transacciones comerciales. Los barcos

cargados de mercancías procedentes de Sevilla, pasaban por Canarias, de allí a las Américas pasando por el sur de las Antillas Mayores; aquí una parte de la flota se separaba para dirigirse a los puertos de Nombre de Dios, y Cartagena de Indias y la otra parte seguía hasta Veracruz. De vuelta se reunían en el Puerto de La Habana, de donde partía la flota Española hacía las Azores y Sevilla. Salían en abril o más tarde, hasta junio, para que no les sorprendiera la temporada ciclónica en el mar de las Antillas.(Perez, 2012)

Con el desarrollo de una agenda conjunta, la capacitación en temas de comercio exterior y la apertura de una oficina de la Federación Ecuatoriana de Exportaciones (Fedexpor) en Ambato, se aspira incrementar las exportaciones de productos de la zona de Ambato que actualmente bordean los \$70 millones. Estos objetivos se expusieron en la reunión que mantuvieron los principales representantes de Fedexpor con empresarios ambateños la mañana de este martes. Según Daniel Legarda, vicepresidente ejecutivo de Fedexpor, ahora la tarea es profundizar la internacionalización de las empresas y hacer que cada día haya más productos ecuatorianos a diferentes puntos del mundo. En este sentido argumenta que de la zona de Ambato salen al exterior especialmente artículos de zapatería, caucho, carrocería, metal mecánica y la agroindustria. Por su parte, Felipe Rivadeneira, presidente ejecutivo de Fedexpor, señaló que la agenda de trabajo se basaría sobre las principales dificultades que tienen para canalizar gestiones con el fin de buscar cambios que permitan mejorar la capacidad productiva a través de una labor conjunta. Manifestó que se ha analizado el potencial de exportación que tiene el sector empresarial de Ambato, principalmente en lo que es calzado, carrocerías, cueros, y la idea es implementar para llegar a los mercados internacionales con productos que tengan un mayor valor agregado y por ende mejores precios. (Universo, 2013).

Por tanto se evidencia que en la localidad son pocas las empresas que efectúan un control desde la óptica técnica de una auditoría de gestión, lo cual conlleva a que los recursos organizacionales no sean bien orientados entonces la rentabilidad sea cada vez menor a los requerimientos de los propietarios.

1.2.1.3 Contexto micro

“La industria del jean ha convertido a Pelileo en la ciudad azul, es una de las actividades productivas más destacadas del cantón particularmente en el sector barrio el Tambo. Según datos estadísticos el 42% de la población económicamente activa de Pelileo está ligada directamente a esta actividad”. Ecostravel (2014).

Señor Héctor Pineda “JEAN ISRAEL”, Ha sido un Artesano calificado desde que inició su actividad comercial desde el año 1998, teniendo ya en el mercado 15 años de trayectoria fabricando pantalón de trabajo, chompas, overoles, mandiles, camias en tela jeans, en la actualidad es una persona natural obligada a llevar contabilidad donde la investigadora pudo evidenciar que está teniendo problemas en los deficientes procesos de producción, debido a la inexistencias de políticas, procesos no examinados regularmente, el inadecuado proceso de producción y la inexperiencia del personal, debido a las ventas limitadas que tiene el propietario es la baja rentabilidad lo que le provoca tomar decisiones inadecuadas y una producción limitada.

1.2.2 Análisis crítico

La problemática establecida en la empresa está determinada por varios elementos, uno de ellos es que la gestión financiera tradicional, no presenta cambios acorde a las fuerzas del entorno, lo cual conlleva a un bajo desarrollo económico y comercial de la empresa.

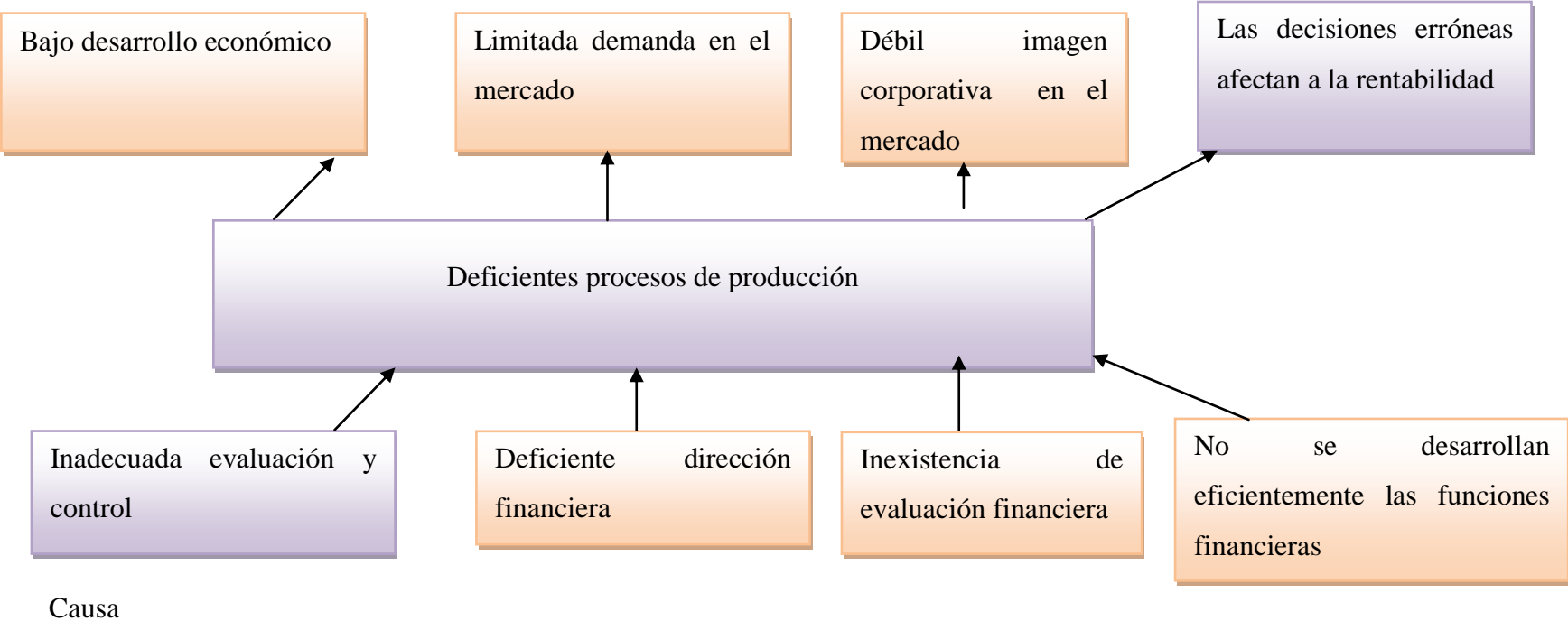
Otro elemento importante es que la deficiente dirección financiera, la que conlleva a una limitada demanda del producto en el mercado ya que no se conoce los atributos y características generando bajo nivel de ventas.

También se evidencia que la inexistencia de una evaluación financiera, lo cual genera una débil imagen corporativa ya que al no contar con recursos financieros y que estos mantengan un control permanente genera estancamiento empresarial.

Finalmente se evidencia que no se desarrollan eficientemente las funciones financieras en la utilización de cada uno de sus instrumentos, lo cual conlleva a que las decisiones sean erróneas y esto afecten a la imagen empresarial en el entorno comercial.

1.2.2.1.Árbol de problemas

Gráfico N° 01



Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Jessica Bedón

1.2.3 Prognosis

En este contexto de no solucionar el problema la empresa no solo que no establecerá control integral, sino que no manejará una auditoría de gestión que promueva eficiencia en los procesos de producción conllevará a pérdidas económicas, generando disminución de ventas, el cual promueva la baja cobertura en el mercado, ya que no se satisfacen los requerimientos del cliente y por ende la preferencia del productos era limitada entonces, la baja rentabilidad será un factor que determine el cierre de la empresa en el entorno productivo y comercial.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la falta de evaluación y control de una auditoría de gestión al proceso de producción afecta a la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012?

1.2.5 Preguntas directrices

¿De qué manera el no controlar y evaluar el proceso de producción afecta al desarrollo financiero y empresarial?

¿Cuáles son los factores que conllevan a una baja rentabilidad financiera?

¿Un modelo de auditoría de gestión al proceso de producción ayudaría para incrementar la rentabilidad?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Financiero

Área: Producción

Aspecto: Rentabilidad

Temporal: El desarrollo de la investigación estará determinado en el segundo semestre del año 2014.

Espacial: La investigación se va a realizar en la Empresa “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es importante por cuanto se pretende dar un seguimiento a la auditoría de gestión encaminada al control integral en los proceso de producción, el cual permita que se optimice cada una de las actividades, por tanto se pueda satisfacer los requerimientos del mercado proyectando una imagen de eficiencia empresarial.

El interés se fundamenta en la establecer directrices de planeación la misma que permita regulación y evaluación de la gestión y resultados de la empresa, entonces los proceso productivos sean eficientes y coordinados para así poder generar competitividad.

De tal manera que el impacto estará determinado en la generación de una gestión financiera altamente coordinada, para así poder acceder a información económica valida y entonces las decisiones empresariales sean equilibradas y el direccionamiento empresarial conlleve al desarrollo organizacional.

Es factible por cuanto existe la apertura del propietario a generar un cambio administrativo y financiero, el cual conlleve a proyectar una imagen de eficiencia organizacional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Describir el seguimiento de la auditoría de gestión al proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012.

1.4.2 Objetivos Específicos

Establecer el monitoreo del proceso de la auditoría de gestión al proceso de producción para conocer la utilización de los recursos organizacionales.

Determinar los resultados de la gestión financiera y la rentabilidad para una eficiente toma de decisiones.

Proponer un modelo de herramientas de control y gestión a los procesos de producción para incrementar la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

De(Alarcón, 2012), quien llega a las siguientes conclusiones: el proceso de producción genera un alto desperdicio, lo cual afecta al manejo de las materias primas y por ende al ciclo comercial de la empresa, ya que no existe coordinación y se evidencia la subutilización de los recursos organizacionales.

Para (Gavilanez, 2011), se evidencia un deficiente manejo en los recursos empresariales, lo cual ha sido ocasionado por la falta de capacitación al personal, debido a que no existe formalización y documentación de los procesos productivos generando esto inconvenientes en la rentabilidad y en la inversión

Según (Nuñez, 2011), manifiesta en la investigación, que la rentabilidad actual no genera un eficiente manejo administrativo, debido a que al ser baja no se cumple con los requerimientos internos generando esto preocupación de la inversión efectuada y afectando las necesidades del cliente.

2.2. Fundamentación filosófica

La investigación estará guiada bajo el paradigma crítico propositivo ya que existen múltiples realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de las demás, en la cual la relación sujeto – objeto interactúan y son inseparables.

Según(Herrera, 2010) El proceso del estudio se orienta mediante el paradigma crítico propositivo, ya que al establecer el problema se determina una medición controlada, para posteriormente orientar la propuesta como solución con énfasis a un resultado final. (p. 94).Nuestro paradigma de análisis de esta investigación es el crítico propositivo.

De tal manera que en el proceso investigativo se tomó en consideración el paradigma crítico propositivo, el cual permitió conocer el problema y posteriormente generar una alternativa de solución mediante la propuesta.

2.3. Fundamentación legal.

Para (Contabilidad, 2014) Este trabajo de Investigación se respalda en la NIIF 7, Instrumentos financieros información a revelar, la cual indica.

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar: (a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y (b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el ejercicio y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos.

2 Los principios de esta NIIF complementan a los de reconocimiento, valoración y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32

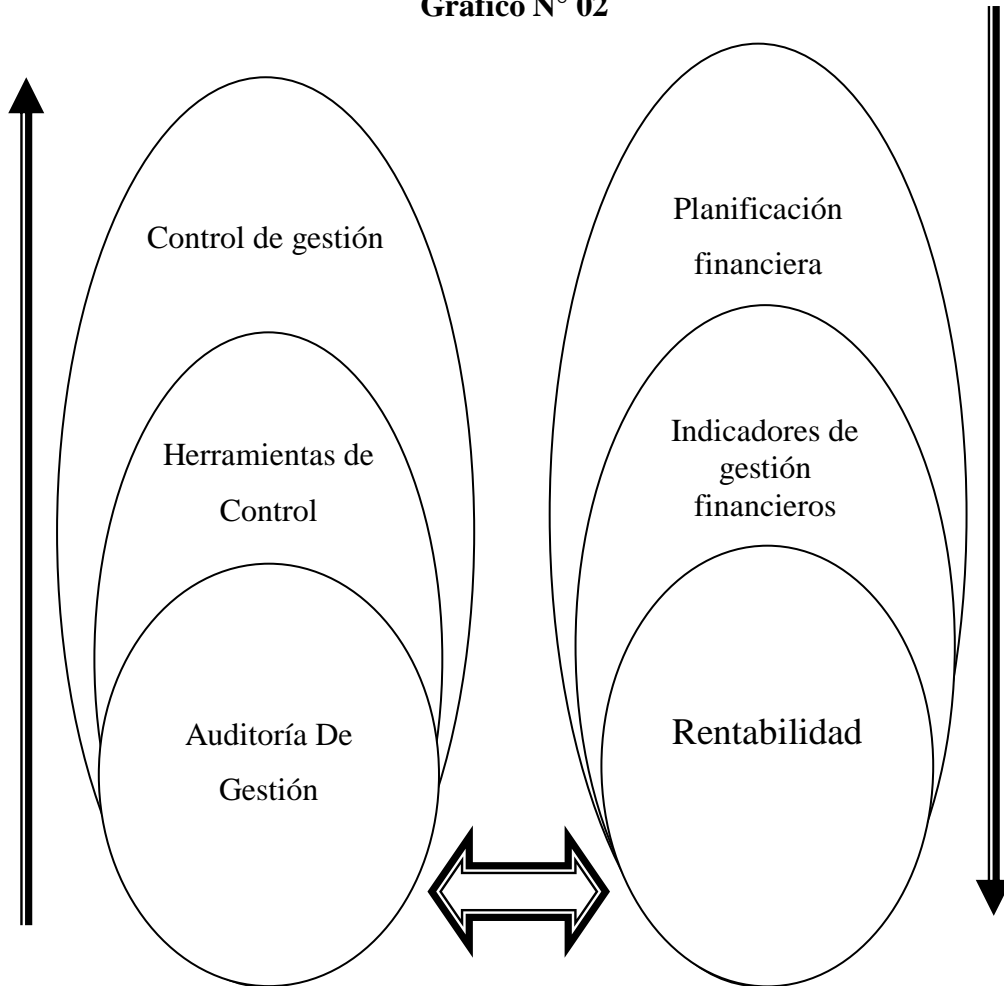
Instrumentos financieros: Presentación y de la NIC 39

Instrumentos financieros: Reconocimiento y valoración.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Superordinación

Gráfico N° 02



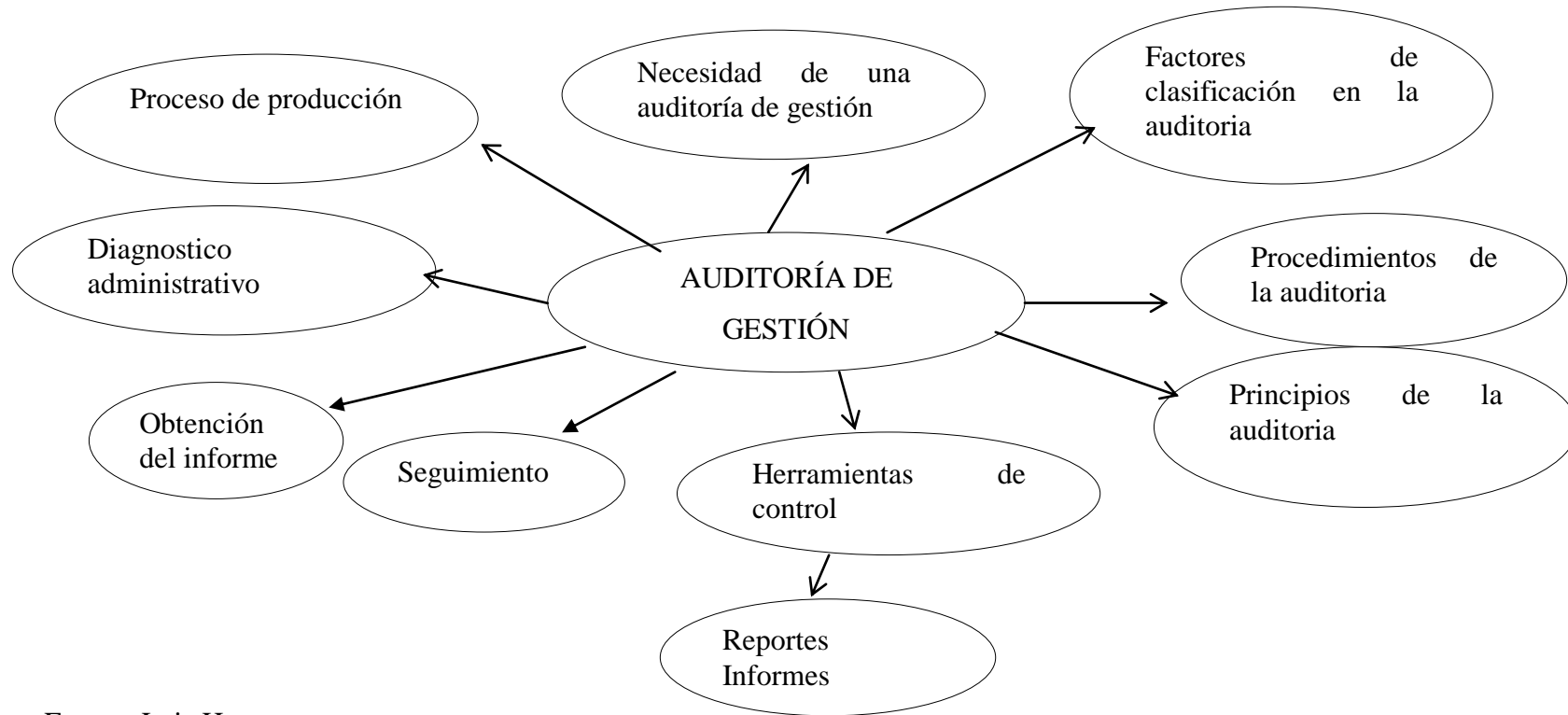
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jessica Bedón

