



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Los desperdicios de materiales y su incidencia en la  
producción de camisetas de la empresa Confecciones  
Carolina”**

**AUTORA: Sara Jeanette Guamanquispe Guamanquispe**

**TUTORA: Dra. Mg. Giovanna Ortiz**

**AMBATO - ECUADOR**

**Junio 2012**

**Dra. Mg. Giovanna Ortiz**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio del 2012

---

**Dra. Mg. Giovanna Ortiz**

**TUTORA**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sara Jeanette Guamanquispe Guamanquispe, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

---

Srta. Sara Jeanette Guamanquispe Guamanquispe  
C.I 1804181368  
**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F).....

Ingeniera Silvia Guerrero

F).....

Doctora. Zoila López

Ambato, Junio del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Srta. Sara Jeanette Guamanquispe Guamanquispe

C.I 1804181368

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a cada una de las personas que hicieron posible esta investigación, a mis Padres Eduardo y Sara, que son mi inspiración para seguir superándome, a la Universidad Técnica de Ambato que permitió alcanzar mi meta.

Lo dedico a mis noches de desvelo, al tiempo no compartido con mi familia porque sacrifique su tiempo junto a mí; y a la persona que siempre motivo mi superación.

A mi madre que en vida, creyó en mí dándome ejemplos dignos de perseverancia y superación

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, comprensión y consejos en los momentos difíciles, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida y por el don de la sabiduría, a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida. A todos mis maestros que aportaron en mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, lo que no se aprende en salón de clases, a compartir el conocimiento con los demás.

A todas las personas que de una u otra forma, me ayudaron a seguir adelante en todo momento y a mi tutora de tesis, Doctora Mg. Giovanna Ortiz, por su confianza, amistad y apoyo en mi investigación.

A la empresa “CONFECCIONES CAROLINA” por abrir las puertas para desarrollar la presente investigación

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## PAGINAS PRELIMINARES

Contenido	
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
PAGINAS PRELIMINARES.....	viii
ÍNDICE DE GENERAL CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
CAPITULO I .....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico .....	3
1.2.3. Prognosis.....	4
1.2.4. Formulación del problema .....	4
1.2.5. Preguntas directrices .....	4
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.4.1. General.....	7
1.4.2. Especifico.....	7
CAPITULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes Investigativos.....	8

2.2.	Fundamentación filosófica .....	10
2.3.	Fundamentación legal .....	12
2.4.	Categorías fundamentales .....	14
2.5.	Hipótesis .....	40
2.6.	Señalamiento de variables.....	40
CAPITULO III.....		41
3.	METODOLOGÍA .....	41
3.1.	Modalidad Básica de la investigación.....	41
3.2.	Nivel o tipo de investigación .....	42
3.3.	Población y muestra .....	43
3.4.	Operacionalización de variables .....	44
3.5.	Plan de recolección de información .....	48
3.6.	Plan de procesamiento de la información .....	48
CAPITULO IV.....		50
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1.	Análisis e interpretación de los resultados.-.....	50
4.2.	Interpretación de datos .....	50
4.3.	Verificación de la hipótesis.....	62
CAPITULO V .....		66
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
CAPITULO VI.....		69
6.	PROPUESTA.....	69
6.1.	Datos informativos.....	69
6.2.	Antecedentes de la propuesta.....	70
6.3.	Justificación .....	71
6.4.	Objetivos.-.....	74
6.5.	Análisis de Factibilidad.....	75
6.6.	Fundamentación Científica .....	78
6.7.	Metodología. Modelo Operativo.....	96
6.8.	Matriz de Marco Lógico .....	132
6.9.	Previsión de la Evaluación.....	138

A. MATERIALES DE REFERENCIA .....	140
1. BIBLIOGRAFÍA .....	140
2. ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE GENERAL CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

### INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.....	44
CUADRO 2.....	46
CUADRO 3.....	48
CUADRO 4.....	83
CUADRO 5.....	107
CUADRO 6.....	138

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 .....	51
TABLA 2 .....	52
TABLA 3 .....	53
TABLA 4 .....	54
TABLA 5 .....	55
TABLA 6 .....	56
TABLA 7 .....	57
TABLA 8 .....	58
TABLA 9 .....	59
TABLA 10 .....	60
TABLA 11 .....	61
TABLA 12 .....	64
TABLA 13 .....	115
TABLA 14 .....	119
TABLA 15 .....	123
TABLA 16 .....	128

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 .....	15
GRAFICO 2 .....	16
GRAFICO 3 .....	51
GRAFICO 4 .....	52
GRAFICO 5 .....	53
GRAFICO 6 .....	54
GRAFICO 7 .....	55
GRAFICO 8 .....	56
GRAFICO 9 .....	57
<b>GRAFICO 10</b> .....	<b>58</b>
<b>GRAFICO 11</b> .....	<b>59</b>
GRAFICO 12 .....	60
GRAFICO 13 .....	61
GRAFICO 14 .....	135
GRAFICO 15 .....	136

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1.- ARBOL DE PROBLEMAS .....	147
ANEXO 2.- ENCUESTA.....	148
ANEXO 3.- CROQUIS DE LA EMPRESA.....	151
ANEXO 4.- MAPA GEOGRÁFICO DEL CANTÓN AMBATO .....	152
ANEXO 5.- NOMINA DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA CONFECCIONES CAROLINA .....	153

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “CONFECCIONES CAROLINA”, ubicada en el cantón Ambato provincia del Tungurahua se ha dedicado a la producción y comercialización de camisetas para damas y caballeros por el lapso de 5 años aproximadamente, tiempo en el cual ha experimentado un crecimiento empresarial, dando a conocer sus productos en el mercado local, regional y nacional por lo tanto, es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener y mejorar de manera exitosa la producción optimizado los recursos humanos, materiales y tecnológicos que esta posee.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis del entorno interno de la empresa con el fin de establecer estrategias que permitan reducir los desperdicios de la materia prima y actualizar los conocimientos en el uso de la tecnología, adquirida por la empresa, como también dar a conocer su reglamento., los datos obtenidos por la investigación de campo, aplicada a los obreros de la empresa “CONFECCIONES CAROLINA” indican que la mala utilización de la maquinaria es la causa principal para la existencia de desperdicio excesivo de la materia prima por lo que es importante corregir dicha falencia, mejorar y acrecentar la producción de camisetas dirigida al mercado.

Así la propuesta producto de la investigación se direcciona a la aplicación de técnicas para planificar, ejecutar y controlar. En la **planificación** se define misiones, organizar los recursos humanos y materiales adyacente con la capacitación continua y permanente. En la **ejecuciones** dirigir, formar y estimular al obrero y al personal administrativo para saber ser y hacer. En el **control** evaluar el desempeño laboral y el crecimiento de la producción, sin descuidar acciones correctivas en casos eventuales que se presenten en la planificación, los instrumentos, medios para su difusión serán, dípticos, trípticos folletos para informar y capacitar al personal de la empresa.

### **Palabras clave:**

Desperdicios de materiales

Producción

Desperdicios de materiales

Técnicas de control

Planificación

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

Los desperdicios de materiales y su incidencia en la producción de camisetas de la empresa Confecciones Carolina.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

En el mundo la industria textil constituye una importante fuente de ingresos y empleo para muchos países, en particular para países en desarrollo. Esta industria en el año

2001 represento el 2.5% del comercio mundial de mercancías y el 3.3% del comercio mundial de manufacturas.

En el mercado internacional se compete en calidad, por ello, las empresas textiles tienen que adaptarse a las reglas de juego y aplicar la reglamentación técnica pertinente para fabricar sus productos aprovechando al máximo todos sus materiales y recursos que la empresa posee, con la máxima seguridad.

Tomando conciencia de los distintos tipos de desperdicios y la importancia que estos asumen para la empresa, como así también convencer plenamente tanto a directivos como a personal acerca de la necesidad de identificar y destruir los generadores de desperdicios es la meta prioritaria. Sin un firme convencimiento y un claro entendimiento de la situación y de los peligros que ello trae aparejado no sólo para la organización, sino además para sus directivos, empleados, consumidores y la sociedad en su conjunto, no es posible establecer y salir victoriosos en esa lucha.

En el Ecuador, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha con 128 empresas 55.7% participación, Imbabura con 2 empresas 2.2% participación, Tungurahua con 7 empresas 3.0% participación, Azuay con 24 empresas 6.1% participación, Guayaquil con 71 empresas 30.9% participación.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de

Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

Así pues, los desperdicios en Confecciones Carolina están mal utilizados al no contar con datos estadísticos ya que no se ha realizado estudios anteriores. Se desperdicia tanto horas de trabajo por ineficacia en la programación y planificación de las tareas, como también se desperdician posibilidades de ganar nuevos mercados por carecer de productos de calidad o por exceso en sus costos de producción.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Con el análisis crítico del problema objeto de estudio se puede detectar lo que provoca el desperdicio de materiales, las siguientes causas:

Existe mal uso de las maquinarias en el departamento de producción, por el desconocimiento de manejo, lo que da como resultado el desperdicio de materiales, teniendo como efecto la baja productividad y reducción de ventas.

Los trabajadores no están motivados lo que genera bajo rendimiento laboral, y poco interés de superación, no se sienten seguros en el trabajo y no pueden desempeñarse bien en sus labores diarias, ya que algunos tienen poca experiencia laboral y otros están acostumbrados a trabajar bajo algún tipo de sistema de producción.

El contrato de personal no capacitado, en el uso y manejo adecuado de maquinarias provoca los desperdicios de materiales retrasando la producción.

### **1.2.3. Prognosis**

Como resultado del problema, de los desperdicios de materiales, la empresa tiende a la baja Producción, y al poco acceso de consumidores en potencia, quienes adquieren el producto en las empresas que les otorgan niveles mayores de satisfacción. En la empresa Confecciones Carolina al no aplicar un plan para reducir los desperdicios de materiales tendrá como resultado, pérdidas económicas, una baja producción, y lo importante poca acogida del producto en el mercado. Ocasionando en el futuro varios conflictos en el interior de la organización, incrementándose cada vez más los riesgos que podrían ocasionar la posible liquidación total de la empresa. La misma que al no ser competitiva está en desventaja frente a los demás competidores.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera el excesivo desperdicio de materiales, incide en la baja producción de camisetas en la empresa Confecciones Carolina?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cómo los desperdicios afectan en la producción de camisetas en la empresa Confecciones Carolina?

¿Qué técnicas son utilizadas en el control de desperdicios de materiales?

¿Qué técnica de control podrán ser implementadas en la empresa para disminuir los desperdicios de materiales?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

**Límite de contenido:**

**Campo:** Administración

**Área:** Producción

**Aspecto:** desperdicios de materiales.

**Límite espacial:** Empresa Confecciones Carolina de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

**Límite temporal:** Octubre – Marzo 2012

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica por las siguientes razones:

Nuestro país se ve inmerso en la globalización donde saber competir es lo primordial, por ello luchar contra los desperdicios implica que a través de la mejora continua, en

todos y cada uno de los procesos de producción, deben aplicar actividades involucradas en la gestión eficaz de la empresa tratando de superar de manera constante los niveles óptimos de producción para alcanzar el objetivo de la excelencia.

En este estudio se prevee resultados inmediatos no solo en lo económico sino también presentara beneficios entre las personas involucradas con la empresa; realizando una lucha constante y permanente en la necesidad de eliminar los factores generadores de inproductividad, altos costos, largos ciclos, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y productos defectuosos lo que origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores.

En cuanto a lo académico es la oportunidad de desarrollar en la práctica todos los conceptos relevantes para la reducción de los desperdicios de materiales, tocando los temas financieros, la relación entre empleados y un estudio profundo en el área de producción. Además de la interrelación con otras áreas de conocimiento como el administrativo que aseguren la optimización de procesos y materiales con el fin de asegurarse un renglón importante con los compradores.

Para encontrar una solución al problema planteado se incrementara técnicas de control en la empresa Confecciones Carolina, siendo necesario analizar el cumplimiento de los objetivos, implementar controles en la organización, inspección de la maquinaria, nuevos sistemas de producción, capacitar a los trabajadores, realizar la distribución necesaria de actividades y un control de rendimientos del proceso de producción.

Cumpliendo con todos los objetivos obtendremos un ambiente donde los empleados tengan capacidad de detectar, prevenir y eliminar el excesivo desperdicio en las diferentes etapas de producción.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. General**

Determinar de qué manera el excesivo desperdicio de materiales, incide en la baja producción de camisetas en la empresa Confecciones Carolina.

##### **1.4.2. Especifico**

1. Identificar como los desperdicios afectan la calidad del producto de la empresa Confecciones Carolina.
2. Analizar que técnicas son utilizadas en el control de desperdicios de materiales.
3. Implementar técnicas de control que puedan ser aplicadas en la empresa para disminuir los desperdicios de materiales.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

**María Augusta Ramos (2005)** Con el tema el Impacto de los desperdicios en el costo del producto terminado de INDUPAC CIA. Ltda. En el primer semestre del 2005, tiene como objetivo general, analizar el impacto del costo de los desperdicios en el costo del producto final, la metodología utilizada es la de campo y bibliográfica, que fue fundamentada en la realización de este proyecto ya que utiliza un estudio sistemático del problema en el lugar donde se produjo, es decir la investigación se realizó en la planta industrial INDUPAC CIA. Ltda. Ya que constituye el punto de partida para la realización del presente trabajo de investigación, por cuanto permitió analizar y evaluar el problema objeto de estudio, y la de campo, debido a que permitirá tener contacto

directo entre el sujeto de investigación y el objeto de estudio, llegando a la conclusión de que la causa de los desperdicios en INDUPAC radica por la manipulación del personal, esto se da especialmente por la falta de experiencia y capacitación del personal nuevo.

**Francisco Gómez (2010)** Con el tema Aplicación del manual de calidad para mejorar los procesos productivos en la IMPRENTA Y ENCUADERNACION GÓMEZ M. de la ciudad de Ambato, tiene como objetivo determinar si la carencia de un manual de calidad bajo los requisitos establecidos, en las normas ISO 9001:2000 en la empresa “IMPRENTA Y ENCUADERNACION GÓMEZ M” genera ineficiencia en sus procesos productivos. La metodología a aplicar es la de información secundaria, sustentada en bibliografías encontradas en las bibliotecas de Ambato y Quito que ayudarán al desarrollo de este trabajo, llegando a la conclusión de que el manual de calidad sirve como norma autorizada, de referencia para la implementación de un sistema de calidad.

**Sandra Capara (2010)** Con su tema Modelo de gestión y su incidencia en la producción de Artesanías en el Centro de Formación Guman Poma de Ayala de la comunidad de San Isidro, teniendo como objetivo general propone un módulo de Gestión de calidad que permita incrementar la producción de Artesanías en el Centro de Formación Guman Poma de Ayala de la comunidad de San Isidro, la metodología utilizada es la bibliográfica para analizar cada información escrita sobre el problema en estudio, se basara en documentos ya estudiados y comprobados los resultados anteriores como conclusión; podemos ver que tiene el resultado de la encuesta al personal que elabora las Artesanías determina que carecen de capacitación en el área de producción ya que únicamente aplica en la elaboración de las Artesanías, los conocimientos adquiridos por sus propios medios y habilidades.

**Magali Valverde (2009)** Con su tema El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola “San Andrés” del cantón Patate, teniendo como objetivo general que se puede diseñar una estructura organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola “San Andrés” del cantón Patate, la fundamentación a aplicar es la Filosófica ya que la organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización para dividir el trabajo, asignar tareas organizacionales, estableciendo autoridad y utilizar los recursos organizacionales; a través del diseño de una estructura organizacional, que facilite a sus colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, como conclusión tiene que es necesario realizar un control minucioso acerca de cómo están utilizando sus empleados los recursos que posee la Avícola “San Andrés” del cantón Patate ya que afecta directamente a la empresa en desperdicios que se están ocasionando.

**Merci Paredes (2010)** Con su tema La planificación estratégica y su incidencia en la producción de la curtiduría Hidalgo en la ciudad de Ambato, El objetivo es que tiene que elaborar un plan estratégico que permita incrementar la producción de la curtiduría Hidalgo, la metodología a utilizar es la Bibliográfica el propósito de aplicar esta investigación es respaldar la información obtenida ya que se necesita el sustento de investigaciones anteriores los cuales están relacionados con el problema objeto de estudio, también la investigación de campo ya que esta investigación es necesaria utilizar por que se deberá recolectar y analizar información para realizar una encuesta al personal administrativo así como a los obreros de la empresa, como conclusión podemos ver que la curtiduría Hidalgo no cuenta con un plan estratégico, afectando directamente a la producción por lo que no ha podido cumplir con los pedidos.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación da a conocer lo que son los excesivos desperdicios de materiales y su incidencia en la producción de camisetas, para enfocar el tema se aplica

el paradigma Crítico propositivo por que las variables que aquí se van a investigar en la administración general son problemas que dinamizan el sistema de producción en la confección de camisetas y los objetivos de la investigación, interpretan la realidad que muchas empresas pasan por no prevenir los problemas de alguna forma estableciendo cambios y proponiendo una solución.

Es necesario destacar que la metodología empleada por el paradigma crítico propositivo se canaliza por el empleo de la dialéctica y la educación del método al objeto de estudio bajo un esquema crítico demandado complementariamente la participación del sujeto en la solución del problema, considerándolo cualitativo como referente importante para el análisis; parámetros que nos guiaran a la aplicación práctica y veras.

Ya que toda empresa y todo ser humano se desenvuelven dentro de una realidad, un mundo cambiante y dinámico de mucha competencia que exige lo mejor de cada uno de sus competidores. Por ello los excesivos desperdicios de materiales en la producción de camisetas, da a notar que los empleados de la empresa no realizan a cabalidad las actividades que se les asigna, otra de las razones es que desconocen el manejo de las maquinarias provocando así el cierre a nuevas expresiones con cambios positivos que beneficien a los involucrados siendo mejores en cada rama que se desempeñen.

La presente investigación está influenciada por los valores éticos individuales y sociales aceptados y reconocidos por la sociedad, en donde el cliente es lo primordial, sin dejar a un lado las obligaciones de los empleados que son el cumplir con el trabajo asignado y la creación de un beneficio en común en la organización.

### 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

**Artículo 66.** Reglamento de trabajo es el elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenciones y contratos que lo afecten, con el objeto de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

**Artículo 67.** Todo reglamento de trabajo debe ser aprobado previamente por la Oficina Legal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; será puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzará a regir; se imprimirá en caracteres fácilmente legibles y se tendrá constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo.

Las disposiciones anteriores se observarán también para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento de trabajo.

**Artículo 68.** El reglamento de trabajo podrá comprender el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen convenientes. Además contendrá:

- a) las horas de entrada y de salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período o períodos de descanso durante la jornada;
- b) el lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

- c) los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- d) el lugar, día y hora de pago;
- e) las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas. Es entendido que se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa y que la suspensión del trabajo, sin goce de sueldo, no podrá decretarse por más de ocho días ni antes de haber oído al interesado y a los compañeros que éste indique;
- f) la designación de las personas del establecimiento ante quienes deberán presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general, y la manera de formular unas u otros; y
- g) las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores.

**El código del trabajo establece que:**

**Artículo. 119.** Le corresponde al Consejo Nacional de Salarios (CONADES) asesorar al Ministro de Relaciones Laborales en el señalamiento de las remuneraciones y en la aplicación de una política salarial acorde con la realidad que permita el equilibrio entre los factores productivos, con miras al desarrollo del país.

**Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno**

**Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.-** Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

La Administración Tributaria podrá establecer ajustes como resultado de la aplicación de los principios del sistema de precios de transferencia establecidos en la ley, este reglamento y las resoluciones que se dicten para el efecto.

**Art. 57.-** Democratización productiva.- En concordancia con lo establecido en la Constitución, se entenderá por democratización productiva a las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas.

