



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Administración de Procesos y su
influencia en la Optimización de Recursos para la
Fabricación de Calzado de la Empresa “Creaciones
Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos”**

Autora: Carmen Verónica Sánchez Guevara

Tutora: Ing. Viviana Avellán

**AMBATO – ECUADOR
Octubre 2012**



PÁGINA DE APROBACIÓN POR EL DIRECTOR DE TESIS

Ing. Viviana Avellán

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. 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, Octubre del 2012

Ing. Viviana Avellán

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Verónica Sánchez Guevara, declaro que los resultados obtenidos y expuestos 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 bibliográficas.

Srta. Carmen Verónica Sánchez Guevara

C.I. 1804299400

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.-.....

Ing. Mg. Freddy Robalino P.

f.-.....

Ing. Henry Saritama

Ambato, Octubre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta 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 ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Carmen Verónica Sánchez Guevara

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico con todo mi amor y cariño:

Primeramente a Dios y a Santa María Reina de la Paz, por haber permitido llegar a este momento especial en mi vida, así como también me a dado salud para lograr mis objetivos, además por su infinita bondad y amor.

A mis padres, Clara Guevara y Amable Sánchez quienes con ternura y abnegación constituyen el soporte de mi existencia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil, demostrándome de una u otra manera su amor y confianza.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por bendecirme en cada paso de mi vida y por ser mi fortaleza. De igual manera a mis Padres, y Hermanos, por sus demostraciones de apoyo, afecto, por enseñarme el valor de la perseverancia y del esfuerzo sin haberme abandonarme en ningún momento de mi vida.

A mi tutora de tesis Ing. Viviana Avellán, por compartir sus conocimientos y haberme guiado en este trabajo; A los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, que siempre estuvieron dispuestos a cooperar desinteresadamente en mi trabajo.

Mil gracias a todas las personas que me han apoyado moralmente para cumplir mis metas y objetivos.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Página de Aprobación por el Director de Tesis	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Indice General.....	viii
Indice de Tablas.....	xii
Indice de Gráficos.....	xv
Resumen Ejecutivo	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 Tema de Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualizacion	3
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis	6

1.2.4	Formulación del Problema.....	7
1.2.5	Interrogantes	7
1.2.6	Delimitacion del Objeto de Investigación	8
1.3	JUSTIFICACION.....	8
1.4	OBJETIVOS.....	9
1.4.1	General.....	9
1.4.2	Especificos.....	9
CAPITULO II.....		10
2.	MARCO TEORICO	10
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2	FUNDAMENTACION FILOSÓFICA.....	12
2.2.1	Fundamentación Ontológica.....	12
2.2.2	Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.3	Fundamentación Axiológica.....	13
2.2.4	Fundamentación Metodológica.....	13
2.3	FUNDAMENTACION LEGAL	13
2.4	CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	14
2.4.1	Variable Independiente: La Administración de Procesos.....	17
2.4.2	Variable dependiente: Optimización de Recursos	34
2.5	HIPÓTESIS	56
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	56

CAPITULO III	57
3. METODOLOGÍA.....	57
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	57
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION	58
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental	58
3.2.2 Investigación de campo	58
3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	59
3.3.2 Investigación Descriptiva	59
3.4 POBLACION Y MUESTRA	59
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	61
3.5.1 Variable Independiente:	61
3.5.2 Variable Dependiente	62
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	63
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	64
 CAPITULO IV	 65
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	82
4.3.1 Nivel de significación	84

CAPITULO V.....	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 CONCLUSIONES.....	87
5.2 RECOMENDACIONES.....	88
 CAPITULO VI	 89
6. PROPUESTA	89
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	89
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	92
6.3 JUSTIFICACION	93
6. 4 OBJETIVOS	94
6.4.1 General.....	94
6.4.2 Específicos.....	95
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	95
6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO	97
6.7 METODOLOGIA DEL MODELO OPERATIVO	108
6.7.1 FILOSOFÍA	108
6.7.1.1 Reseña Histórica	108
6.7.1.2 Misión.....	109
6.7.1.3 Visión.....	109
6.7.1.4 Valores empresariales.....	109

6.7.1.5 Políticas.....	110
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA	132
6.8.2 RECURSOS.....	136
6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	136
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXOS	142
ANEXO N°1	143
Árbol del Problema.....	143
ANEXO N°2.....	144
TARJETAS KANBAN.....	144
ANEXO N°3.....	146
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	146
ANEXO N°4.....	162
FICHA DE PROVEEDOR	162
ANEXO N°5.....	163
REGISTRÓ DE MATERIAS PRIMAS	163
ENCUESTA.....	164
ANEXO N°7.....	167
MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA	167
ANEXO N°8.....	168
FOTOGRAFIAS DE LA PLANTA DE PRODUCCION	168

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
TABLA N°1	60
Población y Muestra.....	60
TABLA N°2	61
Variable Independiente	61
TABLA N°3	62
Variable Dependiente.....	62
TABLA N°4.....	63
Plan de Recolección Información	63
TABLA N°5	66
Procedimientos Eficientes.....	66
TABLA N°6	67
Control de Procesos.....	67
TABLA N°7	69
Estandares de Calidad	69
TABLA N°8	70
Actividades Operativas	70
TABLA N°9	72
Tiempo Establecido.....	72
TABLA N°10	73
Desempeño Operativo	73
TABLA N°11	75
Eficiencia Económica.....	75
TABLA N°12	76
Recursos	76
TABLA N°13	78
Optimización de Recursos.....	78

TABLA N°14	79
Costos de Materiales	79
TABLA N°15	81
Tipo de Desperdicios.....	81
TABLA N°16	83
Resultado Final de Frecuencias Observadas	83
TABLA N°17	85
Cálculo del Chi - Cuadrado.....	85
TABLA N°18	91
Costo de la Propuesta.....	91
TABLA N°19	113
Diagrama del Proceso Productivo Actual	113
TABLA N°20	114
Proceso de Fabricación Método Tradicional.....	114
TABLA N°21	115
Proceso de Fabricación Método Tradicional.....	115
TABLA N°22	117
Desperdicios según causas (Mayo/12 hasta Agosto/12)	117
TABLA N°23	118
Diagnóstico FODA del proceso de producción.	118
TABLA N°24	119
Matriz de objetivos Estratégicos	119
TABLA N°25	125
Modelo de producción en serie	125
TABLA N°26	127
Diagrama del Proceso Productivo Propuesto.....	127
TABLA N°27	128
Desperdicios según causas (Mayo 2012 a Mayo 2013) PROPUESTO	128

TABLA N°28	130
POAM	130
TABLA N°29	131
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	131
TABLA N°30	138
Matriz de Monitoreo y Evaluación.....	138

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1	15
Variable Independiente	15
Grafico N°2	16
Variable Dependiente.....	16
Grafico N°3	66
Procedimientos Eficientes.....	66
Grafico N°4	68
Control de Procesos.....	68
Grafico N°5	69
Estandares de Calidad	69
Grafico N°6	71
Actividades Operativas	71
Grafico N°7	72
Tiempo Establecido.....	72
Grafico N°8	74
Desempeño Operativo.....	74
Grafico N°9	75
Eficiencia Económica.....	75
Grafico N°10	77
Recursos	77

Grafico N°11	78
Optimizacion de Recursos.....	78
Grafico N°12	80
Costos de Materiales	80
Grafico N°13	81
Tipo de Desperdicios.....	81
Grafico N°14	86
Representación Gráfica del Chi-cuadrado	86
Grafico N°15	100
Método Kanban = Productividad	100
Grafico N°16	123
Tarjetas Kanban (F).....	123
Grafico N°17	124
Tarjetas Kanban (A)	124
Grafico N°18	126
Posición y Estiramiento del cuero.....	126
Grafico N°19	133
Organigrama Estructural Actual.....	133
Grafico N°20	134
Organigrama Estructural Propuesto	134
Grafico N°21	135
Organigrama Funcional Propuesto.....	135

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea en primera instancia, la situación actual en la que ha venido desarrollándose la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos, cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de calzado, lo que le ha permitido atender a los mercados nacionales. En este tiempo, la empresa ha experimentado un crecimiento en desarrollo empresarial, por lo que ha alcanzado reconocimientos en ambos contextos, en que además se ha logrado posicionar a la marca Gusmar.

No obstante de aquello, la empresa presenta problemas que han venido afectando el desenvolvimiento productivo, siendo una de las principales causas la inadecuada administración de procesos que influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado. Por esta razón el presente estudio se ha enfocado en la aplicación de herramientas apropiadas que contribuyan en el mejoramiento del mismo, por lo que es importante proponer la aplicación del Método Kanban (sistema de producción), y establecer mecanismos de información para socializar los procedimientos más importantes que se realizan dentro de la empresa, toda vez que constituyen los factores más representativos que deben ser atendidos.

Por estas razones, la investigación manifiesta proponer la aplicación del Método Kanban para lograr una mejor administración de procesos y optimizar recursos; los resultados que le sirvan para tomar decisiones y evaluar el rendimiento global de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

Administración

Procesos

Optimización

Recursos

INTRODUCCION

El Método Kanban es un sistema de producción altamente efectivo y eficiente, es decir, un mecanismo de dirección que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante tarjetas que contienen dicha información exacta, ya que no permite error en la ejecución de las tareas ya que existe un detalle preciso de la actividad a realizarse; es imprescindible realizar cambios y transformaciones radicales para hacer frente a los nuevos retos y oportunidades que se presentan en el entorno de la competencia industrial.

Este Método se complementa con la formulación de herramientas y mecanismos operativos como son los reglamentos, manuales, instructivos, disposiciones, entre otros, que se utilizan para desarrollar los procesos de trabajo, a través de control de la producción y mejora de procesos que se racionalizan con la productividad.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental, ante la inadecuada administración de procesos, proponer la aplicación del Método Kanban, para lograr la Optimización de Recursos, específicamente dentro del estudio que se va a realizar en la empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el cantón Cevallos. En consecuencia, este trabajo investigativo pretende contribuir en la solución del problema planteado, toda vez que la aplicación del Método Kanban para la Empresa representa la justificación del trabajo a realizar. La presente investigación, en la medida de lo posible, tratará de constituir en aporte efectivo para que el personal administrativo y operativo de la empresa pueda alcanzar mejor rendimiento en las actividades operativas, disminuyendo los desperdicios y a la vez se incremente la productividad.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

La Administración de Procesos y su influencia en la Optimización de Recursos para la Fabricación de Calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada Administración de Procesos influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

1.2.1 CONTEXTUALIZACION

En el mundo: Algunas organizaciones no estructuran una adecuada administración de procesos de tal manera que con el paso del tiempo las empresas se encuentran con un sin número de problemas, los empresarios mundiales manifiestan que la optimización de recursos para la Fabricación de Calzado de las Empresas es fundamental ya que sin lograr este proceso sería muy grave ya que muchas organizaciones llegan a fracasar en sus diversas actividades.

Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las empresas fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso dentro de la misma empresa y, en particular, en la capacidad de administración de sus responsables.

“El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma específicamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

En el país: las organizaciones están identificadas con este problema pero no en su totalidad. Debido al apoyo gubernamental que existe en estos últimos años las empresas han adquirido nuevos métodos de trabajo y se han creado mejoras en los procesos de cada área para un mejor rendimiento; los factores que provocan el fracaso son:

Problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad.

Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos.

Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión .

Problemas en la gestión. Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a entes externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios,

no conocerse a si mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Dr. Claudio L. Soriano - clsorianoarrobatiscafi.it

En la provincia de Tungurahua: los pequeños y grandes empresarios se basan en tratar de adoptar sus conocimientos en las actividades de emprendimiento que deciden realizar con el fin de tener una rentabilidad que les permita sostenerse económicamente, pero se puede notar que cada una de las actividades que realizan también se ven reflejadas en la utilización correcta de la administración de procesos debido a que con el paso del tiempo sino se plantea un manejo de actividades correctamente se pueden reflejar fallas en la organización ocasionando el declive de la misma.

Creaciones Gusmar viene arrastrando pequeños problemas que con el pasar del tiempo se han convertido en grandes obstáculos para el crecimiento corporativo, estos problemas tienen un factor común, que es la Administración de Procesos por tal motivo las actividades operativas se generan de forma rutinaria, sin contar con un debido control en el proceso de producción , existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Después de haber realizado una investigación preliminar del problema se llega a la conclusión: que la inadecuada administración de procesos influye en la optimización de recursos en la Fabricación de Calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos se produce debido a las siguientes causas:

- Procesos inconclusos e incorrectos.
- Equivocada manipulación de materiales y equipos
- Desconocimiento de métodos y técnicas de los procesos
- Métodos tradicionales
- Descuido del operario en la ejecución de las tareas.