2.4.2. Subordinación

2.4.2.1. Variable independiente: Auditoría de gestión de los procesos de producción

Gráfico N° 03

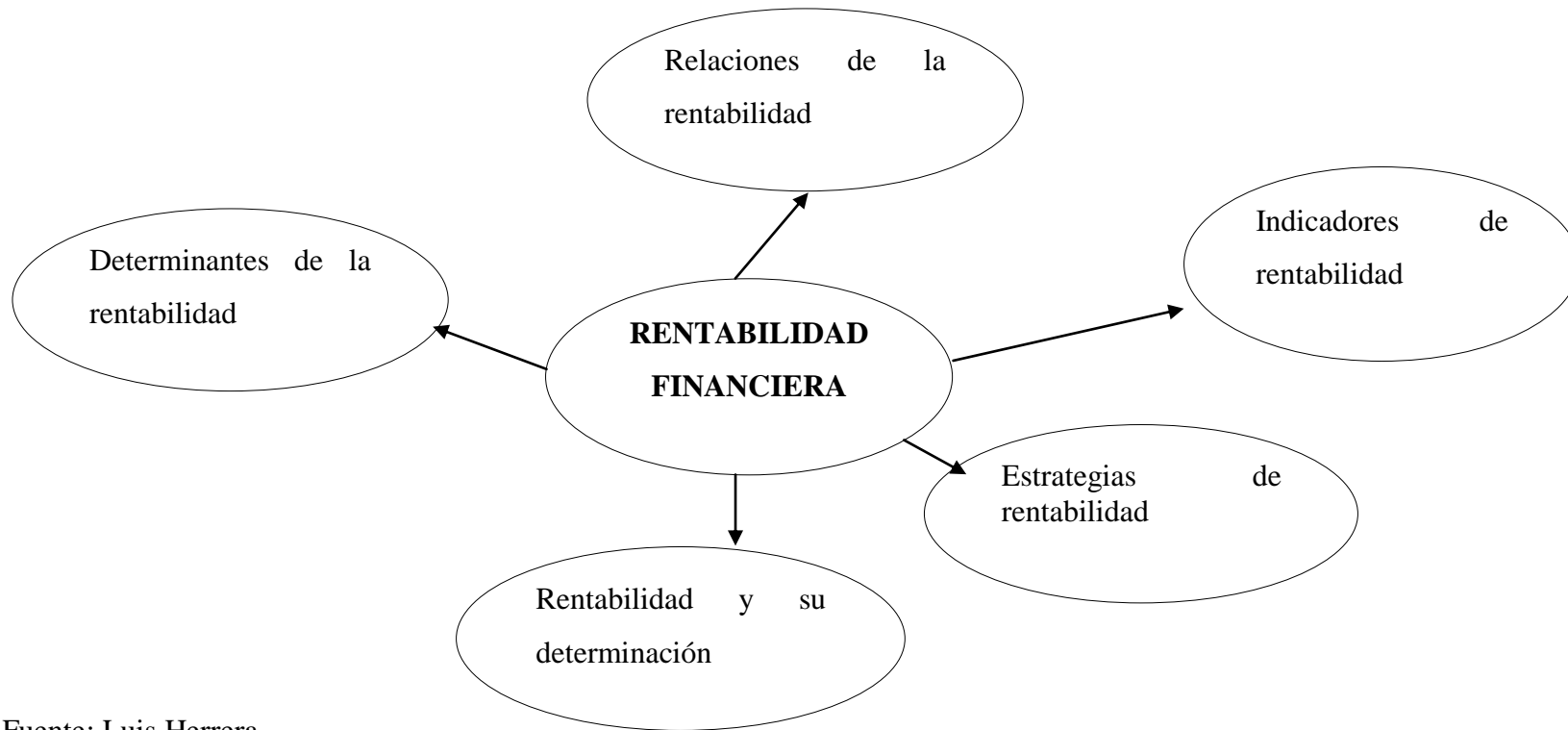


Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Jessica Bedón

2.4.2.2. Variable dependiente: Rentabilidad financiera

Gráfico N° 04



Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Jessica Bedón

Marco conceptual

Variable dependiente: Auditoria de Gestión

Auditoria

Dice Rodríguez (2010) “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objetivo de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”. (p. 33).

Auditoría de gestión

Según Rodríguez, (2010) indica que para William P. Leonard: menciona que la auditoría de gestión “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.”

También dice según J.A. Fernández Arena: “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.” (p. 33).

Necesidad de la auditoria.

El desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar de manera adecuada la información administrativa, así como su exactitud. Declara Rodríguez (2010) Además de los registros financieros de un organismo, es necesario también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica), la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa. En la actualidad es cada vez mayor la necesidad, por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal).

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica). (p.34)

Factores de clasificación en la auditoría

Declara Rodríguez (2010) Clasificación de factores de control administrativo en la auditoría

Factores internos

1. Sistema de planeación
 - 1.1 planeación estratégica y táctica
 - 1.2 fijación de : objetivos- planes- políticas
 - 1.3 establecimiento de: procedimientos- programa presupuestos
2. sistema de organización
 - 2.1 división del trabajo
 - 2.2 jerarquización
 - 2.3 departamentalización
3. sistema d dirección
 - 3.1 mando o autoridad
 - 3.2 motivación
 - 3.3 comunicación
 - 3.4 supervisión
4. sistemas de control
 - 4.1 establecimiento de normas
 - 4.2 comparación de resultados
 - 4.3 medición y corrección
5. sistemas operacionales
 - 5.1 producción
 - 5.2 ventas
 - 5.3 compras y abastecimiento
 - 5.4 crédito y cobranza
 - 5.5 recursos humanos
 - 5.6 finanzas
6. factor analítico
 - 6.1 sistemas y procedimientos
 - 6.2 actividades
 - 6.3 simplificación administrativa
7. Factores externos
 - 7.1.1 medio ambiente
 - 7.1.2 función social
 - 7.1.3 mercados
 - 7.1.4 competencia. (p. 38.)

Calidad de la auditoria

En la época actual el concepto de calidad se aplica a las diferentes actividades de la vida, entre las cuales se incluye la auditoria, ya que esta, además de realizar una labor eficiente y eficaz, busca apegarse al concepto de calidad, que pone énfasis en la adecuación de los productos al uso que se hace de ellos, a fin de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente. Según Sotomayor (2009) En este sentido resulta conveniente que al concluir el trabajo se levante una encuesta con el auditado para conocer su opinión respecto al servicio otorgado. Saber escuchar también es un punto clave que beneficia a todas las partes involucradas en una auditoria de calidad; el auditado, al recibir la orientación correspondiente, y el auditor en su apertura a comentarios y sugerencias. En la auditoria es imprescindible apoyarse en la existencia de los estándares de calidad, que muchas veces están dictados por manuales administrativos, de procedimientos, políticas, reglas, reglamentos, circulares, instructivos y prácticas de trabajo. (p.49).

Procedimientos de la auditoria

Los procedimientos de la auditoria tienen los siguientes elementos según Rodríguez(2010)se determinan como:

Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente a su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión de cual procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

Procedimientos de auditoría de aplicación general. El auditor debe seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización y exponerlos de una manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos. (p. 41).

La aplicación de una o más técnicas de auditoría da origen a los procedimientos siguientes:

Técnicas de investigación:

Investigación documental (de hechos y registros)

Observación directa

Cuestionarios:

Cuestionario general

Cuestionario por áreas funcionales

Cuestionario de análisis de funciones del trabajo
Cuestionario de análisis de procedimientos
Cuestionario de análisis del sistema de información
Cuestionario de análisis de formas
Hoja de análisis
Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.).
Entrevistas:
Entrevistas a funcionarios y gerentes
Entrevistas a jefes de departamento
Entrevistas a personal operativo. (p. 41).

Etapas de la auditoría

Las etapas de la auditoría son las siguientes Según Sotomayor (2009) quien determina que la planeación, desarrollo, obtención del informe, seguimiento promueven un control integral a las empresas.

Planeación.- La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa. Indica Sotomayor (2009) que cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. (p. 45).

Desarrollo.- Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación. Según Sotomayor (2009) En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de esta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias. Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo del programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización. En el estudio, análisis y validación de la información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión. (p. 46).

Fases en el desarrollo de la auditoría

Cuadro N° 01

Fases en el desarrollo de la auditoría		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

Fuente: Sotomayor, Alfonso

Elaborado por: Jessica Bedón

Obtención del informe.- La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. Sotomayor (2009) El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que este se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe. En el ámbito de la actividad devaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoría para lograr un producto excelente. En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos. (p. 47).

Seguimiento.- La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización. Sotomayor (2009) El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría. Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones

derivadas de la auditoria. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva. En el seguimiento se evaluara por principio la oportunidad de la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado. (p. 48).

Obtención del informe.

Cuadro N° 02

Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnostico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoria Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información
Desarrollo	Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoria Señalamiento de recomendaciones Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoria

Fuente: Sotomayor, Alfonso

Elaborado por: Jessica Bedón.

Principios de auditoría

Indica Rodríguez (2010) Ahora es conveniente tratar lo referente a principios básicos en las auditorias administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de estas, por tanto, debemos recalcar los siguientes tres principios fundamentales:(p. 48).

Sentido de evaluación. La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Rodríguez (2010) Más bien se ocupa llevar a cabo un examen y evaluación de calidad de los gerentes, tanto individual como colectiva; es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica. (p. 48).

Importancia del proceso de verificación. Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operacional; la práctica indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Rodríguez (2010) Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (p. 48).

Habilidad para pensar en términos administrativos. El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). Rodríguez (2010) Es decir, preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente? .En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, lo cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. (p.48).

Diagnostico administrativo

El diagnostico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dice Sotomayor(2009). Dicha opinión se representa en forma escrita por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado. Esta actividad en realidad inicia desde el momento en que se tiene contacto con el auditado y se detecta un problema.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir que debe haber una respuesta por parte de la organización.

No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino de que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana. Así, el desarrollo, elaboración y presentación del diagnóstico administrativo se basa en el estudio aplicado a la organización, que a su vez implica el empleo de recursos administrativos (sistematización), humanos, materiales y técnicos. Para el desarrollo del diagnóstico se emplea una metodología básica a partir de la cual se define el contenido del mismo. La metodología representa en realidad el seguimiento de la planeación general de un trabajo de auditoría, de la cual no se debe subestimar ningún detalle. (p.60).

Programa de trabajo

En la realización de la auditoría administrativa como actividad profesional, es imprescindible diseñar un programa de trabajo en el que quede establecido de manera sistemática la secuencia de las acciones a realizar, con base en una descripción generalizada o detallada. Dice (Sotomayor, 2009) La ventaja de dicho programa es que sirve como una guía de trabajo para el auditor y asegura en cierta forma que se respetan los procedimientos contenidos en él; aunque siempre habrá cierta flexibilidad para que los encargados de aplicarlos, los modifiquen de acuerdo a su criterio para enriquecerlos o adaptarlos según las circunstancias. Básicamente, un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado. Por lo tanto, el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un periodo determinado. Y aunque el programa marca los procedimientos a seguir en cada caso, este no es de ninguna manera limitativo, sino más bien flexible, ya que el auditor tiene la oportunidad de realizar las modificaciones que considere necesarias. (p.72).

Herramienta de control

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Según Münch, (2010) Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa. Dentro de las técnicas de control destacan, por su mayor representatividad, los sistemas de información. Las técnicas de

control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. (p.126).

Tipos de control

Según Münch, (2010) Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

Preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

Concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades como un proceso continuo.

Posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades. (p. 127).

Sistemas de control

Para Münch, (2010) “Establecer un sistema de control se requiere:

Contar con objetivos y estándares e indicadores.

Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles

Evaluar la efectividad de los controles”.(p. 127).

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes. Münch, (2010) En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiable. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.

Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones

Indicativos. Deben revelar indicadores importantes.

Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que esta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.

Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma. (p. 128).

Control de gestión

Para Amat (2011) “El control de gestión permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que realiza la empresa y, por tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilite la mejora a través de información para que la gestión sea eficiente.” (p. 258).

Gestión de Procesos

Manifiesta (Bravo, 2011)“La gestión de procesos se fundamenta en la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la lealtad del cliente.” (p. 9)

El Control del Proceso

Según Mariño (2001) “Reconocerá así que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos.” (p. 8).

El Mejoramiento de Procesos

Los medios vitales o estrategias vitales son los concretos para lograr los objetivos vitales, indican la forma como se ha de lograr cada uno de ellos, estas estrategias. Mariño (2001)se enfocan, en primer lugar, en los pocos procesos y sistemas organizacionales que involucran a toda la organización para agregar valor al cliente externo mediante los siguientes parámetros.

Plan Operativo. El paso final consiste en fijar prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuales se

enfocaran los esfuerzos y recursos para avanzar en el corto plazo, por lo general, en los próximos doce meses, hacia el logro del objetivo. Esto conduce a la definición de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, lo que en conjunto conforma el plan operativo de mejoramiento.

Alineamiento Vertical.- La segunda dimensión es el alineamiento vertical, la trama del tejido, el trabajo de equipo interdepartamental, el despliegue de política se concentra en esta dimensión en los procesos funcionales o sea en procesos funcionales, o sea en procesos que realizan íntegramente dentro de una misma área funcional y que, por lo general, agregan valor a los clientes internos y con la responsabilidad de la gerencia media, aplicando mejoramiento ya sea a pequeña escala, continuado (kaizen) o a través de innovación operando equipos de mejoramiento interdepartamentales.

El Tiempo.- La tercera dimensión es el tiempo, el alineamiento de los objetivos acordados, los procesos involucrados y los resultados que finalmente se obtienen a través del tiempo, es un proceso de evaluación sistemática del consejo de calidad que cubre toda la organización. Los resultados se comparan con un análisis de la tendencia del progreso a la fecha de evaluación y se miran en el contexto de las prioridades de la empresa y de la información obtenida externamente del cliente y de los competidores, este proceso se llama “escuchar las seis voces”, la voz del cliente, de la comunidad de los dueños, de los empleados, de los procesos y la de los mejores. (p. 12).

Clasificación de Procesos

Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Según Mariño (2001) Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.- Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.

Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. (p. 40).

Formas de Procesos de Transformación

El esquema general del diseño de procesos de transformación determina el producto en función de competitividad, eficiencia y calidad. Para Meredith (2005) esto se ha evolucionado los procesos para incrementar la flexibilidad de la cuota de producción. Es importante generar eficiencia y calidad en la transformación de los bienes para acceder a la competitividad. (p. 225).

Proceso Intermitente

Con este diseño, cada producto se procesa en forma diferente y por tanto el flujo del trabajo a través de la instalación tiende a ser naturaleza Intermitente. Las características generales de esta forma son la agrupación del personal y del equipo de acuerdo con la función. Este tipo de diseño de proceso es común cuando los productos difieren de modo apreciable en cuanto a forma, estructura, materiales o proceso requerido. Las organizaciones que elaboran este tipo de productos se conocen con el nombre de talleres. Obsérvese que, en general, el proceso intermitente es en particular adecuado para las organizaciones de servicio. Con frecuencia esto se debe a que los servicios responden a las necesidades del cliente y por tanto cada servicio (por ejemplo, servir al cliente de una tienda de departamentos) requiere operaciones diferentes. (p. 226).

El proceso intermitente genera una frecuencia de trabajo con la finalidad de satisfacer al cliente de manera que no pare y siempre provee del servicio.

Proceso Continuo

Con este diseño, todos los productos se tratan básicamente en la misma forma y el flujo del trabajo es por consiguiente relativamente

continuo. Para Meredith (2005) A las organizaciones que elaboran esta clase de productos se les llama de producción continua y con frecuencia están muy automatizados. Las características de este diseño son: insumos, operaciones, tiempos de producción y productos relativamente fijos. Por lo general sólo existe una ruta, conocida comúnmente como "línea". (p. 227).

Proceso por Lotes

Este proceso se caracteriza por el hecho de que se produce un lote reducido de un determinado producto y luego uno de otro producto diferente. Si se trata de un producto, se puede producir el lote para atender el pedido de un cliente o para reponer inventario. Meredith (2005) El procesamiento por lotes por lo general se presenta cuando se tiene una cantidad fija de un insumo determinado. Puesto que, en realidad, casi todos los productos se corren en lotes debido a las cantidades limitadas que se elaboran de cada uno, la distinción entre procesamiento intermitente, por lotes y continuo es un tanto artificial. En teoría, en las operaciones intermitentes cada producto es diferente y en las operaciones continuas cada producto es idéntico. Sin embargo, en la realidad rara vez se consideran estos límites estrictos y los conceptos de intermitente y continuo se hacen más flexibles con el fin de abarcar también respectivamente a lotes pequeños y grandes. (p. 228).

Planificación financiera

Dice Moreno(2009) que “La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo”.(p.85).

Objetivos de la planificación financiera

Indica Ketelhohn (2004) que “Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”.(p. 124).

Indicadores de Gestión financieros

Para Delgado (2011)“El uso de indicadores se determina como herramientas importantes para establecer la fuerza de una organización dentro de un análisis financiero mediante el uso de medidas de comportamiento como los indicadores”. (p. 36).

Rentabilidad Financiera

Declara Hosmalin (2008) “La rentabilidad se deriva como una conformación entre el conjunto de ingresos y conjunto de gastos efectuados realmente o imputados a título de capital fijo para un periodo y una producción de datos.” (p. 83).

Indicadores de rentabilidad

Según Brighman (2009)Es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta vesto momento proporcionan alguna información sobre cómo se opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestra los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. (p. 110).