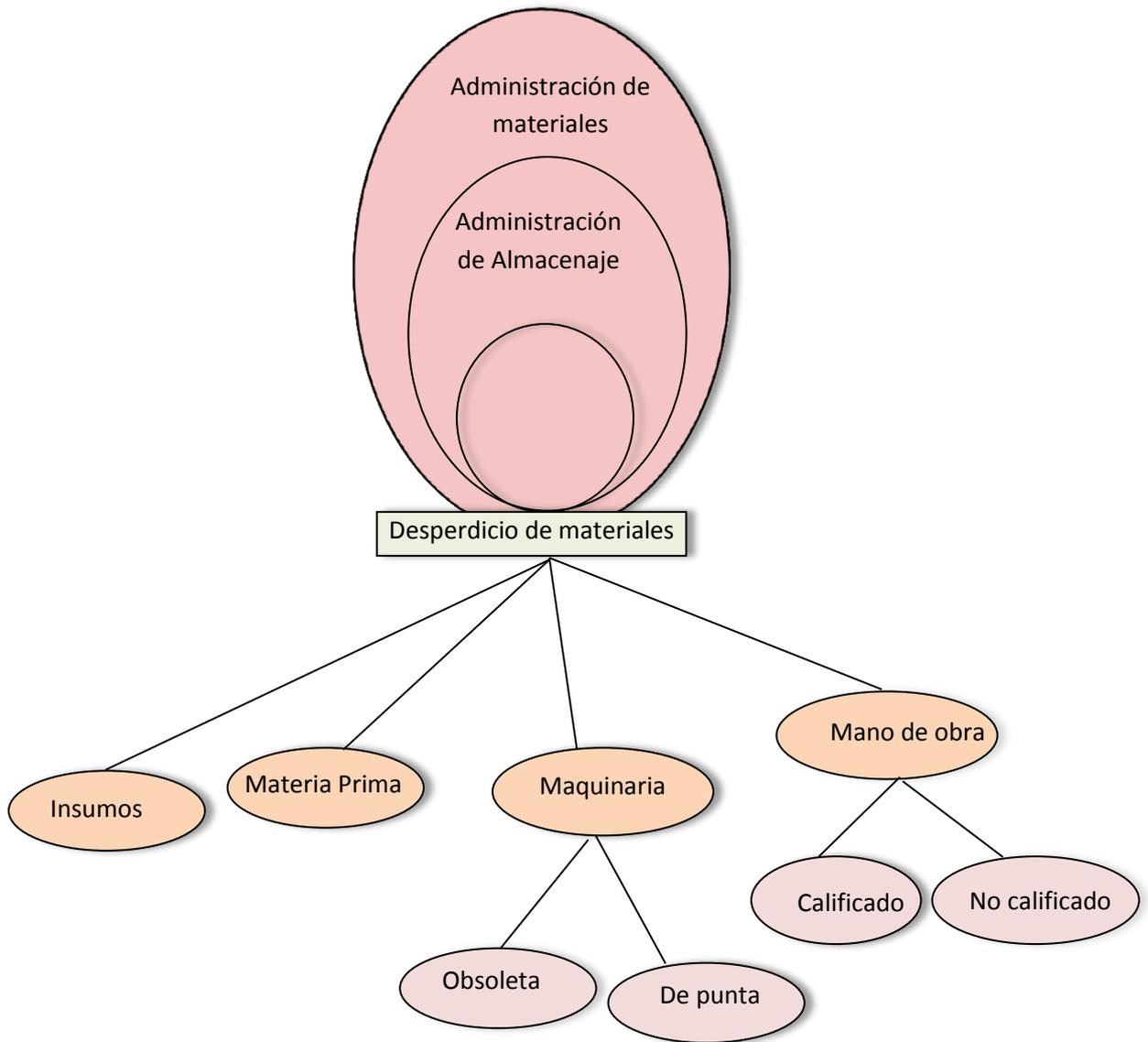
El Estado protegerá a la agricultura familiar y comunitaria como garantes de la soberanía alimentaria, así como también a la artesanía, al sector informal urbano y a la micro, pequeña y mediana empresa, implementando políticas que regulen sus intercambios con el sector privado.

El Estado promoverá políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

**Variable Independiente**

**GRAFICO 1**

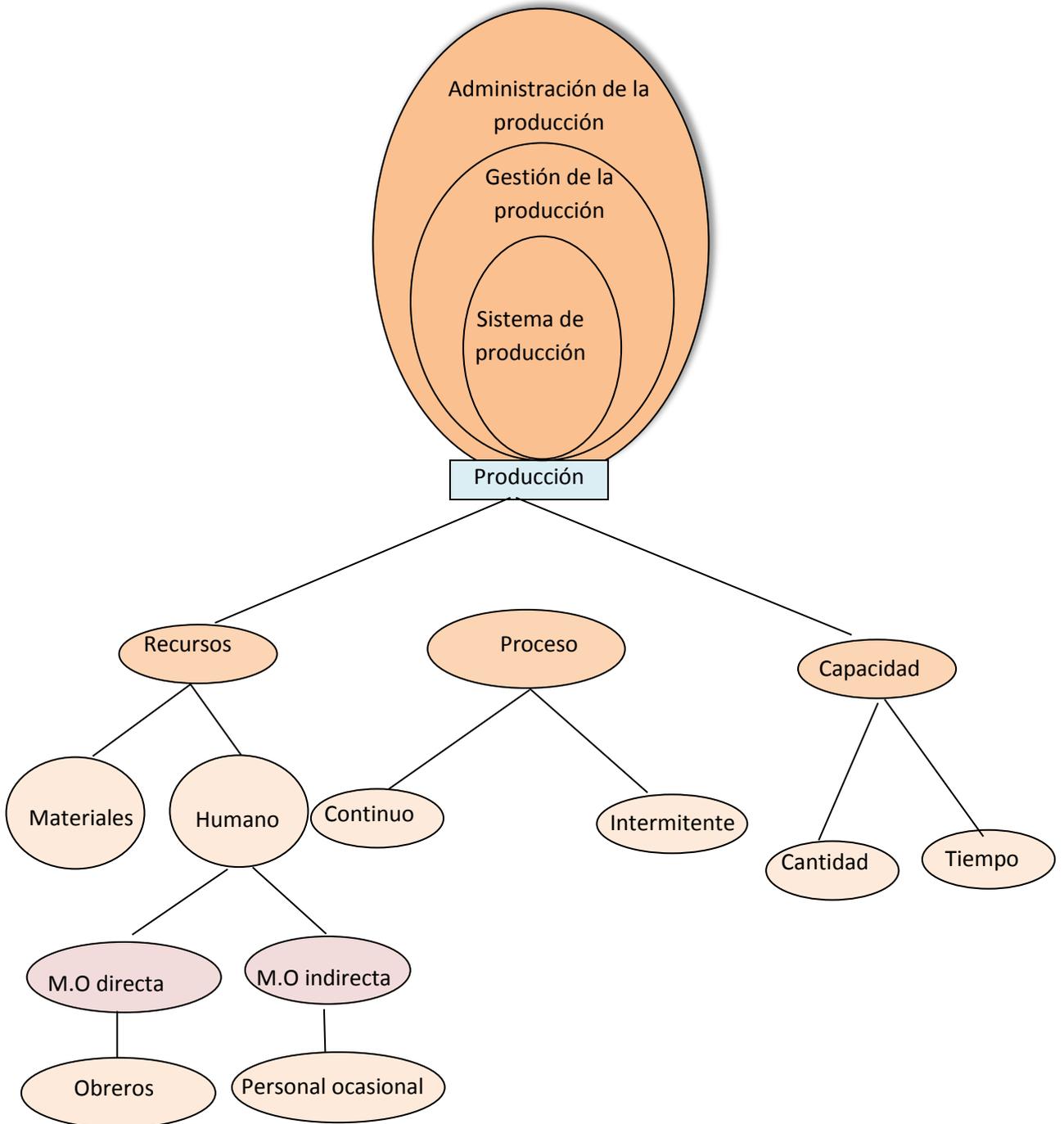


**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

**Variable Dependiente**

**GRAFICO 2**



**Fuente:**La investigación

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

## **DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

## **DESPERDICIOS DE MATERIALES**

## **ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES**

Según **Lourdes Munch (2010, p.25)** la administración de materiales tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia de los programas de producción y en los tiempos de entrega.

Los materiales son todos los insumos o materia prima requerido para fabricar un producto; así como los productos terminados, herramientas y artículos de oficina y mantenimiento. Los materiales se manejan físicamente en los almacenes.

La administración de los materiales integra dos funciones básicas: compras o abastecimientos, y control de inventarios o almacenes.

Uno de los recursos más importantes de la empresa son los recursos materiales, ya que de ellos depende la calidad de los procesos y los productos.

Los materiales incluyen además de las materias primas, la producción en procesos, el producto terminado, las herramientas, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La administración de los materiales se relaciona íntimamente con los pronósticos de venta y de producción; y una de sus actividades más importantes es calcular los puntos de pedido y de orden, o sea, el momento exacto para solicitar los materiales necesarios y evitar el desabasto.

Según **fuelle (internet)** podemos definir a la Administración de Materiales como un conjunto de técnicas que nos permite controlar el flujo de materiales en la organización desde que se reciben los insumos hasta la entrega de los productos terminados a los clientes

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

## **MATERIALES O INVENTARIOS**

Según **Rachman (1997, p.45)** en su libro Introducción a los negocios enfoque mexicano Octava edición, “los inventarios son bienes que se guardan a la mano para el producción o para venta a los clientes finales”

Podemos clasificar los inventarios principalmente en:

Inventarios de abastecimientos

Inventarios de materiales

Inventarios de productos intermedios o de procesos

Inventarios de producto terminado.

Según **fuelle (internet)** 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 de la producción, pérdida de la imagen de la compañía, costos excesivos de almacenamiento, etc. Por otro lado, una correcta planeación de los inventarios permite a las organizaciones el responder ante cambios inesperados en la demanda de sus productos o en los precios de sus insumos, etc.

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/objetivo/7.1.6/admonmat.htm>

### **ADMINISTRACIÓN DE ALMACENAJES.**

Según **Rodrigo Fernández (2006, p. 13)** la administración de almacenaje es una necesidad en todas las empresas, independientemente si son industriales, comerciales, o incluso de servicios, cuenta con un cierto nivel de productos almacenados. Estos productos suponen una inversión y un coste, ya que ocupan espacio, se necesita personal y equipo para su manipulación y conservación. Por este motivo, la tendencia actual es disminuir el nivel de stock lo máximo posible.

Según **David Closs (2007, p. 64)** la administración de almacenaje incorpora los procesos para guiar las actividades físicas, entre ellas la recopilación de productos, el movimiento y el almacenamiento de materiales, así como la selección de pedidos.

Por esta razón, se suelen denominar administración de almacenaje o control de inventarios y, a veces, sistemas localizadores en el almacén, en referencia a la capacidad para dar seguimiento a los lugares de almacenamiento del inventario en los almacenes

**Definición de logística (Internet)** Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades

necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

Según **Lamb, Hair y McDaniel**, la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo".

Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado".

En síntesis, se puede adoptar la siguiente definición de logística para conocer y describir de una forma amplia y precisa lo que es la logística en el contexto empresarial:

"La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado".

<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

## **CONTROL DE INVENTARIOS**

Según **Lourdes Munch (2010, p. 227)** el control de inventarios tiene como finalidad disponer de la cantidad exacta de materiales evitando escases o exceso. Existen diversos

sistemas de software de control de inventarios. Los inventarios pueden ser: de materia prima, producto terminado, diversa herramientas y refacciones papelería e insumos de oficina.

El objetivo del control de inventarios es obtener la calidad óptima de los materiales, y la existencia y la disponibilidad inmediata de los mismos para que se minimicen los costos de almacenaje.

Los inventarios justo a tiempo presentan unas técnicas que han incidido en el éxito de las organizaciones japonesas. Consiste en tener el mínimo de inventarios, tanto de materia prima como de producción en proceso y producto terminado, para evitar los costos de almacenamiento y garantizar la satisfacción de los clientes, de tal forma que cuando se requiere la materia prima el proveedor la surte en la cantidad, calida y tiempo adecuado.

Según **Martin K. Starr, David W. MillerDiana, (1981, p. 435)**el control de inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Según **Stephen N. Chapman (2006, p. 288)** el control de inventarios es uno de los retos más importantes que enfrentan los directivos de una empresa en cuestión de planificación, sobre todo las empresas manufactureras. Aunque técnicamente los inventarios constituyen un activo en el balance general de la compañía, casi todos los ejecutivos y financieros consideran que mantenerlos implica un gasto significativo, y que su misión es minimizarlo lo más posible.

## **DESPERDICIOS**

Según **OCEANO CENTRUM (2002, p. 569)** en términos generales se entiende como desperdicio a toda inadecuada utilización de los recursos o posibilidades de la empresa. Se desperdicia, tantas horas de trabajo por ineficiencia en la programación y planificación de las tareas, como también se desperdician posibilidades de ganar nuevos mercados por carecer de productos de calidad o por exceso en sus costos de producción.

Los desperdicios son todo proceso productivo que hace uso de materias primas, maquinarias, mano de obra, tecnología, recursos financieros generando como resultado de su combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos utilizados por la empresa en cada proceso pueden agregar valor o no.

Según **Fuente (internet)** Se llama desperdicio a cualquier ineficiencia en el uso de equipo, material, trabajo, o capital en cantidades que son consideradas como necesarias en la producción de una construcción. Incluye tanto la incidencia de material perdido y la ejecución de trabajo innecesario, lo que origina costos adicionales y no agrega valor al producto. El originar costos y no generar valor, es la base del concepto de desperdicio.

Se distingue un desperdicio inevitable como aquel en que la inversión para evitarlo es mayor que la economía que produce. Un desperdicio evitable cuando el costo del desperdicio es más alto que el costo para prevenirlo. La proporción de estos desperdicios depende de la empresa y de la obra en particular, y está asociado al desarrollo tecnológico.

## **CLASIFICACIÓN DE DESPERDICIOS**

Pueden ser clasificados de acuerdo a su origen (identificando su causa). Aunque se evidencie durante el proceso productivo puede deberse a la manufactura de materiales, el entrenamiento, el diseño, el suministro de materiales, la planeación.

La clasificación propuesta en el estudio es por naturaleza, por considerar que es de más fácil entendimiento por los administradores y para evitarla. Se puede contrastar con la siguiente clasificación.

### **Sobreproducción**

Una cantidad mayor que la requerida o antes de tiempo. Incluye desperdicios de materiales, horas de trabajo o uso de equipo. Produce inventarios de productos sin terminar o aún su pérdida.

### **Sustitución**

Corresponde al desperdicio de dinero al emplear material más caro que otro de igual desempeño. O de tareas simples por un trabajador calificado. O uso innecesario de un equipo sofisticado.

### **Tiempo de espera**

Tiempos muertos por falta de sincronización y disponibilidad de materiales. O tasa de producción en diferentes grupos o equipos. Demoras por carencia de materiales, o falta de espacio para trabajo.

### **Transporte**

En el movimiento interno de material. Excesivo manipuleo. Uso de equipo inadecuado. Recorridos deficientes. Producto de un pobre trazado y carencia de planeación. Se pierden horas de trabajo, energía, espacio y de material durante el transporte.

### **Procesamiento**

Relacionado directamente con la tecnología empleada en la realización de tareas o partidas específicas. En colocación de materiales.

### **Inventarios**

En exceso o innecesarios que conduce a pérdidas de material (por deterioro, condiciones inadecuadas, robo, vandalismo) y pérdidas monetarias por capital sin uso. Resultante de falta de planeación y desconocimiento de las cantidades necesarias.

## **Movimiento**

Innecesarios o ineficientes hechos por los trabajadores. Involucra uso inadecuado de equipo, métodos de trabajo poco efectivos o deficiencias de arreglo del lugar de trabajo.

Producción de productos defectuosos

El producto final no cumple los requerimientos de calidad. Podría conducir a re-trabajos, introducción de material innecesario por resanes. Debido a diseños y especificaciones pobres, carencia de planeación y control, falta de coherencia entre el diseño y la producción.

[http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion\\_construccion/concepto\\_de\\_desperdicio.html](http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion_construccion/concepto_de_desperdicio.html)

## **MATERIAS PRIMAS**

Según **Dávalos Nelson (1981, p. 317)** “materia prima, elemento material e insumos que, en forma directa, sufren transformaciones en el proceso de producción o fabricación hasta obtener un producto, esté o no acabado. Forma parte del grupo de rubros en donde se concentran las denominadas cargas fabriles. La Enciclopedia del Management menciona que “Materia prima son materias básicas, procesadas y compuestos químicos utilizados en fabricación. Para el investigador materia prima son materias básicas, procesadas y compuestos químicos que sufren transformaciones en el proceso de fabricación hasta obtener un producto.

Según **Lourdes Munch (2010, p. 227)** las materias primas son los elementos o insumos necesarios para producir un artículo.

Según **Pedro Zapata (2007, p. 10)** materia prima constituye todos los bienes, ya sea que se encuentren en estado natural, o hayan tenido algún tipo de transformación previa,

requeridos para la producción de un bien. Ejemplos: harina, huevos especias, agua y leche, para “hacer” pan

## **MAQUINARIA**

Según **Lourdes Mounch (2010, p.288-289)** la última década se ha caracterizado por mejoras notables de la productividad y de los procesos de fabricación, de lo que ha originado la disminución de los costos y aumentos en la calidad de la producción. Materiales extra duros para corte de metales, las maquinarias, tienen un perfeccionamiento continuo no solo en los avances de la comunicación sino también en la fabricación de equipos.

Una máquina es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado.

### **Maquinaria de punta.**

La tecnología espacial, las computadoras, las formas no convencionales de energía, y la ingeniería genética, producen cambios radicales, para la humanidad.

La manipulación genética provoca aumentos notables en los rendimientos, y las maquinas con inteligencia artificial permitirán el acceso generalizando a las fuentes del conocimiento y asesoramiento técnico y profesional.

### **Administración de la producción**

Según **Fogarty (2007, p. 1)** Se define como el diseño, operación y control de sistemas para la manufactura y distribución de productos. Tiene tres niveles de aplicación en la

cadena logística: el nivel al detalle, el nivel de mayoreo (el almacén) y el nivel de manufactura.

Dos factores comunes a todos los ambientes de la administración de la producción son: el estrecho contacto con las personas, y la necesidad de un sistema de planeación y control consistente y bien definido.

Según **Richard B. (2009, p. 4)** trata de como desempeñar el trabajo de forma expedita, eficiente, sin errores y a bajo costo.

Se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa, esta administración es importante porque la administración de la producción a veces se confunde con la investigación de operaciones.

## **ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Según **Barry Render (2004, p. 638)** es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. La actividad que crea bienes y servicios suelen ser bastante obvias. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, como un televisor.

En las organizaciones que no crean productos físicos, la función de producción puede ser menos evidente. Puede estar escondida para el público e incluso para el cliente, ejemplo son las transformaciones que ocurren en un banco.

Según **fuerite (internet)** la administración de la producción o la administración de operaciones es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta

área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La administración de las operaciones es un área de estudio o subsidencia de la Administración.

Se puede definir como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización.

La administración de la producción trata con los recursos directos de producción de la empresa, las cuales pueden considerarse como las cinco P de la Dirección de Operaciones: Personas, Plantas, Procesos y Sistema de Planificación y Control.

- 1. Personas:** Son la fuerza de trabajo directa e indirecta.
- 2. Plantas:** Fábricas o ramas de servicio donde se realiza la producción.
- 3. Partes:** Comprenden los materiales o en el caso de servicios, los suministros que pasan a través del sistema.
- 4. Procesos:** Son los pasos necesarios para lograr la producción.
- 5. Sistemas de planificación y control:** Son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para manejar el sistema.