Por lo que presenta los siguientes efectos:

- Pérdida de tiempo en reprocesos.
- Procesos deficientes
- Disminución de utilidades
- Tareas rutinarias
- Inconformidad por parte de los operarios.

Obsérvese Anexo1 (ARBOL DEL PROBLEMA)

1.2.3 PROGNOSIS :

El no dar solución al problema mencionado, creará conflictos dentro de la empresa, ya que no permite desarrollar eficazmente las actividades operacionales, llegando a entrar en una administración por crisis, tomando decisiones basados en la incertidumbre, declinando más

la dirección de la empresa, hasta que la misma entre en una inseguridad laboral, la que no permitirá que la producción, ni las demás actividades se desarrollen correctamente; sin poder lograr una correcta optimización de recursos. Por ello si una empresa no busca una solución inmediata al problema, este se extiende ocasionando grandes pérdidas para la empresa.

1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la inadecuada Administración de Procesos en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa” Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos?

1.2.5 INTERROGANTES

- ¿Qué elementos la Empresa “Creaciones Gusmar” utiliza para mejorar su Administración de Procesos?
- ¿Cuales son los métodos o técnicas que la Empresa “Creaciones Gusmar” maneja para lograr la Optimización de Recursos?
- ¿Qué alternativa de solución permitirá facilitar una adecuada Administración de Procesos de tal modo que logre la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar”?

1.2.6 DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACION

De Contenido: Administración

Área: organización de Empresas

Espacial: en la empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua.

Temporal: 7-enero al 14 Febrero del presente Año.

1.3 JUSTIFICACION

El presente proyecto busca mejorar la dirección de los procesos dentro de la organización, así como identificar las oportunidades para corregir errores, el desempeño operativo, la satisfacción del cliente; basado en el control, y evaluación preliminar de la utilización de recursos en los procesos de fabricación; logrando con ello la optimización de recursos, y un mejor direccionamiento en las actividades operativas, traducido esto en aumento de rentabilidad para la empresa, mejorando así su funcionamiento.

Al analizar la información obtenida y presentar la alternativa de solución que precisa este problema, se obtendrá experiencia y conocimientos para el investigador que forma parte de este proceso investigativo, ya que este estudio se fortalecerá para brindar las conclusiones y recomendaciones que realmente ameriten ser interpuestas en la empresa.

Asimismo, como utilidad de la presente investigación, se ampliarán los conocimientos del investigador, sobre lo que es la Administración de Procesos, ya que es un tema que comprende una serie de técnicas, y factores, que deben ser estudiados profundamente, al igual que la optimización de recursos adentrándose cada vez más en el contenido y extendiendo también los conocimientos de quien investiga.

El desarrollo de esta investigación es factible, por que se tiene los recursos necesarios para desarrollarla, en lo que se refiere a recursos económicos, y tecnológicos, también, se puede hablar del acceso a las fuentes de información, por que se tiene la posibilidad de interactuar con quienes laboran en la empresa y están más al tanto de lo que ocurre dentro de la misma.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Determinar si la Administración de Procesos, influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado en la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

1.4.2 ESPECIFICOS

- Diagnosticar qué elementos la Empresa “Creaciones Gusmar” emplea para mejorar la Administración de Procesos.
- Analizar cuales son los métodos o técnicas que la Empresa “Creaciones Gusmar” maneja para lograr la Optimización de Recursos.
- Proponer qué alternativa de solución permitirá facilitar una adecuada Administración de Procesos de tal modo que logre la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar”

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la presente investigación se da a conocer los siguientes antecedentes investigativos:

Autor: ALBACANDO M. (2011), Ecuador, como Tema de investigación: Diseño de un Manual de Procedimientos para Mejorar la Eficiencia en el área de Producción de la Empresa Textiles Técnico de la ciudad de Ambato, Facultad: Ciencias Administrativas de la Universidad: Técnica de Ambato; Aplico la siguiente metodología: Investigación de campo, Investigación bibliográfica, Investigación exploratoria, Investigación descriptiva, Investigación de asociación de variables. Y llego las siguientes conclusiones: En la

empresa Textiles Técnicos el instructivo técnico es regular lo que consta de una pequeña hoja de indicaciones generales por lo que el personal al momento de presentarse inconvenientes no saben cómo resolverlos generando incertidumbre y malestar entre los empleados. Existe entre los operarios, jefes de producción, superiores un desconocimiento general de la aplicación de procesos de producción dando como resultado interrupciones en el proceso, desperdicio de materia prima, pérdida de tiempo y retraso en las entregas del producto al stock de bodega.

Autor: GUERRON A. (2011), en Ecuador, como Tema de investigación: Las Técnicas de Control de Calidad y su incidencia en los Recursos Materiales en la Empresa Centro de Impresión y Serigrafía Digital Tirado “CEIMSET” Ciudad: Ambato, Facultad: Ciencias Administrativas de la Universidad: Técnica de Ambato; Aplico la siguiente metodología, Investigación bibliográfica o documental, Investigación de campo, Investigación exploratoria, Investigación descriptiva, Investigación correlacional. Y llego a las siguientes conclusiones: La mano de obra no calificada, es decir como los trabajadores no guardan relación con su formación académica, y de mas no son capacitados continuamente debido a que se hace una capacitación anual, y no se da la importancia a este factor que debería ser prioridad en una empresa que maneja tecnología, debido a la maquinaria. Para evitar a la empresa pérdida de recursos, se debe disponer de un plan preventivo de mantenimiento en la maquinaria de la empresa ya que la misma se centra en la elaboración total de los pedidos de sus clientes sin tomar en cuenta el monto que se desperdicia para cumplir con el pedido, es decir se centra en las operaciones, y el personal en se mayoría desconoce lo que son las técnicas de control de calidad.

Autor: TOVAR A.(2007), en Ecuador, como Tema de investigación: “Reducción de Desperdicios en una Industria Plástica mediante la Metodología de Mejora Continua en el Proceso de Inyección PVC” de la ciudad de Guayaquil, Facultad: de Ingeniería en

Mecánica y Ciencias de la Producción de la Escuela Superior Politécnica del litoral.; Aplico la siguiente metodología: Investigación de campo, Investigación bibliográfica, Investigación exploratoria, Investigación descriptiva, Investigación de asociación de variables. Y llego a las siguientes conclusiones: Los objetivos planteados en la presente tesis como la reducción de desperdicio de materia prima en el proceso de inyección de PVC fueron logrados en los meses de Noviembre y Diciembre del 2004, con lo cual se logró un aumento del índice de producción Kg. /H, en dichos meses; esto pronostica una disminución del desperdicio de materia prima en el año 2005, lo cual es tiene como soporte el análisis costo beneficio realizado para los tres años siguientes. La empresa no cuenta con una estructura administrativa formal, como organigrama funcional, estructural; manual de procesos; manual de funciones, etc., generando en la empresa una descoordinación interna.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma Positivista.

2.2.1 Fundamentación Ontológica: las necesidades de tener un enfoque global, han llevado a los directivos a reconocer el mismo, ya que cada día se encuentra más acentuada la globalización; pues solo de esta manera se estaría garantizando la competitividad y la supervivencia del negocio en el mercado mundial. Por esta razón se menciona el paradigma ya que permitirá que el gerente de la empresa “Creaciones Gusmar” adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas permitiendo adaptarse a una nueva realidad.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica: La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia que tiene la administración de procesos a los colaboradores, al gerente y a la investigadora, a través de una constante interrogación entre los miembros de la organización, de tal manera que se logre identificar la esencia del problema.

2.2.3 Fundamentación Axiológica: Uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo son los valores, que ven empleados para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, de manera que se pueda lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación

2.2.4 Fundamentación Metodológica: La presente investigación realizada podrá ser objeto de modificaciones, en vista de que se ha empleado la metodología hermenéutica-dialéctica, siempre y cuando esta tenga como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca el aporte que ofrece la misma, en busca de la eficiencia en la administración de procesos de la empresa “Creaciones Gusmar”.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación se sustenta en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Título VI

Régimen de Desarrollo

Capítulo Sexto

Trabajo y Producción

-Sección Primera

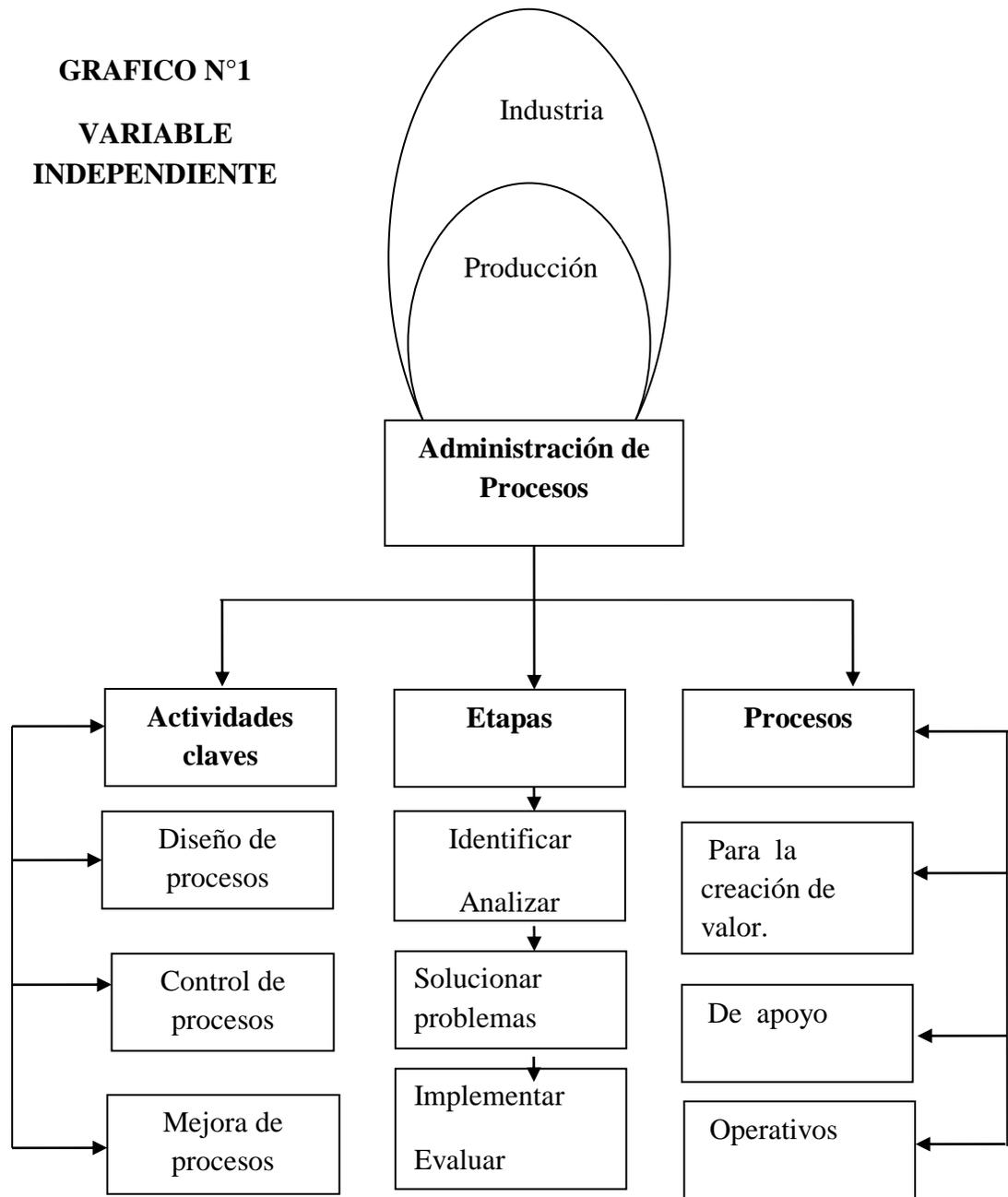
Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