Indicadores de rentabilidad

Cuadro N 03

Nombre	Indicador	Medida
Margen Bruto de Utilidad	Margen Bruto de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa

		ha cubierto el costo de los bienes que vende.
Razón de Poder de Utilidad básica	$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Esta razón indica la capacidad de los activos de la compañía para generar ingresos de las operaciones; se calcula al dividir las UAII (utilidad antes de intereses, impuestos).
Rendimiento del Activo Total	$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total Bruto}}$	Se determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales sobre la inversión
Rendimiento sobre el capital contable	$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{ingreso neto disponible}}{\text{Capital Contable}}$	El rendimiento del capital contable mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes.

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón.

Estrategias de rentabilidad

Las estrategias de rentabilidad están direccionadas Según Gitman (2006) en base a:

Rentabilidad comercial a corto plazo, en el cual se define el costo directo de fabricación para un producto o grupos de productos, como proporcional.

Rentabilidad de los productos.- esto consiste en calificar los productos por orden creciente o decreciente de margen, de esta manera se descubre que producto rota más. Saturación y no saturación.- en este estado de saturación se lo hace en base a un control físico del producto.

Utilización en base a la producción.- se basa en el costo máximo según datos del manejo de producción.

La rentabilidad y su determinación

Declara Cuatercasas (2009) “Se refiere a la relación entre el beneficio obtenido en un periodo de tiempo y el capital invertido en la actividad económica que ha dado lugar a tal beneficio, el cual por lo general se lo expresa en porcentajes. (p. 47).

Determinantes de la rentabilidad

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Según, Borisov (2014) los determinantes se enfocan en:

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado
La rentabilidad presenta determinantes en el control de las acciones realizadas, las mismas que deben cumplir especificaciones de participación interna y externa.

Relaciones de la rentabilidad

La rentabilidad financiera o rentabilidad propiamente dicha, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios. Según Amat (2011) A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior a las expectativas de los accionistas. Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado coste de oportunidad, que indican la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar. También es útil comparar la rentabilidad financiera que obtiene una empresa con la rentabilidad de las inversiones con riesgo casi nulo. (p. 150).

2.5 Hipótesis

La herramienta de control en los procesos de producción incide en el mejoramiento de la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Auditoría de gestión

2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad financiera

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

Para la realización de la investigación se ha tomado el enfoque Cualitativo y el Cuantitativo, debido a que se distinguen entre sí por el tipo y por el empleo de los datos reunidos. Valderrama(2009) Con los procedimientos cuantitativos.-se obtienen unos datos que pueden expresarse numéricamente y valorarse mediante el cálculo (estadístico). Las investigaciones cuantitativas suelen plantear la cuestión de un modo limitado, pero muy bien perfilado. Con ellas se examinan aquellos supuestos en este caso la hipótesis que se han formulado ya antes de comenzar la obtención de datos. Los datos obtenidos permiten no sólo el tratamiento y la descripción numéricos de los hechos investigados, sino también en el caso ideal la explicación de las conexiones de causa-efecto entre ellos o sea el análisis causal. (p. 109).

3.2. Modalidad básica de la investigación

Para la investigación se emplea las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación Bibliográfica-Documental

Según Hernández (2010) “La investigación tiene el propósito de analizar los enfoques, de varios autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos”. (p. 36).

Por tanto la aplicación de la bibliografía se ha estructurado en base a las variables de estudio, la misma que permiten generar un proceso de investigación científica.

3.2.2 Investigación de Campo

Para Muñoz(2011) “En esta circunstancia en la investigación se toma contacto en forma directa con el problema, para obtener información de los objetivos.”(p.104).

En referencia a la investigación de campo se acudió a la empresa para conocer las falencias en referencia a los procesos de producción y cada una de sus falencias.

3.3. Nivel o tipo de la investigación

El trabajo de investigación toma los tres tipos o niveles de la investigación a saber:

3.3.1. Nivel Exploratorio

Para Hernández(2010) “La investigación exploratoria se realizan cuando la meta es explorar un problema investigativo”. (p.79).

Este nivel permite por tanto generar el conocimiento de un problema apoco estudiado, el mismo que permitirá generar información para efectuar un cambio.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Según Bernal (2006) “La investigación descriptiva ofrece la posibilidad de generar predicciones aun en forma básica.” (p. 56).

De tal manera que en este sentido se describe los pronósticos de la presencia del problema para establecer un cambio direccionado a mejorar la rentabilidad empresarial.

3.3.3. Correlacional.

Para Hernández(2010) “En la investigación asocia las variables mediante un esquema imaginable para la población en análisis. (p. 81).

Por tanto se asocian las variables, la auditoría de gestión en los proceso de producción cambian a la rentabilidad en la empresa.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Para Selltiz (2000) “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población para el trabajo investigativo estuvo constituido por el personal administrativo y operativo que están conformados por 8 personas, a quienes se dirigirá la encuesta.

Población

Tabla N° 01

POBLACIÓN	FRECUENCIA	MUESTRA	PORCENTAJE
Personal	2	2	100%
Administrativo			
Trabajadores	6	6	100%
TOTAL	8	8	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por Jessica Bedón

3.4.2. Muestra

Dice Sabino (1995) “Muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total.” (p. 89).

Por tanto se establece como un muestreo probabilístico regulado, en el cual se determina que la misma población será la muestra, es decir se direccionará la encuesta a las 8 personas de la empresa en la investigación de campo.

3.5.Operacionalización de las variables

3.5.1. Variable Independiente: Auditoria de gestión

Cuadro N° 04

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUM.
El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de producción de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.	Examen critico Informe Manejo de recursos	Ingreso de productos Proceso Productos finales Resultados Financieros Humanos Materiales	¿Considera usted que el área de producción necesita de una evaluación mediante una auditoría? ¿Cree usted que existe una maquinaria adecuada para la elaboración del producto? ¿La desorganización de los procesos de producción afecta a la rentabilidad? ¿Cuáles recursos necesitan un control permanente? ¿Se realizan controles permanentes al personal?	Formulario de encuestas direccionado al personal administrativo y operativo de la empresa. Checklist.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por Jessica Bedón

3.5.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

Cuadro N° 05

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS	TÈCNICAS / INSTRUM.
Es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo se opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.	<p>Capitales propios</p> <p>Distribución del resultado</p>	<p>Pérdidas</p> <p>Ganancias</p> <p>Inversión</p>	<p>¿Cree que los resultados financieros de la empresa deben ir orientados a establecer una política de control permanente?</p> <p>¿Los procesos necesitan de un monitoreo permanente?</p> <p>¿Tiene herramientas y políticas para la optimización de recursos?</p> <p>¿Los resultados de los estados financieros reflejan la rentabilidad de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que las decisiones inadecuadas son resultado de?</p>	<p>Formulario de encuestas direccionado al personal administrativo y operativo de la empresa.</p> <p>Checklist.</p>

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por Jessica Bedón

3.6. Plan de recolección de información

Información primaria.- permite establecer un relación directa con los objetos de estudio, en el proceso investigativo se recurrió a los consumidores finales que realizan la adquisición de los servicios de la empresa. La recolección de la información se lo efectuó mediante:

Encuesta.- es la información a la población, la cual se lo efectúa mediante el formulario de encuesta y el cuestionario.

De tal manera que en el proceso de la investigación se direcciono el formulario de las encuestas al personal de la empresa.

3.7. Plan de procesamiento de información

Estructuración de los instrumentos de investigación. Aplicación de los instrumentos a los involucrados, Análisis y revisión de datos, Codificación, Tabulación, Análisis de resultados, Informe de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resumen de los resultados investigativos

Cuadro N° 06

Pregunta	Resumen	Conclusión
<p>¿Considera usted que el área de producción necesita de una evaluación mediante una auditoría?</p> <p><u>Si</u> No</p>	<p>El 75% de los encuetados manifiestan que si se necesita de una evaluación</p>	<p>Es importante generar una evaluación permanente en los procesos de producción.</p>
<p>¿Cree usted que existe una maquinaria adecuada para la elaboración del producto?</p> <p><u>Si</u> <u>No</u></p>	<p>El 62.5% declaran que no existe la maquinaria adecuada para el proceso productivo.</p>	<p>Se evidencian que la maquinaria es un factor importante para la optimización de los procesos productivos.</p>
<p>¿La desorganización de los procesos de producción afecta a la rentabilidad?</p> <p><u>Si</u> No</p>	<p>Para el 75% la deficiente organización de los procesos si afecta a la rentabilidad</p>	<p>Los procesos mal estructurados afectan a la rentabilidad financiera.</p>
<p>¿Cuáles recursos necesitan un control permanente?</p> <p>Humano Financiero <u>Todos</u></p>	<p>El 50% indica que si se necesita de un control en todos los recursos</p>	<p>Por tanto el control es la herramienta necesaria para en todos los procesos de la empresa.</p>
<p>¿Se realizan controles permanentes al personal?</p> <p>Siempre Casi siempre <u>Nunca</u></p>	<p>El 62.5% indican que nunca se efectúa un control</p>	<p>Por tanto el control debe ser permanente como parte de la gestión.</p>

<p>¿Cree que los resultados financieros de la empresa deben ir orientados a establecer una política de control permanente?</p> <p><u>Si</u> No</p>	<p>Para el 87.5% declaran que los resultados financieros deben orientarse a un control.</p>	<p>La gestión financiera debe generar un control permanente que asegure aprovechamiento de recursos.</p>
<p>¿Los procesos necesitan de un monitoreo permanente?</p> <p><u>Si</u> No</p>	<p>Para el 87.5% declaran que el monitoreo permanente en los procesos.</p>	<p>Para mejorar procesos es vital un monitoreo frecuente como parte de la gestión.</p>
<p>¿Tiene herramientas y políticas para la optimización de recursos?</p> <p><u>Si</u> <u>No</u></p>	<p>El 87.5% dice que si es necesario herramientas y políticas para optimizar recursos.</p>	<p>Por tanto la optimización de recursos depende de las políticas y herramientas como eje de organización.</p>
<p>¿Los resultados de los estados financieros reflejan la rentabilidad de la empresa?</p> <p><u>Si</u> <u>No</u></p>	<p>El 87.5% indican que los resultados financieros se deben enfocar a mejorar la rentabilidad.</p>	<p>Los actuales resultados financieros no reflejan una rentabilidad eficiente</p>
<p>¿Considera usted que las decisiones inadecuadas son resultado de?</p> <p><u>Baja rentabilidad</u> Informes erróneos Incumplimiento de leyes</p>	<p>Para el 75% las decisiones deficientes conllevan a una baja rentabilidad</p>	<p>Al no controlar eficientemente la rentabilidad es baja afectando la inversión.</p>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Bedón.

Pregunta N° 01

¿Considera usted que el área de producción necesita de una evaluación mediante una auditoría?

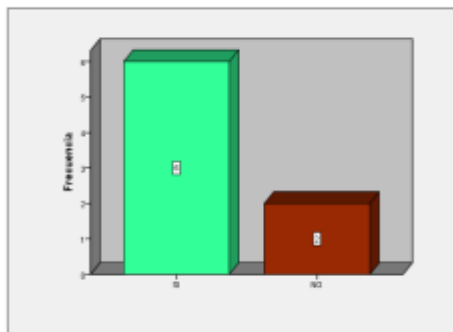
Área de producción
Tabla N° 02

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	75,0	75,0	75,0
	NO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Área de producción
Gráfico N° 05



Análisis e Interpretación

Según el 75% del total de personas encuestadas consideran que el área de producción SI necesita de una evaluación mediante una auditoría y el 25% de encuestados consideran que NO necesitan de una evaluación.

Se determina entonces que la mayoría de encuestados manifiestan que el área de producción si necesita una evaluación mediante una auditoria ya que no existe control afectando esto al desarrollo organizacional en el mercado.

Pregunta N° 02

¿Cree usted que existe una maquinaria adecuada para la elaboración del producto?

Maquinaria adecuada

Tabla N° 03

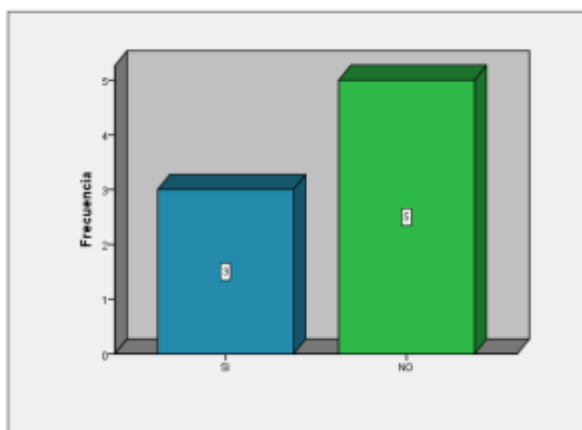
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	37,5	37,5	37,5
	NO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Maquinaria adecuada

Gráfico N° 06



Análisis e Interpretación

El 37,5% del total de personas encuestadas creen que SI existe una maquinaria adecuada para la elaboración del producto, y el 62,5% restante de encuestados creen que NO existe una maquinaria adecuada.

Declaran la mayoría de los encuestados, que no existe una maquinaria adecuada para el proceso de producción y esto es un factor importante para el rendimiento empresarial lo cual afecta a la imagen organizacional.

Pregunta N° 03

¿La desorganización de los procesos de producción afecta a la rentabilidad?

Procesos de producción

Tabla N° 04

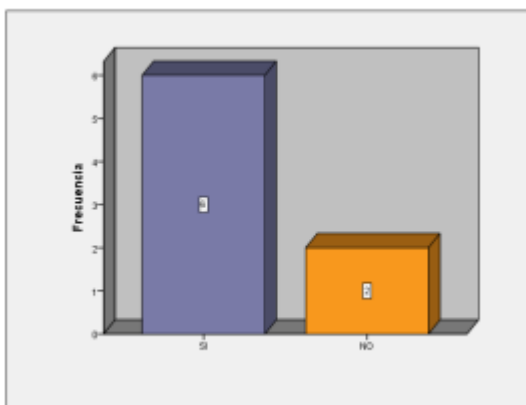
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	75,0	75,0	75,0
	NO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Procesos de producción

Gráfico N° 07



Análisis e Interpretación

Según el 75% del total de personas encuestadas consideran que la desorganización de los procesos de producción Si afecta a la rentabilidad y el 25% del total de encuestados manifiestan que no afecta a la rentabilidad.

Indica un gran número de encuestados, que la constante desorganización afecta a la rentabilidad, ya que no se optimiza la utilización de los recursos y se evidencia un constante desperdicio de cada uno de los mismos limitando esto la gestión efectuada.

Pregunta N° 04

¿Cuáles recursos necesitan un control permanente?

Control permanente

Tabla N° 05

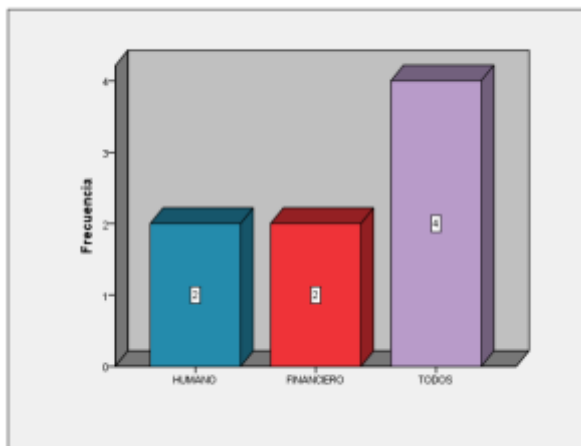
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HUMANO	2	25,0	25,0	25,0
	FINANCIER O	2	25,0	25,0	50,0
	TODOS	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Control permanente

Gráfico N° 08



Análisis e Interpretación

El 25% del total de personas encuestadas manifiestan que los recursos que necesita un control permanente es el Recurso Humano, para otro 25% de encuestados manifiestan que es el Recurso Financiero, y para el 50% del total de encuestados creen que todos necesitan un control permanente.

Es importante para un alto número de encuestados que todos los recursos sean controlados, ya que es necesario una sinergia empresarial para que cada uno de los resultados sean alcanzados.

Pregunta N° 05

¿Se realizan controles permanentes al personal?

Controles permanentes al personal

Tabla N° 06

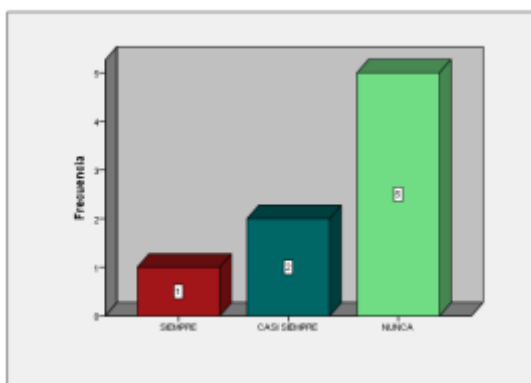
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	12,5	12,5	12,5
	CASI SIEMPRE	2	25,0	25,0	37,5
	NUNCA	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Controles permanentes

Gráfico N° 09



Análisis e Interpretación

Según el 12,5% del total de personas encuestadas manifiestan que Siempre se realizan controles permanentes al personal, un 25% de encuestados manifiestan que Casi siempre y el 62,5% del total de encuestados manifiestan que Nunca se realizan controles permanentes al personal.

Se manifiesta por la mayoría de los encuestados que nunca se efectúa un control al personal, lo cual conlleva a la desmotivación y por ende genera bajo desempeño empresarial.

Pregunta N° 06

¿Cree que los resultados financieros de la empresa deben ir orientados a establecer una política de control permanente?

Resultados financieros

Tabla N° 07

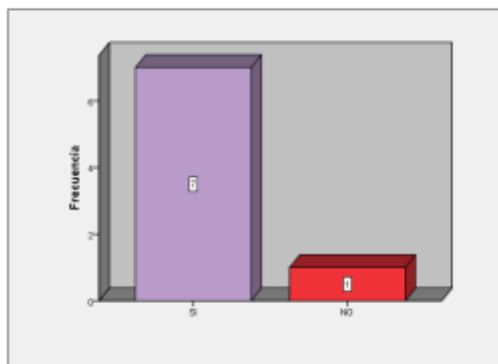
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	87,5	87,5	87,5
	NO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Resultados financieros

Gráfico N° 10



Análisis e Interpretación

El 87,5% del total de personas encuestadas cree que los resultados financieros de la empresa SI deben ir orientados a establecer una política de control permanente y el 12,5% creen que NO deben ir orientados a la política de control.