[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1_1.htm)

## **GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Según **Muños Miguel. (2006, Internet)** mediante la gestión de la producción, se intenta ordenar el flujo de materiales en las empresas productoras o industriales.

Las empresas que comercializan bien, pueden dividirse a su vez en empresas productoras o industriales, si tiene instalaciones para fabricar sus productos, y empresas distribuidoras o comerciales, si se limita a comprar el producto a un proveedor, y venderlo a un cliente sin transformarlo.

En una empresa productora hay materias primas, que recorren las instalaciones de fábrica, para ser procesadas y dando como resultado un producto final.

Pues bien, la gestión de la producción intenta ordenar el flujo de todos los materiales en la fábrica: cuando hay que fabricar y en qué cantidades.

**<http://taylor.us.es/componentes/miguelangel/gestiondelaproduccion.pdf>**

## **SISTEMA DE PRODUCCIÓN**

Según **ElwoodBuffa (1974, p. 15)** menciona: mediante los sistemas de producción ponemos para aprovechamiento del consumo diario los bienes y servicios enormes cantidades que se requieren. Por este motivo la dirección de procesos productivos en sus infinitas variedades es una de las actividades más fascinantes de la vida moderna. Para comparar este criterio se ha tomado a ElwoodBuffa (1984, pg. 1) que manifiesta: “La eficiencia de la producción es un término relativo que depende del grado de eficiencia de nuestro empleo de los recursos disponibles para una unidad dada de producto”. Por último está el criterio de ElwoodBuffa y otros (1991, pg. 11) señala: “es la combinación especial de recursos (capital, mano de obra y materiales) que se utiliza para producir el artículo o servicio deseado. Las políticas que rigen la interacción de dichos recursos, así como el flujo de la información, son elementos importantes para definir el sistema de producción”.

Para el investigador la ingeniería de la producción es lo que una empresa planea producir tomando en cuenta todos los recursos, como capital, materiales y mano de obra y así llegar a alcanzar las metas.

Según **Tawfig y Chavel (1984, p. 9-10)** se considera a la empresa como un sistema de producción este sistema puede ser analizado en dos aspectos; su concepción y su administración operativa, estos dos aspectos corresponden a sus dos fases principales de su puesta en marcha.

Concepción del sistema de producción.- un sistema de producción empieza a tomar desde que se formula un objetivo y se elige al producto que va a comercializarse.

El producto necesita de un procedimiento específico el cual debe ser lo más económico posible teniendo en cuenta la capacidad y el sistema de producción dicha capacidad tendrá de factores tales como los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa esta capacidad de producción debe permitir el logro de un objetivo en un plazo más o menos largos el cual se fija al inicio de la operación.

La elección de un sistema para la empresa es de importancia capital. En muchos casos, el éxito o el fracaso de la empresa depende de dicha decisión solo de un análisis detallado que permitirá efectuar una elección adecuada del sitio de plantación para la empresa.

Según **Félix Moliner (2006, pg. 8)** “la producción analiza la forma en que el productor dado “el estado del arte o la tecnología, combina varios insumos para producir una cantidad estipulada en una forma económicamente eficiente.”

Según **José Nevarez (2005, pg. 20)**: toda sociedad tiene que organizar de algún modo el proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas económicos fundamentales. Pero independientemente de la organización que se adopte, hay ciertos principios económicos universales que rigen el proceso productivo;

## **PRODUCCIÓN**

Según **Moore, F (1997, Pág. 46)** “la producción es el proceso por medio del cual se crean productos y servicios. “

Según **Tawfik, L (1984, Pág. 4)** “la adición de valor a un bien-producto o servicio-por efecto de una transformación”

**En el diccionario de marketing (1999, Pág. 272)** “producción es el proceso que permite al fabricante poner a disposición del mercado un producto. Para que esta operación produzca beneficios los costes deben mantenerse en un nivel aceptable en relación al precio y al volumen de unidades producidas. Así mismo. La calidad del producto debe cumplir los requisitos mínimos del mercado.”

Según **Uribe, Montoya Augusto (1994, Pág. 22)** da como definición que la producción es el conjunto de operaciones mediante las cuales se transforman los insumos en bienes o servicios, las pequeñas empresas son organizaciones que operan normalmente en el sector secundario y en el sector terciario, produciendo fundamentalmente servicios y bienes de consumo, y, a veces, bienes intermedios, o sea, insumos para otros procesos organizaciones.

Dado este conjunto de operaciones, se habla de la dirección o gerencia de la producción o de la dirección o gerencia de operaciones. No importa el tamaño de su empresa, el éxito de ella va a depender de cómo maneje (como dirija, como gerencia) estas operaciones.

## **RECURSOS MATERIALES**

Según **Lourdes Munch (2010, p. 87)** los recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos. Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.

## **RECURSOS HUMANOS.**

Según **Lourdes Munch (2008, p. 153)** los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

## **MANO DE OBRA**

Según **Océano Centrum (2002, p.73)** el costo de la mano de obra directa es la cantidad de salarios ganada por los trabajadores que intervienen realmente en la transformación

de materiales, de su estado de materia prima al del producto acabado para la transformación de materiales directos en producto terminado hace falta el trabajo humano. Algunos interviene con su acción directa en la fabricación de productos bien sea manualmente o en forma manual o accionando una máquina que transforman las materias primas en productos terminados, es lo que constituye el costo de mano directa.

Otros trabajadores desempeñan labores directas, ósea vigilancia, mantenimiento, supervisión, etc. La remuneración de estos trabajadores se denomina mano de obra indirecta y se incluye dentro de los costos indirectos de fabricación. La mano de obra son los recursos humanos que dispone la empresa y que hace posible la conclusión de los objetivos de una empresa, que es la de obtener un producto.

#### **MANO DE OBRA INDIRECTA**

Según **Pedro Zapata (2007, p. 10)** mano de obra se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o tecnología los materiales en producto terminado. Ejemplos: aporte y esfuerzo de panificador, amasador, hornero, etc. Quienes en conjunto hacen el pan.

Según **Juan García Colín (2001, p. 70)** el costo de la mano de obra indirecta está en función del tiempo de trabajo, del tabular de sueldos y salarios, del contrato colectivo de la empresa de trabajo.

#### **MANO DE OBRA DIRECTA**

Según **Juan García Colín (2001, p. 70)** es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.

Según **Pedro Zapata (2007, p. 10)** es obligación del empleador reconocer un salario a los demás beneficios y prestaciones (en el caso de obreros) o un sueldo (en el caso de empleados), a cambio de haber recibido de los trabajadores el aporte intelectual y/o físico. Estos sueldos y salarios del personal de producción constituyen el costo de la mano de obra que debe ser pagado oportunamente ya sea en dinero, en servicios o en especie, según acuerdo previo de las partes.

Pasa a integrar el segundo elemento de costos de producción. Los sueldos y salarios que se paga al personal de apoyo a la producción como por ejemplo funcionarios de la fábrica supervisores, personal de mantenimiento, etc. Que no se pueden identificar plenamente en la elaboración de un producto.

## **PROCESOS**

**Según fuente (internet) se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.** Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

En la informática, un proceso puede querer decir distintas combinaciones operativas que ocurren simultáneamente para alcanzar un resultado o un producto, como la instalación de un nuevo software, o la consecución de un análisis antivirus.

Un proceso es una entidad activa que tiene asociada un conjunto de atributos: código, datos, stock, registros e identificador único.

Un proceso es la entidad de ejecución reconocida por el sistema de operación.

Un proceso es un programa en ejecución. Esta ejecución es secuencial.

Un proceso requiere de recursos (memoria, CPU, dispositivos) para su ejecución

Los procesos también son llamados frecuentemente tareas.

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

## **PROCESO CONTINUO**

Según **Voris, W (1983, p. 83)** la producción continua es “la producción en masa” “La fabricación continua implica que los planos de fabricación están estandarizados y no acostumbran cambiar durante el periodo de producción“

Según **Velásquez, G (1977, p. 63)** la producción continua es “En este sistema las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de adaptación que siguen una escala no afectada por interrupciones. En este tipo de sistema, todas las operaciones se organizan para lograr una situación ideal, en la que las operaciones se combinan con el transporte de tal manera que los materiales son procesados mientras se mueven.

Se utiliza este sistema cuando la economía de la fábrica favorece a la producción continua. Es decir, cuando la demanda de un producto determinado es elevada, la empresa se ve obligada a trabajar continuamente.”

Según **Tawfik, L (1984, p.207)** las características de la producción en serie son las siguientes:

- a) La cantidad por fabricar de cada producto es muy elevada con relación a la diversidad de los productos.
- b) Los procedimientos de fabricación son mecanizados, e incluso automatizados.
- c) Los ajustes de máquinas son escasos debido a la poca diversidad de los productos.
- d) Se recurre a las líneas de producción y de ensamble por producto.
- e) El volumen de producción por empleado es muy elevado.
- f) La mano de obra. En ciertas líneas de ensamble, es poco especializada
- g) El inventario de productos en curso es muy reducido.
- h) Existe un servicio permanente de mantenimiento.
- i) Existe un sistema de distribución.

**Según Velásquez, G (1977, p. 217)** las características de fabricación continua son las citadas a continuación:

- 1.-Una de las características más comunes es la producción de un considerable volumen de productos tipificados.
- 2.- Esta generalizado el empleo de maquinaria especializada, que se ajusta a la disposición que guarda la línea del producto.
- 3.- Es común que grúas y transportadores formen parte del equipo fijo que se utiliza para el manejo de materiales.

## **SISTEMA DE PRODUCCIÓN INTERMITENTE**

Según **Voris, W (1983, p. 83)** la producción intermitente es: “significa que se realiza tan solo sobre la base de pedidos específicos recibidos de los clientes.”

Según **Velásquez, G (1977, p. 64)** el Sistema de producción intermitente: es lo siguiente “producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo en lotes de fabricación. En estos casos se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente.

Este proceso sirve para fabricar un producto así como también, para manufacturar otros productos.

### **Características de la producción intermitente**

Según **Tawfik, L (1984, p. 222)** sobre las características de la producción intermitente es la presente:

- Bajo volumen de producción por producto.
- Gran diversidad de los productos por fabricar.
- Reagrupamiento de máquinas similares por taller.
- Alto grado de especialización de la mano de obra.
- Desigualdad en la distribución de los trabajos entre los diferentes talleres, maquinas o empleados.
- Baja tasa de utilización de ciertas maquinas;
- Flexibilidad de la producción;
- Falta frecuente de materias primas.
- Posibilidad de fabricar ciertos productos estándar durante los periodos de baja demanda.

Según **Velásquez, G (1977, p. 217-218)** nos determina que las características de fabricación intermitente son:

- 1.- La compañía fabrica generalmente una amplia variedad de productos; para la mayor parte de los artículos, el volumen de las ventas y consecuentemente el tamaño de las ordenes de producción son pequeñas en relación a la producción total.
- 2.- Normalmente se utiliza maquinaria para la producción ordinaria, favoreciendo así la disposición del proceso.
- 3.- El equipo para el manejo de materiales, lo integran utensilios tales como carretillas de mano y carretillas elevadoras.
- 4.- Se contrata mano de obra calificada, cuyo costo es relativamente alto por requerirlo así la elaboración de diferentes tipos y cantidades de productos.

Según **Voris, W (1983, p.87-89)** Define que las características de la fabricación intermitente son:

- 1.- La compañía produce una amplia variedad de productos según pedido.
- 2.- Los pedidos son habitualmente para pequeñas cantidades que no vuelven a ser repetidos.
- 3.- Para el trabajo se aplica preferentemente las maquinas transversales.
- 4.- La planta está (o debería estar) ordenada sobre la base del equipo.
- 5.- La producción está basada en las ventas.

Según **Velásquez, G (1977, p.65)** el “sistema de producción modular: Esta producción se puede definir como el intento de fabricar estructuras permanentes de conjunto, a costa de hacer menos permanentes las subestructuras. En concreto el concepto de modularidad consiste en diseñar, desarrollar y producir aquellas partes que pueden ser consideradas en un número máximo de formas.” Afirma “Sistema de producción por

proyecto: Este sistema corre, por decirlo así, a través de una serie de fases. Generalmente, una fase a seguir dentro de un proyecto, no se lleva a cabo hasta que la fase anterior a esta queda resuelta. Particularmente cuando un proyecto es largo, gran parte del personal que trabaja en su desarrollo, lo hace asesorando determinada fase así como la otra parte, permanece supervisando todas las fases que cubre el proyecto.”

## **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Según **Pedro Zapata (2007, p.400)** Cuando una empresa se dispone a preparar un presupuesto de costos indirectos y, en general, los estándares de los otros elementos del costo, para el cálculo de la tasa estándar es indispensable tener en cuenta el nivel de producción de la planta.

Según **fuerite (internet)** la capacidad de producción indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real estaremos desperdiciando recursos. Lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible (minimizando costes fijos e incrementando los variables), que nos permita adaptarnos a variaciones de los niveles de producción. Esto se puede conseguir con herramientas como la subcontratación o externalización de parte de la producción, por ejemplo.

### **Definición de la capacidad de operaciones.**

#### **Tiempo**

El tiempo es una magnitud física creada para medir el intervalo en el que suceden una serie ordenada de acontecimientos. El sistema de tiempo comúnmente utilizado es el

calendario gregoriano y se emplea en ambos sistemas, el Sistema Internacional y el Sistema Anglosajón de Unidades.

### **Cantidad**

La cantidad es la porción de una magnitud o un cierto número de unidades. Por ejemplo: “Necesitamos una mayor cantidad de dinero para mudarnos”, “Por favor, no me sirvas tanta cantidad de comida, no tengo hambre”, “Creo que, en este Mundial, vamos a pasar una buena cantidad de sustos en cada partido”, “Esa cantidad es más que suficiente para conformar a cualquiera”.

<http://www.economia48.com/spa/d/capacidad-de-produccion/capacidad-de-produccion.htm>

### **2.5. Hipótesis**

La reducción de desperdicios de materiales aumentará la producción de camisetas en la empresa Confecciones Carolina.

### **2.6. Señalamiento de variables**

X= Desperdicio de materiales

Y= Producción

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó la investigación bibliográfica o documental ya que de ella se obtuvo información de segunda mano que sirvió para interpretar, comprender y explicar lo que son los desperdicios de materiales y lo que es la producción de un artículo.

También se utilizó la investigación de campo para obtener información de primera mano mediante la aplicación de técnicas de investigación, para ello nos trasladaremos a la empresa en donde se presentó el problema objeto de estudio para realizar una encuesta a todo el personal administrativo y a todos los obreros de la empresa.

Esta clase de investigación permite al investigador beneficiarse del contacto directo entre el sujeto y el objeto de estudio para obtener la información desde el lugar de los hechos, porque a través de la misma se recolectará información directa obteniendo una mejor óptica del entorno de la empresa, por lo que se visitará a la empresa Confecciones Carolina, se realizará entrevistas a la mayor parte de los involucrados en la realidad concreta que se investiga cómo será: personal administrativo, empleados, trabajadores y clientes, entonces el investigador logrará formular soluciones mediante el análisis y evaluación de la información que ayudará a mejorar la situación actual de la empresa.

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

La presente investigación se realizó utilizando los dos tipos de investigación la investigación descriptiva y correlacional.

La investigación descriptiva permitió determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir se detalla como es y cómo se está presentando en la empresa los desperdicios de los materiales y como afecta en la producción de un artículo.

La investigación correlacional permitió ver el grado de relación que existe entre la variable desperdicio de materiales y la producción de un artículo. También permitió observar el comportamiento y rendimiento del personal para reducir los desperdicios de materiales, así como para medir la productividad de los mismos.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La empresa donde se realiza la investigación es la Empresa Confecciones Carolina, la población motivo de investigación para el presente proyecto está constituida por: 16 obreros debidamente registrados. En consideración que la población obreros es reducida trabajaremos con todos ellos, siendo nuestra población un total de 16 personas.

En tanto que los administrativos son los encargados de controlar que los obreros cumplan con las actividades que se les asigne.

### 3.4. Operacionalización de variables

**CUADRO 1**

**HIPÓTESIS:** La reducción de desperdicios de materiales aumenta la producción de camisetas de la empresa Confecciones Carolina.

**Variable independiente:** Desperdicios de materiales

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Desperdicios de Materiales</p> <p>Se llama desperdicios a cualquier ineficiencia en el uso del equipo, materiales, trabajo, o capital en entidades que son consideradas como necesarias en la producción de una constitución. Incluye tanto la incidencia de material perdido y la ejecución de trabajo innecesario por el personal no capacitado, lo que origina costos adicionales y no agrega valor al producto.</p>	Ineficiencia	<p>Equipo</p> <p>Materiales</p> <p>Procesos de Producción</p> <p>Tecnología</p>	¿Los desperdicios de los materiales se dan por el desconocimiento de?	<p>Encuesta a obreros</p>
	Maquinaria	<p>Mecánica</p> <p>Manual</p> <p>Electrónica</p>	<p>¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?</p> <p>¿La maquinaria recibe mantenimiento?</p>	

		Mensual Semestral Anual Cada que se daña	¿Cada que tiempo recibe mantenimiento la maquinaria?	INSTRUMEN: Cuestionario estructurado
	Producción	Alta Medio Baja  Si No	¿Cómo considera al volumen de producción en la empresa?  ¿Al empezar a trabajar en la empresa fue capacitado?	
	Personal	Si No	¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?	

**Fuente:**La investigación

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

## CUADRO 2

**Variable Dependiente:** Producción.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Producción</p> <p>“Producción es el proceso que permite al fabricante poner a disposición del mercado un producto. Para que esta operación produzca beneficios los costes deben mantenerse en un nivel aceptable en relación al precio y al volumen de unidades producidas. Así mismo. La calidad del producto debe cumplir los requisitos mínimos del mercado.”</p>	Proceso	<p>Continuamente</p> <p>Por parte</p> <p>Bajo pedido</p>	¿La elaboración del producto es?	<p>Encuesta</p> <p>Clientes internos y externos</p>
	Mercado	<p>Muy competitivo</p> <p>Poco competitivo</p> <p>Nada competitivo</p>	¿Considera Ud. que la empresa en el mercado es?	
	Precio	<p>Accesible</p> <p>Poco Accesible</p> <p>Nada accesible</p>	¿Considera usted que el precio de venta del producto es?	

	Calidad	Tecnología Materia prima Atención al cliente Calidad del producto	¿La empresa basa su calidad en?	INSTRUMENTOS: Cuestionario estructurado
--	---------	--	---------------------------------	--

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

### 3.5. Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará técnicas que se detalla de la siguiente manera:

### 3.6. Plan de procesamiento de la información

**CUADRO 3**

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA Lectura científica	Libros de Estrategias de producción, Administración de operaciones y desperdicios de materiales.  Tesis de Grado sobre: creación de desperdicios de materiales y producción de productos  2.1.1 Cuestionario a los obreros de la empresa
INFORMACIÓN PRIMARIA 2.1. Encuesta	2.1.2 Cuestionario al departamento de Producción

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

En la presente investigación a través de la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, se revisará uno por uno para examinar que todas las preguntas estén

contestadas, para poder detectar errores, eliminar respuestas contrarias y con los resultados obtener información real y de confianza. Esto dará acceso para implantar las estrategias de mercado más apropiadas y adecuadas e incrementar en la empresa el volumen de ventas.

En la categorización según los valores que se obtengan para cada una de las variables en estudio, serán exclusivas, en otras palabras no podrán ser asignadas a dos categorías sino más bien solo una de estas.

Para la Tabulación con los datos del manejo de una considerable cantidad de información, se seleccionará la tabulación computarizada con un programa de confianza Microsoft Excel.