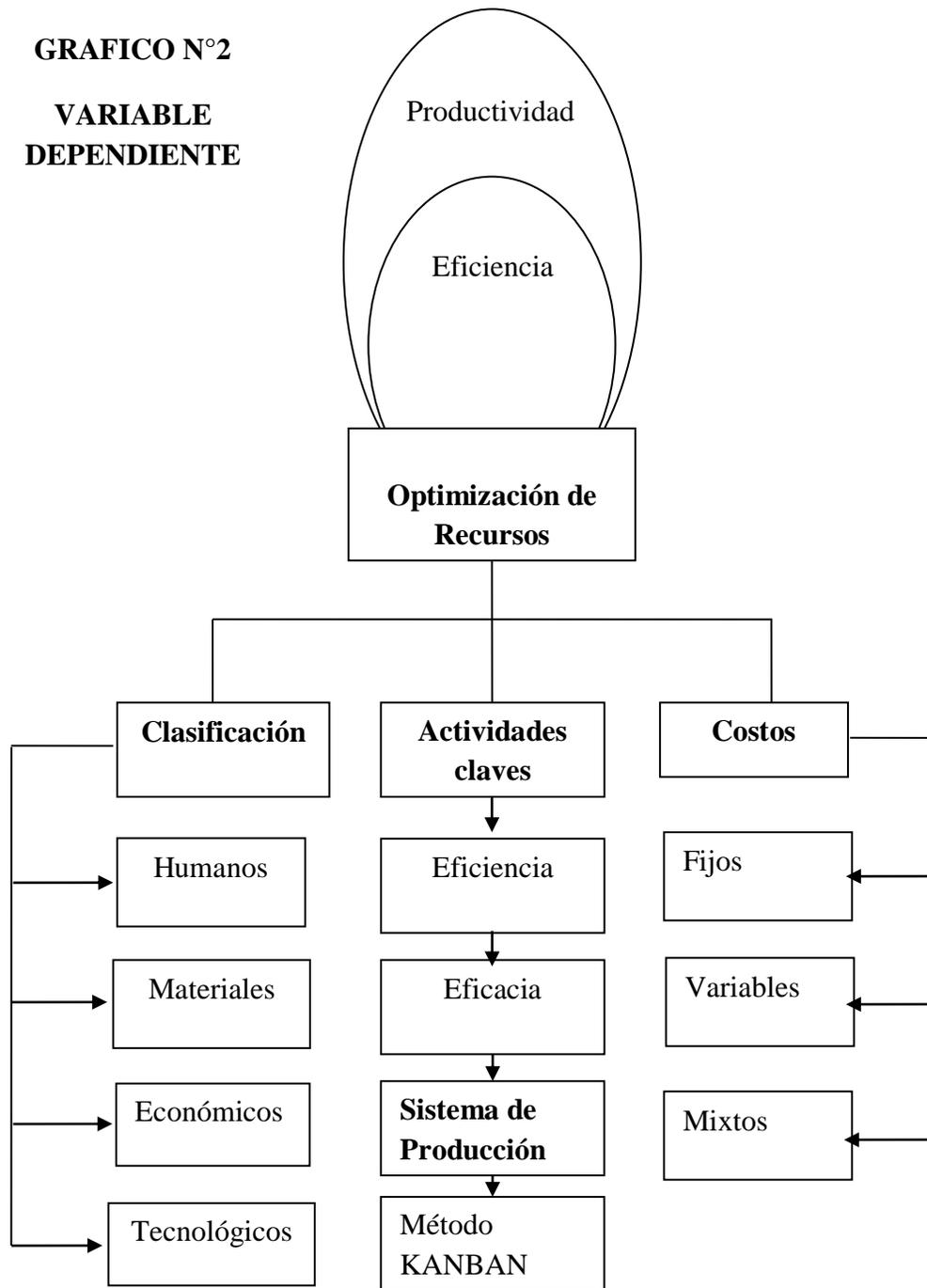
GRAFICO N°1
VARIABLE
INDEPENDIENTE



Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

GRAFICO N°2
VARIABLE
DEPENDIENTE



Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

2.4.1 Variable Independiente: La Administración de Procesos

Industria SNELL.B, (2009), define que industria son un conjunto de procesos y actividades que tiene como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados.

El hombre ha ido buscando la manera de facilitar el proceso de su evolución. A medida que pasa el tiempo, inventa mecanismos cada vez más sofisticados para satisfacer sus necesidades primordiales y a la vez los perfecciona. Al mismo tiempo que el hombre evoluciona, aumentan sus necesidades y su ambición de mejorar su nivel de vida. De la manufactura artesanal, sencilla, dirigida a un público minoritario, pasa a la manufactura industrial, sofisticada, impregnada de ciencia y tecnología, que satisface las necesidades de un mercado más amplia, en este caso un país.

La industria se ha organizado de diversos modos desde sus orígenes. Hasta el siglo XVIII predominaban dos formas: el taller artesanal, durante muchos siglos organizado en gremios, y la industria domiciliaria, micro-talleres controlados por comerciantes que suministraban materiales a trabajadores agrícolas, que así obtenían un complemento de renta.

BRAVO, G, (1991), señala que tras la Revolución Industrial se generaliza la fábrica, lugar en el que se persigue aumentar la producción para ganar economías de escala aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología. El sistema fabril permitió la generalización de la división del trabajo. Las sucesivas mejoras organizativas permitieron la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos (taylorismo) y la producción en cadena (fordismo). Durante más de 150 años, estas mejoras se han traducido

en una reducción tal del coste por unidad producida que aumentaron los salarios reales, se redujeron los precios de los bienes, aumentó el consumo de la sociedad y el número de trabajadores empleados.

FERNÁNDEZ, M. (2006) dice que es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican; Gracias a la revolución industrial las regiones se pueden especializar, sobre todo, debido a la creación de medios de transporte eficaces, en un mercado nacional y otro mercado internacional, lo más libre posible de trabas arancelarias y burocráticas. Algunas regiones se van a especializar en la producción industrial, conformando lo que conoceremos como regiones industriales.

Importancia de la industria

La industria fue el sector motor de la economía desde el siglo XIX y, hasta la Segunda Guerra Mundial, la industria era el sector económico que más aportaba al producto interior bruto (PIB), y el que más mano de obra ocupaba. Desde entonces, y con el aumento de la productividad por la mejora de las máquinas y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

Clasificación de la industria

La industria se puede clasificar según la cantidad de materia prima que utilizan y los bienes que producen.

- Productos alimenticios, bebidas y tabaco
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
- Industria de la madera y productos de madera
- Papel, productos del papel, imprentas y editoriales
- Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos
- Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón
- Industrias metálicas básicas
- Productos metálicos, maquinaria y equipo
- Otras industrias manufactureras.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Industria> (pág. Modificada 27-oct-2011)

Producción

FERNÁNDEZ, M. (2006) señala que es el conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar las utilidades o el valor de los bienes.

La función de Producción existe desde que se inició la actividad productiva, pero no ocurre así con el paradigma de la estrategia de producción. No fue hasta 1969, que surge el primer trabajo referido a la necesidad de conceder un carácter estratégico a la función de

Producción Sin embargo, fue a partir de los años ´70 y principios de los ´80 que surge como tal el nuevo paradigma de la estrategia de producción, desarrollado por profesores e investigadores de la Facultad de Administración de Empresas de Harvard.

GIMENEZ, C, (1995), menciona que es cualquier utilización de recursos que permita transformar uno o más bienes en otros; la función de Producción, en su perspectiva más contemporánea, se constituye en un eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva y distintiva, al cúmulo creciente de necesidades, deseos y expectativas de los clientes, para lo cual es necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción adecuadas y pertinentes. Así, Producción puede desempeñar diferentes roles estratégicos en la empresa, desde una total neutralidad interna hasta constituirse en su principal fuente generadora de ventajas competitivas distintivas, dependiendo de cómo sea percibida esta función por la alta gerencia.

GARCIA, R, (2000), define que es el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad. Sí bien existen numerosos estudios empíricos sobre estrategias de producción a nivel internacional, algunos sobre la base de proyectos de estudio longitudinales y otros transversales, que marchan en paralelo con el desarrollo teórico, menos avance existe en la componente metodológica. En contraste al desarrollo empírico y teórico-conceptual, en el aspecto metodológico de formulación de la estrategia se han identificado pocos trabajos, algunos de ellos, incluso, se dirigen a situaciones empresariales específicas. Lo anterior constituye una insuficiencia del paradigma no del todo resuelta, y tales carencias limitan, en buena medida, el potencial competitivo de la manufactura

Administración de Procesos

JAMES.R, WILLIAM.M (2008) indica que permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, cumpliendo con estándares de calidad previamente establecidos que comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente.

MARTÍNEZ, D, (2003) asegura que no es más que desarrollar políticas de mejoramiento para cada una de las actividades que se presentan dentro de las empresas.

Es documentar cada uno de los procesos de modo que cada proceso vaya llevando un correcto registro y se puedan verificar paso a paso. La empresa debe hacer un análisis detallado de sus implicaciones, como son el traslado de maquinarias y equipos, y personal, reingeniería de procesos, modificación de las instalaciones, compra de maquinaria y equipos, etc.

Diseño de Procesos

JAMES.R, WILLIAM.M (2008) manifiesta que es el desarrollo de procedimientos eficientes para satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos; Cuando se proyecta un nuevo producto o un nuevo proceso productivo, el diseñador debe tener en cuenta las condiciones actuales de la producción y los recursos disponibles del proceso vigente. El proyectista debe contar con una gran cantidad de información que le permita

distinguir entre diseño complicado y diseño complejo. Un diseño es complicado cuando sus partes pertenecen a numerosas clases elementales, mientras que un diseño complejo contiene un gran número de partes, no obstante, en pocas clases.

MARTÍNEZ, D, (2003) dice que es uno de los campos más apasionantes y complejos dentro de la ingeniería química y es el corazón del desarrollo de proyectos de ingeniería, relacionados con la construcción de nuevas plantas de procesamiento.

Se llama especificación del rendimiento del diseño al conjunto de los requerimientos y límites de lo que el diseño va a lograr. Debido a que la especificación del rendimiento configura el fundamento de los objetivos del diseñador, estos no deberían definirse tan estrechamente pues podrían dar lugar a eliminaciones inapropiadas de soluciones, pero tampoco podría ser tan vaga pues haría perder la dirección debida al diseño. Esta especificación también es utilizada por el diseñador para evaluar la(s) solución(es) propuestas y verificar que cumplen su espacio de solución dentro de los límites establecidos. Se requiere tomar el tiempo necesario y ejercer el esfuerzo más razonable posible para establecer de manera clara y exacta la especificación del rendimiento.

<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>

Lunes 16, Hora: 13:00 pm

Control de Procesos Es la actividad que asegura el cumplimiento de los procesos requeridos para tomar acciones correctivas cuando es necesario corregir problemas y mantener la estabilidad en el desempeño.

JAMES, R WILLIAM, M (2008) manifiesta que es la actividad que asegura el cumplimiento de los requerimientos para tomar acciones correctivas cuando es necesario corregir problemas y mantener la estabilidad en el desempeño; medir la ejecución de los procesos y asegurar que se lleven a cabo correctamente; es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema.

SORIANO.L. (2008) dice que es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

Elementos del control ROBBINS (1996) Son básicos o esenciales:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Importancia Del Control ROBBINS (1996) El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Tipos de Control

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.

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.

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.

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-proce>. Martes 17, Hora: 16:00pm

Actividades importantes de Control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Mejora de Procesos: JAMES, R, WILLIAM.M (2008) Es una estrategia de negocios importante en los mercados competitivos, siendo una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad y no simplemente como una reacción ante los problemas y las amenazas de la competencia.

RODRÍGUEZ, J., (1991) Mejora de procesos: es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar recursos, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano, en beneficio para la empresa.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> Jueves 19, Hora: 09:50am

Etapas de la Administración de Procesos

Identificar los procesos principales: Esta etapa es establecer los problemas principales para poder establecer soluciones o mejoras que se encuentran con mayores dificultades.

Análisis de Procesos: Consiste en identificar las necesidades por las que atraviesan las actividades operacionales.

Identificar los problemas: Involucra la utilización de medidas a las que vamos a adoptar en la empresa para mejorar la situación.

Búsqueda de soluciones: Cuando surgen dificultades o problemas, por lo general la primera reacción es responsabilizar a otros. Así se gastan los recursos equivocadamente tratando de justificar errores culpando a otros, en vez de invertir estos recursos en la búsqueda de las verdaderas causas del problema.

Para ello es importante criterios que ayuden a solucionar correctamente los errores causados dentro de la empresa.

Implementación: Involucra la elaboración de una posible solución estableciendo procedimientos que permita corregir errores.

Evolución: Involucra a todos los miembros del equipo. Después que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar algún paso anterior.

Procesos

SUMANTH.J, (2001) Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución, por el momento dejemos esta última definición como un concepto, luego se verá en más detalle el concepto de hilo. Una vez definido que es un proceso nos podríamos preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, y básicamente la

diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.

MICHAEL (2001) Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

Un proceso es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto

final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Si una empresa pretende alcanzar ventaja competitiva, es necesario que entienda los elementos que subyacen a los procesos de creación y captura de valor. Sin embargo, conceptos como creación de valor reciben interpretaciones erróneas en la conversación empresarial informal, mientras que conceptos como captura de valor son menos conocidos y reciben menos atención por parte de los empresarios, a pesar de que saber cómo capturar valor no es menos importante que saber cómo crear valor.

<http://www.blog-emprendedor.info/como-optimizar-los-recursos-financieros-de-la-empresa/> Martes, 31, Hora: 14:30pm

Implantación de los procesos

La implementación del modelo de procesos se logra debido a que el sistema operativo almacena en una tabla denominada tabla de control de procesos información relativa a cada proceso que se está ejecutando en el procesador. Cada línea de esta tabla representa a un proceso.