Es importante para la mayoría de los encuestados que si es necesario que los resultados financieros deban orientarse a un control ya que de eficiente utilización de los recursos depende el desarrollo el posicionamiento en el mercado.

Pregunta N° 07

¿Los procesos necesitan de un monitoreo permanente?

Monitoreo permanente

Tabla N° 08

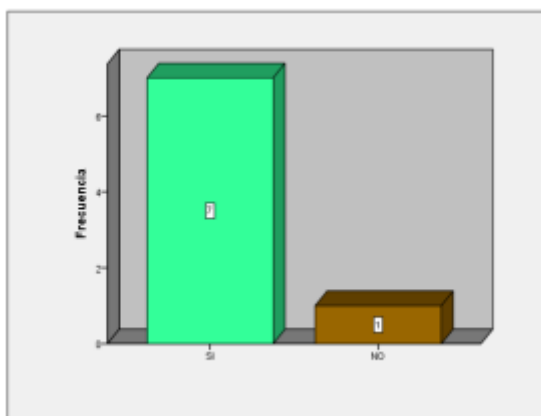
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	87,5	87,5	87,5
	NO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Monitoreo permanente

Gráfico N° 11



Análisis e Interpretación

El 87,5% del total de personas encuestadas manifiestan que los procesos SI necesitan de un monitoreo permanente y el 12,5% de encuestados manifiestan que No necesitan del monitoreo

Para la mayoría de los encuestados, si es importante establecer un monitoreo permanente en la empresa, lo cual permitirá generar un constante compromiso hacia una alta participación del personal en el logro de resultados financieros óptimos para la sostenibilidad en el entorno.

Pregunta N° 08

¿Tiene herramientas y políticas para la optimización de recursos?

Optimización de recursos

Tabla N° 09

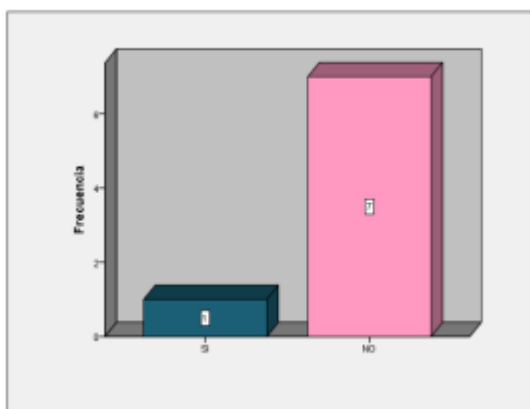
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	12,5	12,5	12,5
	NO	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Optimización de recursos

Gráfico N° 12



Análisis e Interpretación

Según el 12,5% del total de personas encuestadas consideran que SI tienen herramientas y políticas para la optimización de recursos, y el 87,5% del total de encuestados consideran que NO tienen las herramientas para la optimización de recurso.

Para la mayoría de los encuestados, no se cuenta con herramientas y políticas de optimización de resultados lo cual limita la participación del recurso humano en la generación de productividad y por tanto la rentabilidad se ve afectada.

Pregunta N° 09

¿Los resultados de los estados financieros reflejan la rentabilidad de la empresa?

Estados financieros

Tabla N° 10

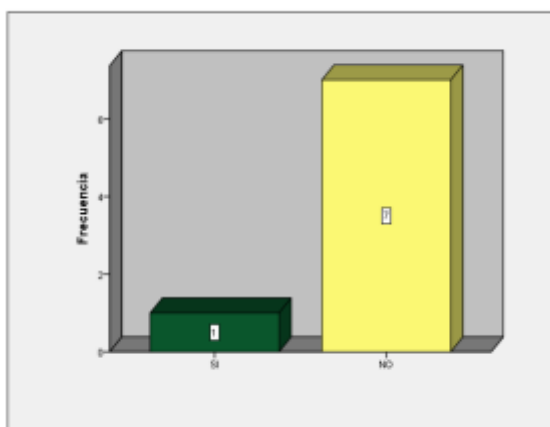
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	12,5	12,5	12,5
	NO	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Estados financieros

Gráfico N° 13



Análisis e Interpretación

El 12,5% del total de personas encuestadas manifiestan que los resultados de los estados financieros SI reflejan la rentabilidad de la empresa, y el 87,5% manifiestan que NO reflejan la rentabilidad de la empresa.

Indican un alto número de los encuestados, que los actuales estados de resultados no reflejan la rentabilidad financiera, ya que no existe un registro permanente de un proceso integral de las finanzas.

Pregunta N° 10

¿Considera usted que las decisiones inadecuadas son resultado de?

Decisiones inadecuadas

Tabla N° 11

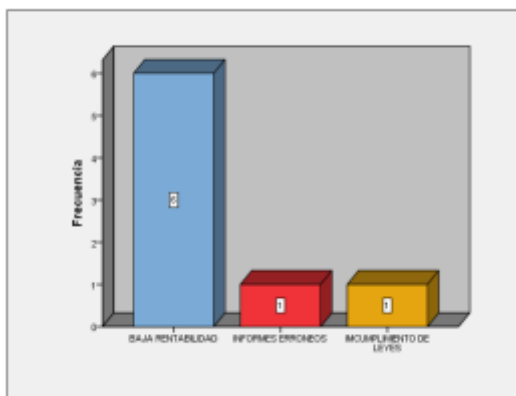
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJA RENTABILIDAD	6	75,0	75,0	75,0
	INFORMES ERRONEOS	1	12,5	12,5	87,5
	INCUMPLIMIENTO DE LEYES	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Decisiones inadecuadas

Gráfico N° 14



Análisis e Interpretación

Según el 75% del total de personas encuestadas consideran que las decisiones inadecuadas son resultado de la Baja rentabilidad, un 12,5% de encuestados consideran que son resultados de informes erróneos, y un 12,5% más del total de encuestados consideran que es resultado del incumplimiento de las leyes

Para la mayoría de los encuestados, las decisiones inadecuadas que se toman son resultado de la baja rentabilidad, ya que no existe información válida y calificada limitando esto el liderazgo en el mercado.

Verificación de la hipótesis

Se trata de ver la asociación de dos variables cualitativas nominales, ambas con dos categorías. Tendríamos que calcular el coeficiente de Contingencia, para ver exactamente el grado de asociación de las variables.

Combinación de frecuencias

Para efectuar la combinación de las frecuencias se establece la elección de dos de las preguntas de las encuestas correspondientes a la variable independiente y dependiente, las cuales permitieron establecer las frecuencias observadas

Combinación de frecuencias

Tabla N°12

Pregunta N° 07

¿Los procesos necesitan de un monitoreo permanente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	87,5	87,5	87,5
	NO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N° 09

¿Los resultados de los estados financieros reflejan la rentabilidad de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	12,5	12,5	12,5
	NO	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N°13

Frecuencias Observada			
Preguntas	SI	SI	Subtotal
	NO	NO	
AUDITORIA DE GESTION	7	1	8
RENTABILIDAD	1	7	8
Total	8	8	16

Modelo Lógico

Ho = - La herramienta de control en los procesos de producción NO incide en el mejoramiento de la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

H1= La herramienta de control en los procesos de producción SI incide en el mejoramiento de la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$fe = \frac{(Total\ marginal\ del\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

En donde:

X2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

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

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

O-E² = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E² /E = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

En tanto que el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extrémales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

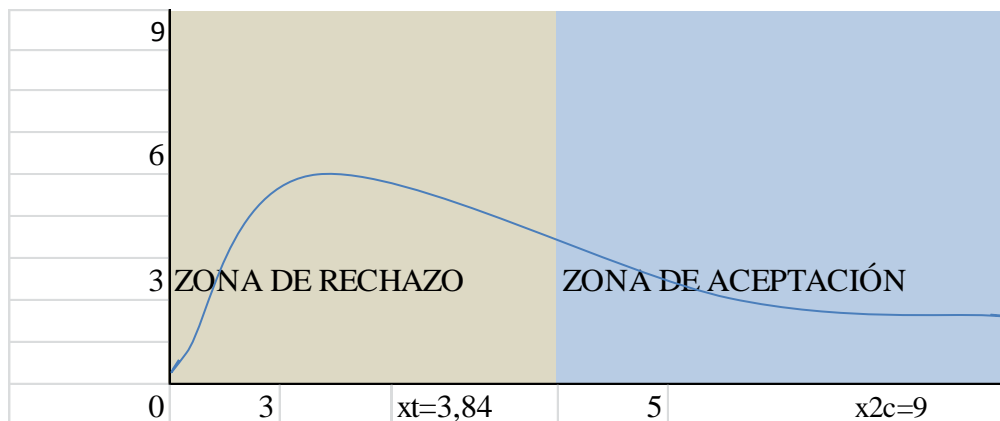
TABLA DE CONTINGENCIA

Tabla N°14

Tabla de Contingencia					
Preguntas	O	E	O -E	$(O-E)^2$	$(O-E)^2/E$
AUDITORIA DE GESTIÓN	7	4,00	3,00	9,00	2,25
	1	4,00	-3,00	9,00	2,25
RENTABILIDAD	1	4,00	-3,00	9,00	2,25
	7	4,00	3,00	9,00	2,25
Total					9,00

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 15



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Conclusión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 9$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, La herramienta de control en los procesos de producción SI incide en el mejoramiento de la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo en el año 2012

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO

Tabla N° 15

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessica Bedón

Se determina que para la comprobación de los resultados se orienta la guía de la tabla de verificación al realizar el cruce de los grados de libertad con los niveles de significación.

Checklist

Cuadro N° 07

N°	Pregunta	Si	No	Observaciones
1	Existen resultados de la auditoria de gestión	X		Informe de auditoría de gestión
2	Se han determinado claramente los procesos de producción deficientes	x		Fichas de observación
3	La auditoría determino falencia en los procesos de producción	x		Flujogramas
4	Se ha realizado control interno	x		Proceso administrativo
5	Existen Indicadores de Gestión y rentabilidad.	x		Estados de resultado
6	Los resultados de la auditoria han ayudado para mejorar la rentabilidad.	x		Mejoramiento continuo
7	Se ha efectuado un seguimiento permanente a la auditoria		x	No existe registros
8	Se utilizan herramientas de control		x	Limitación de informes
9	Existe responsabilidad en el seguimiento de la auditoria		x	No existe funciones delimitadas
10	Se establecieron políticas internas		x	Sub utilización de recursos
11	Las decisiones empresariales están tomadas en base a resultados		x	Dirección empresarial con escasa información
12	Es necesario efectuar un seguimiento a la auditoria	x		Toma de decisiones
13	Es importante planificar el seguimiento de una auditoria		x	Resultados obtenidos
14	Con la auditoria de gestión se evaluó a la empresa	x		Diagnostico preliminar
15	El método del informa de auditoria genero cumplimiento de principios	x		Evaluación

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Bedón.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la empresa no se efectúa un eficiente ciclo en el proceso de producción, porque no existe un alineamiento de cada uno de los recursos empresariales, no hay una adecuada información en cada una de las áreas lo cual limita la optimización de los recursos y el desarrollo organizacional en el mercado.

En el manejo financiero de la empresa son muchos factores que limitan el incremento de la rentabilidad afectando la gestión económica y su participación en el mercado, porque no existe una planificación financiera que permita generar previsiones económicas encaminadas a una gestión organizacional integral.

Se evidencia, que no existe el modelo de proceso de producción altamente calificado, lo cual limita el aprovechamiento de los recursos financieros, porque no existe un flujo de trabajo fluido el cual permita aprovechar los recursos humanos y materiales y por ende se ve afectada la rentabilidad y la inversión.

5.2 Recomendaciones

Es de vital importancia establecer una auditoría de gestión a los procesos de producción con la finalidad de generar control, integración y coordinación para un alto nivel productivo y competitivo, porque se potencializarán cada uno de los recursos y por ende existirá calidad y eficiencia empresarial.

Para mejorar la rentabilidad financiera se debe generar un control de cada uno de los recursos organizacionales de tal manera que se potencialice la inversión, porque así se podrá generar una gestión financiera participativa y equilibrada, la cual permita cumplir con los objetivos organizacionales.

Es muy importante mejorar de proceso de productivo con la finalidad de dinamizar cada uno de los recursos organizacionales y entonces generar el incremento de la rentabilidad y acceder a un penetrante desarrollo organizacional lo que promoverá seguridad y credibilidad en la gestión administrativa y financiera de tal manera que se cumplan con las metas planteadas.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Título

Estructura de un modelo de herramientas de control y gestión a los procesos de producción para incrementar la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo.

6.1. Datos informativos

Institución Ejecutora: “JEAN ISRAEL”

Provincia: Tungurahua, Ciudad: Pelileo

Ejecución de la investigación: El tiempo de desarrollo está comprendido desde 10 de enero del 2012 al 15 de julio del 2014.

Costo: \$3500 en cada una de sus etapas

Equipo Responsable

El equipo responsable está constituido por el gerente quien establecerá el direccionamiento estratégico para generar compromiso y trabajo en equipo, el contador, será quien evalúe la gestión financiera para generar la previsión de recursos económicos orientado al cambio de procesos, finalmente el jefe de producción será quien diseñe los procesos productivos en base a un sistema operacional integral.

Beneficiarios

En el desarrollo de la investigación los potenciales beneficiarios será el personal interno en cada una de las áreas, ya que a través del establecimiento del control se

generara integración coordinación en los procesos productivos, de tal manera que se generara productividad y competitividad, en segunda instancia los beneficiarios serán los propietarios ya que al rediseñar los procesos se potencializara la inversión y por ende la inversión será maximizada, finalmente los clientes serán también los beneficiarios ya que el cambio se evidenciara en la satisfacción de sus requerimientos proyectando así una imagen e eficiencia y calidad empresarial.

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la empresa no se ha efectuado un control minucioso a los procesos de producción, por tanto son se genera el manejo de instrumentos metodológicos que permitan el monitoreo de cada uno de sus recursos, lo cual limita el desarrollo organizacional y por ende la rentabilidad financiera se ve afectada.

6.3 Justificación

La propuesta es importante porque se genera en la empresa un control calificado, el cual permite evaluar cada uno de los procedimientos y enfocarlos al eficiente manejo organizacional, el cual se refleje en la eficiencia administrativa y se cumplan con los objetivos empresariales.

El interés se sustenta en generar un mejoramiento continuo, en el cual el recurso humano sea el eje del cambio y entonces la imagen de competitividad le permita generar una alta cobertura en el mercado y entonces sea referente en el sector industrial de eficiencia.

Es novedosa la propuesta por cuanto permitirá proponer una correlación organizacional usando herramientas de control haciendo un rediseño de los procesos sea el eje transversal del desarrollo organizacional y por ende maximizar la inversión.

El impacto está determinado al momento de generar compromiso en el cliente interno, mediante responsabilidad, la misma que promoverá satisfacción total en el cliente y así acceder a ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

6.4. Objetivos

Objetivo general

Estructurar un modelo de herramientas de control y gestión a los procesos de producción para incrementar la rentabilidad de “JEAN ISRAEL” de la ciudad de Pelileo.

Objetivos específicos

Establecer la visión sistemática y estratégica de la organización para un eficiente alineamiento de recursos.

Determinar las herramientas de control como eje de desarrollo organizacional.

Diseñar un monitoreo estratégico como parte de la gestión de control para la maximización de la rentabilidad

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible en el área administrativa, por cuando en el diseño organizacional está abierto a generar un cambio, el cual genere un alcance a cada una de las actividades empresariales.

En lo referente a la factibilidad financiera, existe el lineamiento de un presupuesto para generar la auditoria y el rediseño de los procesos de tal manera que se proyecte en la eficiencia y la rentabilidad.

También es factible en el aspecto legal, por cuanto se cumplirá con el cambio de la matriz productiva, lo cual le permitirá generar mayores niveles de productividad y generará mayor cobertura en el mercado.

6.6. Fundamentación

Herramientas de control

Según Bateman (2009) Los sistemas de control están diseñados para medir el avance hacia las metas de desempeño, y si es necesario para aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño alcanza los objetivos del administrador. Los sistemas de control detectan y corrigen variaciones significativas, o discrepancias, en los resultados de las actividades planeadas. (p.575).

Sistema de control de gestión como instrumento de control

El sistema de control de gestión opera dentro de un determinado contexto que condiciona e influye en su funcionamiento y que por consiguiente debe ser considerado en el diseño, implantación y utilización de aquella. Según Amat (2011) En el proceso de control, el sistema de control de gestión se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar especialmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno. (p. 258).

Tipos de centros en el control

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro, es importante considerar que debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Según Amat (2011) Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen tres tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables: de costes, de beneficios y de inversión. (p.259).

Influencia de la estrategia y de la estructura organizativa

El sistema de control de gestión debe ser coherente con la estrategia y la estructura organizativa de la empresa, el diseño de la estructura organizativa influye en las características del sistema de control de gestión que se utilizará para la realización del control de cadena centro. Para Amat (2011) Además, el control de la actuación de cada centro se debe realizar en función de la responsabilidad financiera que implican las decisiones que toma. Así, se pueden definir diferentes estructuras de control financiero e indicadores de control o unidades de medida para evaluar la actuación de las unidades organizativas. Las estructuras de control financiero pueden distinguirse entre centros de ingresos, centros de costes, centro de gastos, centros de beneficios y centros de inversión. (p. 260).

El diseño de la estructura de control

A medida que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil y que la gestión empresarial se ha ido haciendo más compleja, es más conveniente que las empresas tengan que adoptar un estilo más profesional y formalizado de gestión, mediante el diseño de un sistema de control, que sea coherente con la estrategia y la estructura, se asegura que el funcionamiento empresarial y los resultados que se obtienen de las decisiones efectuadas son consistentes con los objetivos de la empresa .Barquero (2000) El sistema de control de gestión debe adecuarse a la estrategia de la empresa para facilitar la congruencia de la actuación de los diferentes centros. Por un lado, a través de la vinculación del presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo se asegura que los diferentes centros de responsabilidad actúan separadamente para alcanzar sus objetivos particulares cuyo logro permitirá alcanzar los objetivos globales.(p. 262).