En la presente investigación se describirá los resultados obtenidos, la Hipótesis se demostrará mediante el Chi-cuadrado, la cual permitirá determinar el comportamiento de las dos variables para ver si se acepta o se rechaza, se estudió cada uno de los resultados por separado para examinarlos y relacionarlos con el Marco Teórico y se elaborará una síntesis de los resultados

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS E RESULTADOS**

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Finalmente se presenta, la interpretación de las preguntas de la encuesta realizada a la población objeto de estudio.

Una vez tabulados los datos, se realizó la interpretación de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los empleados.

### 1-¿Los desperdicios de los materiales se dan por el desconocimiento de?

**TABLA 1**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Manejo de equipos	13	0,81	81%
Materiales	2	0,13	13%
Proceso de producción	1	0,06	6%
Tecnología	0	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 3**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

De la muestra tomada el 81% de la población coincide que los desperdicios de materiales se dan por el inadecuado manejo de equipos, el 13% piensa que los desperdicios de los materiales se da por la calidad de los mismos, mientras que el 6% de la población coincide que se dan, en los procesos de producción, el 0 % de la población no cree que se trate de la tecnología.

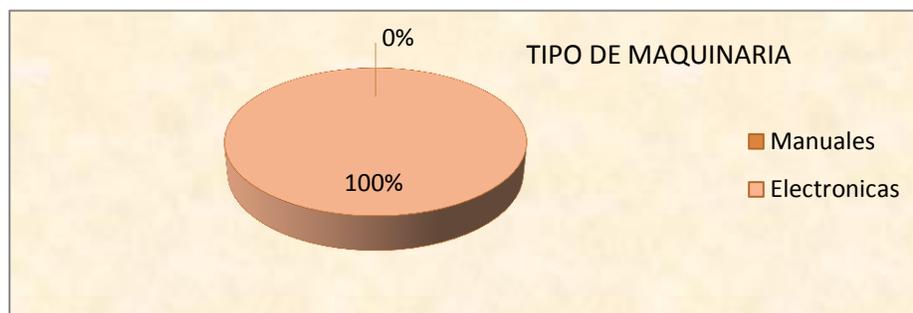
Los trabajadores consideran que los desperdicios de materiales se dan en un alto porcentaje por el inadecuado manejo de la maquinaria, ya sea por desconocimiento de su manejo o por la falta de práctica.

## 2.\_ ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?

TABLA 2

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Manuales	0	0	0%
Electrónicas	16	0,1	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 4



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La investigación determina que la empresa posee solo maquinaria electrónica lo que facilita el trabajo e los obreros y agiliza las entregas de los pedidos, manifiestan 16 obreros con el 100%.

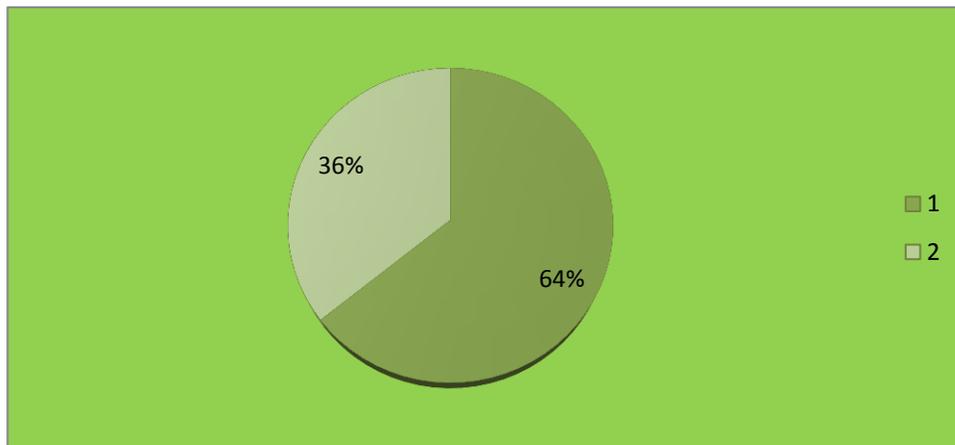
Según los encuestados, la empresa posee maquinaria electrónica lo que les facilita el trabajo, ya que es una forma más fácil y rápida de poder realizar su trabajo teniendo la oportunidad de superación y la empresa de entregar los pedidos de una forma eficaz y oportuna.

### 3.- ¿La maquinaria recibe mantenimiento?

TABLA 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	F. ABSOLUTA	F.RELATIVA
Si	6	0,38	38%
No	10	0,63	63%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 5



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De la muestra tomada el 36% de obreros encuestadas dicen que la maquinaria si recibe mantenimiento, el 64% de la población señalan la maquinaria no recibe mantenimiento.

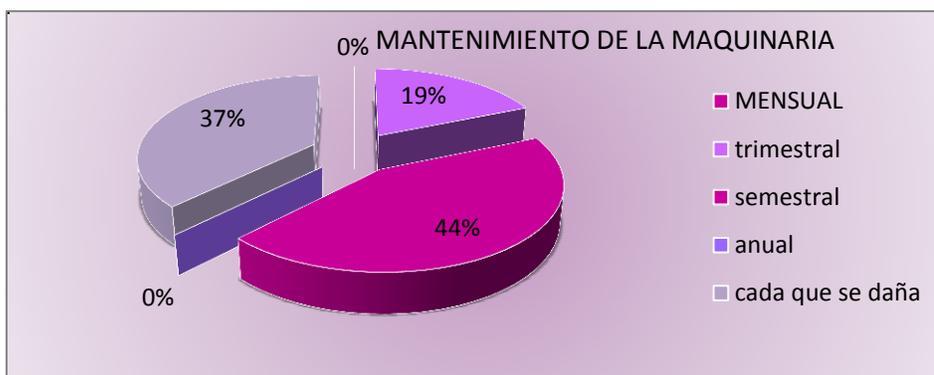
La mayoría de empleados manifiestan que la maquinaria no recibe mantenimiento, por lo que se considera que por esa razón se dé el desperdicio de materiales. El mantenimiento se realiza las veces que éstas necesiten o según lo determine el técnico de la empresa.

#### 4.- ¿Cada que tiempo recibe mantenimiento la maquinaria?

**TABLA 4**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Mensual	0	0,00	0%
Trimestral	3	0,19	19%
Semestral	7	0,44	44%
Anual	0	0,00	0%
Cada que se daña	6	0,37	37%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 6**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Fuente: La encuesta

De la muestra tomada el 0% de personas encuestadas coinciden en que la maquinaria no recibe mantenimiento mensualmente, el 19% de la población señalan que la maquinaria recibe mantenimiento cada trimestre, el 44% de la población manifestó que la maquinaria recibe mantenimiento cada semestre, el 0% manifestó que la maquinaria no recibe mantenimiento cada año, por último el 37% de la población manifiesta que la maquinaria recibe mantenimiento cada que se daña.

La falta de conocimiento del manejo de la maquinaria ocasiona que ésta se averíe y necesite de una revisión constante, disminuyendo la vida útil de la misma, ocasionando desperdicios de materiales, provocando molestias a los mismos trabajadores ya que son llamados la atención por no desempeñar bien su trabajo.

## 5. ¿Considera Ud. que la cantidad de producción en la empresa es?

**TABLA 5**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Alto	2	2,00	13%
Medio	5	0,31	31%
Bajo	9	0,56	56%
Desconoce	0	0	0%
Total	16	1	100%

**GRAFICO 7**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Fuente: La encuesta

Según los encuestados el 56% considera que el volumen de producción de la empresa es alto, mientras que el 31% consideran que el volumen de producción es medio y un 13% de la población considera que el nivel de producción es bajo y por último el 0% desconoce.

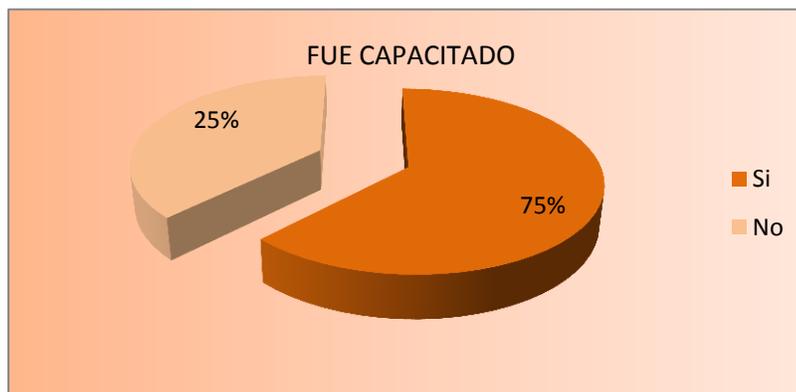
Luego de la investigación aplicada a los obreros de la empresa, se observa que la mayoría manifiestan que el volumen de producción es baja, en vista que pueden medir la cantidad de camisetas que elaboran diariamente, pero también existe un porcentaje considerable manifestando que la producción es media encontrando en este grupo las personas que trabajan poco tiempo en la empresa, o desconocen la cantidad de producción que se realiza a diario.

## 6.- ¿Al empezar a trabajar en la empresa fue capacitado?

TABLA 6

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Si	12	0,75	75%
No	4	0,25	25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 8



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las encuestas aplicadas podemos observar que el 75% de los obreros fue capacitado al momento de ingresar a trabajar a la empresa, mientras que el 25% manifestaron que no fueron capacitados.

En su mayoría los trabajadores manifiestan que si fueron capacitados al momento de ingresar a trabajar en la empresa, lo que les facilita en gran parte el desempeño laboral, y conocer de mejor manera el manejo de las maquinarias, con esto no solo los empleados ganan, también gana la empresa ya que la maquinaria tendrá una vida útil larga y mejorara la producción.

## 7.- ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?

**TABLA 7**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Si	10	0,6	62%
No	6	0,4	38%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 9**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra tomada el 62% de la población encuestada si se siente motivado en su lugar de trabajo y el 38% de la población no se siente motivado en su lugar de trabajo.

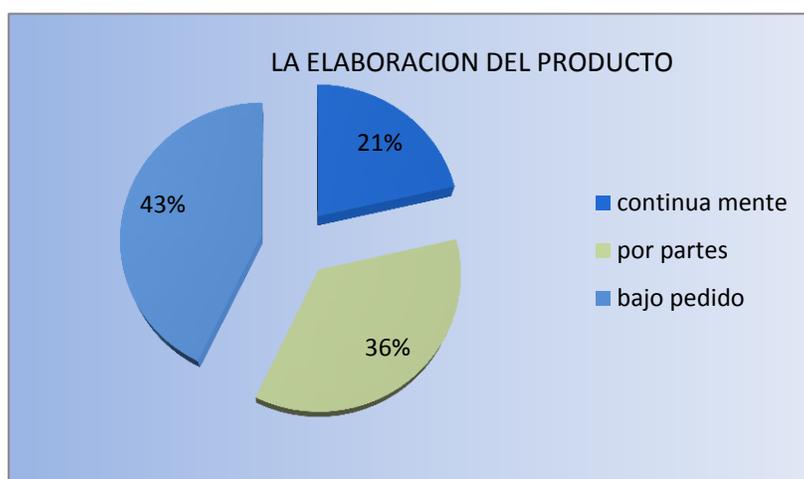
En gran parte los trabajadores manifiestan sentirse motivados en su lugar de trabajo por distintos factores, ya sean estos los ascensos que reciben luego de un tiempo determinado de trabajo, o por incentivos económicos que la empresa da en reconocimiento a su esfuerzo o por el hecho de percibir un sueldo justo.

## 8.- ¿La elaboración del producto es?

TABLA 8

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Continúa	3	0,21	21%
Por partes	5	0,02	36%
Bajo pedido	6	0,03	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 10



Elaborado por: Sara Guamanquispe

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Fuente: La encuesta

De la muestra tomada el 21% de la población cree que la elaboración del producto es continuo, el 36% de la población piensa que la elaboración del producto se lo realiza por partes y finalmente tenemos que el 43% de la población piensa que la elaboración del producto se la realiza bajo pedido.

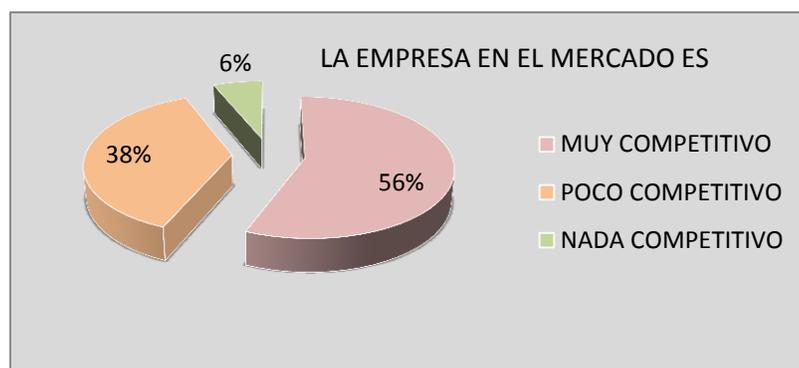
En este caso, casi la mitad de los empleados manifiestan que la empresa elabora sus productos se la realiza bajo pedido, y otro porcentaje casi similar expresa que la elaboración del producto por partes, mientras que el último grupo de personas que es mínimo manifiesta que la producción en la empresa es continua.

## 9.- ¿Considera Ud. que la empresa en el mercado es?

**TABLA 9**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Muy competitiva	9	0,6	56%
Poco competitiva	6	0,4	38%
Nada competitiva	1	0,1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1,0</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 11**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La encuesta

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra tomada el 56% de la población considera que la empresa en el mercado es muy competitiva, el 38% de la población considera que es poco competitiva, y finalmente, el 6% de la población considera que la empresa en el mercado no es nada competitiva.

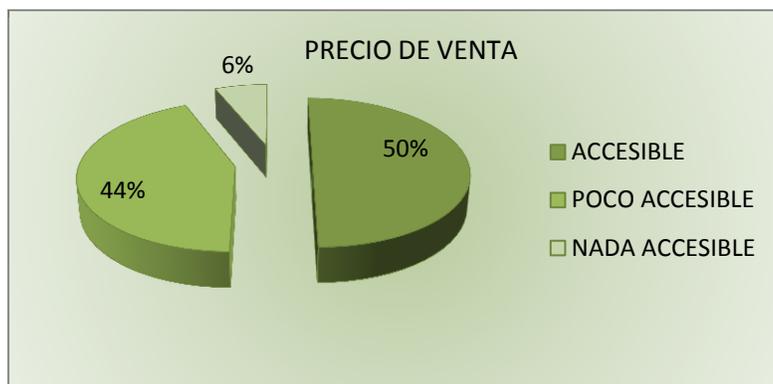
Gracias a la investigación realizada a los trabajadores, se puede identificar que un alto porcentaje piensa que la empresa es muy competitiva en el mercado, esto lo asumen por el volumen de ventas que esta tiene mes a mes, pero hay criterios encontrados ya que otro porcentaje también considerable opina que la empresa es poco competitiva debido a la competencia que existe actualmente en el mercado.

## 10.- ¿Considera Ud. que el precio de la venta del producto es?

**TABLA 10**

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Accesible	8	0,5	50%
Poco accesible	7	0,4	44%
Nada accesible	1	0,1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1,0</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 12**



Elaborado por: Sara Guamanquispe

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Fuente: La encuesta

De la muestra tomada el 50% de la población encuestada considera que el precio de venta del producto es accesible, mientras que el 44% de la población considera que el precio es poco accesible y el 6% de la población restante considera que el precio del producto no es accesible.

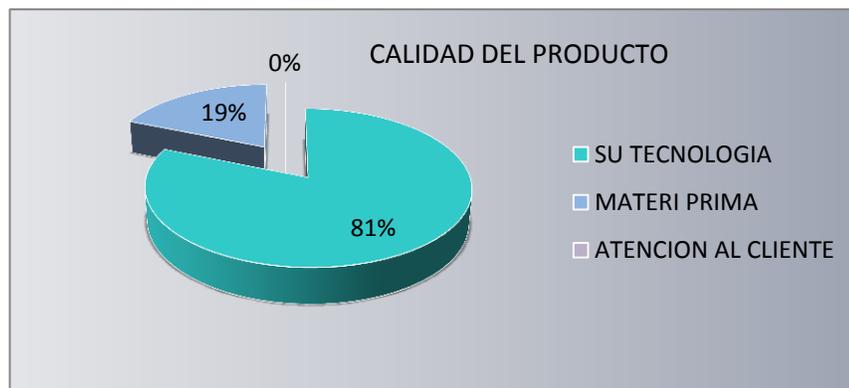
Del total de las encuestas aplicadas a los obreros de la empresa, se puede apreciar que un gran porcentaje cree que el precio del producto es accesible, asumiendo con este resultado que el producto es conocido en el mercado, pero también otro buen grupo de obreros opina lo contrario, de esta forma asumimos que en esta categoría se encuentran, las personas de bajos recursos económicos que prefieren adquirir productos de baja calidad a un precio módico.

## 11.- ¿La empresa basa su calidad en?

TABLA 11

Alternativas	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
Su tecnología	13	0,8	81%
Materia prima	3	0,2	19%
Atención al cliente	0	0,0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1,0</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 13



Elaborado por: Sara Guamanquispe

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Fuente: La encuesta

De la muestra tomada el 81% de la población encuestada considera que la empresa basa su calidad en la tecnología, mientras que el 19% de la población considera que basa su calidad en la materia prima, y un 0% considera que la calidad la basan en la atención al cliente.

En su mayoría, los encuestados respondieron que la empresa basa su calidad en la tecnología que posee, ya que son fundamentales para la elaboración de sus productos; en un porcentaje menor tenemos la materia prima, que algunos de los obreros considera que esa una de las razones para que exista desperdicios de materiales, y por ultimo sin ningún apoyo tenemos la atención al cliente.

### 4.3. Verificación de la hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales se realizan al total de la población investigada. Para lo cual se aplica el método del chi – cuadrado, que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

#### Comprobación de la hipótesis con el Chi Cuadrado

Ho: La eliminación de los desperdicios de materiales no mejorara la producción de camisetas de la empresa Confecciones Carolina.

H<sub>1</sub>: La eliminación de los desperdicios de materiales si mejorara la producción de camisetas en la empresa Confecciones Carolina.

#### Selección del nivel de significación

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel  $\alpha = 0.05$

## Especificación Estadística

Se trata de un cuadrado de contingencia de 2 filas por 2 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística

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

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

gl=(# renglones-1)(# de columnas -1)

gl=(2-1)2-1)

gl=1\*1

gl= 1

Valor Critico                      3.841

**Preguntas escogidas:**

- 3.- ¿La maquinaria recibe mantenimiento?  
 6.- ¿Al empezar a trabajar en la empresa fue capacitado?