La información que se almacena es la siguiente:

- Identificación del proceso.
- Información sobre el usuario y grupo.
- Estado del procesador.
- Información de control de proceso
- Información del planificador.

- Segmentos de memoria asignados.
- Recursos asignados.
- Comunicación entre procesos

Procesos para la creación de valor

MICHAEL (2001) dice que son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

La creación de valor, a pesar de ser un concepto nuevo, se ha caracterizado como un elemento de gran relevancia influenciado en gran parte por la globalización económica, la internacionalización de los mercados de capitales, una mayor participación de los inversionistas y un mayor control de los escándalos financieros.

JAMES, R, WILLIAM, M (2008) Una organización identifica y maneja sus procesos clave para crear valor para el cliente y lograr el éxito y el crecimiento. Este proceso incluye la manera en que una organización incorpora la opinión de sus clientes y proveedores para determinar sus requerimientos ,como se diseñan los procesos para cumplir estos requerimientos y como se integran en los procesos la tecnología nueva, el aprendizaje organizacional, el tiempo del ciclo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficiencia y eficacia.

MARTÍNEZ (Pág.564) manifiesta que esta nueva ideología ha venido abarcando cada vez mayor participación dentro de las organizaciones, tanto así que ha sustituido a la maximización de beneficios tradicionales. Son ya numerosas las empresas que han decidido construir su estrategia orientada a la creación de valor de una forma global y más concretamente a la creación de valor para sus accionistas, es evidente que las estrategias deben establecer una ventaja competitiva que le permita crear valor.

Creación de valor

El área de finanzas y el área de estrategia utilizan el término creación de valor con significados distintos. En su esfuerzo por encontrar el mejor indicador para medir la rentabilidad económica de las empresas para determinar si una empresa crea o destruye valor. A pesar de todas sus virtudes como indicador únicamente se mide la creación de valor para el accionista, y no el valor intrínseco que tiene todo bien. Esta precisión, que tiene interés para los ‘estrategas’, es la que se desarrolla a continuación.

La creación de valor constituye hoy el objetivo central de las empresas. La adopción de este objetivo como prioritario, que ha suplantado al de maximización del beneficio, ha reconfigurado el modo de pensar acerca de las mismas; la creación de valor es lo que asegura la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo y tiene que ver, entonces, con la razón de ser de la misma.

En definitiva, es posible afirmar que la generación de valor en las empresas no sólo se produce a través de las actividades ligadas a la producción, como pueden ser la compra y

recepción de materia prima, el propio proceso productivo, la comercialización, la logística y el control de calidad, entre otras.

http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_7/actividades_creacion_de_valor.pdf

Procesos de apoyo

JAMES, R, WILLIAM, M (2008) dice que implica con contar similar acerca de los procesos de apoyo clave, sobre todo de forma que están diseñados para cumplir adecuadamente con los requerimientos de clientes internos y externos y como se controlan y mejoran. También abordan el como una organización se asegura de que los recursos financieros adecuados estén disponibles para apoyar la operación y la inversión en nuevos negocios, como evaluar los riesgos financieros y como garantizar las operaciones en una emergencia.

El Proceso de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Controlar y coordinar los recursos financieros es de vital importancia para cualquier organización, pero si no se cuenta con la información financiera no se podrían tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de una empresa, en cuanto a tiempo, cantidad, nivel de gastos, nivel de endeudamiento, ingresos, cartera, desarrollo de determinado proyecto, etc.

GIMENEZ, C, (1995), Procesos de apoyo. Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos. Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de personal.

La gestión financiera también brinda un material de apoyo muy importante como lo es el presupuesto, el cual admite implementar la proyección de metas para determinado periodo. Esta herramienta de control además facilita la realización de seguimiento a las metas que una entidad se ha fijado; por ejemplo si se tiene un presupuesto para el periodo de un año se puede acceder a la información mensualmente para analizar y así evaluar si los objetivos se están cumpliendo o no, lo cual puede conllevar a tomar correcciones y así periódicamente se va controlando los resultados para el cumplimiento de los objetivos al término del periodo inicialmente pactado.

GUTIÉRREZ, A, (2006), es uno de los elementos más importantes que sirve para dar interpretación de los objetivos obtenidos con la recopilación en una forma resumida en datos numéricos el desarrollo económico de una empresa y es así como la gerencia analiza el progreso, el avance, el retroceso o el desmejoramiento de la empresa.

Procesos operativos.

GUTIÉRREZ A. (2006) (Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo; constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar

para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.

MARTÍNEZ D. (2003) Procesos operativos Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable, una definición operacional nos dice que para medir esta variable, hay que hacer esto y esto otro (nos indica los pasos a seguir). Por ejemplo, la definición operacional de la variable “temperatura” sería el termómetro (con las respectivas instrucciones de cómo medir e interpretar la temperatura); “inteligencia” podría ser definida operacionalmente como las respuestas a una determinada prueba de inteligencia; el conocido “Inventario Multifacético.

FERNÁNDEZ. (2006) Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa. Es una demostración de un proceso - tal como una variable, un término, o un objeto - en términos de proceso o sistema específico de pruebas de validación, usadas para determinar su presencia y cantidad.

2.4.2 Variable dependiente: Optimización de Recursos

Productividad:

JOHNSON G (2005) La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o

produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

GUTIÉRREZ, A, (2006), consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. La productividad es un sinónimo de rendimiento, el cual puede estar evaluado con el fin de verificar el aprovechamiento de recursos mediante el desempeño de los empleados en una organización.

MARTÍNEZ.D (2003) define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Es el mantenimiento de la producción al mismo tiempo ya que permite reducir los insumos o, mejor aún el aumento de producción al mismo tiempo que reduce los insumos, en pocas palabras hacer más con lo mismo o con menos. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.

Desarrollo de la productividad en las empresas

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo que establece el Convenio

Eficiencia

CHIAVENATO I. (2007) es la cantidad mínima de input (horas hombre, capital invertido, materia prima) para obtener un nivel dado de output (ganancias, objetivos cumplidos, productos) dentro de las empresas. Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

CHAIN R (2001) Existen en Administración algunos términos que se utilizan muchos, tantos por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad. Estos son los términos de eficiencia, eficacia y productividad, que se refieren

a: Eficiencia: consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

ROBBINS, D (2006) consiste básicamente en producir la mayor cantidad al menor costo, o lograr los resultados esperados usando la menor cantidad posible de recursos. Este concepto para muchas empresas es primordial, tanto así que llega a determinar el tipo de sistema que se emplea. La eficiencia económica queda al descubierto cuando una empresa determinada se plantea un objetivo específico, y dependiendo de la eficiencia en sus procesos, podrá o no lograrlo - una organización ineficiente puede llegar a no ser rentable.

Tipos de eficiencia

Se hace referencia a una eficiencia por costes, eficiencia de ingresos o eficiencia en beneficios.

Eficiencia por costes: dice relación de un objetivo consistente en conseguir el menor precio o costo para la mayor cantidad de producción posible. Para que se reduzcan los costos en la fabricación de un producto en una empresa determinada, ésta última debe cumplir con las siguientes condiciones; ocupar al mayor rendimiento de los factores y de esta manera se utiliza la menor cantidad posible, es decir, cumplir con una eficiencia técnica.

Eficiencia por ingresos: consiste en obtener el máximo ingreso considerando el costo de los factores y el precio total del producto para ser posteriormente vendido. Para obtener una máxima en los ingresos es necesario que la producción del bien se cumpla con eficiencia técnica (factores obtengan la mayor producción alcanzable), pero también se debe tener en cuenta que el precio que se le adjudicará al producto final debe tener una relación con los del resto de los productos ofrecidos en el mercado, de tal manera que los ingresos alcanzados sean significativos.

Eficiencia en beneficios: se intenta alcanzar la máxima en los beneficios, lo que implica el máximo de ingreso al mínimo costo. Para esto se requiere la existencia de una eficiencia en ingresos y eficiencia en costes. En otras palabras es necesaria una eficiencia técnica, factores adecuados según sus precios y combinar adecuadamente los productos en función de los precios.

Se podría pensar que la eficiencia es aplicable para mejorar todos los procesos en la vida cotidiana, pero esto no es así, y solo aplica a ciertos procesos susceptibles de ser reducidos de manera mecánica.

<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-eficiencia.html>

Optimización de Recursos:

ROBERTH ,K(2003) En el mercado actual exige a las empresas de todo el mundo una mayor optimización de sus recursos, la optimización de procesos y recursos es el camino a la eficiencia de una organización, optimizar el proceso productivo, eliminar los costos por

tiempos perdidos, una configuración adecuada de la planta fabril, llevar una contabilidad de costos nos ayudara obtener información útil para la toma de decisiones como por ejemplo conocer en cual etapa productiva se tienen mayores costos o cual es el nivel de desperdicio que tiene la fabrica.

RODRIGUEZ.J. (2001) La optimización de nuestros recursos comienza con la correcta planificación de las finanzas personales permite optimizar nuestros recursos financieros para alcanzar diferentes objetivos. Por otra parte también señala que es uno de los métodos más eficaces para incrementar el nivel de vida en forma segura.

GUTIÉRREZ, A, (2006),La optimización de recursos tiene que ver con la eficiencia, utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos costes; se basa en lograr objetivos financieros que estén orientados a darnos seguridad económica en el momento, pero también en el futuro, para muchas empresas, hacer un buen uso de los recursos es una tarea bastante complicada, sobre todo cuando tienen muchos proyectos en mente y desean obtener buenos resultados al instante. Optimizar, es buscar la mejor manera de realizar una actividad.

<http://finanzaspracticas.com.mx/70127-La-optimizacion-de-nuestros-recursos-financieros.note.aspx>

Recurso Humano: CHIAVENATO.I. (2007) Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación, las remuneraciones de los empleados. Todos los administradores son en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

GUTIÉRREZ, A, (2006), Es un modelo, basado en supuestos racionales -económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el obrero solo trabajaba por motivaciones económicas, por lo que a la vez era considerado apenas como “una máquina para hacer dinero” hasta la actualidad de nuestros días, la concepción sobre el trabajador ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el mundo empresarial., también opina que es el trabajo y el conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización.

Es la capacidad del ser humano para alinear sus esfuerzos, rendimiento que permita el desarrollo eficaz de las empresas, se manifiesta que son aportes y compromisos de los integrantes de toda organización.

Las empresas, como cualquier otra organización, son lo que las personas que están dentro de ellas quieran que sea. De cómo sean las personas podemos sacar una idea de cómo es la empresa: cuales son sus valores, como es su forma de organizarse, de trabajar,... en general lo que es la cultura de la empresa. Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas:

- Conocimiento
- Comunicación
- Motivación

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimiento
- Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

<http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-30.htm>

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil.

Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo.

BRAVO. E. (2004) En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación

organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Recursos Materiales: Son bienes tangibles con los que cuentan las empresas para ofrecer sus productos o servicios como: Materia prima donde se ubican materiales, insumos, donde se hallan materias auxiliares que forman parte del producto.

Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, los costos se dividen materiales directos e indirectos.

Materiales indirectos: son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocia con este y representa el principal costo de materiales en la elaboración del producto.

Mano de obra: es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto .los costos pueden dividirse en mano de obra directa e indirecta.

BRAVO.E. (2004) Mano de obra directa: es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse fácilmente y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

Mano de obra indirecta: es aquella involucrada en la fabricación de un producto que es considerado mano de obra.

MICHAEL .R. (2000) Son suministros para la fabricación de Productos en proceso, productos terminados; Instalaciones donde se encuentran edificios maquinarias, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas.

RODRÍGUEZ, J., (1991) Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

Recursos Económicos: JOHNSON.G. (2005) Son denominados a billetes, monedas, etc. los mismos que ayudan a cubrir dichas necesidades de las personas; Algunos recursos tienen mas facilidad de convertirse en liquidez, o sea en dinero que es el recurso económico mas codiciado por el beneficio de empresarial.

JOHNSON,G, (1997) Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa; Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico

implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

GUTIÉRREZ.D. (2003) Un recurso económico es toda cosa, material o inmaterial, tangible o intangible, que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad de una persona o de una comunidad de personas; Como por ejemplo el agua, es un recurso económico vital para el funcionamiento de empresas, los conocimientos de los seres humanos también lo son, para el avance científico de los países y el mejoramiento de tecnologías involucradas en economía.

Pero los recursos económicos más valiosos son los naturales, ya que la mayoría es ir renovables, como por ejemplo la tierra misma, el agua, los combustibles petróleoos.

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

Recursos Tecnológicos: GUTIÉRREZ, A, (2006),Es el conjunto de conocimientos ordenados científicamente que permite diseñar, crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

Esto significa que nuestro enfoque tiene una concepción sistémica, dado que se privilegia el resultado global (de acuerdo con los objetivos de la organización), y se subordinan a éste los resultados locales (de las partes).