Razón de cobertura de interés (RCI)

Según Brigham,(2009) “La proporción de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) a cargos por concepto de interés; mide la capacidad de la compañía para cumplir con sus pagos anuales por concepto de interés.”

Razón de cobertura de cargo fijo

Dice Brigham (2009) “Razón que extiende la razón de RCI con el propósito de incluir las obligaciones de arrendamiento a largo plazo y de los fondos de amortización de deuda que tiene la compañía.” (p. 90).

Razones de rentabilidad

Según Brigham (2009) La rentabilidad es el resultado neto de numerosas políticas y decisiones. Las razones que se han analizado ofrecen indicios útiles en cuanto a la eficacia de las operaciones que emprende una empresa pero las razones de rentabilidad denotan el impacto que tienen la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados de las operaciones. (p. 110).

Rendimiento sobre activos totales o inversiones.

Según Brigham (2009) “La razón de ingreso neto a activos totales o inversiones mide el rendimiento sobre activos totales (RAT) después de intereses e impuestos.”

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Rendimiento sobre el capital contable.

Dice Brigham (2009) “La razón de ingreso neto a capital común; mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes. “

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$



Modelo de Herramientas de control y gestión

Razones de valor de mercado

Para Delgado (2009) "Estas razones proporcionan un indicio en relación a que opinan los inversionistas acerca del desempeño anterior de la compañía y de sus perspectivas a futuro." (p. 56).

6.7 Modelo operativo

En la estructura de las herramientas de control se estableció un modelo operativo está determinado en las siguientes etapas:

Modelo operativo

Cuadro N° 08

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS
FASE I: VISION SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA	Visión Misión Análisis FODA del proceso de producción de la empresa Estructura organizacional	Recurso Humano
FASE II: HERRAMIENTAS DE CONTROL.	Diseño de documentos y registros de la gestión productiva y financiera para el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa "JEAN ISRAEL" Indicadores de gestión y financieros	Humano Tecnológico
FASE II MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES	Cuestionarios de control interno	Recurso Humano

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón



FASE I

VISION SISTEMICA Y ESTRATEGICAS.



FASE I: VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA

La visión debe ser compartida con los demás: Según Naumov (2011) las características son: El patrón que defina una visión de negocio deberá compartirla con todo su personal ya sean gerentes, empleados de confianza u obreros para que cada una de las tareas de las que coste el negocio participe en la consecución de su logro.

El líder (o los líderes) deben concebir la visión porque de él o ellos nace el sueño que tienen del negocio a largo plazo: ¿Cómo ven el negocio?, ¿Hacia dónde quieren ir con él? ¿Qué esperan de él en función de sus sueños? ¿De qué manera convergen sus sueños personales con los profesionales? ¿Cuáles son sus ideales? ¿Cuál es su lealtad hacia la esencia del negocio?. En caso de ser varios socios o dueños ¿Cómo ven la sucesión después de que ellos ya no vivan? (p.6).

Visión

La Visión de la fábrica es la de ser los mejores y ofrecer prendas innovadoras de la más alta calidad, adelantándonos a las necesidades y preferencias de los clientes a través del mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio. Con el compromiso de clientes internos y externos mediante un sistema administrativo integrado, consolidando su presencia en el mercado local y posibilitando una mayor participación en el mercado nacional.

Definición de la misión

Según Naumov (2011) determina que la misión se efectúa mediante: Es poner en práctica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevar a cabo?, con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro.

Es caminar una ruta ya definida, con un inicio y un final identificados. Lo que nos resta es diseñar como transitaremos sobre ese camino. ¿A qué velocidad lo haremos para llegar en el tiempo establecido? ¿Qué haremos en caso de que nos tropecemos? Y que táctica tomaremos para lograrlo de manera exitosa.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Es la estrategia que cada área que integra a la empresa diseñara para contribuir al logro de los sueños, pero expresados en grandes como, que los hará responsables de sus esfuerzos por lograrlo y les dará la claridad de lo que se espera de ellos y de la empresa misma en un mediano plazo. (p. 34).

Misión

La misión de la fábrica es la satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes, con prendas Jeans de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio, buscando crecimiento y rentabilidad consistente. Para así contribuir al bienestar y desarrollo particular y general de la industria y por ende del país.

Análisis FODA

Como base en el análisis interno, el auditaje del entorno y el perfil competitivo, deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

HOJA FODA

Cuadro N° 09

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar las oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar las fortalezas claves	Enumerar las debilidades claves

Fuente: Serna H

Elaborado por: Jessica Bedón

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la institución, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, económicas, pedagógicas, tecnológicas y variables de competitividad.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Análisis FODA del proceso de producción de la empresa

Cuadro N°10

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tecnología moderna	No existe una cultura organizacional
Imagen y credibilidad con proveedores	Deficiente proceso de ventas
Calidad de materia prima e insumos.	No contar con una economía de escala para elevar el nivel de producción.
Variedad de modelos y tallas	No existen programas de incentivos al personal de producción.
Marcas registradas	Existencia de procesos críticos en los sub procesos de producción.
Experiencia en la industria de 14 años genera credibilidad en la imagen de la empresa	Deficiente sistema de control en los procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad de una amplia cartera e proveedores.	Competencia desleal
Desarrollo de nuevos diseños	Inestabilidad de las empresas proveedoras de materia prima.
Adquisición de nueva tecnología en la maquinaria.	Cambio de políticas arancelarias para las importaciones de los productos.
Apertura de nuevos mercados.	Sistema de financiación externo burocratizado.
Fortalecer el perfil competitivo del personal del área de producción.	Cambio de tendencias y preferencias del consumidor.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Fortalezas

Cuadro N° 11

FORTALEZAS	Cumple	No cumple
Tecnología moderna		X
Imagen y credibilidad con proveedores	X	
Calidad de materia prima e insumos.	X	
Variedad de modelos y tallas		X
Marcas registradas		X
Experiencia en la industria de 14 años genera credibilidad en la imagen de la empresa	X	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón

Debilidades

Cuadro N° 12

DEBILIDADES	Cumple	No cumple
No existe una cultura organizacional		X
Deficiente proceso de ventas		X
No contar con una economía de escala para elevar el nivel de producción.		X
No existen programas de incentivos al personal de producción.		X
Existencia de procesos críticos en los sub procesos de producción.		X
Deficiente sistema de control en los procesos.		X

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Oportunidades.

Cuadro N° 13

OPORTUNIDADES	Cumple	No cumple
Disponibilidad de una amplia cartera e proveedores.	X	
Desarrollo de nuevos diseños		X
Adquisición de nueva tecnología en la maquinaria.	X	
Apertura de nuevos mercados.	X	
Fortalecer el perfil competitivo del personal del área de producción.	X	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón

Amenazas

Cuadro N° 14

AMENAZAS	Cumple	No cumple
Competencia desleal	X	
Inestabilidad de las empresas proveedoras de materia prima.	X	
Cambio de políticas arancelarias para las importaciones de los productos.		X
Sistema de financiación externo burocratizado.		X
Cambio de tendencias y preferencias del consumidor.	X	

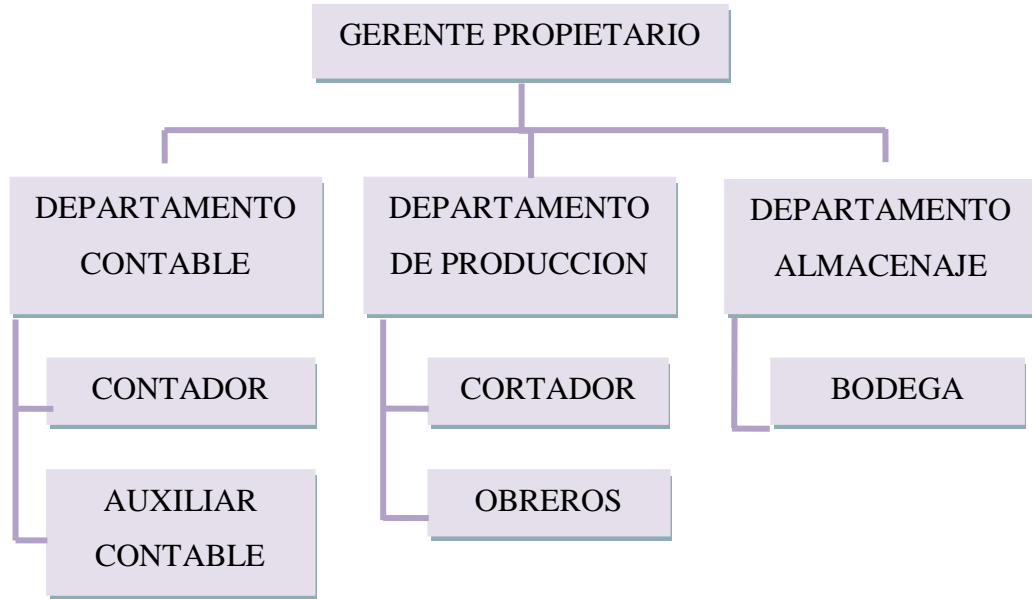
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Estructura organizacional

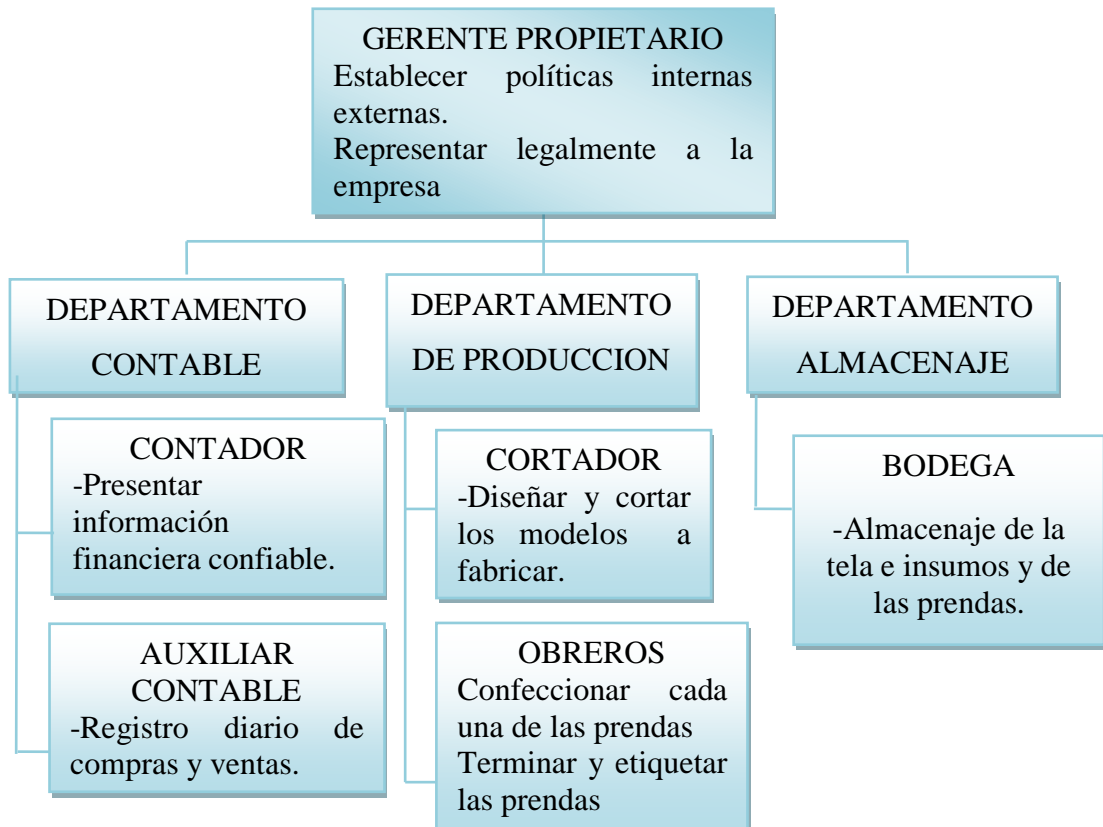
Gráfico N° 16



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón

Organigrama funcional

Organigrama N° 01



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Actividades y funciones

Cargo: Gerente

Misión del puesto

Dirigir y formular la política administrativa en la unidad productiva de la empresa.

Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de producción y comercialización.

Representar a la unidad productiva legalmente ante otras empresas o instituciones.

Funciones principales.

Definir y formular la política de la unidad productiva de la empresa.

Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de departamento.

Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos

Representar a la empresa en su trato con terceros.

Tareas relacionadas

Planificación

Organización

Dirección

Controlar

Integrar

Cargo: Contadora

Relación de dependencia

Depende del gerente de la unidad productiva



Modelo de Herramientas de control y gestión

Misión del puesto

Atender a las visitas o clientes y darles la información que requieran, bien personalmente o a través del teléfono.

Concertar citas, entrevistas o consultas en diversas instituciones.

Funciones principales.

Recibir las visitas o clientes y darles la información pertinente en el área de la empresa.

Atender las llamadas telefónicas que soliciten información y recepción de pedidos.

Atender quejas y recibir sugerencias

Monitorear la entrega de los pedidos y llegada de los mismos al cliente.

Acompañar a las visitas o clientes al lugar adecuado o ante la persona que buscan.

Proporcionar folletos, formularios o cuanta documentación necesiten las personas que acuden a recepción.

Archivar facturas, documentos relacionados con los demás departamentos de la empresa.

Recibir y clasificar el correo

Cargo: jefe de bodega

Relación de dependencia

Depende del: gerente

Misión del puesto

Controlar el movimiento físico de entradas y salidas de los productos de la empresa.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Funciones principales

Recibir los productos (materia prima-insumos), comprobando: la cantidad o volumen

Revisión física de los productos en stock de bodega para su posterior despacho

Despacha, empaca y embala las órdenes de venta de los productos para las diferentes zonas geográficas.

Identificar, codificar, almacenar y cuestionar los productos y suministros ingresados a bodega.

Controlar diariamente que los productos de bodega se encuentren en su respectivo lugar, correctamente ubicados y en perfecto estado de conservación.

Informar oportunamente al jefe inmediato sobre los niveles de existencia en bodega, para efectuar su reposición.

Solicitar las respectivas facturas y guías de remisión de los productos que van a transportar

Transporta los productos de la empresa hacia los medios de transporte seleccionado para la distribución geográfica.



FASE II

**HERRAMIENTAS DE
CONTROL**



FASE II: HERRAMIENTAS DE CONTROL.

Para establecer un control a la gestión de forma integral se ha establecido el mejoramiento de los procesos, la aplicación de los indicadores de gestión y financieros para posteriormente utilizar herramientas de control como eje transversal del desarrollo organizacional.

Mejoramiento continuo de los procesos de producción en la empresa “JEAN ISRAEL”

Realizado el diagnóstico de la situación actual la empresa deberá reconocer la necesidad de cambio por los siguientes motivos:

Maquinaria obsoleta

Demora en el proceso por arreglos

Logística interna deficiente

El avance decisivo de la empresa se realizará una inversión en tecnología, con la finalidad de superar a la competencia, mejorar el tiempo de servicio y maximizar la satisfacción y fidelización del cliente. Los procesos determinados en el ciclo de producción en la empresa son las siguientes:



PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “JEAN ISRAEL”

Flujogramas N° 01



Fuete: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón

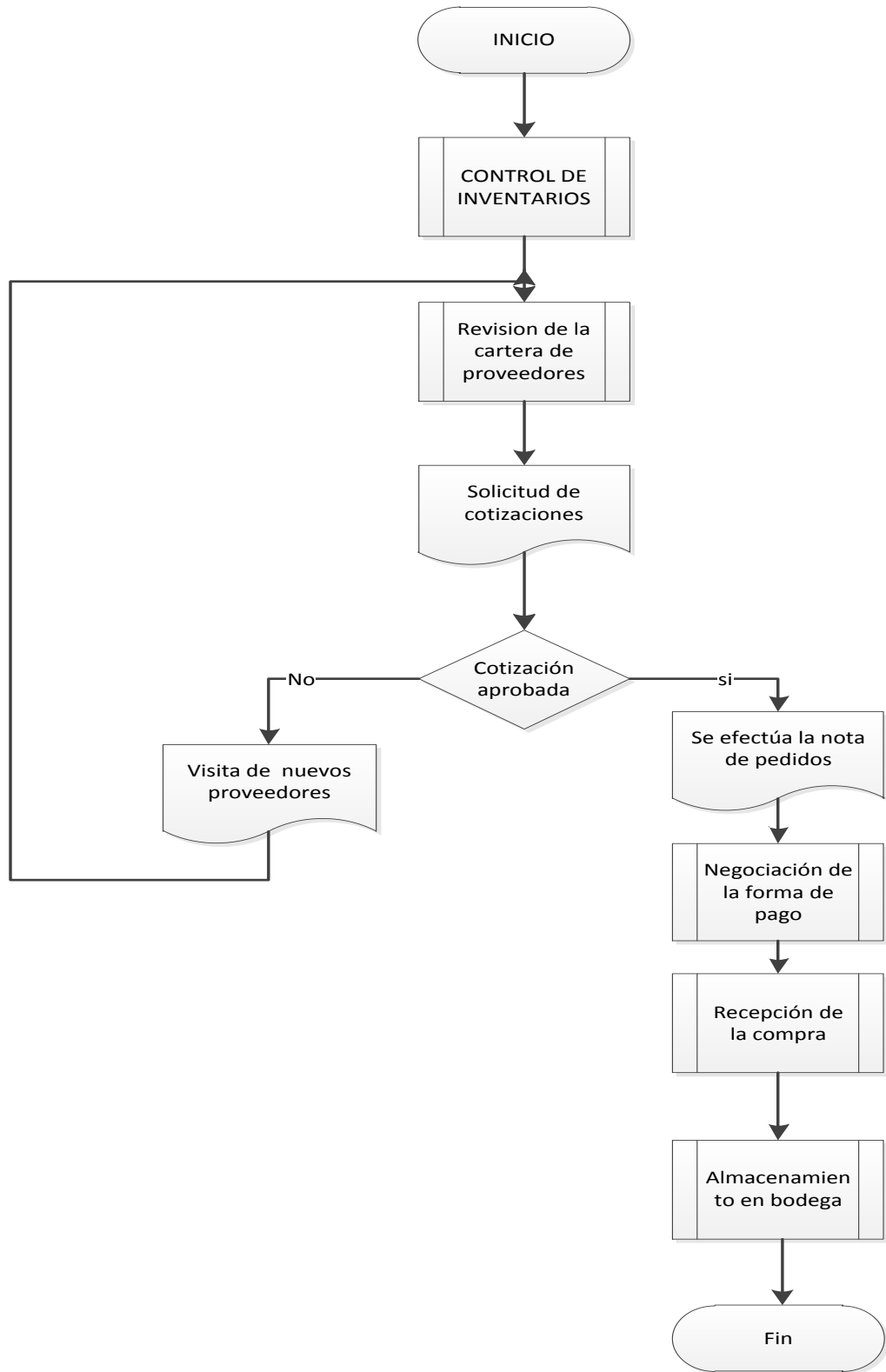
Con el rediseño de la infraestructura física se optimizará cada uno de los recursos utilizados en la producción, así como la disminución de tiempos y movimientos generando indicadores de productividad.