**TABLA 12**

VALORES REALES			
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
mantenimiento de maquinaria	6	10	16
capacitación empleados	12	4	16
TOTAL	18	14	32

Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La investigación

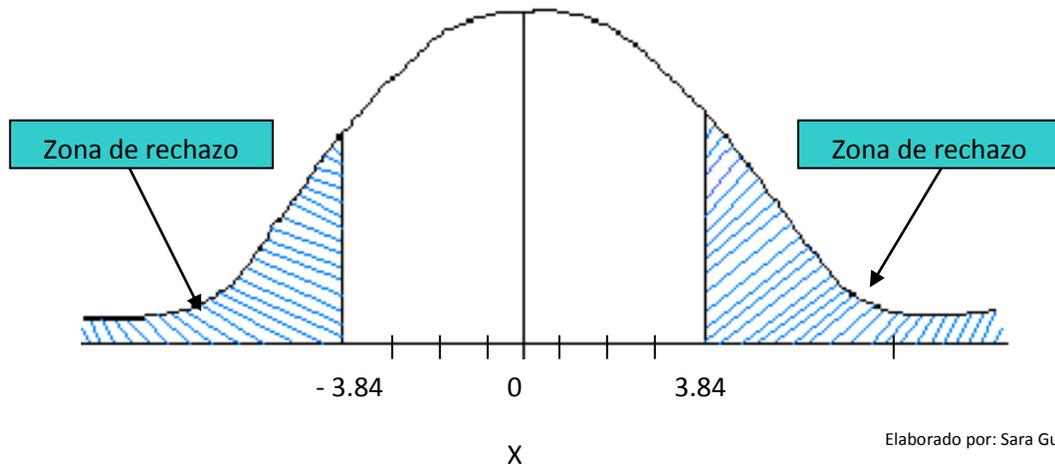
**TABLA 12**

**VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	Mantenimiento de maquinaria SI	6	9	-3	9
Mantenimiento de maquinaria NO	10	7	3	9	1,286
Capacitación empleados SI	12	9	3	9	1,000
Capacitación empleados NO	4	7	-3	9	1,286
				$x^2 =$	<b>4,571</b>

### Cálculo de $X^2$

Grafico 14



Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La investigación

El valor  $X^2=3,84 < X^2=4,571$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que la aplicación de un sistema de calidad permitirá incrementar las ventas en la empresa Confecciones Carolina.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Con los objetivos planteados en la presente investigación y los estudios realizados dentro de la empresa “Confecciones Carolina”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa está preocupada por mejorar la producción, es por eso que le da gran importancia a la tecnología, innovando su maquinaria y equipos.

- El talento humano desconoce el manejo completo de las maquinarias, siendo este el motivo por el cual se dan los desperdicios de materiales, impidiendo la mejora de la producción de camisetas.
- Los trabajadores reciben capacitación parcial al ingresar a laborar en la empresa, lo que juega un papel muy importante en la confección y en los desperdicios de materiales que se producen.
- En la empresa no se realiza un control y seguimiento de actividades de los empleados por tal motivo no se puede controlar los desperdicios que se generan al momento de realizar las camisetas.
- Las tareas asignadas a los empleados no son inherentes a las de su cargo, por tal motivo ellos no se sienten a gusto en su puesto de trabajo y puede ocasionar conflictos o desgane para realizar sus actividades.
- La empresa no recibe mantenimiento en una forma secuencial, lo que da como consecuencia el alto índice de desperdicios de materiales al no llevar un registro de los mismos.
- La competencia se encuentra en todos los mercados, la misma que siempre está renovando sus productos, aspecto que exige a la empresa a ser más consiente, y responsable con sus clientes para poder permanecer y competir en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta las conclusiones descritas anteriormente, se recomienda:

- Contratar al personal adecuado, para lo cual debe tener el perfil que la empresa necesita, como: experiencia, conocimiento del manejo de las maquinarias, y pasar una entrevista previa a la obtención del puesto.
- Capacitar a los empleados de manera continua y permanente sobre el manejo de las maquinarias acorde con la tecnología que adquiera la empresa, para que la producción sea la más óptima y se reduzca los desperdicios de materiales.
- Realizar un manual de funciones que permita establecer paso a paso las actividades que realizan los obreros en cada una de sus áreas, y poder verificar el cumplimiento con el trabajo encomendado y de esta forma poder reducir el porcentaje de los desperdicios de materiales.
- Elaborar un organigrama estructural y funcional, para que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente en cada una de las áreas de producción logrando así disminuir los desperdicios.
- Aplicación de técnicas de control con medio de la creación de normas, objetivos, contratación del personal adecuado y capacitación constante al personal de la empresa con mayor énfasis en el área de producción y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

Título: “Implementar técnicas de control en la empresa Confecciones Carolina.”

#### **Ejecutores:**

- Gerente general de la empresa Confecciones Carolina.
- Departamento administrativo-financiero
- Departamento de producción
- Departamento de comercialización

**Investigador:** Sara J. Guamanquispe G.

**Director de tesis:** Dra. Giovanna Ortiz.

**Beneficiarios:** Departamento de producción de confecciones Carolina.

**Ubicación:** Empresa confecciones carolina.

**Tiempo de ejecución:** 6 meses

**Costo:**6800

## 6.2. Antecedentes de la propuesta

La empresa Confecciones Carolina nace del emprendimiento, ya que a través de él surge la idea de la implementación de un negocio y consecuentemente la búsqueda de oportunidades en el mercado empresarial.

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

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

Realizado el estudio sobre “Técnicas de control y su incidencia en los desperdicios de materiales de la empresa Confecciones Carolina de la ciudad de Ambato, en el segundo semestre del año 2011, se pudo extraer importante información acerca de los abundantes desperdicios de materiales que se da en la empresa, siendo los principales hallazgos los siguientes:

La relación que existe entre los desperdicios de materiales y el porcentaje en la producción de la empresa Confecciones Carolina están estrechamente vinculadas, no se realiza una planificación y control en la producción, siendo esos los motivos por el que se manifiestan inconvenientes teniendo como consecuencia un mediano posicionamiento en el mercado, una baja producción y un alto porcentaje de desperdicios de materiales.

Basándose en las encuestas aplicadas a 16 obreros de la empresa es decir, toda la población de Confecciones Carolina se tiene como resultado, el desconocimiento de técnicas de control, y los beneficios que esto implica para la empresa. El nivel de producción, y procesos que se manejan en Confecciones Carolina, según la perspectiva de los empleados es muy bajo.

Se prevé implantar técnicas de control para poder mejorar todos los inconvenientes que está atravesando la empresa.

### **6.3. Justificación**

En la actualidad, toda empresa manufacturera busca la diferenciación en el área del servicio. Su principal objetivo es cumplir con las expectativas de los clientes, que pretenden

garantías sobre la confiabilidad del producto y el proceso que lo genera. Para suplir las expectativas de sus clientes, las empresas realizan un exhaustivo control del producto durante todo su proceso productivo

Por ello el propósito central de este proyecto es realizar una propuesta para implementar a futuro un sistema de técnicas de control que permita a los propietarios de Confecciones Carolina definir una estructura organizativa, mejorar los procesos, procedimientos y los métodos necesarios para reducir los desperdicios de materiales corrigiendo las fallas, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

Es muy conveniente, llevar a cabo esta propuesta ya que servirá para cumplir con las metas de crecimiento y desarrollo empresarial de Confecciones Carolina, considerando que según el estudio realizado, las metas se encuentran bloqueadas debido al aumento de desperdicios que se ha presentado en la empresa.

Los beneficios de este trabajo permitirán determinar con suficiente anterioridad las líneas de acción generales y estratégicas para facilitar la toma de decisiones y la operatividad bien coordinada y enfocada en logros reales que posee la empresa.

Los beneficiarios de esta idea serán en primer lugar los propietarios de Confecciones Carolina y, de manera indirecta los clientes de la misma, quienes podrán ver en ésta institución, a un ente administrativo-productivo con una gran imagen y liderazgo a nivel regional. Son también beneficiarios los empleados en sus diferentes áreas, ya que conocerán sus roles y funciones definitivas sin dar lugar a la improvisación y a la vez

formando especialistas, así como también los equipos de trabajo mediante una reingeniería de procesos.

Con la propuesta realizada se prevee cambiar los antiguos métodos de hacer gestión, enfocados en una administración piramidal; en esta propuesta se ha considerado a los actores de todas las áreas de trabajo, logrando con ello el empoderamiento para la toma de decisiones, en un proceso administrativo en el que también los mandos medios y el nivel operativo son afectados.

Esta investigación se justifica por las siguientes razones:

En este estudio se prevee resultados inmediatos no solo en lo económico sino también presentara beneficios entre las personas involucradas con la empresa; realizando una lucha constante y permanente en la necesidad de eliminar los factores generadores de improductividad, altos costos, largos ciclos, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y productos defectuosos lo que origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores.

En cuanto a lo académico es la oportunidad de desarrollar en la práctica todos los conceptos relevantes para la reducción de los desperdicios de materiales, siendo esta la parte fundamental y más importante de la propuesta ya que se tocara temas financieros, la relación entre empleados y un estudio profundo en el área de producción. Además de la interrelación con otras áreas de conocimiento como el administrativo que aseguren la optimización de procesos y materiales con el fin de asegurarse que la empresa cumpla con los objetivos propuestos anteriormente expresados.

Para encontrar una solución al problema planteado se incrementara técnicas de control en la empresa Confecciones Carolina, siendo necesario analizar el cumplimiento de los objetivos, implementar controles en la organización, inspección de la maquinaria, nuevos sistemas de producción, capacitar a los trabajadores, realizar la distribución necesaria de actividades y un control de rendimientos del proceso de producción.

Cumpliendo con todos los objetivos se obtendrá un ambiente donde los empleados tengan capacidad de detectar, prevenir y eliminar el excesivo desperdicio en las diferentes etapas de producción.

#### **6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUETA**

##### **6.4.1 General.**

Plantear la implementación de técnicas de control para reducir los desperdicios de materiales en la empresa Confecciones Carolina

##### **6.4.2. Específicos.**

- Proporcionar a la organización las herramientas que permitan lograr la reducción de desperdicios de materiales.

- Realizar un análisis FODA, identificando los factores internos y externos que incide en el alto porcentaje de desperdicios de materiales.
- Proponer técnicas de control, analizando cada característica, función e interrelación de los componentes para su adecuada aplicación.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad política.**

El establecimiento de nuevos planes de desarrollo con sus respectivas actividades, son estrategias que favorecen al departamento de producción, pero principalmente a la organización en conjunto.

La generación de normatividad y políticas de la organización, tendrá un impacto directo en su gestión, ya que una reorganización y funcionamiento requieren nuevas políticas y compromisos para que se regule la actividad productiva y arroje los resultados esperados.

### **6.5.2 Factibilidad socio-cultural.**

Desde el punto de vista social: A partir de los resultados del diagnóstico se evidencia la factibilidad social pues en la medida en que se realice la aplicación de la propuesta realizada, tendrá un impacto en la rentabilidad de la empresa, en su Imagen y en la participación social de los miembros que la integran.

Desde el punto de vista cultural: este trabajo contempla una buena cantidad de estrategias enfocadas en elevar la cultura empresarial y sin duda que el conocimiento de la metodología de la planificación, normativas de comportamiento, señal ética de seguridad industrial y programas de capacitación estimularán el desarrollo social e individual de cada uno de los involucrados.

### **6.5.3. Factibilidad tecnológica.**

Por lo general el conocimiento que se requiere para ejecutar la reducción de desperdicios, no tendrá un impacto económico elevado en la empresa ya que se deberá invertir una suma mínima para la capacitación, mantenimiento de maquinarias y establecimiento de técnicas de mejora, pero cabe destacar, la inversión realizada irá en pos de un importante crecimiento y desarrollo institucional.

Una mejora en la distribución de maquinaria y equipos también se hace necesaria con el objeto de reducir los tiempos muertos y mejorar la eficiencia productiva.

### **6.5.4 Factibilidad organizacional.**

La propuesta tendrá una interferencia en las actividades regulares de la empresa estudiada, pero, ya es el momento de comenzar con el cambio, puede manifestarse al respecto, que ya es hora de establecer un organigrama funcional, estructural y presupuestario con el objeto de descargar de responsabilidades a los obreros.

Una posterior departamentalización, ha de permitir una distribución lógica del personal según sus conocimientos y habilidades, de la misma forma, facilitará evaluar el desempeño personal de cada uno de ellos.

#### **6.5.5 Equidad de género.**

Se mantendrá el equilibrio, respeto y consideración de los dos sexos con igualdad de deberes y derechos, la propuesta impulsa un cambio organizacional y no se sesga a ninguno de los géneros en particular.

#### **6.5.6 Factibilidad ambiental.**

Dicha propuesta, no manifiesta un impacto directo al bienestar ambiental, o a los Recursos Naturales que no sea el uso de energía eléctrica, y el manejo de desechos que hasta la fecha la empresa lo ha manejado con mucho éxito.

#### **6.5.7 Factibilidad económico-financiera.**

Este proyecto se basa por no ser costoso en las inversiones que se realizarán, siendo absolutamente necesarias en función de cumplir con los planes de reducir los desperdicios de materiales en Confecciones Carolina.

#### **6.5.8 Factibilidad legal.**

**De la constitución de la republica Artículo 68.** El reglamento de trabajo podrá comprender el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones

para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen convenientes. Además contendrá:

- a) las horas de entrada y de salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período o períodos de descanso durante la jornada;
- b) el lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- c) los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- d) el lugar, día y hora de pago;
- e) las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas. Es entendido que se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa y que la suspensión del trabajo, sin goce de sueldo, no podrá decretarse por más de ocho días ni antes de haber oído al interesado y a los compañeros que éste indique;
- f) la designación de las personas del establecimiento ante quienes deberán presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general, y la manera de formular unas u otros; y
- g) las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **6.6.1 DESPERDICIOS DE MATERIALES**

**Según OCEANO CENTRUM (2002)** en términos generales se entiende como desperdicio a toda inadecuada utilización de los recursos o posibilidades de la empresa. Se desperdicia tanto horas de trabajo por ineficiencia en la programación y planificación de las tareas,

cama también se desperdician posibilidades de ganar nuevos mercados por carecer de productos de calidad o por exceso en sus costos de producción.

Los desperdicios son todo proceso productivo hace uso de materias primas, maquinarias, mano de obra, tecnología, recursos financieros generando como resultado de su combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos utilizados por la empresa en cada proceso pueden agregar valor o no.

Según **Lourdes Munch (2010, p.227)** El control de inventarios tiene como finalidad disponer de la cantidad exacta de materiales evitando escases o exceso. Existen diversos sistemas de software de control de inventarios. Los inventarios pueden ser: de materia prima, producto terminado, diversa herramientas y refacciones papelería e insumos de oficina.

El objetivo del control de inventarios es obtener la calidad óptima de los materiales, y la existencia y la disponibilidad inmediata de los mismos para que se minimicen los costos de almacenaje.

Las técnicas para el control de inventarios van desde los sistemas manuales a los informáticos. Los de las técnicas más efectivas son los inventarios justo a tiempo.

Los inventarios justo a tiempo presentan unas técnicas que han incidido en el éxito de las organizaciones japonesas. Consiste en tener el mínimo de inventarios, tanto de materia

prima como de producción en proceso y producto terminado, para evitar los costos de almacenamiento y garantizar la satisfacción de los clientes, de tal forma que cuando se requiere la materia prima el proveedor la surte en la cantidad, calidad y tiempo adecuado.

### **6.6.2 Técnicas de control**

Según **Revista Información tecnológica vol. 2 (2001, P.289)** Las técnicas del control del proceso productivo, son un poco frecuentes. Los sistemas utilizados son bastante elementales y se concentran en el control de materiales. Las técnicas de control de calidad utilizadas por la mayoría de las empresas son precarias y en una mínima proporción de las empresas visitadas se aplica criterio más amplio y se controla la calidad a través de todo el proceso de producción

Según **Andrew J. Dubrin (2000, p.472)** Un sistema de control eficaz mejora el desempeño en el trabajo y la productividad porque ayuda a los trabajadores a corregir problemas. Un sistema que obtiene estos resultados tiene características particulares. Mientras mayor sea el número de las siguientes características que contenga un sistema de control tanto mejor será para brindar a la administración información útil y un mejor desempeño:

Los controles tienen que ser aceptados. Para que los sistemas de control aumenten la productividad, los empleados tienen que cooperar con el sistema. Si están más preocupados por derrotar al sistema que por mejorar el desempeño de los controles.

Según **Fuente (Internet)** es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema en buen camino.

La palabra control ha sido utilizada con varios y diferentes sentidos Control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables, como llegar con atraso al trabajo o a clases, hacer escándalos, etcétera.

Control como verificación de alguna cosa, para apreciar si está correcto, como verificar pruebas o notas.

Control como comparación con algún estándar de referencia como pensar una mercadería en otra balanza, comparar notas de alumnos etcétera.

Control como función administrativa, esto es, como la cuarta etapa del proceso administrativo.

Constituye la cuarta y última etapa del proceso administrativo. Este tiende a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan.

**Establecimiento de Estándares:** Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

**Medición de resultados:** Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

**Corrección:** Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

**Retroalimentación:** Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

**Factores Del Control** existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

Cantidad

Tiempo

Costo

Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante.

A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

#### **Controles utilizados con más frecuencia en los factores del control**

**CUADRO 4**

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo – máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal

Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

### **Importancias del control**

Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### **Tipos de controles**

**Control preliminar.** Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

**Control concurrente.** Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

**Control de retroalimentación.** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

**Áreas del control** El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

**Control de producción.** La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

**Control de calidad.** Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

**Control de inventarios.** Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

**Control de compras.** Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material,
- d) Determinación del punto de pedido y reorden.
- e) Comprobación de precios.

**Control de mercadotecnia.** Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

**Control de ventas.** Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

**Control de finanzas.** Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

**Control de recursos humanos.** Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

### **Técnicas de control**

**Técnica:** Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio. Habilidad con que se utilizan esos procedimientos. Método habilidad, táctica tomando en cuenta la definición de la palabra técnica, se puede definir a las técnicas del control como todos los

procedimientos o métodos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Existen diferentes técnicas de planeación-control que usa un ejecutivo. Por ejemplo, las normas administrativas que son un tipo de planeación importante, también se usa para propósitos de control. En forma similar los presupuestos son planes, y su uso, adecuadamente llamado formulación de presupuestos, es esencialmente una función de control, así como los estudios de evaluación de personal están realizados de acuerdo con el proceso de control.

A continuación se muestra algunas técnicas de control más comúnmente usadas:

**Presupuesto:** Un mecanismo ampliamente usado para el control administrativo es el presupuesto. Por tanto se ha supuesto, a veces, que la presupuestación es el mecanismo para llevar a cabo el control.

**La presupuestación** es la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos. Como tales los presupuestos son estados de resultados anticipados, en términos financieros –como en los de ingreso y capital- o en aspectos no financieros –como en el caso de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción -. Se dice que los presupuestos es la monetización de los planes.

Los presupuestos obligan a la planeación y permiten que la autoridad sea delegada sin pérdida de control. Es decir, la reducción de los planes a números definitivos obliga a usar una clase de método que permite al administrador ver claramente qué capital será necesario, para quién, dónde y qué costo, ingreso o unidades de insumo o producto físico incluirán sus

planes. Una vez hallado esto, puede delegar más libremente la autoridad para efectuar el plan dentro de los límites del presupuesto.

<http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

### **6.6.3 Tipos de control**

Según **Terry (1999, p.9-20)** En su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

**Control preliminar:** Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio.

Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

**Control concurrente:** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

**Control de retroalimentación:** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

### **Áreas de desempeño del control**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

**Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad.** Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para

asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

**También existe el control de información.** Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

**Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo.**

Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional?. La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos,

van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

egún **Robbins y Coulter (2007, p. 99)** distinguen tres tipos de control:

**Control previo o preventivo:** Previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de que se desarrolle la actividad. La clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema. Por ejemplo, la contratación de personal con anticipación evita demoras potenciales; contratación del personal capacitado asegura un buen rendimiento; una buena comunicación organizacional asegura que todos los puestos sepan que es lo que se espera de ellos.

**Control concurrente o concomitante:** tiene lugar mientras se desarrolla la actividad. En este caso, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos o peligrosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones de sus subordinados y corregir los problemas a medida que se presentan. La demora entre la actividad y la corrección es mínima. Se puede diseñar un equipo técnico que incluya controles concurrentes. Por ejemplo, la mayoría de las computadoras se programan para proporcionar a quien las opera una respuesta inmediata si comete un error. Si se procesa una orden equivocada, los controles concurrentes del programa la rechazarán, y quizás hasta informen donde está el error.

**Control posterior:** se basa en la retroalimentación, tiene lugar después de la acción. Su desventaja es que para cuando el administrador tiene la información, el daño ya está hecho.

Sin embargo, en muchas actividades, el control posterior tiene dos ventajas sobre los controles de tipo previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación. Si la retroalimentación indica poca variación entre el estándar y el desempeño verdadero, es evidente que la planeación ha sido buena. Si la desviación es grande, un administrador puede utilizar esta información para hacer más efectivos los nuevos planes. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación de los empleados al poder brindarles información sobre su desempeño.