GIMENEZ, C, (1995), son la base de su dinámica competitiva. Para ser competitiva, la organización debe gestionar estratégicamente sus tecnologías, para que el cambio interno se alinee estratégicamente con las dinámicas externas, desarrollando ventajas competitivas y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Son aquellos que sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos, etc., agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impacten en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

JOHNSON.G. (2005) Las empresas (o las unidades estratégicas de negocios) constituyen organizaciones que evolucionan permanentemente, es decir son sistemas dinámicos. Adicionalmente, la actividad empresarial se desarrolla dentro de un contexto que incluye el marco regulatorio y los mercados externos, que también evolucionan, constituyendo un supra sistema dinámico.

Recursos Tecnológicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

- Los recursos tecnológicos considerados se clasifican como específicos (o tangibles) y transversales (o intangibles).

Los recursos específicos incluyen herramientas, equipos, instrumentos, materiales, máquinas, dispositivos y software específicos necesarios para lograr el propósito técnico establecido.¹⁰ Por su parte, los recursos transversales son de tipo intangible, y pueden ser identificados como capital intelectual¹¹ (humano y estructural) o de manera más general como información y conocimiento.

Los recursos transversales son necesarios para el desarrollo de los procesos que se aplican sobre un sistema (cadena de valor, unidad estratégica de negocios, empresa) y sus componentes.

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

Costos: CHAIN R, (2001) es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa.

El costo constituye el fundamento para el costeo del producto, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerenciales. El costo se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.

GUTIERREZ.A. (2006) es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo coste conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone.

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico; el costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

GIMENEZ, C, (1995), se clasifican como variables, fijos y mixtos. Sin embargo los patrones de comportamiento de los costos que van a analizarse se aplican únicamente dentro del rango relevante de una empresa. El rango relevante describe como aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes.

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los costos indirectos de fabricación.

Costos indirectos de fabricación se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos.

Tipos de Costos

Fijos: JACOBSEN B. (2009) son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los Costos Fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.

GIMENEZ, C, (1995), son aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta.

Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante, dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción.

CHAIN, R, (2001) son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

RAMIREZ P, (2004) son aquellos que están en función del tiempo, o sea, no sufren alteración alguna, son constantes, aun cuando se presentan grandes fluctuaciones en el volumen de producción, entre estos tenemos: Alquiler de fábrica, depreciación de bienes de uso en línea recta o por coeficientes, sueldo del Contador de Costos, seguros, sueldos y salarios del portero, etc. Es decir, son aquellos gastos necesarios para sostener la estructura de la empresa y se realizan periódicamente. Dentro de los costos fijos existen dos categorías.

CHASE, R., (2005). Costos fijos discrecionales: Son los susceptibles de ser modificados; por ejemplo, los sueldos, alquiler del edificio, etc.

Variables: JACOBSEN B (2009) Un costo variable o coste variable es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta.

MELINKOFF. (1990) son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.

CHAIN, R. (2001) los costos con respecto al volumen se clasifican como variables, fijos y mixtos. Sin embargo los patrones de comportamiento de los costos que van a analizarse se aplican únicamente dentro del rango relevante de una empresa. El rango relevante describe como aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes.

Costos variables: son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, o producción dentro del rango relevante, en tanto que el costo unitario permanece constante.

Mixtos: JACOBSON.B. (2009) Tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivARIABLES y costos escalonados.

GIMENEZ, C, (1995), Un costo mixto tiene las características tanto de un costo fijo como de uno variable. Por ejemplo, en un rango de actividad dado, el costo mixto total puede permanecer igual. Entonces se comporta como un costo fijo. Sobre otro rango de actividad diferente, el costo mixto puede cambiar en proporción a los niveles de actividad. Entonces se comporta como un costo variable. Los costos mixtos son algunas veces llamados costos semivARIABLES o semifijos.

GIMÉNEZ. C. (1990) tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivARIABLES y costos escalonados.

<http://www.promonegocios.net/costos/tipos-costos.html>

Sistema de Producción

JAMES, M dice que un sistema en sí puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo. Donde cada parte del

sistema puede ser un departamento un organismo o un subsistema. De esta manera una empresa puede ser vista como un sistema con sus departamentos como subsistemas.

En realidad las empresas son sistemas completamente abiertos con sus respectivas dificultades. Las empresas importan recursos a través de sus entradas, procesan y transforman esos recursos y exportan el resultado de ese procesamiento y transformación de regreso al ambiente a través de sus salidas. La relación entradas/salidas indica la eficiencia del sistema.

Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo.

"El Sistema de Producción Toyota desde el punto de vista de la Ingeniería" Autor: Shigeo Shingo 2da. Edición

Tipos de Sistemas de Producción

Se acepta que existen tres tipos tradicionales de sistemas de producción, que son la producción por trabajos o bajo pedido, la producción por lotes y la producción continua, a los cuales se puede agregar un cuarto tipo llamado tecnología de grupos. Estos tipos de sistemas no están necesariamente asociados con el volumen de producción, aunque si es una característica más.

Es importante darse cuenta que el tipo de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo. Cada tipo de producción tiene características específicas y requieren condiciones diferentes para que sea eficaz su implantación y operación, lo que veremos a continuación en este trabajo.

a) Producción por trabajos o bajo pedido

Es el utilizado por la empresa que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará. Este análisis del trabajo involucra:

- 1) Una lista de todos los materiales necesarios para hacer el trabajo encomendado.
- 2) Una relación completa del trabajo a realizar, dividido en número de horas para cada tipo de trabajo especializado.
- 3) Un plan detallado de secuencia cronológica, que indique cuando deberá trabajar cada tipo de mano de obra y cuándo cada tipo de material deberá estar disponible para poder ser utilizado.

El caso más simple de producción bajo pedido es el del taller o de la producción unitaria. Es el sistema en el cual la producción se hace por unidades o cantidades pequeñas, cada producto a su tiempo lo cual se modifica a medida que se realiza el trabajo. El proceso productivo es poco automatizado y estandarizado.

b) Producción por lotes

Es el sistema de producción que usan las empresas que producen una cantidad limitada de un producto cada vez, al aumentar las cantidades más allá de las pocas que se fabrican al iniciar la compañía, el trabajo puede realizarse de esta manera. Esa cantidad limitada se denomina lote de producción.

Estos métodos requieren que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación.

Esta técnica es tal vez el tipo de producción más común. Su aplicación permite cierto grado de especialización de la mano de obra, y la inversión de capital se mantiene baja, aunque es considerable la organización y la planeación que se requieren para librarse del tiempo de inactividad o pérdida de tiempo.

Es en la producción por lotes donde el departamento de control de producción puede producir los mayores beneficios, pero es también en este tipo de producción donde se encuentran las mayores dificultades para organizar el funcionamiento efectivo del departamento de control de producción.

"The New Manufacturing Challenge" Autor: Kiyoshi Suzaki 10ma. Edición

Principales Método del Sistema de Producción

Se puede mencionar tres como más importantes dentro de la producción:

Método Poka-Yoke: este concepto se refiere a los mecanismos o dispositivos simples que previenen la ocurrencia de problemas. Así, las máquinas que se detienen automáticamente

después de producir un número establecido de unidades, o los sensores que impiden introducir demasiados artículos en un embalaje.

Implicación total de los empleados: la mejora continua no es una cuestión que pueda dejarse en manos de un departamento o de un comité de expertos. Para lograrla, es precisa la implicación total de los empleados.

Método Kaizen

Kaizen de mejora continua tiene como uno de sus pilares fundamentales la lucha continua en la eliminación de desperdicios y despilfarros (mudas en japonés). Una lucha implacable y sin respiro en la necesidad de eliminar los factores generadores de improproductividades, altos costos, largos ciclos, costosas y largas esperas, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y defectos de calidad, todo lo cual origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores.

Luchar contra los desperdicios implica que a través de la mejora continua de todos y cada uno de los procesos y actividades implicadas en la gestión de la empresa deben lograrse superar de manera constante los niveles de performance antes obtenidos. Menos defectos, mayores niveles de productividad, menores costos, mejores niveles de satisfacción, menores tiempos de entrega y ciclos de diseño.

Generar un ámbito en el cual los empleados y técnicos de la organización participen activamente en la detección, prevención y eliminación de los diversos tipos y modalidades de despilfarros constituye uno de los principales objetivos de los Directores.

Los consumidores ya no están dispuestos a financiar o hacerse cargo de la mala gestión de las empresas.

Gestión de Calidad para la Excelencia – Lefcovich, Mauricio – www.ilustrados.com - 2004

Método Kanban

Según JAMES, A. Kanban se define como "Un sistema de producción altamente efectivo y eficiente". KANBAN significa en japonés: 'etiqueta de instrucción'. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante que medios y como transportarlo.

Kanban se enfoca a (en producción):

- 1.- Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- 2.- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- 3.- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario.

Información necesaria en una etiqueta de Kanban.

- 1.- Número de partes del componente y su descripción.
- 2.- Nombre/Número del producto.
- 3.- Cantidad requerida.
- 4.- Tipo de manejo de material requerido.

- 5.- Donde debe ser almacenado cuando sea terminado.
- 6.- Punto de reorden.
- 7.- Secuencia de producción del producto.

2.5 HIPÓTESIS

La Administración de Procesos influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado en la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente

Administración de Procesos

Variable Dependiente

Optimización de Recursos

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La investigación estará enfocada en un paradigma cuali-cuantitativo; cuantitativo porque orienta hacia la identificación de las causas para una mejor explicación del problema, objeto de estudio y cualitativo porque orienta hacia la comprensión del problema, para de esta manera llegar a la solución inmediata del mismo, los dos paradigmas que serán

utilizados son de suma importancia lo que permite un enfoque debidamente razonable y por ende numérico para una mayor consecución de resultados.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

En esta investigación se utilizarán las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental:

Debido a que se utilizará como técnica de investigación la lectura de libros, revistas, tesis de grado, e internet, con respecto a la administración de procesos y la optimización de recursos; aquellos que me permitirán obtener mayor conocimiento acerca del problema objeto de estudio.

3.2.2 Investigación de campo

Se llevará a cabo la investigación de campo con el propósito de recopilar información primaria, a través de la técnica de encuestas, de tal manera que me permita recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad.

3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Exploratoria

Se trata de una investigación exploratoria porque el problema de estudio es poco conocido y este tipo de investigación ha ayudado a un mejor planteamiento del problema ya que conforme se avanza en la investigación se puede visualizar y determinar de forma más correcta las variables, gracias a esta investigación se establece de mejor manera la hipótesis de trabajo.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Se manifiesta una investigación descriptiva por que destaca las características más importantes del problema objeto de estudio. En caso de la presente investigación se puede citar, que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la fabricación de calzado.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

Debido a que la población de empleados de la empresa “Creaciones Gusmar” es de 31 personas, por ser menor a 100 se trabajará con el total de la misma.

Detalle de la población:

TABLA N°1

Población y Muestra

Personal Administrativo	5
Gerente	1
Contadora	1
Jefe de compras	2
Jefe de ventas	1
Personal Operativo	26
Jefe de producción	1
Área de corte	3
Área de aparado	5
Área de preparación y enfriamiento de plantillas	2
Área de armado	2
Armado de flancos	2
De puntas	3
De talones	3
Área de acabado	3
Área embalado	1
Jefe de Bodega	1
Total Personal Administrativo + Operativo	31

Fuente: Empresa

Elaborado por: Carmen Sánchez

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: La Administración de Procesos. TABLA N°2

Campo	Categoría	Indicador	ITEMS	Instrumento
Administración de procesos: Asegurara que los procesos sean ejecutados de forma eficiente, cumpliendo con estándares de calidad, comprende la planeación y el manejo de las actividades, así como identificar las oportunidades de mejorar el desempeño operativo.	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Apoyo • Operativo 	Procesos eficientes	Encuesta clientes internos
	Estándares de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	Producción	Encuesta clientes internos
	Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo • Cronograma de abastecimiento 	Actividades operativas	Encuesta clientes internos
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Rápidamente • Con retraso 	Productividad	Encuesta clientes internos
	Desempeño Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel desempeño 	Eficiencia	Encuesta clientes internos

Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

3.5.2 Variable Dependiente: La Optimización de Recursos para la fabricación de Calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

TABLA N°3

Campo	Categoría	Indicador	ITEMS	Instrumentos
<p>La Optimización de Recursos:</p> <p>Tiene que ver con la eficiencia, utilizar los recursos de la mejor manera posible evitando altos niveles de desperdicios logrando obtener los mayores beneficios con los mínimos costes para lograr objetivos.</p>	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Operativa • Económica • Técnica 	Productividad	Encuesta clientes internos
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos • Tecnológicos 	Eficacia	Encuesta clientes internos
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Normales • Bajos 	Eficiencia	Encuesta clientes internos
	Costes	<ul style="list-style-type: none"> • fijos • variables 	Operacionales	Encuesta clientes internos.
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • corto • mediano • largo plazo 	Logros- beneficios	

Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN INFORMACIÓN

Para la presente recolección de la información se recurrió a las siguientes técnicas e instrumentos:

TABLA N° 4

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
Información primaria: Administrativos Jefe de producción Operarios	 Observación Encuesta	 Fichas de observación Cuestionario
Información secundaria: Internet Tesis Libros Revistas especializadas	 Lectura científica Fichaje	 Revistas científicas de métodos de producción. Fichas bibliográficas.

Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas a los clientes internos de la empresa “Gusmar” se procederá a la revisión de la información, con el fin de verificar que todas las preguntas estén contestadas correctamente facilitando la tabulación de los resultados.

Presentación de datos

Concluida la recolección de la información se procederá a analizar y evaluar los resultados obtenidos utilizando cuadros y gráficos estadísticos.

Análisis

El análisis de datos se realizará en base a la información obtenida con el fin de presentar los porcentajes y los resultados en cuadros y gráficos estadísticos, para así observar si se aplica o se anula la hipótesis; para el análisis de las variables se utilizaran el chi-cuadrado.

Interpretación de datos:

Se dará a conocer los datos que arrojen los aspectos anteriores ya detallados, con lo cual se identificará los porcentajes que ocupa cada uno dentro de la investigación que se realiza para dar solución al problema de estudio.

Verificando si se acepta o se rechaza la hipótesis para poder concluir la investigación.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para realizar la recolección de información se ha utilizado la encuesta, la misma que se ha aplicado a 31 personas de la empresa; como se mencionó anteriormente a 5 Administrativos y a 26 Operarios.

El programa SPSS 15.0 fue utilizado para la tabulación de los resultados, los que se detalla a continuación.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Creaciones Gusmar, presentan los siguientes datos

1. ¿Cuál de los siguientes requerimientos usted cree que se debe mejorar para que el desarrollo de procedimientos sea más eficientes?

PROCEDIMIENTOS EFICIENTES

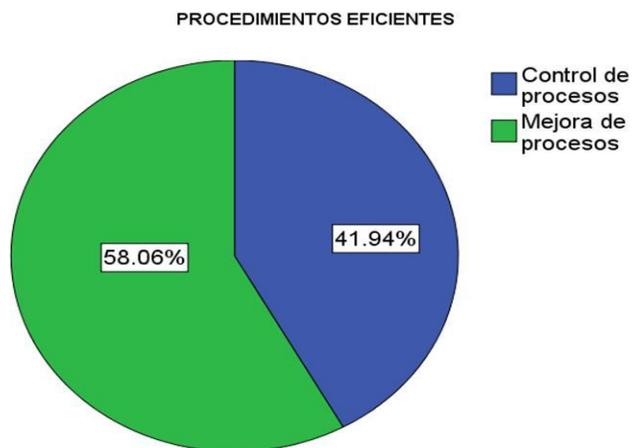
TABLA N°5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Control de procesos	13	41,9	41,9	41,9
Mejora de procesos	18	58,1	58,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 3



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 41.9% indica que la empresa debe mejorar el control de procesos porque el desarrollo de los mismos es más o menos eficiente mientras que el 58.1% señalan que debe existir una mejora de procesos porque el desarrollo de los mismos no es eficiente. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas señalan que debe existir una mejora de procesos porque no es eficiente.

2. ¿Cada qué tiempo la empresa establece un control en los procesos?

CONTROL DE PROCESOS

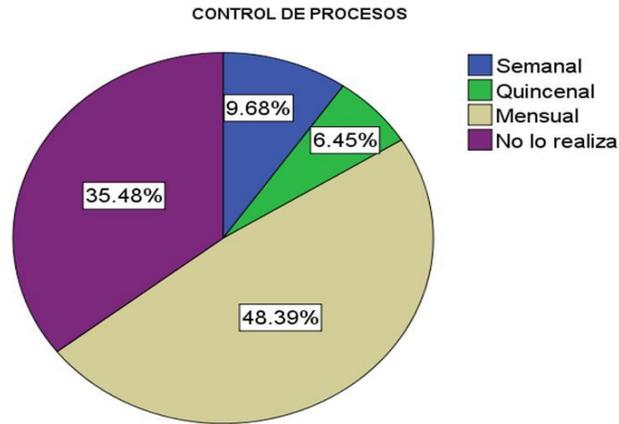
TABLA N°6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Semanal	3	9,7	9,7	9,7
Quincenal	2	6,5	6,5	16,1
Mensual	15	48,4	48,4	64,5
No lo realiza	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 4



Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 9,7% indica que la empresa establece un control semanal porque existen otras actividades que dificultan el mismo, el 6,5% quincenal porque existe poco interés de parte del jefe de producción, el 48,4% mensual porque las bases de direccionamiento en los procesos son incompetentes mientras que el 35,5% señala que no lo realiza porque no existe liderazgo empresarial. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas manifiestan que en la empresa se realiza mensualmente un control de los procesos porque las bases de direccionamiento en los mismos son incompetentes.

3. ¿Los estándares de calidad que cumple la empresa son?

ESTANDARES DE CALIDAD

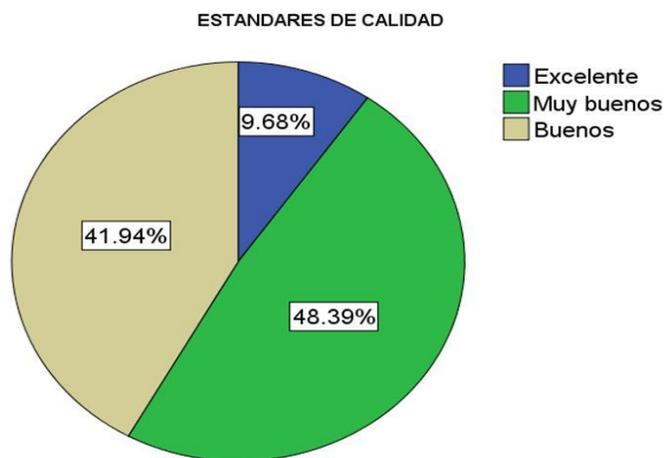
TABLA N°7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	3	9,7	9,7	9,7
Muy buenos	15	48,4	48,4	58,1
Buenos	13	41,9	41,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 5



Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 9,7% indica que los estándares de calidad que cumple la empresa son excelentes porque cumplen con todos los requerimientos, el 48,4% muy buenos porque se fabrican de una forma competente, mientras que el 41,9% señala que son buenos porque se trabaja con valores. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas manifiestan que en la empresa cumple con estándares de calidad muy buenos porque se fabrica de una manera competente

4. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que dificultan las actividades operativas?

ACTIVIDADES OPERATIVAS

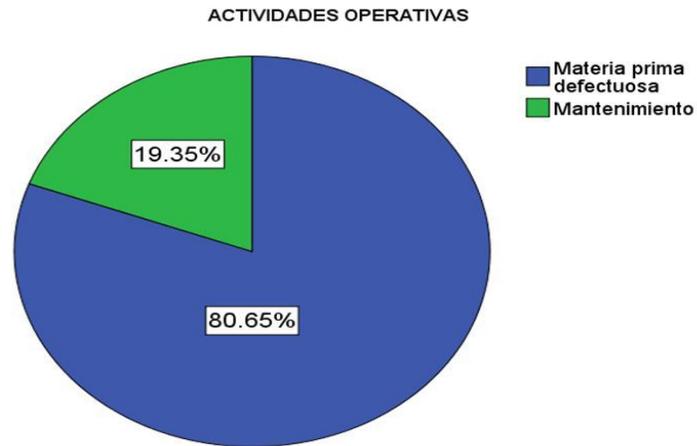
TABLA N°8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Materia prima defectuosa	25	80,6	80,6	80,6
Mantenimiento	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 6



Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 80,6% indica que el elemento que dificulta las actividades operativas es Materia Prima Defectuosa porque no cuenta la empresa con un control en el ingreso de Materia Prima, mientras que el 19,4% señala que es por culpa de Mantenimiento porque no existe una fecha determinada para realizar el mantenimiento. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que en la empresa el elemento que dificulta las actividades operativas es Materia Prima defectuosa porque no cuenta la empresa con un control en el ingreso de Materia Prima.

5. ¿Creaciones Gusmar cumple con el tiempo establecido en cada proceso al momento de la fabricación del calzado?

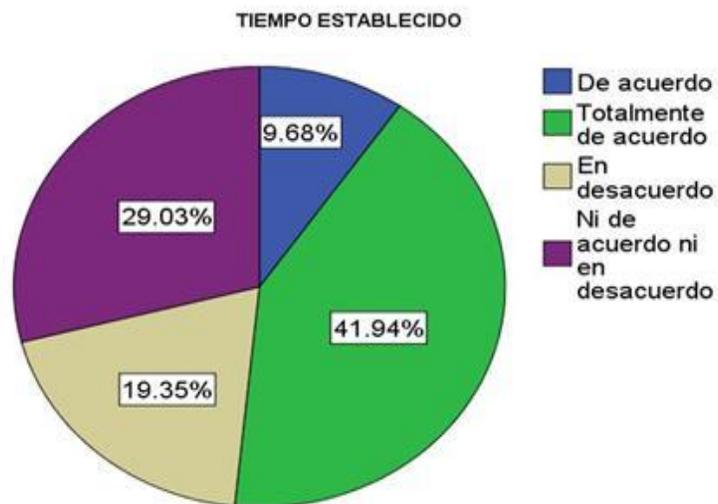
TIEMPO ESTABLECIDO

TABLA N°9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	3	9,7	9,7	9,7
Totalmente de acuerdo	13	41,9	41,9	51,6
En desacuerdo	6	19,4	19,4	71,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operario
Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 7



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 9,7% indican que están de acuerdo con el tiempo en cada proceso al momento de la fabricación del calzado que cumple la empresa porque si se lo realiza conscientemente, el 41,9% están totalmente de acuerdo porque considera prudente ese tiempo el 19,4% están en desacuerdo porque se demora en el proceso, el 29,0% ni de acuerdo ni en desacuerdo porque no toman tiempos. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que están totalmente de acuerdo con el tiempo establecido en cada proceso que cumple la empresa al momento de la fabricación de calzado porque se considera prudente el tiempo.

6. ¿Cree usted que dentro de la empresa es tomado en cuenta el desempeño operativo?

DESEMPEÑO OPERATIVO

TABLA N°10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	20	64,5	64,5	64,5
Casi siempre	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 8



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 64,5% indican que dentro de la empresa es tomado en cuenta siempre el desempeño operativo porque existe mejor rendimiento en las tareas, mientras que el 35,5% señalan que casi siempre porque existe bajo rendimiento en las tareas. Por lo tanto podemos concluir que la mayor parte de personas investigadas indican que el desempeño operativo siempre se toma en cuenta porque existe mejor rendimiento en las tareas

7. ¿En relación a eficiencia económica cuál de los siguientes elementos debe mejorar la empresa para un mayor rendimiento?

EFICIENCIA ECONOMICA

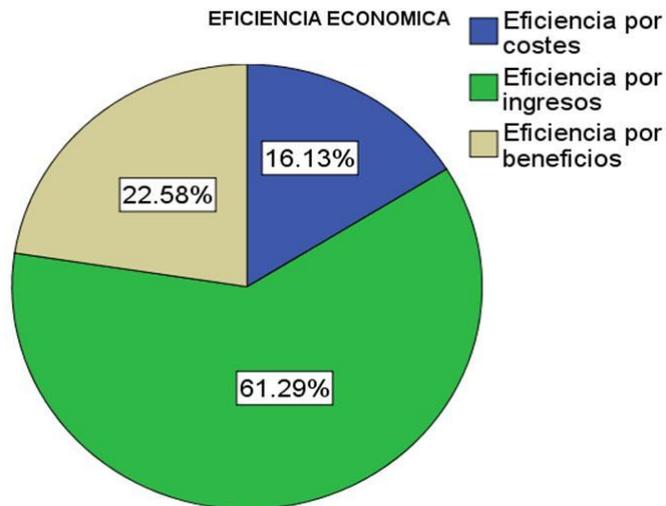
TABLA N°11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Eficiencia por costes	5	16,1	16,1	16,1
Eficiencia por ingresos	19	61,3	61,3	77,4
Eficiencia por beneficios	7	22,6	22,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 9



Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 16,1% indican que en relación a eficiencia económica, el elemento que debe mejorar la empresa para un mayor rendimiento es la eficiencia por costes porque debe existir equilibrio en costos, el 61,3% indica que es la eficiencia por ingresos porque debe mejorar ingresos, mientras que el 22,6% señala que es la eficiencia por beneficios porque deben mejorar los beneficios. Por lo tanto podemos indicar que la mayor parte de personas investigadas opinan que para logra un mayor rendimiento se debe mejorar la eficiencia por ingresos porque no hay ingresos.