Rediseño de los Flujos de Procesos.- Los flujos propuestos reflejaran la optimización del tiempo para el mejoramiento de la productividad, mediante la redistribución de la planta y la aplicación del manual de procedimientos, los procesos determinados en el ciclo de producción del en la empresa serán las siguientes:



DIAGRAMA DE ACTIVIDAD DE COMPRA

Flujogramas N° 02





DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA

Cuadro N° 15

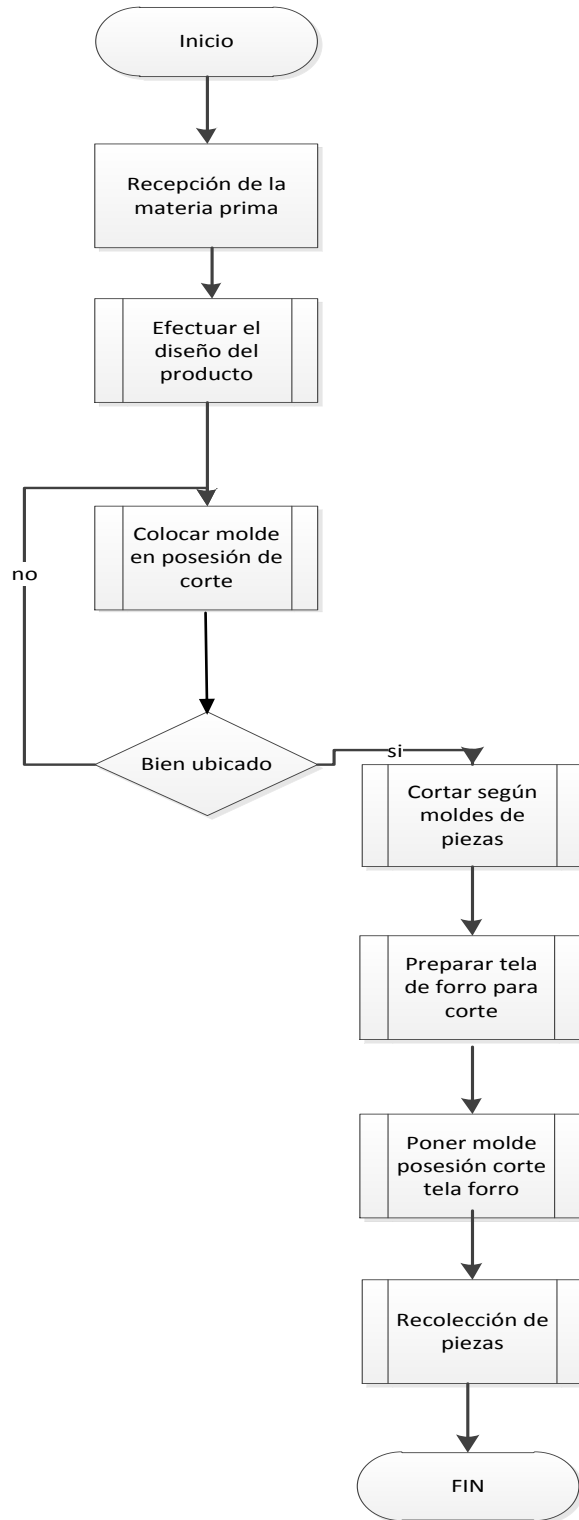
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS
Control de inventarios	Son operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.	Humano
Revisión de la cartera de proveedores	Revisión es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio en ambas partes.	Humano
Cantidad y control de existencias	En la actualidad, debido a la creciente competitividad en los mercados, cada vez se hace más necesario para las empresas el contar con un sistema adecuado de control de inventarios, ya que de no hacerlo pueden enfrentarse a problemas como retraso en la entrega, pérdida de la imagen de la compañía.	Material Humano
Toma del pedido	Admite la recepción de datos del producto de los pedidos de los clientes.	Humano
Toma del pedido	Un buen sistema de distribución física permite reducir inventarios, disminuir los costos, aumentar las ventas y satisfacer plenamente a los clientes.	Humano Material Financiero

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón



Diagrama de flujo propuesto para el proceso de diseño y corte.

Flujogramas N° 03





Modelo de Herramientas de control y gestión

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO Y CORTE

Cuadro N°16

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS
Recepción de la materia prima	Se ingresa al taller de corte con la hoja para conocer especificaciones de diseño	Bodeguero
Efectuar diseño del producto	Receptada la hoja de corte se procede a generar	Cortador
Colocación del molde	Posteriormente se coloca el molde acorde al tendido en la mesa y las especificaciones del modelo a ser confeccionado	Cortador
Corte de forro	Se procede a trazar el corte del foro para el proceso de producción acorde al diseño establecido	Cortador
Recolección de piezas	Terminado el corte se recolectan para trasladarlas al área de producción	Obreros

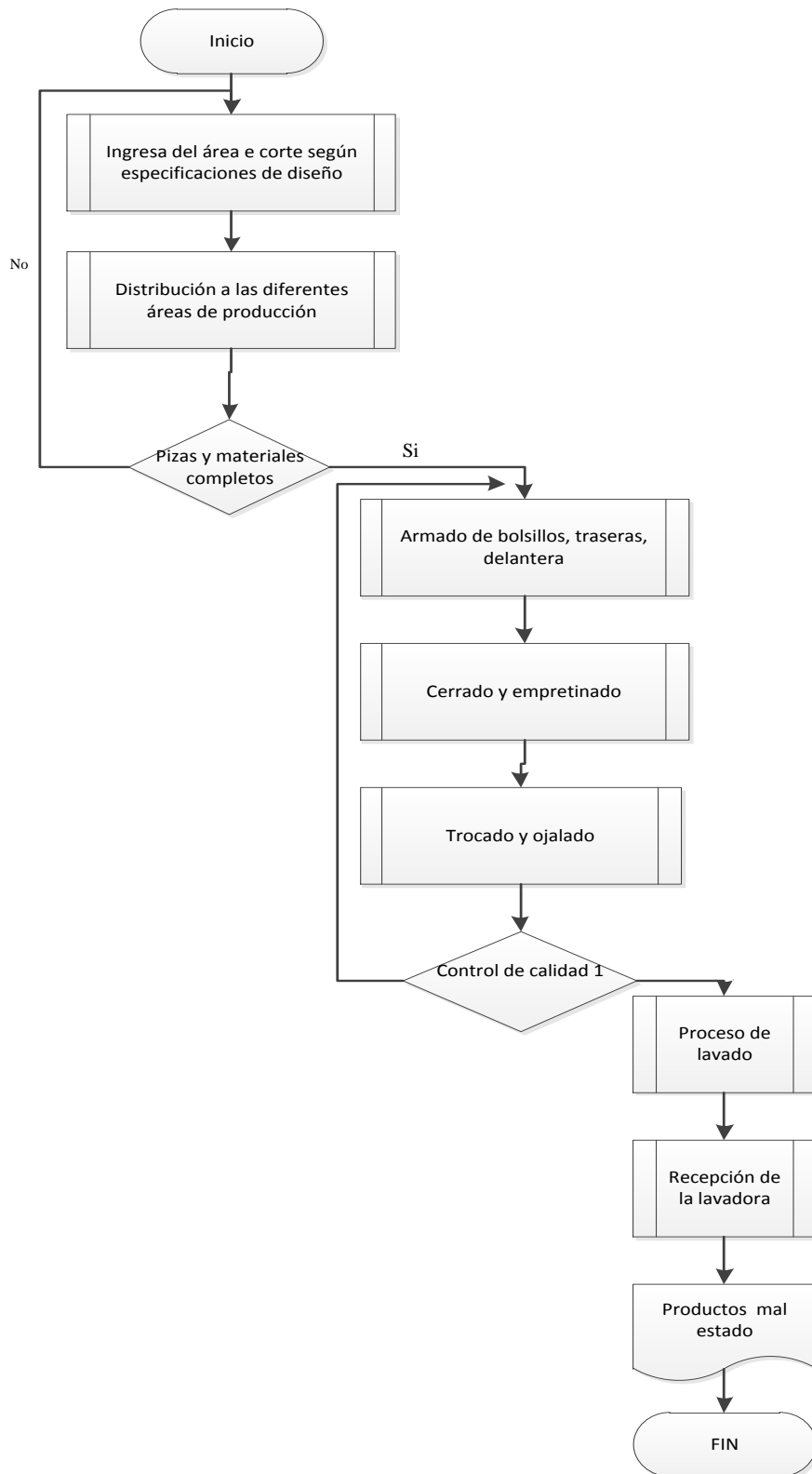
Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Diagrama de flujo propuesto para la confección de las prendas Flujogramas N°04





Modelo de Herramientas de control y gestión

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONFECCION DE PRENDAS

Cuadro N° 17

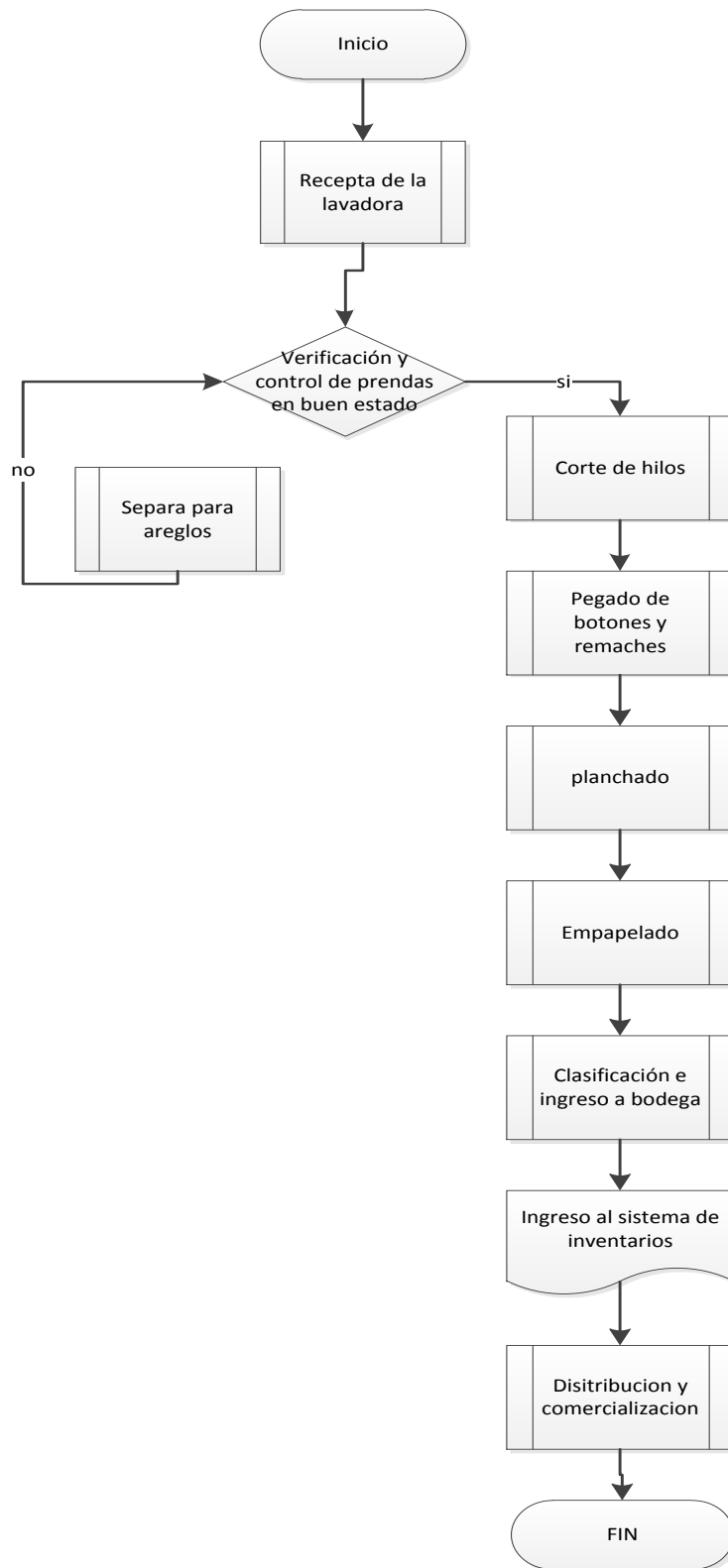
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS
Ingreso del área de corte	Generado el corte pasa al área de producción para el armado de las piezas	Cortador
Distribución de las piezas	Según la especificación del diseño y modelo se procede a distribuir las piezas cortadas a las diferentes áreas de producción	Obrero
Control de piezas	Se genera un control interno a las piezas y materiales para el proceso de producción	Obrero
Armado de piezas	Distribuido las piezas se procede a su costura de bolsillo, delanteras y traseras respectivamente	Obrero
Cerrado y empuñado	Generado el cerrado total del pantalón se empuña como parte final de la costura	Obrero
Control de calidad	Terminado la costura se genera un control para verificar que el producto esté en condiciones óptimas para el proceso de lavado	Obrero
Proceso de lavado	Terminado el control de calidad se distribuye a la lavadora para su proceso acorde a especificaciones de producción	Obrero
Recepción de la lavadora	Ingreso de la lavadora acorde al proceso químico solicitado, se controla para verificar daños en costuras	Obrero



Modelo de Herramientas de control y gestión

Diagrama de flujo propuesto para el proceso de terminado.

Flujogramas N° 05





DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TERMINADO

Cuadro N° 18

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS
Recepción de la lavadora	Se recepta las prendas de la lavadora para verificar proceso químico	Obrero
Verificación de prendas en buen estado	Se genera un control de prendas que estén en buen estado para generar terminado y pulido	Obrero
Corte de hilos	Ingresado al área de terminado se pule o corta los hilos	Terminador
Pegado de botones y remaches	Pulida la prenda pasa a pegarse botones y remaches	Obrero
Planchado	Se efectúa el planchado de la prenda	Obrero
Empapelado	Se pega la papelería según especificaciones de marca	Terminador
Clasificación e ingreso a bodega	Se clasifica según tallas y modelos para ingresar a la bodega	Terminador
Ingreso a inventario	Se ingresa documentadamente la hoja de corte que coincida con el producto terminado al sistema de inventario	Obrero
Distribución y comercialización	Ingresado a bodega se procede a la distribución según el pedido de los clientes	Propietario

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón



POLITICAS DE MEJORAMIENTO

POLITICA ADMINISTRATIVA

Mantener el ritmo de producción, basado en la misma fuerza laboral de la empresa (no se genera incremento) para optimizar la maquinaria.

No acumular grandes inventarios, establecer un control físico para una mejor rotación.

Generar un sistema de control de manejo de materia prima e insumos basado en una eficiente dirección de operaciones.

POLÍTICA DE VENTA

Mantener el precio de venta para generar un mejor mercado al momento de realizar las ventas.

Establecer una continua promoción para que nuestros clientes se sientan satisfechos y mejorar nuestro mercado.

POLITICAS FINANCIERAS

Generar un monitoreo permanente a las cuentas de los clientes para asegurar la liquidez empresarial.

Determinar un equilibrio financiero en el flujo de efectivo que se maneja mensualmente debido a los ajustes de inflación.

Establecer un proceso contable integral, mediante la formulación de registros que generen información para formular estados proforma.

POLÍTICA DE PRODUCCIÓN

Establecer un plan operativo de producción mediante una hoja de corte para generar un eficiente desempeño productivo.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Determinar un proceso de evaluación de desempeño del personal para maximizar su rendimiento.

Generar un sistema de incentivos para promover el perfil de competencias laborales.

Indicadores de gestión y financieros

Los indicadores de gestión y financieros que presentamos a continuación son:

Indicadores de gestión y financieros

Cuadro N° 19

AREA	INDICADOR	FORMULA
Dirección de operación	Eficiencia de la producción	$\frac{\text{Producción real mensual}}{\text{Producción esperada mensual}} * 100$
Dirección de operación	Efectividad del proceso	$\frac{\text{Número de unidades vendidas al mes}}{\text{Producción real mensual}} * 100$
Planificación de la producción	Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
Planificación de la producción	Productividad maquinaria	$\frac{\text{Producción}}{\text{Costos de producción}}$
Planificación de la producción	Mantenimiento producción	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{costo producción}}$
Aprovisionamiento	Importancia de los suministros	$\frac{\text{Costo de materia prima y materiales}}{\text{costo de fabricacion}}$
Aprovisionamiento	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventariod e materia prima anterior}}$
Financiero	Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{capital propio}}$
Liquidez	Relación que existe entre el efectivo y sus demás activos	$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activocirculante}}{\text{Pasivoscirculantes}}$



Modelo de Herramientas de control y gestión

Razón rápida prueba del ácido	Mide el nivel de	$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Rotación de los activos fijos	Efectividad del manejo de los activos fijos	$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$
Rotación de los activos fijo	Rentabilidad de activos	$\frac{\text{Beneficios del periodo}}{\text{activos totales}}$
Eficiencia	Cumplimiento de la gestión en la productividad de la maquinaria	$\text{Productividad maquinaria} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas máquina}}$
Eficacia	Medición de la rentabilidad de productos colocados en el mercado	$\text{Rentabilidad por producto} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Total ventas}}$
Efectividad	Rotación de los inventarios en el entorno comercial	$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón

La gestión integrada de las operaciones es cada vez más un factor determinante en la mejora de la competitividad en el futuro, ya que permite una optimización adecuada de los recursos y un aumento de la eficiencia en la respuesta a las necesidades del cliente.