Según **Guillermo Espinel (1994, p.115)** Casi todos los controles se pueden categorizar en tres tipos:

- a) Control Preliminar.
- b) Control Concurrente
- c) Control de retroalimentación.

El control preliminar se encuentra en la prevención de las desviaciones del plan.

Este se lleva a cabo para identificar áreas, problemas potenciales e identificar los insumos que se pueden afectar para prevenir la desviación. Por ejemplo, un agricultor puede decidir utilizar un pesticida más caro porque su potencial de efectividad resiste el periodo de

lluvias y otras condiciones de temperatura, en reemplazo de otro pesticida que actúe en condiciones ambientales típicas. Los Administradores pueden reducir las necesidades de otro tipo de control mediante corrección anticipada de los problemas y el desarrollo de aquellos controles preliminares.

**Los controles concurrentes** son aquellos que permiten hacer ajustes durante el evento. Ellos se basan en el seguimiento del sistema de los ajustes de tiempos, niveles y otros métodos que se usan para mantener la calidad a niveles estándar. Por ejemplo en el riego, se monitorea el nivel de agua en el suelo durante el periodo de crecimiento de la planta en un esquema de riego semanal basado en las necesidades anticipadas del cultivo.

**El control de retroalimentación** se relaciona con el mejoramiento del próximo evento. Con frecuencia los Administradores observan desviaciones del plan que ellos pueden (o no pueden) detener con controles concurrentes, pero que podrían manejar de manera más efectiva en otros periodos futuros. Los datos históricos y la experiencia pueden usarse como guías para el desarrollo de controles apropiados preliminares y estándares. El control de retroalimentación puede sugerir cambios que puedan hacerse en el sistema de seguimiento utilizado, así como en el procedimiento de control concurrente.

Los procedimientos de control categorizados en estos tres tipos enfatizan las interrelaciones de las funciones administrativas y de operación de una empresa en el tiempo. El control preliminar enfatiza que la planificación debe conducirse con la función de control en la mente. El mayor énfasis es el uso de controles preliminares puede reducir el comportamiento de las características que deben observarse, así como la frecuencia del seguimiento, en forma tal que las operaciones de control concurrente sean menos

complejas. El control de retroalimentación enfatiza el uso de datos históricos para mejorar la planificación y ejecución de los planes, así como su control en periodos futuros.

La combinación apropiada de los tres tipos de procedimiento de control depende del costo de los controles, la probabilidad de que ocurra la desviación, al potencial de pérdida si ocurre la desviación y las actitudes del productor hacia el riesgo. Debe ponerse énfasis en los controles preliminares, si son de relativo bajo costo en comparación con el valor esperado de la pérdida, en particular cuando la desviación no puede corregirse con los controles concurrentes. Los controles preliminares se deben considerar cuando las pérdidas podrían ser desastrosas para el éxito financiero del negocio. Los administradores pueden seleccionar la combinación de controles preliminares y concurrentes basados en el beneficio de cada medio de control y en las consideraciones de riesgo.

## **6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 Propuesta de la innovación.**

Este innovador proyecto de implementación se ha denominado “Técnicas de Control para la empresa Confecciones Carolina”

#### **Metodología.**

El proceso metodológico utilizado en el presente trabajo implicará el desarrollo de la siguiente fase y actividad.

La fase de **diagnóstico**, comprende la obtención de las diversas opiniones referentes al conocimiento de los desperdicios de materiales, para lo cual fue necesaria la colaboración de todos los miembros del departamento de producción, aplicando una encuesta para la recopilación de la información.

La información obtenida, en fuentes primarias y secundarias sirve para proceder con la elaboración del documento de diagnóstico de la institución, en base a los siguientes aspectos: técnico, tecnológico, administrativo financiero, organizativo y social.

## **6.7.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.**

### **6.7.2.1 Identidad y filosofía de la institución.**

Somos una empresa, enfocada en el panorama generador de camisetas para damas y caballeros, encargados de generar el progreso, desarrollo y bienestar de nuestros clientes tanto internos como externos, estamos interesados en impulsar la investigación para crear nuevos conocimientos y aplicar nuevas tecnologías acorde a nuestra realidad hablando un lenguaje contemporáneo, proponiendo un estilo de vida a través de colecciones continuamente actualizadas.

Confecciones Carolina es una empresa particular que se encuentra ubicada en las calles Leonardo Páez 190 y Homero Hidrovo sector Huachi el Progreso cuyo propietario es el Sr. Vicente Guzmán Altamirano Zurita. Esta empresa fue constituida en el año de 1988, según su inscripción en el R.U.C., con esta finalidad, en cumplimiento de las leyes y reglamentos inherentes al desenvolvimiento empresarial, su actividad se desarrolla cumpliendo con lo estipulado en: La Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de aplicación, el Código Tributario, el Código de Trabajo y demás leyes pertinentes a su actividad.

Nuestros valores corporativos son:

### **Competitividad**

- Complementamos valor al cliente.
- Nos comprometemos con nuestro mejor desempeño, a obtener el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las funciones.
- Se utiliza en forma adecuada los recursos y se evalúa cada inversión buscando el mayor beneficio para la empresa.

### **Transparencia**

- Se consolida al código de ética y conducta de la empresa en el desempeño.

### **Lealtad**

- Se concientiza sobre las expectativas del equipo humano, procurando un balance adecuado entre sus necesidades y las de la empresa.
- Se optimizan esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

## **Honestidad**

- La relación establecida en la empresa se hace con respeto y compartimos la información, los conocimientos y las experiencias de forma clara y precisa.
- Nos caracterizamos en forma clara y transparente al compartir y expresar nuestros pensamientos y sentimientos.
- No sobrellevamos las acciones que violen las normas de la organización.

## **Responsabilidad**

- Hacemos frente a las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.
- Nos comprometemos en base a la excelencia como una tarea tanto individual como corporativa.

## **Respeto**

- Damos mayor importancia a las opiniones y críticas de los demás.
- Establecemos una buena relación comunicativa entre todos, compartir información

## **Confiabilidad**

- Ofrecer a los clientes producto de óptima calidad.

## **Seguridad**

- Buscamos la seguridad y habilidad en el desempeño de las labores, proporcionando un lugar en donde no se afecte la salud de personal que opera en la empresa.

### **Puntualidad**

- Desempeñarse con puntualidad según el horario de trabajo establecido para entregar a tiempo los pedidos de los clientes y desarrollar un ambiente de exactitud en las tareas encargadas a cada uno de los trabajadores.

### **Compañerismo**

- Que todos los trabajadores tengan claras sus metas empresariales, generando el interés colectivo por los resultados y lograr una buena relación entre compañeros.
- El trato es igual para todos, no hay preferencia.

### **Calidad y Productividad**

- Comenzar a producir bien desde el comienzo, en una serie de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente, es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de recursos, que son escasos y costosos, y buscando ser líderes en el mercado.

### **Descripción del área geográfica.**

La zona de influencia de la empresa Confecciones Carolina es la ciudad de Ambato, con participación en la Zona central del país, específicamente en los demás cantones de la provincia de Tungurahua.

La empresa cuenta con 16 trabajadores entre empleados de área administrativa y obreros.

### **6.7.2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.**

#### **6.7.2.3 FACTORES INTERNOS**

El personal que labora en la empresa, se siente orgulloso en pertenecer a esta organización. Ya que se consideran vistos como seres humanos que colaboran con el desarrollo y crecimiento de la misma, también comparte con la ideología de los directivos que se preocupan por mejorar el ambiente de trabajo.

Las políticas de la empresa no están muy claras para los empleados, no hay un acuerdo sobre políticas de producción, administración de talento humano, etc.

#### **6.7.2.4 Misión y visión institucional**

**MISION:** Somos una empresa dedicada a la confección y comercialización de camisetas de diversos tallas, estilos y colores, elaboradas bajo estrictos niveles de calidad. De acuerdo a las cambiantes necesidades del mercado actual.

**VISIÓN:** Llegar a ser líderes tanto en producción como en comercialización de Camisetas; proyectando así, la apertura de nuevos mercados y ofreciendo los mejores estándares de calidad a nuestros clientes con productos a un precio justo.

### **6.7.2.5 Oportunidades para el desarrollo personal**

Los trabajadores, están conscientes de que su paso por esta entidad les dará oportunidades claras de surgir, tanto en lo económico como en lo personal. Su percepción, es la de formar parte de una empresa que les brinde un ambiente de superación y estabilidad laboral, para una superación continua sin sentir ningún tipo de amenazas al momento de ser evaluados, ya que comprenden de que es una estrategia de mejora continua.

### **6.7.2.6 Relaciones interpersonales**

Gran parte el personal manifestó que las actividades que se desarrollan diariamente en la empresa, se desenvuelven en un ambiente armónico y de compañerismo.

Las reuniones sociales, se las realiza con la finalidad de fortalecer el compañerismo pero no todos los trabajadores les agrada este tipo de eventos ya que piensan que no les deja nada positivo.

Existe un ámbito de respeto, entre todas las personas que laboran en la empresa pero no todos están de acuerdo, ya que sienten que no son tratados de la misma forma que otros y sienten que existe favoritismo hacia algunas personas.

### **6.7.2.7 Reconocimiento**

En su gran mayoría, el personal siente que los propietarios de la empresa sí reconocen los esfuerzos que realizan, y son llamados la atención al momento de incumplir con las

actividades que se les designa, o por el contrario son motivados al momento de realizar bien su trabajo por parte de la dirección.

La mayoría de empleados no ha tenido relación directa con el cliente pero tienen claro cuáles son las necesidades de él. Tampoco cree necesario saber cómo se debe atender al cliente ya que su labor es netamente operativa. Piensa que es más importante dedicar todo su esfuerzo en la fabricación de camisetas.

#### **6.7.2.8 Retroalimentación**

Los trabajadores en su mayoría desconocen si la empresa realiza o no una retroalimentación, ya que no son informados por su jefe inmediato. No hay esa característica de comunicación periódicamente sobre su actuación y además manifestaron que solo se los evalúa y no se les da mayor explicación.

#### **6.7.2.9 Normas y procedimientos**

Algunos de los empleados no aplican las normas y procedimientos al momento de realizar sus actividades. Aun estando plenamente conscientes de la responsabilidad y utilidad de seguir dichos lineamientos, existe resistencia en algunos casos.

También hay casos que algunos de los empleados, desconocen la forma de acceder a una solicitud para poder manifestar su malestar a los propietarios, y dar a conocer su insatisfacción.

#### **6.7.2.10 Factores externos**

#### **6.7.2.11 Entorno económico**

Uno de los factores de mayor influencia para el desempeño de una empresa, es el entorno económico. Después de la dolarización, la economía ecuatoriana se estabilizó y permitió que las empresas puedan planificar a plazos mayores a los que se hacía en los años anteriores.

La relativa estabilidad económica del país ha permitido la formulación y ejecución de programas de apoyo como gubernamentales en el sector textil por parte de organismos públicos y especialmente privados.

La actual economía ecuatoriana está sujeta a la tendencia ideológica del nuevo gobierno y su comportamiento dependerá directamente de su conducción, por lo que es una obligación para las empresas el prever posibles cambios imprevistos, que afecten a su desenvolvimiento.

Actualmente no existen tipos de créditos blandos para el sector microempresario, por lo que el financiamiento de proyectos está afectado por el alto costo del dinero.

#### **6.7.2.12 Entorno político – gubernamental**

En un país como Ecuador, el tema político tiene mucha influencia en el comportamiento real de las actividades económicas en la población. Las decisiones políticas a nivel gubernamental impactan directamente en la economía; y por lo tanto, en los factores internos de una empresa.

Es importante mencionar que el país está entrando en un proceso de transición con el lema de la asamblea nacional, las decisiones que se desprendan de la misma indudablemente afectarán al sector productivo nacional; por lo que, es prioritario hacer un seguimiento permanente a los temas que se traten en la asamblea, ya que cada uno de ellos afectarán en mayor o menor medida al sector.

#### **6.7.2.13 Entorno medio ambiental**

Todos los productos y sus materiales serán adecuados para ayudar a la preservación del medio ambiente, enmarcados en el enfoque artístico de la empresa. Somos conscientes de la necesidad urgente de la humanidad de preservar y atesorar sus recursos.

Para cumplir con este objetivo se tendrá en cuenta las resoluciones de ley que normalizan el uso de materiales y elementos, su disposición y la adecuación de lugares.

#### **6.7.2.14 Entorno social**

Es objetivo primordial de este trabajo, establecer que las personas, sus valores y conocimientos son el bien más preciado para la empresa ya que creara nuevas oportunidades laborales en tres áreas fundamentales:

- Área operativa
- Área administrativa y ventas
- Área de diseño

Hay el compromiso de utilizar los mecanismos más apropiados no solo para quienes trabajen directamente con la empresa sino también para aquellos que lo hagan de manera indirecta. Cumpliendo con las normativas de ley exigidas, y que estas aseguren el desarrollo integral de los individuos, ya que en el mundo textil este es un punto álgido. Ante todo el factor social de la empresa estará fundado en el bienestar de todo individuo que tenga contacto directo o indirecto con la empresa.

#### **6.7.2.15 Factor competitivo**

Los determinados son los productos que se localizan en el mercado competencia, y lo más importante calidad en el servicio sin menos preciar a la importación que ingresa a nuestro país.

### 6.7.2.16 Factores tecnológicos

La empresa cuenta con tecnología de punta y la maquinaria necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

### 6.7.2.17 Análisis FODA

El Análisis FODA es una técnica que se usa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las empresas. El objetivo global del análisis FODA es evaluar un producto o un proyecto con relación a los factores mencionados, tornando en cuenta las variables internas y externas.

Análisis FODA

**CUADRO 5**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología de producción es adecuada</li><li>• Experiencia en este campo del gerente propietario.</li><li>• La marca es reconocida.</li><li>• La empresa ofrece variedad en camisetas y estilos.</li><li>• Los clientes internos están comprometidos con la empresa</li><li>• La empresa cuenta con el respaldo bancario si se requiere capital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de comunicación entre los miembros de la empresa</li><li>• Personal en la planta sin capacitación</li><li>• Personal administrativo sin funciones definidas y mucha responsabilidad.</li><li>• El personal desconoce la filosofía de la empresa</li><li>• Existe un alto requerimiento de diseños innovadores y</li><li>• Falta de organización.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener opción de ofrecer camisetas de buena calidad y variedad</li> <li>• Apoyo de organismos y entidades.</li> <li>• Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.</li> <li>• Cubrir la demanda insatisfecha.</li> <li>• Reducir los desperdicios y obtener una mayor producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de empresas con mayor poder económico.</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• La facilidad de acceso al mercado de nuevos competidores.</li> <li>• Falencias en el personal</li> </ul>
--	--

Se utilizó la herramienta de planeación estratégica, FODA como un análisis de factibilidad para la implementación de Técnicas de Control. Para lo cual se realizará un análisis del entorno interno; de la organización, los equipos y la tecnología así como al personal. En cuanto a la organización se consideran como fortalezas: tecnología de producción adecuada, experiencia que posee el gerente propietario en la rama, la marca ya es reconocida en el mercado, la variedad de estilos y productos que posee la empresa, sus trabajadores están comprometidos y algo importante cuenta con el debido respaldo bancario.

El posicionamiento de la empresa en diversas zonas permite una mayor cobertura de las necesidades de los clientes.

Se consideran debilidades de la organización la falta de comunicación en ocasiones, entre los miembros de la empresa, presencia del personal sin capacitación, el personal administrativo sin funciones definidas y exceso de responsabilidad a los distintos obreros, el desconocimiento del personal de la filosofía de la organización, ausencia de diseños innovadores, finalmente el alto índice de desperdicios de materiales.

Tomando en cuenta el equipo tecnológico no se consideran fortalezas; la actualización los equipos y la nueva tecnología; que cuenta con herramientas y materias primas de calidad para poder realizar un debido proceso de producción y de esta forma reducir los desperdicios de materiales.

En cuanto a las debilidades se tienen: el deterioro y el manejo inadecuado de las maquinarias disminuyendo la vida útil de las mismas, la ausencia de comunicación entre los miembros de la empresa provoca el desconocimiento de la filosofía, otro problema de mayor magnitud es la presencia de personal no capacitado que provoca el alto índice de desperdicios.

En cuanto al entorno externo de la compañía, se tienen como fortalezas y oportunidades una empresa sin competencia en la zona por su ubicación, cuenta con clientes fijos, tiene estabilidad económica, oportunidad de crecimiento hacia otras zonas, la creación de empleos y buenas relaciones comerciales.

### **Propuesta de desarrollo.**

#### **6.7.2.18 Orientación estratégica.**

##### **6.7.2.18.1 Misión de producción.**

Consolidar la aplicación de técnicas de control en la empresa Confecciones Carolina de la ciudad de Ambato beneficiando con ello a sus propietarios, mejorando la eficiencia de

producción, perfeccionando las actividades de los obreros de la empresa basado en los valores de Trabajo, Honradez, Disciplina, Responsabilidad, Equidad, Solidaridad, Reciprocidad y Creatividad.

#### **6.7.2.18.2 Visión de futuro.**

Dentro de seis meses, la empresa Confecciones Carolina habrá consolidado en gran magnitud la aplicación de las técnicas de control, beneficiando con ello a los propietarios de la empresa, logrando así reducir en un gran porcentaje los desperdicios de materiales y llegar a ser pioneros en el campo textil, dotando a sus clientes de productos reconocidos a nivel nacional e internacional, con una elevada productividad, gran diversificación y demanda de productos, los mismos que tendrán distribuidores en todo el país, además de todo esto, la empresa estará altamente equipada con tecnología de punta.

#### **6.7.2.18.3 Objetivos de las técnicas de control.**

Reducir los desperdicios de materiales en el menor tiempo posible.

Mejorar la producción en un 50%

Definir misiones a corto y mediano plazo.

Organizar los recursos humanos y materiales en corto plazo para mejorar la producción.

#### **6.7.2.19 Diseño de programas y proyectos.**

Para alcanzar la visión planteada por la institución es necesario la implementación de técnicas de control, que se orienten en primera instancia a potencializar el capital humano de la planta de producción, meta que se logrará a través de definir misiones conjuntamente con la capacitación continua del talento humano, fortalecimiento y priorización de la redistribución tanto del personal como de los procesos y maquinarias.

Con este propósito se ha planteado lo siguiente:

Implementar técnicas de control que deberá seguir la siguiente metodología.

- Requisitos generales
- Responsabilidad de la dirección
- Planificación
- Responsabilidad autoridad y comunicación
- Revisión por la dirección
- Ambiente de trabajo
- Realización del producto
- Control de los desperdicios de materiales.
- Medición y análisis de Mejora

En los párrafos siguientes se detalla cada uno de los programas que la empresa Pauli & Steffi ejecutará durante el período del plan.

## **I. “REQUISITOS GENERALES”**

### **IDENTIFICACIÓN**

- **Nombre:** **Requisitos generales**
- **Cobertura:** **Empresa Confecciones Carolina**
- **Fecha de inicio:** **2012**
- **Fecha de finalización:** **2013**
- **Organización ejecutora:** **Confecciones Carolina**

### **PROBLEMA A RESOLVER.**

La empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener técnicas de control según lo requiera la misma.

### **POBLACIÓN OBJETIVO.**

Gerente general, obreros, personal administrativo y bodega.

### **OBJETIVO GENERAL.**

- Incremento de la producción.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Determinar la secuencia de los procesos de producción.
- Realizar una reingeniería en los procesos de producción.
- Constatar la disponibilidad de recursos e información necesarios para la operación y seguimiento de estos procesos.
- Capacitación a empleados y obreros para mejorar la producción.