8. ¿Cuál de los siguientes recursos usted considera que la empresa debe mejorar?

RECURSOS

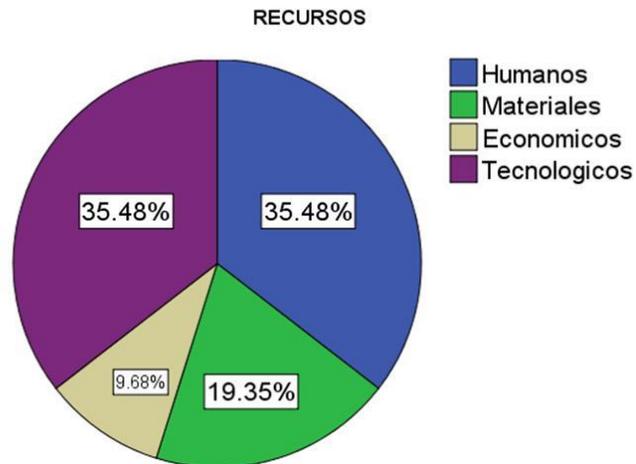
TABLA N°12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Humanos	11	35,5	35,5	35,5
Materiales	6	19,4	19,4	54,8
Económicos	3	9,7	9,7	64,5
Tecnológicos	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 10



Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 35,5% indican que el Recurso humano es aquel que debe mejorar la empresa porque no existe personal calificado, el 19,4% dice que son los Recursos Materiales porque estos ingresan con defectos, el 9,7% dice que son los Recursos Económicos porque no hay financiamiento, mientras que el 35,5% manifiesta que es el Recursos Tecnológico porque existe maquinaria obsoleta. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que la empresa debe mejorar el Recursos humano, y el Recurso Tecnológico porque son los más insuficientes

9. ¿Cree usted que es necesario implantar una técnica que permita la optimización de recursos en la empresa?

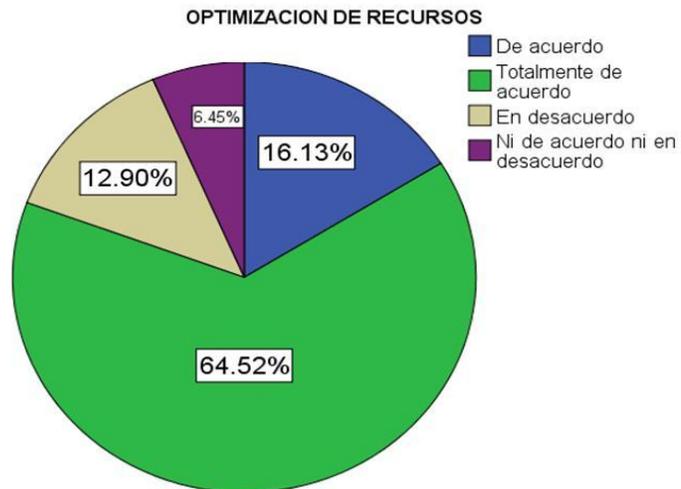
OPTIMIZACION DE RECURSOS

TABLA N°13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	5	16,1	16,1	16,1
Totalmente de acuerdo	20	64,5	64,5	80,6
En desacuerdo	4	12,9	12,9	93,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

Gráfico N° 11



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 16,1% indican que están de acuerdo en que es necesario implementar una técnica que permita la optimización de Recursos porque la empresa no cuenta con adecuadas técnicas, el 64,5% están totalmente de acuerdo porque debe mejorar el rendimiento en la producción, el 12,9% están en desacuerdo porque manifiestan que no hace falta, mientras que el 6,5% dicen que ni de acuerdo ni en desacuerdo porque no sabrían como hacerlo. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que están totalmente de acuerdo con que es necesario implementar una técnica que permita la optimización de Recursos porque se debe mejorar el rendimiento en la producción.

10. ¿Considera usted que los costes son tomados en cuenta primordialmente al momento de la adquisición de materiales?

COSTOS DE MATERIALES

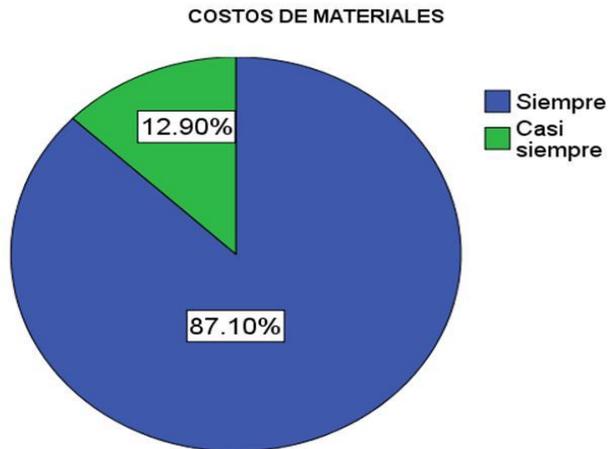
TABLA N°14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	27	87,1	87,1	87,1
Casi siempre	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 12



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 87,1% indican que siempre los costes son tomados en cuenta primordialmente al momento de la adquisición de materiales porque no siempre son confiables los materiales, mientras que el 12,9% dicen que casi siempre porque casi no se fijan en ese aspecto. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que siempre los costes son tomados en cuenta primordialmente al momento de la adquisición de materiales dentro de la empresa porque no siempre son confiables los materiales.

11. ¿Qué tipo de desperdicios considera usted que se generan en la empresa lo cual impide que se cumplan con los objetivos establecidos?

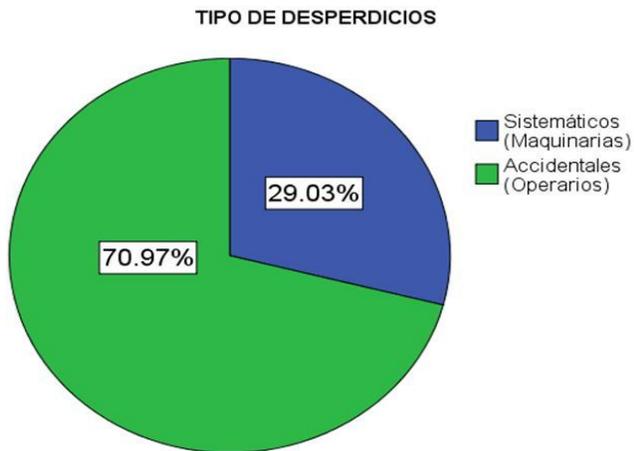
TIPO DE DESPERDICIOS

TABLA N°15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sistemáticos (Maquinarias)	9	29,0	29,0	29,0
Accidentales (Operarios)	22	71,0	71,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

Grafico N° 13



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 31 personas investigadas el 29,0% indican que el tipo de desperdicio que se genera en la empresa es de forma sistemático, porque la maquinaria es obsoleta, mientras que el 71,0% se da de forma accidental porque existe error en la ejecución de las tareas por parte del operario. Por lo tanto podemos observar que la mayor parte de personas investigadas indican que el tipo de desperdicios generados en la empresa son accidentales porque existe error en la ejecución de las tareas por parte del operario, lo cual impide que se cumplan con los objetivos establecidos.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, se continúa con la verificación de la hipótesis, para lo cual se tomó presente las variables que permitió afirmar la viabilidad de la investigación.

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis Nula

La Administración de Procesos no influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

H1 = Hipótesis Alterna

La Administración de Procesos si influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

TABLA N°16

RESULTADO FINAL DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	
VARIABLE INDEPENDIENTE PREG .5	3	13	6	0	9	31
VARIABLE DEPENDIENTE PREG .9	5	20	4	0	2	31
	8	33	10	0	11	62

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

4.3.1 Nivel de significación

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

Grados de libertad

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

$$GL = (5-1) (2-1)$$

$$GL = (4) (1)$$

$$GL = 4$$

Tomado en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizado el grado de libertad que es 4, se toma el valor 9,32 como valor de referencia para la decisión.

A continuación se describen las formulas utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado:

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

Donde:

X^2 = chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Grado de significación $\alpha = 5\%$

$(O-E)^2$ = Resultado de las frecuencias observadas

$O-E$ = Frecuencias observadas – Frecuencias esperadas.

$(O-E)^2 / E$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

TABLA N°17

Cálculo del chi - cuadrado

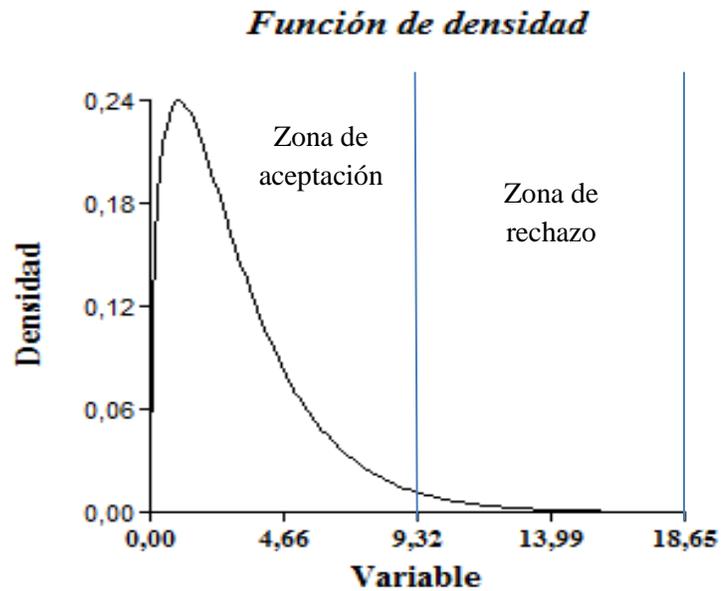
					$(O-E)^2$
	O	E	O-E	(O-E)²	$\frac{\quad}{E}$
V.I.	3	4,0	-1,0	1,0	0,25
	13	16,5	-3,5	12,3	0,74
	6	5,0	1,0	1,0	0,20
	0	0,0	0,0	0,0	0,00
	9	5,5	3,5	12,3	0,00
V.D.	5	4,0	1,0	4,0	1,00
	20	16,5	3,5	81,0	4,91
	4	5,0	-1,0	30,3	6,05
	0	0,0	0,0	0,0	0,00
	2	5,5	-3,5	30,3	5,50
X²=					18,65

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Carmen Sánchez

Representación Gráfica del Chi-cuadrado

GRAFICO N°14



Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

Decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis

Como $X^2 = 18,65 > X^2_t = 9,32$ se rechaza el H_0 y se acepta la hipótesis de investigación que establece: La Administración de Procesos influye en la Optimización de Recursos para la Fabricación de calzado en la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el Cantón Cevallos.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa no emplea elementos adecuados para mejorar la Administración de Procesos por ende se refleja una débil Administración.
- Las técnicas o métodos que la empresa maneja para el proceso de corte de las piezas no permiten la Optimización de Recursos.

- La empresa no cuenta con un eficiente sistema de producción, que permita un mejor ajuste en los procesos.
- La empresa utiliza los métodos tradicionales para el proceso de fabricación, por lo tanto los pedidos no son despachados con eficiencia.
- La empresa no cuenta con un control al momento del ingreso de materiales; por lo que éstos llegan con defectos generando dificultad para que se lleven a cabo las actividades operativas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Estudiar elementos que promuevan buena coordinación, dirección y permita lograr una adecuada Administración de Procesos.
- Establecer una técnica o método en el proceso de corte de las piezas, para lograr la Optimización de Recursos.
- Proponer un eficiente Sistema de Producción que permita un mejor ajuste en los procesos de producción.
- Buscar métodos de fabricación de uso actual, para mejorar el despacho de los pedidos.
- Realizar un previo control al momento de la recepción de materia prima; para impedir que ingresen con defectos.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Propuesta de aplicación del Método Kanban (sistema de producción) para lograr una mejor Administración de Procesos y Optimizar Recursos en la empresa “Creaciones Gusmar”

Institución Ejecutora

Empresa Creaciones Gusmar

Beneficiarios

- Directivos – propietarios
- Obreros

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Cevallos /Calle: Av. González Suárez y 13 de Mayo a 100m del Coliseo Principal.

Teléfono 032872417

Celular. 097909153

Email: calzado_gusmar@hotmail.es

Tiempo estimado para la Ejecución

Inicio: Mayo 2012 Fin: Octubre 2012

Equipo técnico responsable

Gerente: Sr. Gustavo Martínez.

Jefe de Producción

Asesor técnico

Responsables

Autora: Carmen Sánchez

Tutora: Ing. Viviana Avellán

Costo de la Propuesta

El costo presupuestado es de 6,312.00 dólares aproximadamente.