Tabla N° 16
Indicadores de gestión

Eficiencia de la producción	$\frac{\text{Producción real mensual}}{\text{Producción esperada mensual}} * 100 = \frac{2.500}{2538} * 100 = 98\%$
Efectividad del proceso	$\frac{\text{Número de unidades vendidas al mes}}{\text{Producción real mensual}} * 100 = \frac{1300}{2500} * 100 = 52\%$



Modelo de Herramientas de control y gestión

Se presenta a continuación una hoja de corte en la consta el promedio anual de corte el mismo que se utilizo para realizar el indicador de producción.

Ficha de observación hoja de corte

Tabla N° 17

Ficha de Campo:

Lugar: ...área de producción

Fecha: .

Investigador:

Objeto de estudio: Dirección productiva

En la empresa no existe una ruta de producción direccionada desde un plan de operaciones lo cual afecta al proceso de producción debido que no se cuenta con la distribución diaria a producir.

HOJA DE CORTE

TIPO DE TELA	HOMBRE									TOTAL	DESPACHO	OBSERVACION
	28	30	32	34	36	38	40	42	44			
ENERO					200	450	450	200	200	1500	Área de producción	
FEBRERO					460	700	700	500	440	2800		
MARZO					400	500	500	400	300	2100		
ABRIL					300	650	550	300	200	2000		
MAYO					400	950	850	500	400	3100		
JUNIO					300	475	425	250	150	1600		
JULIO					100	400	400	150	150	1200		
AGOSTO					100	400	400	150	150	1200		
SEPTIEMBRE					300	600	600	400	300	2200		
OCTUBRE					800	1200	1200	400	200	3800		
NOVIEMBRE					400	1400	1400	500	300	4000		
DICIEMBRE					400	1600	1600	600	300	4500		
									TOTAL	30000		
									PROMEDIO MENSUAL	2500		

Interpretación/ Valoración. No se cuenta con un registro formalizado del plan de operaciones, los apuntes son en un cuaderno, el cual lo maneja el dueño de la empresa.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

La hoja proyectada de corte es lo que se realiza mediante un monitoreo a los procesos utilizando las herramientas de control.

Ficha de observación hoja de corte proyectada

Tabla N° 18

Ficha de Campo:

Lugar: ... área de producción

Fecha:

Investigador:

HOJA DE CORTE PROYECTADA

TIPO DE TELA	HOMBRE								TOTAL	
	28	30	32	34	36	38	40	42		44
ENERO					200	450	450	200	200	1500
FEBRERO					460	700	700	500	440	2800
MARZO					400	500	500	400	300	2100
ABRIL					300	650	550	300	200	2000
MAYO					400	950	850	500	400	3100
JUNIO					300	475	425	250	150	1600
JULIO					100	400	400	150	150	1200
AGOSTO					100	400	400	150	150	1200
SEPTIEMBRE					300	600	600	400	300	2200
OCTUBRE					800	1200	1200	400	200	3800
NOVIEMBRE					400	1400	1400	500	500	4200
DICIEMBRE					400	1700	2050	256	350	4756
									TOTAL	30456
									PROMEDIO MENSUAL	2538

	TCP
	1,52%
PRODUCCIÓN ACTUAL	PROYECCION DE LA PRODUCCIÓN
2500	2538
HORAS DE TRABAJO	
8*60	8*60
480	480
5,21	5,29

Interpretación/ Valoración

El nivel de producción al ser mejorado los procesos, se generara un incremento acorde a la tasa de crecimiento poblacional conllevando esto la optimización. De tal manera que la minimización de los costos está orientada a partir del control que se establezca en cada uno de los recursos empresariales (maquinaria, tiempo, horas hombre), el cual se refleja en el incremento del 0.08

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón

Los indicadores de productividad de mano de obra, maquinaria y mantenimiento, ayudan a conocer en qué porcentaje se encuentra cada uno de estos indicadores para mejorarlos.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Productividad de la mano de obra

Tabla N° 19

Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}} = \frac{2500}{160} = 15,62\%$
Productividad maquinaria	$\frac{\text{Producción}}{\text{Costos de producción}} = \frac{2500}{37500} = 6.66\%$
Mantenimiento producción	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{costo producción}} = \frac{1200}{37500} = 32.2\%$

La efectividad del proceso genera una mejor gestión a cada una de las áreas del personal.

Ficha de observación Efectividad Del Proceso

Tabla N° 20

Ficha de Campo:

Lugar: ...área de producción

Fecha: 05/11/2012

Investigador: Jessica Bedón

Objeto de estudio: efectividad del proceso

NOMINA	Semanas	ENERO																				TOTAL MENSUAL					
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4										
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V						
Arroba María		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Pineda Héctor		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Tite Carlos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Tite Rosa		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Villegas Fanny		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Villegas Luis		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Villegas Matilde		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Donoso Daniel		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
TOTAL DIAS		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	160

Interpretación/ Valoración

Se determina el registro de asistencia diaria del personal en la empresa.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón

Suministros, rotación de inventarios y rentabilidad.



Modelo de Herramientas de control y gestión

Tabla N° 21


Importancia de los suministros	$\frac{\text{Costo de materia prima y materiales}}{\text{costo de fabricacion}} = \frac{42,500}{37500} = 1.13\%$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima anterior}} = \frac{25800}{7500} = 3.44\%$
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{capital propio}}$
Rentabilidad de activos	$\frac{\text{Beneficios del periodo}}{\text{activos totales}}$

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jessica Bedón.

La ficha que se presenta a continuación es de la compra de suministros para la verificación de cada una de las compras que se realiza en la empresa.

Ficha de observación Suministros

Tabla N° 22

Ficha de Campo: Lugar: ... área de producción Fecha: Investigador:
Objeto de estudio: suministros 
Interpretación/ Valoración Para el proceso de producción se genera el abastecimiento mediante proveedores de materiales que permiten generar

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

Los estados de resultados comparativos que se presentan a continuación son para realizar los indicadores de rentabilidad.

Ficha de observación Estados de resultados

Tabla N°23

Ficha de Campo:

Lugar: ... área de producción

Fecha:

Investigador:

ESTADO DE RESULTADOS			
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012			
		2012	2013
4.	INGRESOS	\$ 140.997,30	\$ 176.246,63
4.1	ORDINARIOS		
4.1.01.01	Ventas con tarifa 12 %	\$ 140.997,30	\$ 176.246,63
5.	EGRESOS	\$ 169.877,69	\$ 174.974,02
5.1.	COSTO DE VENTAS		
5.1.01.03	Costo de Ventas	\$ 88.677,69	\$ 91.338,02
5.1.01.04	Costo de materia Prima y materiales	\$ 42.500,00	\$ 43.775,00
5.1.01.05	Costo de mantenimiento	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00
5.1.01.06	Costo de fabricación	\$ 37.500,00	\$ 38.625,00
5.2	GASTOS OPERATIVOS	\$ 41.183,56	\$ 42.419,07
5.2.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
5.2.01.01	Remuneración mensual unificada	\$ 19.008,00	\$ 19.578,24
5.2.01.02	Decimo tercer sueldo	\$ 1.584,00	\$ 1.631,52
5.2.01.03	Decimo cuarto sueldo	\$ 1.584,00	\$ 1.631,52
5.2.01.04	Aporte al IESS	\$ 2.032,56	\$ 2.093,54
5.2.01.05	Vacaciones	\$ 1.584,00	\$ 1.631,52
5.2.01.06	Servicios Básicos	\$ 1.500,00	\$ 1.545,00
5.2.01.07	Combustible	\$ 3.000,00	\$ 3.090,00
5.2.01.08	Gastos Generales	\$ 6.000,00	\$ 6.180,00
5.2.01.09	Depresiación muebles y enseres	\$ 1.691,00	\$ 1.741,73
5.2.01.11	Gasto Transporte	\$ 3.200,00	\$ 3.296,00
5.4.01	Pérdida del ejercicio	\$ (70.063,95)	\$ (41.146,46)

Objeto de estudio: ESTADO DE RESULTADOS

Interpretación/ Valoración

El proceso contable genera mediante el estado de resultados

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón



Modelo de Herramientas de control y gestión

El estado de situación financiera que se presenta permite la verificación de los indicadores de rentabilidad.

Ficha de observación Estado de Situación Final

Tabla N° 24

Ficha de Campo:

Lugar: ... área de producción

Fecha:

Investigador:

Objeto de estudio: ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE SITUACION FINAL				
Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2012				
			2012	2013
1.1.	ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1.	DISPONIBLE		\$ 24.348,88	\$ 26.783,77
1.1.1.01.01	CAJA		\$ 8.874,88	\$ 9.762,37
1.1.1.04.01	BANCO PROCREDIT		\$ 15.474,00	\$ 17.021,40
1.1.3.	EXIGIBLE		\$ 47.260,50	\$ 51.986,55
1.1.3.01.01	CLIENTES		\$ 46.987,00	\$ 51.685,70
	R.F.I.R. 1% DEUDORA		\$ 273,50	\$ 300,85
1.1.4.	REALIZABLE		\$ 19.131,05	\$ 21.044,16
1.1.4.03.01	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA		\$ 5.269,00	\$ 5.795,90
1.1.4.02.01	INVENTARIO DE ARTICULOS TERMINADOS		\$ 13.862,05	\$ 15.248,26
1.2.	FIJO			
1.2.2.	DEPRECIABLE		\$ 50.256,87	\$ 50.256,87
1.2.2.02.01	MUEBLES Y ENSERES		\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
1.2.3.02.01	(-) DEPREC. ACUM. MUEBLES Y ENSERES		\$ 838,33	\$ 838,33
1.2.2.03.01	VEHICULOS		\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
1.2.3.03.01	(-) DEPREC. ACUM. VEHICULOS		\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
1.2.2.05.01	EQUIPOS DE OFICINA		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
1.2.3.05.01	(-) DEPREC. ACUM. EQUIPOS DE OFICINA		\$ 110,00	\$ 110,00
1.2.2.06.01	MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 29.560,00	\$ 29.560,00
1.2.3.06.01	(-) DEPREC. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 9.754,80	\$ 9.754,80
	TOTAL ACTIVO		\$ 140.997,30	\$ 150.071,34
2.	PASIVO			
2.1.	A CORTO PLAZO		\$ 196.658,00	\$ 176.814,55
2.1.07.01	Documentos por Pagar (C/P)		\$ 168.000,00	\$ 151.200,00
2.2.02.01	Préstamo bancario		\$ 22.000,00	\$ 19.089,71
2.1.10.01	IVA Ventas (Cobrado)		\$ 6.200,00	\$ 6.076,00
2.1.10.05	R.F. I.R. 1% Acreedora		\$ 458,00	\$ 448,84
	TOTAL PASIVO			
3.	PATRIMONIO			
3.1	PATRIMONIO			
3.1.01.01	Capital		\$ 14.403,25	\$ 14.403,25
3.4.03	Pérdida del presente ejercicio(Mensual)		-\$ 70.063,95	-\$ 41.146,46
	TOTAL PATRIMONIO		-\$ 55.660,70	-\$ 26.743,21
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 140.997,30	\$ 150.071,34
	FIRMA GERENTE			FIRMA CONTADOR

Interpretación/ Valoración

El proceso contable genera mediante el estado de resultados

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jessica Bedón



FASE III

MONITOREO ESTRATÉGICO



FASE III:

MONITOREO ESTRATÉGICO

Cuestionarios de control interno

La empresa definirá y documentará un control interno y mejoramiento continuo a través de la política y objetivos de control, desde un modelo de cuestionario que permita conocer e identificar las necesidades de direccionamiento empresarial.

Encuesta para el personal operativo en la organización del área de producción

Objetivo: Medir el control de la organización en los procesos organizacionales

CUESTIONARIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Cuadro N° 20

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En la empresa se da fiel cumplimiento a cada una de las disposiciones de trabajo?			
2	¿Existe compromiso empresarial para el cambio interno?			
3	¿El proceso actual de producción satisface las necesidades de los clientes?			
4	¿La dirección de la empresa fomenta organización interna?			
5	¿Existe el personal suficiente?			
6	¿Se efectúa un control permanente?			
7	¿Las actuales técnicas de producción generan resultados óptimos para la empresa?			



Modelo de Herramientas de control y gestión

8	¿La actual estructura organizacional promueve integración con las demás áreas?			
9	¿Al momento de atender al cliente interno cuenta con la información referente a los productos?			
10	¿Se le proporciona capacitación al área de producción?			
11	¿La empresa reconoce los logros en los procesos que desempeñan cada área?			

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACION DE LAS OPERACIONES

Cuadro N° 21

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La producción es acorde a los requerimientos del cliente?			
2	¿El tiempo de producción de los productos satisface las necesidades del cliente?			
3	¿Los productos que se ofertan son manufacturados con tecnología?			
4	¿La empresa oferta al mercado una diversidad de productos?			
5	¿Existe capacitación del personal al momento?			
6	¿La empresa necesita mejorar los procesos de producción?			
7	¿Existe una ficha de monitoreo de los procesos productivos?			



Modelo de Herramientas de control y gestión

CUESTIONARIO DE LA GESTION FINANCIERA

Cuadro N° 22

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La gestión financiera permite integración de la información?			
2	¿La rentabilidad depende del liderazgo organizacional?			
3	¿El factor que promueve rentabilidad es el control?			
4	¿El indicador que promueve una eficiente gestión es la rentabilidad?			
5	¿El elemento que incide en la rentabilidad es el liderazgo?			
6	¿El proceso operativo y financiero genera rentabilidad?			
7	¿Existe políticas internas para mejorar?			

CUESTIONARIO DEL PROCESO DE COMPRA

Cuadro N° 23

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe control de inventarios al iniciar el proceso de compra?			
2	¿Se realiza la cotización de la materia prima acorde a las políticas internas?			



Modelo de Herramientas de control y gestión

3	¿Existe un registro de las notas de pedido de los requerimientos?			
4	¿La negociación de gerencia con los proveedores se realiza en base a un control?			
5	¿Existe un control y verificación del ingreso de las compras efectuadas?			
6	¿El almacenamiento en bodega generar documentación diaria?			

CUESTIONARIO DEL PROCESO DE DISEÑO Y CORTE

Cuadro N° 24

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La recepción de los materiales genera responsabilidad única en su adquisición?			
2	¿Existe una programación de producción en los diseños que efectúa?			
3	¿Cuenta con la materia prima para llevar a cabo la producción programada?			
4	¿Cuenta con el personal necesario para efectuar la actividad de recolección de piezas?			
5	¿Existe un registro interno del corte que efectúa?			
6	¿Cómo le afecta al proceso de corte el no contar con los recursos necesarios?			



Modelo de Herramientas de control y gestión

CUESTIONARIO DE CONFECCION DE PRENDAS

Cuadro N° 25

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un control en las especificaciones de diseño?			
2	¿La distribución física afecta al proceso de producción?			
3	¿Se registra un ingreso correcto de las piezas y paquetes de la prenda a producción?			
4	¿El proceso de producción sigue una secuencia bien definida?			
5	¿Existe un control de calidad al producto terminado?			
6	¿Existe un registro de salida de las prendas al proceso de lavado?			
7.-	¿Existe un control y registro de ingreso del producto procesado en la lavadora?			

CUESTIONARIO DEL PROCESO TERMINADO

Cuadro N° 26

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Ingresa el producto del proceso de lavado mediante un registro frecuente?			
2	¿Existe control y verificación de las prendas en buen estado?			



Modelo de Herramientas de control y gestión

3	¿La revisión efectuada genera resultados de mejora a la prenda?			
4	¿La supervisión de terminado de la prenda genera optimización de tiempo?			
5	¿Se realiza un flujo de trabajo ágil al empapelado de la prenda?			
6	¿El ingreso al almacenamiento en bodega es registrado eficientemente?			
7	¿Afecta a la distribución la ausencia de un control a cada una de las actividades?			