## **INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.**

El indicador del objetivo general es el siguiente:

- Identificar los procesos necesarios para la aplicación de técnicas de control.
- Determinar la secuencia de los procesos de producción.
- Determinar los criterios y métodos para verificar, que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planteados.

## **INVOLUCRADOS Y COOPERACIÓN.**

Los involucrados estratégicos que cooperarán en la ejecución de estas técnicas son: los propietarios de la empresa, directivos y obreros.

## **PRESUPUESTO.**

El presupuesto estimado para la ejecución de este programa asciende a 2650.00 USD (dosmil seiscientos cincuenta dólares americanos con 00/100), la totalidad de la inversión será cubierta por la administración de la empresa el presupuesto se detalla a continuación en el cuadro.

**TABLA 13****Requisitos Generales.**

- **PLAN DE ACCION - REQUISITOS GENERALES**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>METAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>
Identificar procesos	Mejorar el desempeño de los obreros.	Maquinaria, Obreros , supervisores	Gerente propietario	\$100 Presupuesto del investigador	Creación de los procesos y aplicación de técnicas de control
Secuencia de producción	Control de actividades de los obreros	Maquinaria , documentos, supervisores	Gerente propietario	\$ 800 Presupuesto del investigador	Determina la secuencia de los procesos de producción
Determinar criterios y método necesarios	Tomar en cuenta los criterios de los obreros para mejorar su desempeño.	Supervisores, charlar con los obreros	Gerente general	\$ 50 Presupuesto del investigador	Determina los criterios y métodos para verificar, la operación en el control de los procesos.
Disponibilidad recursos e información	Priorizar la innovación, tecnología y mantenimientos de maquinarias.	Maquinaria moderna, equipo de cómputo actualizado	Gerente propietario, supervisores	\$ 500 Presupuesto del investigador	Asegura la disponibilidad de recursos e información

					para la operación y seguimiento de los procesos
Seguimiento y análisis de producción.	Priorizar reubicación de obreros según sus capacidades.	Reubicación del taller.	Gerente propietario, obreros	\$ 200 Presupuesto del investigador	Realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos
Capacitación de los obreros	Cursos que ayuden a capacitar a los obreros	Motivadores, sala de audiovisuales	Gerente propietario, obreros	\$ 1000 Presupuesto del investigador	Implemento de acciones necesarias para cumplimiento de los resultado.

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe

## **II. “Responsabilidad de la dirección”**

### **IDENTIFICACIÓN**

- **Nombre:** **Responsabilidad de la dirección**
- **Cobertura:** **Empresa Confecciones Carolina**
- **Fecha de inicio:** **2012**
- **Fecha de finalización:** **2013**
- **Organización ejecutora:** **Confecciones Carolina**

### **PROBLEMA A RESOLVER.**

Evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación de técnicas de control, así como la mejora continua de su eficacia.

### **POBLACIÓN OBJETIVO.**

Todos los miembros de la empresa

### **OBJETIVO GENERAL.**

- Mejorar la producción en la organización, definir política, objetivos y disponibilidad de recursos.

## **OBJETIVO ESTRATEGICO**

- Establecer política de control.
- Verificación y cumplimiento en objetivos de producción.
- Asegurar disponibilidad de recursos.

## **INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

- Compromiso de la dirección
- Política de producción.
- Planificación
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Revisión por los propietarios.

## **INVOLUCRADOS Y COOPERACIÓN.**

Los aliados estratégicos que cooperarán en la ejecución de este programa son: empresas de capacitación, universidades, gerencia general y de producción.

## **PRESUPUESTO.**

El presupuesto estimado para la ejecución de este programa asciende a 1.300.00 USD (mil trescientos dólares americanos con 00/100), la totalidad de la inversión será cubierta por los propietarios de la empresa el presupuesto se detalla a continuación en el cuadro.

**TABLA 14**

Responsabilidad de la dirección

**PLAN DE ACCION - RESPONSABILIDA DE LA DIRECCION**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>METAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>
Compromiso de la dirección	Comunicación dentro de la organización, establecer política de producción, establecerse objetivos.	Obreros , supervisores	Gerente propietario	\$200 Presupuesto del investigador	La dirección se compromete a crear políticas para que estas sean acatadas por todos los empleados de la empresa.
Política de producción	Cumplir con requisitos de mejorar continua y eficacia delas técnicas de control.	Supervisores, obreros, Documentos (trípticos detallando objetivos y políticas )	Gerente propietario	\$ 100 Presupuesto del investigador	Diseñar trípticos detallando objetivos y políticas para su respectiva distribución a los empleados de la empresa.
Planificación	Los directivos deben cumplir, con los objetivos de reducción de desperdicios ya establecidos, para cumplir con la planificación y requisitos antes citados.	Supervisores, obreros	Gerente propietario	\$ 500 Presupuesto del investigador	Para el cumplimiento de este objetivo el responsable de la contratación de un supervisor es el gerente propietario

Revisión por la dirección	Verificación del desempeño en la producción, seguimientos y revisiones por la organización. Resultados deben incluir decisiones y acciones relacionadas con la reducción de desperdicios de materiales.	Supervisores, obreros	Gerente propietario	\$ 500 Presupuesto del investigador	El supervisor debe realizar una constante revisión en los distintos puestos de trabajo para verificar si se está cumpliendo con lo establecido.
---------------------------	---	-----------------------	---------------------	--	---

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** Sara Guamanquispe.

### **III. “Realización del producto”**

#### **IDENTIFICACIÓN**

- **Nombre:** **Realización del producto**
- **Cobertura:** **Empresa Confecciones Carolina**
- **Fecha de inicio:** **2012**
- **Fecha de finalización:** **2013**
- **Organización ejecutora:** **Confecciones Carolina**

#### **PROBLEMA A RESOLVER.**

Definir métodos en el control proceso, parámetros, normas y mediciones.

#### **POBLACIÓN OBJETIVO.**

Obreros, personal administrativo y gerente propietario.

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Identificar y gestionar los procesos provocando desperdicios de materiales y la baja producción.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

- Definir métodos para el control de proceso de producción.
- Revisar las debidas Técnicas de control.

## **INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

Planificación en la realización del producto

- Procesos relacionados con los desperdicios.
- Diseño y desarrollo.
- Producción
- Control, seguimiento y medición

## **INVOLUCRADOS Y COOPERACIÓN.**

Los aliados estratégicos que cooperarán en la ejecución de este programa son: empresas de capacitación, gerente propietario y departamento de producción.

## **PRESUPUESTO.**

El presupuesto estimado para la ejecución de este programa asciende a 1.550.00 USD (mil quinientos cincuentadólares americanos con 00/100), la totalidad de la inversión será cubierta por la administración de la empresa el presupuesto se detalla a continuación en la tabla.

**TABLA 15**

**Realización del producto**

**PLAN DE ACCION - Realización del producto”**

ACTIVIDAD	METAS	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Planificación de la realización del producto.	- Planificar y desarrollar los procesos de producción para la realización del producto.	Obreros, supervisores.	Gerente propietario.	\$ 500 Presupuesto del investigador	Para la aplicación de este indicador se necesita de la ayuda del supervisor que verifique el cumplimiento de lo establecido
Procesos relacionados con los desperdicios.	- Revisión de los materiales para la creación del producto antes de su fabricación y evitar los desperdicios. - Comunicación entre obreros para implementar la disposición, eficaces y comunicación veraz.	Maquinaria y supervisores.	Gerente propietario	\$ 500 Presupuesto del investigador	Este indicador se dará cumplimiento con ayuda del supervisor y los obreros que son los encargados de verificar si el material es el adecuado para la producción y si este no tiene falla alguna.

Diseño y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los elementos de entrada relacionados con requisitos del producto y mantener registros.</li> <li>- Resultados del diseño y desarrollo.</li> <li>- Revisión del diseño y desarrollo.</li> <li>- Verificación del diseño y desarrollo.</li> <li>- Validación del diseño y desarrollo.</li> <li>- Control de los cambios del diseño y desarrollo</li> </ul>	Supervisores , maquinaria, obreros	Gerente propietario.	\$ 500 Presupuesto del investigador	En el diseño y desarrollo también se necesitará de un supervisor que vigile y controle cada uno de los indicadores expuestos anteriormente con la responsabilidad del gerente propietario.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización deberá controlar las operaciones de producción.</li> <li>- Validación de los</li> </ul>	Supervisores, obreros	Gerente propietario	\$ 200 Presupuesto del investigador	Para la producción necesitará la ayuda y colaboración de todos los obreros que se encargaran de la verificación y control de la misma con ayuda del

	<p>procesos de la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y seguimiento.</li> </ul>				<p>supervisor y responsabilidad del gerente propietario que verificaran si se redujo el desperdicio de los materiales.</p>
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el seguimiento y la medición a realizar.</li> <li>- Establecer procesos para asegurar que el seguimiento y medición pueda realizarse.</li> </ul>	Supervisores, obreros	Gerente propietario	\$ 300 Presupuesto del investigador	El supervisor junto con los obreros es el encargado de controlar el seguimiento y medición de los procesos.

**Fuente:**Investigación.

**Elaborado por:**Sara Guamanquispe

#### **IV. “MEDICION, ANALISIS Y MEJORA”**

##### **IDENTIFICACIÓN**

- **Nombre:** **Medición, análisis y mejora**
- **Cobertura:** **Empresa Confecciones Carolina**
- **Fecha de inicio:** **2012**
- **Fecha de finalización:** **2013**
- **Organización ejecutora:** **Confecciones Carolina**

##### **PROBLEMA A RESOLVER.**

Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora en la producción.

##### **POBLACIÓN OBJETIVO.**

Obreros, personal administrativo y gerente propietario..

##### **OBJETIVO GENERAL.**

La demostración de técnicas de control, su eficacia y la aplicación de las mismas en la producción.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

- Implementar técnicas de control.
- Aumento en la producción.
- Mejora continua de las técnicas de control.

## **INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

- Seguimiento y medición
- Control de los desperdicios de materiales.
- Análisis de datos
- Mejora continua

## **INVOLUCRADOS Y COOPERACIÓN.**

Los aliados estratégicos que cooperarán en la ejecución de este programa son: empresas de capacitación, gerencia general y departamento de producción.

## **PRESUPUESTO.**

El presupuesto estimado para la ejecución de este programa asciende a 1.300. USD (mil trescientos dólares americanos con 00/100), la totalidad de la inversión será cubierta por la administración de la empresa el presupuesto se detalla a continuación en la tabla.

**TABLA 16**

**Medición de análisis de mejora**

**PLAN DE ACCION -Medición análisis y mejora”**

ACTIVIDAD	METAS	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Seguimiento y medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias interna para determinar si la aplicación de técnicas de control están conforme con las disposiciones planificadas.</li> <li>- Seguimiento y medición de los procesos y aplicación de métodos apropiados para la medición de la reducción de los desperdicios de materiales.</li> </ul>	Obreros y supervisores	Gerente propietario	\$ 300 Presupuesto del investigador	En este indicador intervienen los obreros, supervisores de mano del gerente general que es el encargado de la verificación de y seguimiento de los procesos de producción
Control de los desperdicios de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que los procesos de producción, estén acorde a los requisitos establecidos.</li> </ul>	Maquinaria, documentos, supervisores.	Gerente propietario	\$ 500 Presupuesto del investigador	Para poder controlar este indicador necesitaremos del gerente propietario

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomando acciones para eliminar los desperdicios de materiales.</li> <li>- Aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente.</li> </ul>				para la reducción de los desperdicios de los materiales
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar, recopilar y analizar los datos para demostrar la idoneidad y la eficacia de las técnicas de control.</li> <li>- Proporcionar información de la reducción de desperdicios de materiales del producto, características y tendencias de los procesos.</li> </ul>	Supervisores , maquinaria, obreros	Gerente propietario	\$ 200 Presupuesto del investigador	En este caso se analizara los datos obtenidos después de la aplicación de las técnicas de control para medir y analizar la reducción de los desperdicios de materiales.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa deberá establecer un proceso para reducir los desperdicios de materiales y aumentar la</li> </ul>	Supervisores, obreros	Gerente propietario	\$ 300 Presupuesto del investigador	Para la aplicación de esta técnica establecemos la mejora continua de los procesos y la acogida de

	<p>producción, mediante la prevención de su recurrencia, usando la información de los obreros, las técnicas de y sus registros para el proceso de acciones correctivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar continuamente la eficacia de las técnicas de control mediante el uso de política, normas, reglas, objetivos y capacitación a los empleados, resultados de auditorías, análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y revisión por la dirección.</li> </ul>				<p>los mismos para así cumplir con los objetivos principales que son la reducción de desperdicios y el aumento en la producción.</p>
--	---	--	--	--	--

**Fuente:**Investigación.

**Elaborado por:**Sara Guamanquispe

### **6.7.3 EQUIPO TÉCNICO EJECUTOR DE LA PROPUESTA.**

La propuesta se pondrá en ejecución en la empresa Confecciones Carolina de la ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua previo análisis, y aprobación por parte de las autoridades del Nivel Administrativo y Ejecutivo como son los propietarios y empleados de la empresa, quién autorizará la puesta en marcha de la propuesta.

### **6.7.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA.**

La propuesta se diseña en forma estricta en todas sus fases tomando en cuenta los intereses y necesidades, así como las vivencias de los empleados, propietarios y altos mandos de la empresa. Además es un plan interactivo, que desarrollará las destrezas no explotadas de las personas que trabajan en la empresa para facilitar el alcance de los objetivos.

La propuesta está diseñada para la aplicación de técnicas de control, con el apoyo de los empleados y propietarios de la empresa para concretar las intenciones de crecimiento y desarrollo de Confecciones Carolina.

### **6.7.5 NÚMERO DE PARTICIPANTES.**

Los beneficiarios de la creación de técnicas de control serán los propietarios y obreros de Confecciones Carolina, gracias al modelo propuesto con la aplicación de la propuesta se definirá su camino de aquí a los próximos seis meses en el aspecto de reducción de materiales.

Los participantes para la creación de esta propuesta fueron los mismos empleados, el personal Administrativo y propietarios de la empresa.

#### **6.7.6 CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

La propuesta realizada consta de las siguientes partes:

- Diagnóstico de situación actual.
- Orientación estratégica.
- Identidad y filosofía empresarial.
- Creación de técnicas de control.

#### **6.8. MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

##### **6.8.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

**Equipo ejecutor:** Conformado por todos los empleados de Confecciones Carolina , desde el nivel operativo, mandos medios y Nivel ejecutivo, quienes tendrán a cargo la

puesta en marcha de las técnicas de control propuestas, considerando que la producción es responsabilidad de todos sus miembros.

En la estructura de la propuesta se puede determinar que los responsables de los desperdicios de los materiales son los mismos miembros de Institución, por lo que cada uno con responsabilidad deberá asumir y cumplirlas cabalmente.

**Equipo de control y supervisión:** Se ha destinado tareas para supervisores del cumplimiento de las técnicas de control en todos los niveles, producción, recursos humanos, finanzas y gestión administrativa, en todas las áreas mencionadas se establecerán representantes para que la aplicación de las técnicas tenga el éxito deseado.

**Equipo evaluador:** Los evaluadores del cumplimiento cabal del plan después de que haya finalizado el período de ejecución, serán los directamente vinculados con el diseño del plan:

- Administración general
- Mandos medios
- Director de gestión y planificación.

#### **6.8.4 RECURSOS FINANCIEROS.**

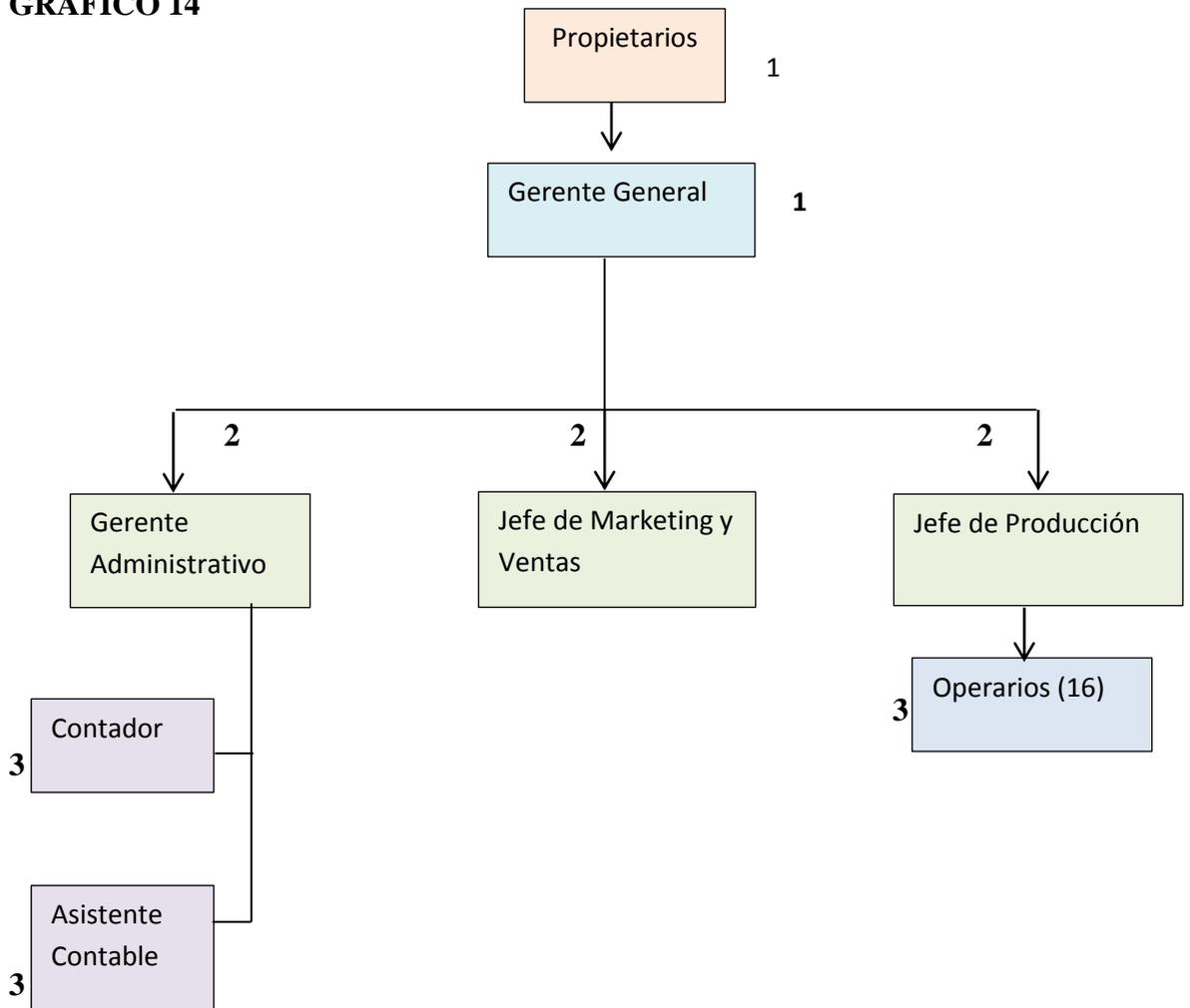
##### **6.8.4.1 PRESUPUESTO.**

**Tabla 18: Presupuesto**

<b>CANT</b>	<b>DETALLE-DESCRIPCIÓN</b>	<b>V. U.</b>	<b>TOTAL</b>
	Programa: REQUISITOS GENERALES		1650.00
	Programa: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		1300.00
	Programa: REALIZACION DEL PRODUCTO		1550.00
	Programa: ANÁLISIS, MEDICIÓN Y MEJORA		1300.00
<b>TOTAL</b>			<b>6800.00</b>