Anexos de la auditoría de gestión

AUDITORIA DE GESTION EN AL EMPRESA
“JEAN ISRAEL” DE LA CIUDAD DE PELILEO
INDÍCE

Hoja de Hallazgos.....	106
Informe de Resultados.....	108
Informe de Auditoria.....	109

HALLAZGOS DE AUDITORIA

Cuadro N° 27

PT	Condición:	Criterio:	Causa:	Efecto:
DM1 4/4	Las maquinarias utilizadas para producir son obsoletas en su mayoría.	Dicho hallazgo ha incurrido en los estándares de calidad que la empresa tenía establecido, incumpliendo con la calidad que tiene la empresa, el cual se refleja en el 6.66% de brecha existente.	La gerencia no ha tomado decisiones de inversión en la adquisición de bienes de capital para mejorar la calidad y el proceso productivo.	Lo que origina la demora en el proceso de producción y baja calidad de los productos
HC1 1/4	En algunos casos el proceso de producción se detenía por no contar con una dirección de la operación productiva	Dicho hallazgo ha incurrido que los tiempos estimados del plan de producción para satisfacer con la demanda requerida, según la política de producción de la empresa., no son eficiente ya que existe una brecha del 48%	No existe un control adecuado de los tiempos óptimos requeridos para el mantenimiento de las máquinas. Se carece de un control estadístico de la frecuencia de los distintos tipos de reparaciones de las maquinarias.	Esto trae como efecto retraso en el proceso de producción y pérdida de horas hombres de trabajo cargados al costo del producto, lo que afecta a la determinación del costo unitario de la unidad producida.
CU1 2/4	En muchas ocasiones los operarios detenían su trabajo por no tener eficientes procesos de producción.	Debido al desperdicio de tiempo lo cuales evidencia en el 15.62% de minimización en la productividad en la mano de obra.	No existen manuales funcionales que especifiquen la labor de los operarios ni tampoco controles escritos de fechas específicas en las que se detallan los días y horas de calibración de la maquinaria.	Lo que trae como consecuencia un riesgo financiero por los costos generados en los tiempos improductivos.
IG1 2/3	La maquinaria no es optimizada acorde al perfil	Debido a que los procesos no son coordinados la maquinaria ha determinado una brecha de	Se limita la organización y coordinación de cada una de las áreas en la empresa lo cual no permite	El desarrollo organizacional y comercial es limitado frente a la competencia.

	comercial	productividad del 6.66% afectando la rentabilidad.	generar productividad.	
IG 3/3	El mantenimiento en la etapa de producción de la maquinaria es recurrente.	No se genera un base de cambio tecnológico en la maquinaria, de tal manera que es recurrente en un 32.2% el mantenimiento interrumpiendo el flujo de producción.	La maquinarias estratégicas son afectadas por daños constates, lo cual conlleva a que se pare el ciclo productivo.	El proceso de producción es interrumpido con frecuencia por el mal estado de la maquinaria.
IG1 3/3	La logística y el abastecimiento de los productos no están establecidas en base a registros	Se determina en el hallazgo que la brecha del 1.13% no genera un cumplimiento de las operaciones productivas.	Nos cuenta con la materia prima e insumos justo a tiempo lo cual impide generar un flujo de trabajo acorde a la demanda del producto.	Desabastecimiento del producto en el mercado.
IV1 3/4	Esto es cuando existen pérdidas por desperdicio de materia prima e insumos.	Dicho hallazgo ha incurrido en los controles utilizados para el proceso de producción, el cual determina que existe un porcentaje de aprovechamiento del 96% debido al tipo de producción.	Cuando el material rechazado, debe ser devuelto a un proceso previo para corregirlo, observándose no sólo las condiciones del producto final, sino también las pérdidas en los procesos intermedios.	Lo cual origina una reducción en la tasa de producción y pérdida de capital e trabajo.
FO1 8/12	Deficientes niveles de rentabilidad.	Existe pérdidas financieras por que no se genera una relación administrativa, operativa y financiera	Los deficientes productivos generar costos elevados	Perdida de la rentabilidad financiera.

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Jessica Bedón

INFORME DE RESULTADOS

El informe final permitirá generar una conclusión del control interno con la finalidad de acceder a una mejor gestión para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Sr. Héctor Pineda
Gerente de la empresa
Presente

De mis consideraciones

El presente informe fue efectuado acorde a las NAGA, de tal manera que se establece un cumplimiento a cada una de sus actividades.

El informe que se presenta contiene las conclusiones y recomendaciones de los procesos de producción con la finalidad de generar un cambio organizacional de la estructura productiva.

Atentamente
NNXX
Auditora Externa

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes

En el caso de la fábrica el origen en la disminución de la comercialización se ha originado por el bajo nivel de ventas y el poco privilegio de compra de las personas al producto nacional, esto genera que la empresa tenga un nivel bajo en cuanto a su producción lo cual conlleva al estancamiento empresarial debido a la ausencia de una planificación que le permita hacer frente a la competencia en el mercado globalizado.

b. Visión

La Visión de la fábrica es la de ser los mejores y ofrecer prendas innovadoras de la más alta calidad, adelantándonos a las necesidades y preferencias de los clientes a través del mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio. Con el compromiso de clientes internos y externos mediante un sistema administrativo integrado, consolidando su presencia en el mercado local y posibilitando una mayor participación en el mercado nacional.

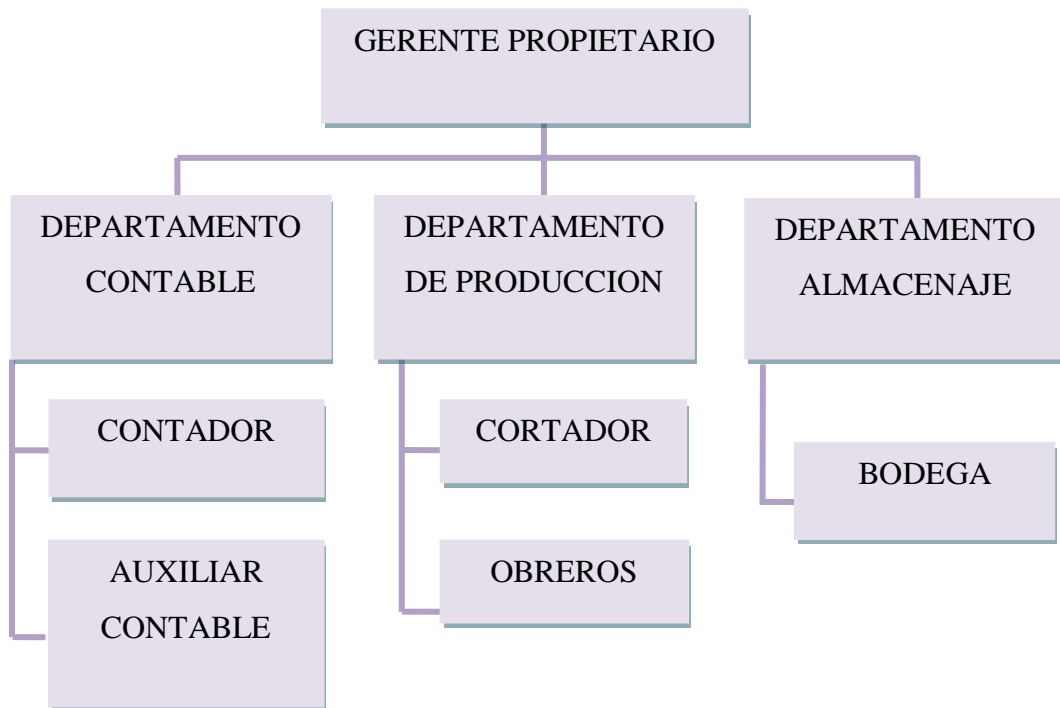
c. Misión

La misión de la fábrica es la satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes, con prendas Jeans de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio, buscando crecimiento y rentabilidad consistente. Para así contribuir al bienestar y desarrollo particular y general de la industria y por ende del país.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional II

Gráfico N° 17



Metodología

El proceso de la auditoria que se llevó a acabo permitió conocer las falencias mediante un análisis situacional al proceso de producción

CAPÍTULO II

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Luego de establecidas la auditoria en base a las NAGA se estableció que los ejes críticos en el proceso de producción son:

Dirección de operaciones

El subsistema de producción no se ocupa de todos los planes, decisiones y actividades que permiten transformar las entradas (materias primas, mano de obra, capital, energía) en salidas (productos y/o servicios) de alta calidad.

Planificación de la producción

La planificación de la producción no comprende la fijación de los objetivos a alcanzar y las actividades a realizar en la función de producción, es decir, el establecimiento de las actividades a desarrollar para obtener un volumen de producción que permita atender a la demanda estimada, cumpliendo los objetivos o prioridades competitivas (coste, calidad, flexibilidad, plazo de entrega y servicio al cliente).

Las atribuciones del aprovisionamiento

El aprovisionamiento de suministros y materiales que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización de sus productos no es debidamente organizado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS

“JEAN ISRAEL”

Dirección de operaciones

A diciembre 31 2012

La gestión integrada de las operaciones es cada vez más un factor determinante en la mejora de la competitividad en el futuro, ya que permite una optimización

adecuada de los recursos y un aumento de la eficiencia en la respuesta a las necesidades del cliente.

Conclusiones

Las conclusiones que generaron la auditoria se enfoca en los siguientes aspectos:

Las maquinarias utilizadas para producir son obsoletas en su mayoría.

En algunos casos el proceso de producción se detenía por causa de un desperfecto en las maquinarias que no poseían un mantenimiento adecuado ni permanente

En muchas ocasiones los operarios detenían su trabajo para ayudar en el proceso de la calibración de las maquinarias.

Esto es cuando existen pérdidas por desperdicio de materia prima e insumos.

Recomendación

Para lograr los objetivos es importante establecer estrategias en los procesos y sistemas organizacionales que involucren a toda la empresa en base a los siguientes aspectos:

En la empresa no se genera una planificación de la producción por tanto no existe control de los niveles de inventario y fuerza de trabajo mensuales que minimice los costos relacionados con la producción durante el periodo de planificación.

- Implementar Herramientas de Control y gestión lo que ayudará a mejorar los procesos y controlar las áreas críticas.
- El Plan Operativo nos conduce a la definición de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, lo que en conjunto conforma el plan operativo de mejoramiento.

- La Alineamiento Vertical.- la cual permite que el flujo de trabajo en equipo interdepartamental, el despliegue de política se concentre en esta área por lo general, agregan valor a los clientes internos y con la responsabilidad de la gerencia media, aplicando mejoramiento continuo.
- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.
- Determinar un Stock de seguridad de materiales o productos que tenemos para hacer frente a las posibles variaciones de la demanda no previstas en un ciclo normal de actividad.
- Generar un stock en tránsito en todas las materias primas, productos semi terminados y productos acabados que aún no se encuentran en bodega.
- El mapa de procesos impulsa a la empresa a poseer una visión de las actividades que están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la empresa, generando la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte.
- El Modelado de Procesos permitirá generar la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- Descripción de procesos. Se debe identificar y documentar los procesos que fluyen a través de distintos áreas y puestos de la empresa.
- La conformación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Mediante un sistema de revisión y control.

Seguimiento y monitoreo

Las diferentes normas de auditoría referidas al seguimiento, permitirán monitorear el avance de los resultados y conocer el nivel de riesgo para la empresa, al no adoptar las medidas correctivas o preventivas generadas en la auditoria, de tal manera que se pretende generar un cambio al proceso de producción.

Seguimiento y monitoreo

Cuadro N° 28

Recomendación	Realizó	No realizó
➤ Para generar un sistema productivo calificado, es importante establecer un cambio y adquisición de nueva maquinaria, acorde al desarrollo productivo.		
➤ Implementar Herramientas de Control y gestión		
➤ Generar un ciclo de mantenimiento de la maquinaria y equipo.		
➤ Capacitación del personal en base a su área de costura.		
➤ Establecer un eficiente sistema de manejo y control de inventarios		

.....

Ing. NNXX
Auditora Externa

6.8 Administración de la propuesta

En el proceso investigativo, la administración de la propuesta estará enmarcada en un control interno participativo, el cual estará estructurado en la base administrativa de la empresa, mismo que se direccionara al área de producción.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación se ha contemplado mediante las siguientes actividades:

- Evaluación ex antes.- es decir al momento de establecer la problemática de no contar con un modelo de control.
- Evaluación en proceso.- este tipo de evaluación promoverá un monitoreo el momento de la aplicación de la propuesta.
- Evaluación después.- aquí se generara la comparación del nivel comercial de la empresa una vez aplicado el modelo propuesto.

Bibliografía

- Aguirre, J. y. (2009). *Auditoría III*. España: Cultural S.A.
- Alarcón, S. (2012). El proceso de producción y su incidencia en la materia prima de confecciones GEORGE.
- Amat, O. (2011). *Valor económico Agragado*. México: Norma.
- Bateman, T. (2009). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Borisov, H. (2014). *Finanzas Corporativas*.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. México: Patria.
- Caicedo, A. (2014). *ESTADO ACTUAL Y PROXIMO DE LA AUDITORIA*. Recuperado el 25 de 07 de 2014, de <http://artemisa.unicauca.edu.col>
- Caicedo, Amparo. (s.f.). *ESTADO ACTUAL Y PROXIMOD E LA AUDITORIA*.
- Carlos, Sabino. (1995). *Metodología científica*. Buenos Aires: Panamericana.
- César, Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Contabilidad, n. i. (15 de 08 de 2014). www.normasinternacionalesdecontabilidad.es. Obtenido de www.normasinternacionalesdecontabilidad.es: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es>
- Cuatercasas, L. (2009). *Gestión Financiera*. México: Gestión.
- Delgado, H. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. México: Trillas.
- Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- Gavilanez, C. d. (2011). El sistema de control interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de Davmotor Cía. Ltda., en el año 2010.

- GITMAN, Lawrence. (2006). *Estudios de rentabilidad*. España : Mac Graw Hill.
- Gregory, D. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Harrington, H. (2006). *Mejoramiento de procesos*. México: Mac Graw Hill.
- Héctor, D. (2009). *Análisis de Estados Financieros* . México : Trillas.
- Héctor, Delgado. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. México: Trillas.
- Herrera, L. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). Quito, Tungurahua: Gráficas Corona.
- Hosmalin, G. (2008). *Inversiones rentabilidad y progreso técnico*. España: Hispano Europea.
- Ketelhohn, W. (2004). *Los nuevos retos del entorno global en las finanzas*. Colombia: NOMOS S.A.
- Lideres. (6 de 06 de 2013). www.recistalideres.ec/marca-marketing. Recuperado el Lideres de 2013
- Luis, N. (2011). *Organización total*. México: Mac Graw Hill.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. España: Alfaomega.
- Meredith, J. (2005). *Administración de operaciones*. México: Limusa.
- Moreno, J. (2009). *El presupuesto*. México: Patria.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativo*. México: Pearson.
- Muñoz, Carlos. (2011). *Investigación de Tesis*. México: PEARSON.
- Nuñez, M. (2011). Análisis de Iso procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de granja avícola La Florida, durante el primer trimestre del 2011.
- Núñez, Maricela del Rocío . (2011). www.repo.uta.edu.ec. Recuperado el 2013, de www.repo.uta.edu.ec: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle>

- Perez, G. (2012). *gendor@uci.cu*. Obtenido de *gendor@uci.cu*.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Rodriguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Santiago, V. (2009). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Selltiz. (2000). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). España: Mac Graw Hill.
- Sotomayor, A. (2009). *Auditoría Administrativa, proceso y aplicación*. México: Mc Graw Hill.
- Universo, E. (Agosto de 2013). *http://comercioexterior.com.ec*. Recuperado el 2013, de *http://comercioexterior.com.ec*.
- www.ecostravel.com*. (17 de 05 de 2014). *www.ecostravel.com*. Recuperado el 17 de 05 de 2014, de *http://www.ecostravel.com*

Anexos

Anexo 1
RUC DE JEANS ISRAEL



SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1802071629001

APELLIDOS Y NOMBRES: PINEDA LLERENA HECTOR EFRAIN

NOMBRE COMERCIAL: JEAN ISRAEL

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 10/02/1955 **FEC. ACTUALIZACION:** 13/05/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/06/1999 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 03/07/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: AV. PADRE JORGE CHACON
Número: 02-25 Intersección: ATAHUALPA Referencia: DIAGONAL AL SINDICATO DE CHOFERES Teléfono: 032871794
Email: hellocna_jeans@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO (TUNGURAHUA) **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: EVILLAMAR Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR-1560



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y hora: 13/05/2013 12:02:38

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

Anexo 2
RUC DE JEANS ISRAEL



SRI
...Je hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1802071629001

APELLIDOS Y NOMBRES: PINEDA LLERENA HECTOR EFRAIN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	01/05/1998
NOMBRE COMERCIAL: JEAN ISRAEL		FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:	
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: DARIO GUEVARA Calle: PADRE JORGE CHACON Número: 23-25 Intersección: ATAHUALPA Referencia: DIAGONAL AL SINDICATO DE CHOFERES, CASA DE TRES PISOS, COLOR VERDE Teléfono Domicilio: 032971794 Email: heltooris_jeans@hotmail.com Celular: 0991073530

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	24/01/2013
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:	
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: A. MALDONADO Número: 6/N Intersección: QUIMIAG Referencia: A TRES CUADRAS DEL MERCADO MAYORISTA Edificio: CCC NEGOCIOS ANDINAS Oficina: 211 Celular: 0991073530 Email: heltooris_jeans@hotmail.com



No. ESTABLECIMIENTO	ESTADO	FEC. INICIO ACT.	FEC. CIERRE
001	ABIERTO MATRIZ	01/05/1998	
002	ABIERTO LOCAL COMERCIAL	24/01/2013	

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: EVILLANAR **Lugar de emisión:** AMBATO/SOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 13/05/2013 12:02:38

Página 2 de 2

SRI.gov.ec

Anexo 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL DE
JEANS ISRAEL.

Objetivo.- Recolectar información acerca de la auditoría de gestión en los procesos productivos y la rentabilidad.

Contenido

Pregunta N° 01¿Considera usted que el área de producción necesita de una evaluación mediante una auditoría?

Si ()

No ()

Pregunta N° 02¿Cree usted que existe una maquinaria adecuada para la elaboración del producto?

Si ()

No ()

Pregunta N° 03¿La desorganización de los procesos de producción afecta a la rentabilidad?

Si ()

No ()

Pregunta N° 04¿Cuáles recursos necesitan un control permanente?

Humano ()

Financiero ()

Todos ()

Pregunta N° 05¿Se realizan controles permanentes al personal?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

Pregunta N° 06¿Cree que los resultados financieros de la empresa deben ir orientados a establecer una política de control permanente?

Si ()

No ()

Pregunta N° 07¿Los procesos necesitan de un monitoreo permanente?

Si ()

No ()

Pregunta N° 08¿Tiene herramientas y políticas para la optimización de recursos?

Si ()

No ()

Pregunta N° 09¿Los resultados de los estados financieros reflejan la rentabilidad de la empresa?

Si ()

No ()

Pregunta N° 10¿Considera usted que las decisiones inadecuadas son resultado de?

Baja rentabilidad ()

Informes erróneos ()

Incumplimiento de leyes ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4
Ficha de observación Logística

Ficha de Campo:

Lugar: ... área de producción

Fecha:

Investigador:

Logística



Interpretación/ Valoración

La logística interna no permite que el abastecimiento de la materia prima e insumos permita generar un flujo de trabajo participativo.

Anexo 5

Ficha de observación Área de producción.

Ficha de Campo:

Lugar: ...área de producción

Fecha:.

Investigador:

Objeto de estudio: tiempo de producción



Interpretación/ Valoración

En el proceso de producción, como la maquinaria tiene desperfectos toca parar dicho proceso debido a que es eje clave al tratarse de la maquina cerradora lo cual afecta a la producción restante.