**Organigrama Actual de la Empresa**

**GRAFICO 14**



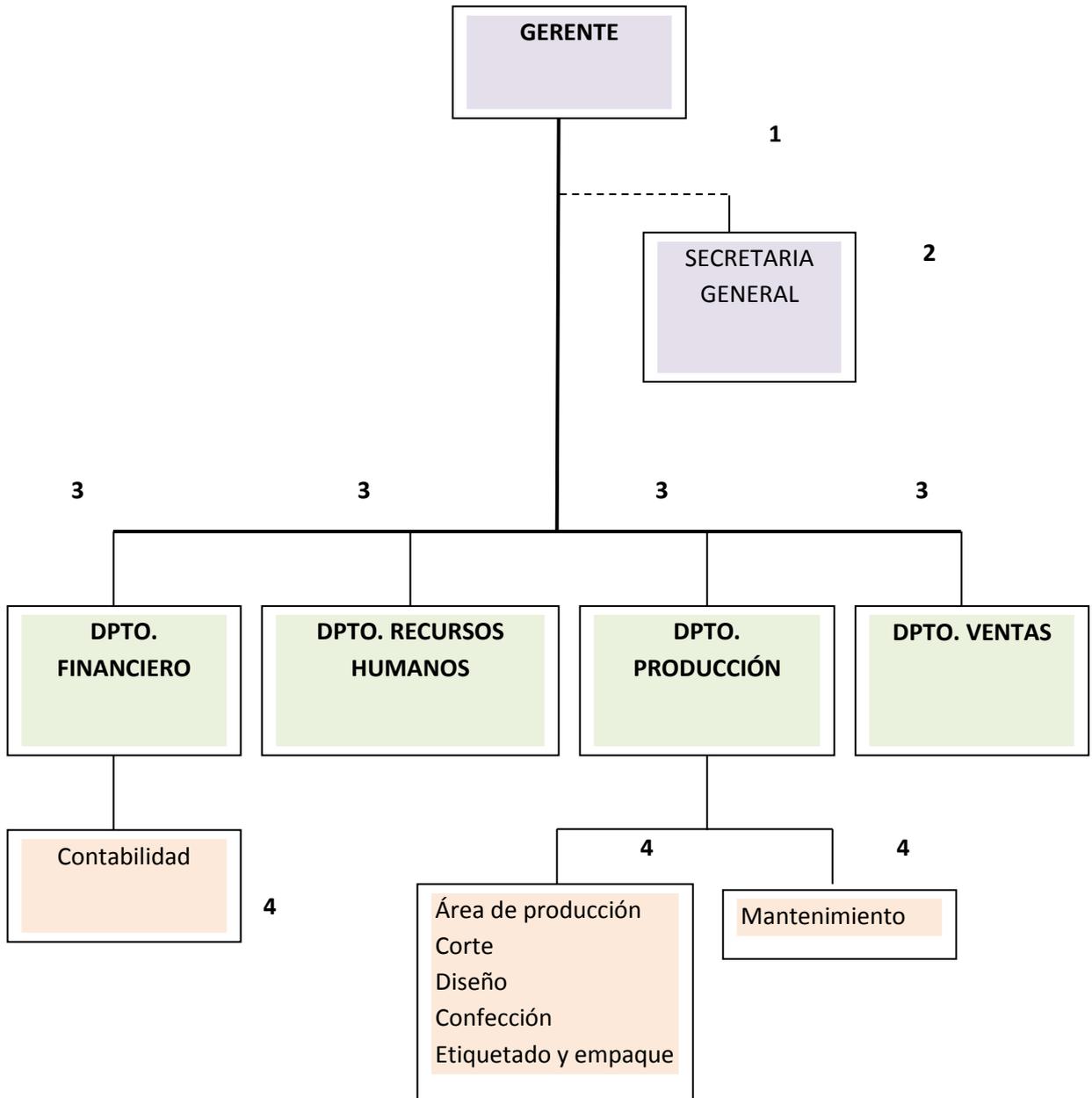
Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La investigación

CUADRO DE REFERENCIAS		
NIVEL JERÁRQUICO	CLAVE	
1.Directivo	Autoridad	
2. Adm. Y Apoyo	Administrativo	
3Operacional.		

## Organigrama de Confecciones Carolina

**GRAFICO 15**



CUADRO DE REFERENCIAS	
NIVEL JERÁRQUICO	CLAVE
1. Directivo	Autoridad
2. Aesor	Coordinación
3. Adm. Y Apoyo	Administrativo
4. Operacional.	

Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La investigación

### **6.8.2 RECURSOS INSTITUCIONALES.**

- Biblioteca
- Salón de clases
- Sala de audio-visuales
- Equipos de audio y video

### **6.8.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

Retroproyector,

Televisión

V.H.S

Video

Transparencias

Equipo de sonido

CD`s

## 6.9. Previsión de la Evaluación

### Previsión de la evaluación

**CUADRO 6**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Administración general Mandos medios Director de gestión y planificación.
¿Por qué evaluar?	Es necesario disponer de herramientas e indicadores que sirvan para realizar correctivos en futuras planificaciones.
¿Para qué evaluar?	Para medir los logros obtenidos en cada uno de los proyectos derivados de la propuesta diseñada, datos que ayudarán a establecer indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad del plan.  Determinar la efectividad del diseño.
¿Qué evaluar?	El alcance de los propósitos de cada proyecto, y si está marchando en la dirección correcta.  Establecer si el proyecto está aportando para el logro de los fines.
¿Quién evalúa?	Los directores de cada departamento y la gerencia general.
¿Cuándo evaluar?	Se evaluará en tres momentos:  Seguimiento de las actividades diarias.  Monitoreo quincenal o mensual de logros

	específicos. Evaluación al finalizar el plan.
¿Cómo evaluar?	Se debe dar especial énfasis a los indicadores de resultados, efectos e impactos.
¿Con qué evaluar?	Con el uso de la matriz de monitoreo y evaluación propuesta en el plan.

Elaborado por: Sara Guamanquispe

Fuente: La investigación

## **A. MATERIALES DE REFERENCIA**

### **1. BIBLIOGRAFÍA**

AGUDELO, O. 1993. Administración para todos. 6 ed. Cali Colombia, imprenta departamental del valle. Pp21.

ANDREW. J. Dubrin 2000 Editorial Cengage Learning

CHIVENATO, A. 1995. Productos. 2ed. México, editorial Mc Graw-Hill. pp256.

COLIN, J..2001. contabilidad de costos, México Mc Graw Hill

FOGARTY, B. 2007. Administración de la producción e inventarios, México Editorial Mexicana.

HARRINGTON, H. 1994. Mejoramiento de Procesos de la Empresa. Bogota Colombia, Mc Graw-Hill. Pp10-11.

KOONTZ, H. 2004. Elementos de Administración Moderna. 9ed. México, Mc Graw-Hill. Pp4-5

- MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.
- MOLINER, Félix. 2006. "Hacia un modelo de gestión por procesos". Sevilla. Tecnimap.
- MOLINER, F. 2006. "Hacia un modelo de gestión por procesos". Sevilla. Tecnimap.
- MOORE, F. 1997. Administración de Producción. México, editorial DIANA. 839p.
- MOUCH, L. 2010. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. México
- MOUCH, L. 2005. Evaluación y gestión de la producción. México
- MOUCH, L. 2008. Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México
- OCÉANO CENTRUM, contabilidad de gestión, 2002, Barcelona, Editorial McGraw Hill
- PALMITESTA, Tomasso. 2002. "Modelo de gestión por procesos". México.
- REINOSO, V. 1988. El Proceso Administrativo. 6ed. Riobamba ecuador, editorial freire. pp 125-131 y 171-172.

REVISTA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA vol. 2 201, Edición José Valderrama México.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México, 1996.

STARR, M. 1978. Administración de producción. Traducido por Jaime prado. Madrid España, prentice Hall. 540p.

STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México, 1996

TERRY 1999 control de proceso Administrativo editorial Continental. México

TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.

ZAPATA, P. 2007. Contabilidad de Costos, Colombia, Mc Graw Hill

## **FUENTES INTERNET**

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/objetivo/7.1.6/admonmat.htm> (2011-11-05)

[http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion\\_construccion/concepto\\_de\\_desperdicio.html](http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion_construccion/concepto_de_desperdicio.html) (2011-11-07)

[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1_1.htm)(2011-11-07)

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>(2011-11-09)

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/administraciondemateriales/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/administraciondemateriales/)

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/objetivo/7.1.6/admonmat.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n)

Control de inventarios

<http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml>

[http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion\\_construccion/concepto\\_de\\_desperdicio.html](http://www.peru-v.com/ingenieria/gestion_construccion/concepto_de_desperdicio.html)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosYAplicacionDeSistemasDeProduccion>

<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDeLaProduccion>

[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1_1.htm)

<http://www.definicionabc.com/economia/produccion.php>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Insumo>

<http://www.definicionabc.com/general/insumo.php>

[http://www.mexicoapicola.org/contenido/informacion\\_util/insumos\\_1/insumos.php](http://www.mexicoapicola.org/contenido/informacion_util/insumos_1/insumos.php)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima)

<http://www.gerencie.com/materia-prima.html>

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

<http://ldc.usb.ve/~spd/Docencia/ci-3821/Tema3/node1.html>

<http://www.ingenieriaquimica.net/foros/4-apuntes-trabajos-practicas-examenes/12246-informacion-para-procesos-continuos-y-discontinuos-en-cond-estado-estacionarios-y-no-estacionarios>

<http://www.dei.uc.edu.py/tai2002/AUTO/procesoscontinuos.htm>

<http://costosprocesocontinuo.blogspot.com/2009/02/definicion.html>

<http://www.linguee.es/espanol-ingles?query=procesos+intermedios&source=spanish>

<http://www.tengodeudas.com/definiciones/capacidad-de-produccion>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3.htm>

<http://www.gerencie.com/materia-prima.html>

<http://definicion.de/mano-de-obra/>

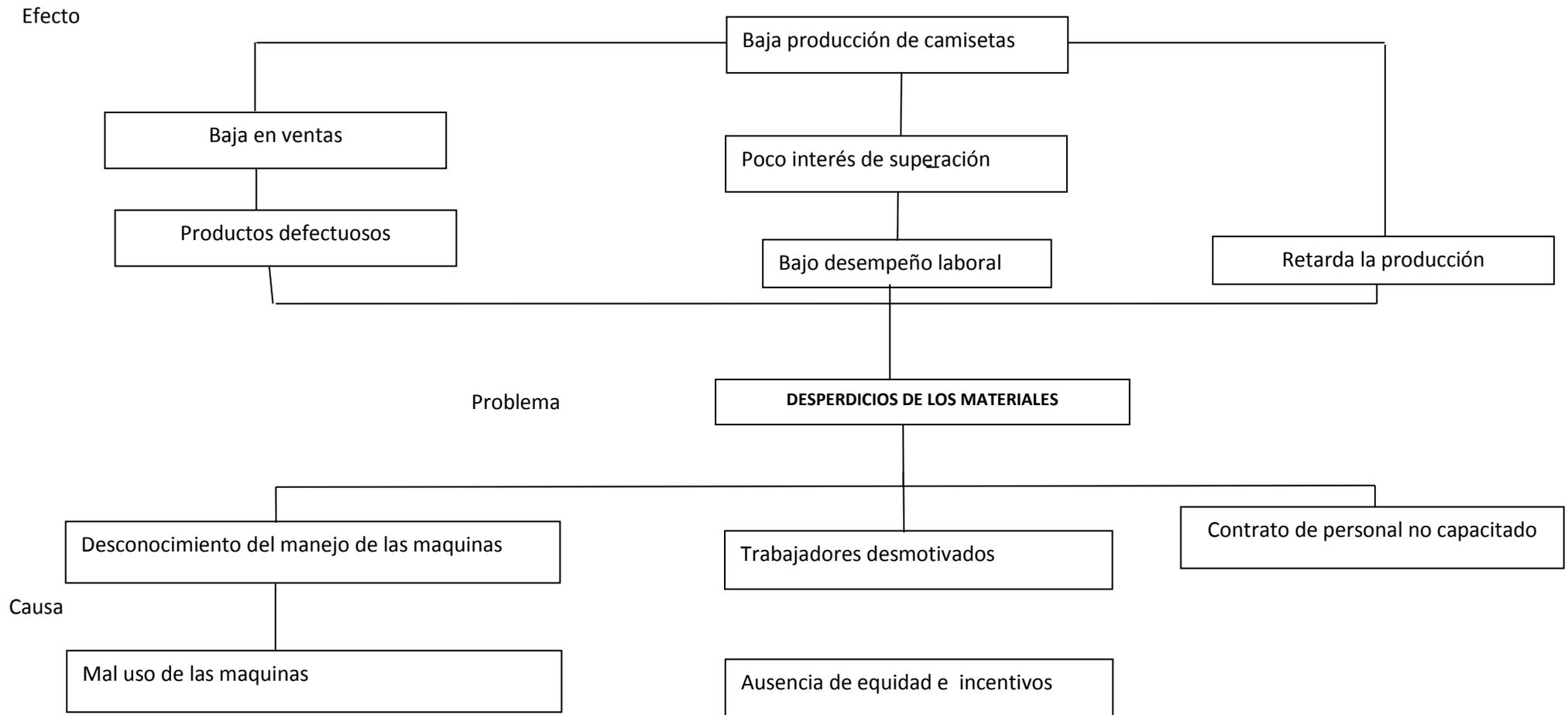
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/443/2/82T00009%282%29.pdf>

<http://taylor.us.es/componentes/miguelangel/gestiondelaproduccion.pdf>

<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

## 2. ANEXOS

### ANEXO 1.- ARBOL DE PROBLEMAS



## ANEXO 2.- ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA SOBRE LOS DESPERDICIOS DE MATERIALES Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE CAMISETAS

Cuestionario No\_1\_\_

#### OBJETIVO:

Determinar las razones por las que se da el desperdicio de materiales mediante una encuesta a los empleados y poder analizar la producción de la empresa.

#### INSTRUCCIONES:

Distinguidos Empleados:

Señores, su veracidad en las respuestas permitirá desarrollar un trabajo real y efectivo y así poder medir el nivel de satisfacción al elaborar productos de la empresa Confecciones Carolina con el propósito de conocer la realidad de la empresa

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas propuestas.
- Marque con una X en el recuadro la alternativa que usted eligió.

#### PREGUNTAS

##### 1. ¿Los desperdicios de los materiales se dan por el desconocimiento de?

1.1 Manejo de equipos

1.2 Materiales

1.3 Proceso de producción

1.4 Tecnología

**2. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?**

2.1 Manuales

2.2 Electrónica

**3. ¿La maquinaria recibe mantenimiento?**

3.1 SI

3.2 NO

**4. ¿Cada que tiempo recibe mantenimiento la maquinaria?**

4.1 Mensual

4.2 Trimestral

4.3 Semestral

4.4 Anual

4.5 Cada que se daña

**5. ¿Considera Ud. que el volumen de producción en la empresa es?**

5.1 Alto

5.2 Medio

5.3 Bajo

5.4 Desconoce

**6. ¿Al empezar a trabajar en la empresa fue capacitado?**

6.1 SI

6.2 NO

**7. ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?**

7.1 SI

7.2 NO

**8. ¿La elaboración del producto es?**

8.1 Continua

8.2. Por partes

8.3. Bajo pedido

**9. ¿Considera Ud. Que la empresa en el mercado es?**

9.1. Muy competitivo

9.2. Poco competitivo

9.3. Nada competitivo

**10. ¿Considera usted que el precio de venta del producto es?**

10.1. Accesible

10.2. Poco Accesible

10.3. Nada accesible

**11. ¿La empresa basa su calidad en?**

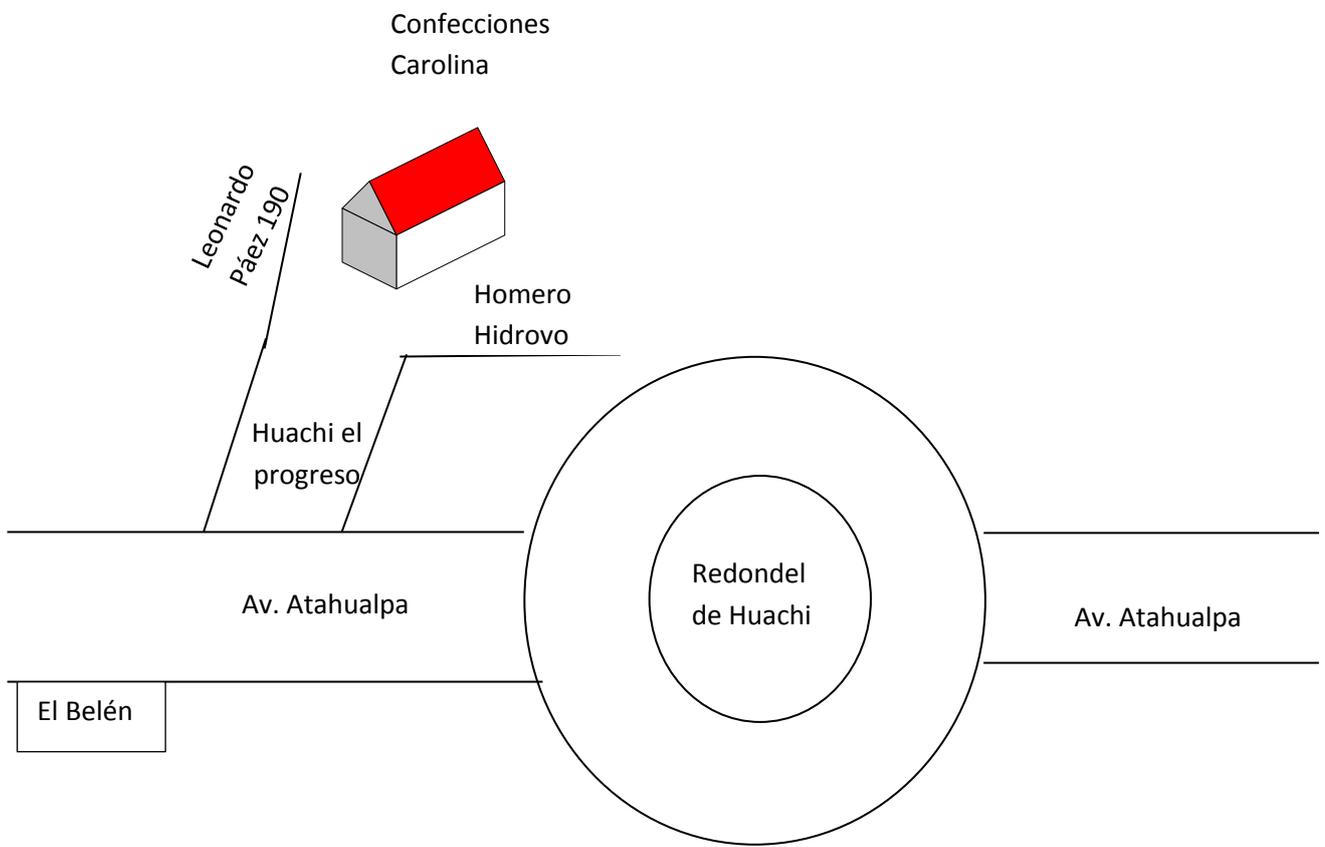
11.1 Su tecnología

11.2 Materia Prima

11.3 Atención al cliente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ANEXO 3.- CROQUIS DE LA EMPRESA





**ANEXO 5.- NOMINA DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA CONFECCIONES  
CAROLINA**

1. Alomaliza Lucia
2. Aponte Carina
3. Araujo Maribel
4. Armendariz Betty
5. Caiza Gladys
6. Caiza Teresa
7. Chimborazo Elvia
8. ChisagFermin
9. Espinoza Jessica
10. Guerrero Narciza
11. Llerena Henry
12. MaitaMaria
13. Miranda Julia
14. Ortiz Carolina
15. Trujillo Jesenia
16. Yumbolema Elsa