TABLA N°18

DETALLE	COSTO
Computador	1,500.00
Memory Flash	12.00
Internet	500.00
Instalación de programas	1,000.00
Asesor técnico	800,00
Llamadas telefónicas	100.00
Transporte	100.00
Escritorio	500.00
Materiales de oficina	800.00
Imprevistos	1,000.00
TOTAL	6,312.00

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente investigación se ha realizado considerando el problema que enfrenta la empresa “Creaciones Gusmar”, ya que no se logra la optimización de recursos para la fabricación de calzado así como también observando la necesidad de contar con un método efectivo ya que la empresa se maneja con métodos tradicionales que no promueven una mejor productividad, Kanban considerado como un sistema de producción altamente efectivo y eficiente fue inventado debido a la necesidad de mantener el nivel de mejoras por la Toyota en el año 1953; se convirtió en un instrumento eficaz para apoyar la producción. Además, demostró ser una forma excelente para promover mejoras, porque controla de modo armónico la fabricación de los productos en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica como entre distintas empresas. Se debe manifestar que Plasticaucho S.A. tiene como base fundamental este método ya que a permitido obtener grandes resultados.

El Método Kanban significa "tarjeta" o "tablero" es un sistema de producción que también se denomina “sistema de tarjetas”, pues en su implementación más sencilla utiliza tarjetas. Las tarjetas actúan de testigo del proceso de producción.

Este método de Producción fue introducido como instrumento de la producción. Para que el sistema funcione, el departamento de control de producción se encarga de superar los problemas de fabricación y por lo tanto, es esencial que ese departamento sea muy competente.

Sabemos que en la empresa de calzado “Creaciones Gusmar” trabajan bajo pedido, por lo que se debe establecer procedimientos acordes al producto manteniendo proveedores de calidad y que el precio de sus insumos no varíen constantemente, los diseños de sus productos deberán modificarse utilizando los recursos actuales que posee la empresa, de tal manera que el precio final siga siendo razonable para los clientes y el usuario o comprador final.

6.3 JUSTIFICACION

El Método Kanban reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que fue inventado debido a la necesidad de mantener el nivel de mejoras por Toyota; se hizo un instrumento eficaz para apoyar al sistema de producción en total. Además, demostró ser una forma excelente para promover mejoras ya que funciona como una etiqueta de instrucción. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un mecanismo de dirección automático que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad.

Gracias a este método se ha logrado eliminar las causas principales de los defectos: descuido del operador, fuerza excesiva, procedimientos irregulares y desperdicio. Se ha demostrado que la proporción de productos defectuosos es siempre inferior al 1% con esta aplicación.

Este método denominado sistema contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los

criterios básicos para el análisis de los procedimientos que se realicen en la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

Por esta razón la presente investigación se sustenta en proponer la aplicación del Método Kanban, ya que tiene como objetivo alcanzar una mejor administración de procesos y optimizar los recursos en la fabricación de calzado de la empresa “Creaciones Gusmar”, por lo que se requiere establecer instrucciones en las operaciones que permitan evaluar, analizar, corregir y mejorar las condiciones de su uso, para mejorar el nivel de productividad.

Además la mayor parte de personas investigadas están totalmente de acuerdo con la necesidad de implementar alguna técnica que permita la optimización de recursos; ya que ayudará a mejorar la situación que enfrenta la empresa.

6. 4 OBJETIVOS

6.4.1 General

Proponer la aplicación del Método Kanban (sistema de producción) para lograr una mejor Administración de Procesos y Optimizar Recursos en la Fabricación de calzado de la empresa Creaciones Gusmar.

6.4.2 Específicos

- Estudiar el funcionamiento del método Kanban para lograr una mejor la Administración de Procesos.
- Elaborar técnicas adecuadas que permitan el desarrollo efectivo del Método para mejorar la optimización de recursos.
- Presentar la propuesta de la aplicación del método Kanban como alternativa de solución

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Político

La propuesta es viable ya que existe un apoyo por parte del Gobierno a pequeños y grandes productores de las industrias sus leyes apoyan a la producción nacional, por lo que en estos últimos tiempos la producción de calzado ha sido aventajada.

Socio cultural económico

La compra de calzado es una necesidad constante que existe en los seres humanos ya que es parte del buen vivir la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables y existen demandadas en los mercados.

Tecnológico

La empresa tiene una capacidad alta de producción, pero en este momento apenas se utiliza un 60% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con la tecnología moderna que posee la empresa.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

Organizacional

La empresa de calzado Creaciones Gusmar a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique una mejor Optimización de Recursos

Ambiental

Es factible la propuesta debido a que la empresa realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios y basura.

Legal

Es factible ya que las leyes que amparan a la producción nacional, han impulsado favorablemente el crecimiento la industria de calzado, es por este motivo que la empresa de calzado Creaciones Gusmar realiza sus actividades cumpliendo las disposiciones que tienen que ver con la pequeña empresa.

6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO

Durante la investigación realizada se puede mencionar que existen tres Métodos para solucionar el tema planteado. Como mencionaremos el Método Poka-Yoke, el Método Kaizen, y el Método Kanban. Cada uno cumple con funciones muy importantes pero se determinara el más apropiado para su aplicación dentro del tema de investigación.

Método Poka-Yoke: este concepto se refiere a los mecanismos o dispositivos simples que previenen la ocurrencia de problemas. Así, las máquinas que se detienen automáticamente después de producir un número establecido de unidades, o los sensores que impiden introducir demasiados artículos en un embalaje.

Implicación total de los empleados: la mejora continua no es una cuestión que pueda dejarse en manos de un departamento o de un comité de expertos. Para lograrla, es precisa la implicación total de los empleados. La esencia misma del éxito de un sistema JIT reside en la predisposición de los trabajadores a señalar los problemas de calidad, a detener la producción cuando sea preciso, y para aportar ideas de mejora, analizar los procesos, realizar diversas funciones y modificar sus rutinas de trabajo. Para lograr niveles elevados de participación, las empresas deben adaptar su cultura corporativa y crear expectativas respecto a la implicación. Esto requiere formar a los empleados en técnicas para resolver los problemas, y darles la oportunidad de ponerlas en práctica. Es preciso, si no se quiere que el flujo de ideas se interrumpa, aplicar una proporción importante de las ideas que se aportan.

Método Kaizen de mejora continua tiene como uno de sus pilares fundamentales la lucha continua en la eliminación de desperdicios y despilfarros (mudas en japonés). Una lucha implacable y sin respiro en la necesidad de eliminar los factores generadores de improproductividades, altos costos, largos ciclos, costosas y largas esperas, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y defectos de calidad, todo lo cual origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores.

Sin lugar a dudas que de adoptar la decisión de implantar el kaizen en la empresa, el primer eje rector, y acciones a realizar, girará entorno a la detección, prevención y eliminación sistemática de los diversos tipos de desperdicios y despilfarros que asolan las organizaciones sean estas públicas o privadas, con o sin fines de lucro.

Llevar a cabo dicha lucha sin cuartel implica la necesidad de un fuerte liderazgo, una administración participativa, disciplina y ética de trabajo, planes y estrategias firmemente concebidas, sistemas de medición e información adecuados a dichas necesidades, y una fuerte convicción de la dirección por generar y apoyar planes de capacitación continua.

Tomar 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 despilfarros 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.

Se toma en cuenta que el Método Kanban es el mas efectivo debido a la situación que la empresa presenta, por lo cual este, es un método que garantiza una adecuada administración de procesos, y permite optimizar recursos, teniendo como resultado un sistema de producción eficiente. Para ello se toma en cuenta análisis de aplicación inmediata.

Método Kanban: William H. (Pág.17-51) es un sistema de producción altamente efectivo y eficiente. KANBAN significa en japonés: etiqueta de instrucción. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un mecanismo de dirección que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante que medios y como transportarlo.

Actualmente, si una empresa no es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del mercado se podría decir que esa empresa estará fuera de competencia en muy poco tiempo.

Método Kanban = Producción Efectiva.

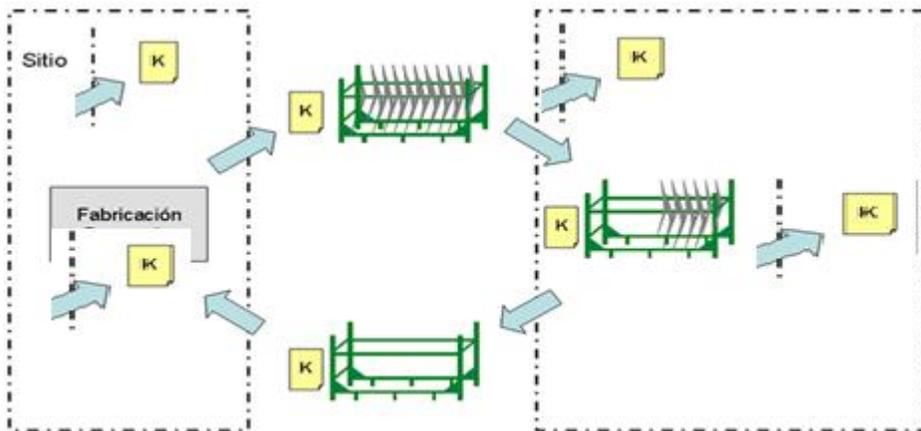
Es muy importante que los trabajadores sepan qué están produciendo, qué características lleva, así como qué van a producir después y que características tendrá.

Cuenta con dos funciones principales: control de la producción y mejora de procesos. Por control de la producción se entiende la integración de los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema justo a tiempo. La función de mejora continua de los procesos se entiende por

la facilitación de mejora en las diferentes actividades, así como la eliminación del desperdicio, organización del área de trabajo, mantenimiento preventivo y productivo.

Grafico N° 15

Método Kanban = Producción Efectiva.



Fuentes: Nicholas J. Types of Stock Business Open Learning Achi

El Método Kanban permite sincronizar las etapas de cada proceso en secuencia del proceso de fabricación logrando:

Producción Libre De Defectos: Este sistema exige que la producción sea interrumpida cuando se encuentren defectos. Las detenciones se minimizan eliminando las causas principales de los defectos: descuido del operador, fuerza excesiva, procedimientos irregulares y desperdicio. Se ha demostrado que la proporción de productos defectuosos es siempre inferior al 1%

Producción en serie: La implantación del sistema revela por lo general desequilibrios en la producción que pueden ser corregidos igualando el flujo cuando se acumulan los materiales, se producen recargas innecesarias y las entregas son deficientes.

Se pueden hacer varios pedidos siguiendo la secuencia y el orden establecido de acuerdo a la necesidad del requerimiento que se desea despachar

Producción Integrada: Cuando un fabricante de productos finales aplica el sistema Producción, sus proveedores deben de estar dispuestos también a adoptar el método.

La información completa sobre producción debe fluir entre el usuario y los proveedores, aunque estén separados por grandes distancias. La coordinación resultante aumentará las ganancias de ambos.

Condiciones preliminares para poder implementar la producción por Kanban:

El proceso posterior recogerá del anterior los productos necesarios en las cantidades precisas del lugar y momento oportuno: Se crea una pérdida si el proceso anterior abastece de partes y materiales al proceso subsiguiente en el momento que éste no los necesita o en una cantidad mayor a la que necesita. La pérdida puede ser muy variada, incluyendo la pérdida por el exceso de tiempo extra, pérdida en el exceso de inventario, y pérdida en la inversión de nuevos proyectos sin saber que la existente cuenta con la capacidad suficiente. La peor pérdida ocurre cuando los procesos no pueden producir lo que realmente es necesario, cuando éstos están produciendo lo que no es necesario.

El proceso precedente deberá fabricar sus productos en las cantidades recogidas por el proceso siguiente: Por tal motivo se prohíbe una producción mayor que el número de tarjetas. Por otra parte, cuando en un proceso anterior hayan de producirse varios tipos de piezas, su producción deberá seguir la secuencia con que se han entregado los diversos tipos de

Los productos defectuosos nunca deben pasar al proceso siguiente.: El incumplimiento de esta regla comprometería la existencia misma del sistema. Si llegaran a identificarse en el proceso siguiente algunos elementos defectuosos, tendría lugar una parada de la línea, al no tener unidades extras en existencia y devolvería los elementos defectuosos al anterior proceso. La parada de la línea del proceso siguiente resulta obvia y visible para todos. El sistema se basa pues en la idea de autocontrol siendo su propósito el evitar la repetición de defectos.

El sentido del término defectuoso comprende asimismo las operaciones defectuosas, aquellas que no responden por completo a la estandarización y que suponen ineficiencia en las operaciones manuales, en las rutas o en los tiempos de trabajo. Tales ineficiencias son con frecuencia causa de que se produzcan elementos a su vez defectuosos. Así pues, las operaciones defectuosas deben eliminarse, a fin de asegurar un ritmo continuo en los pedidos.

Equilibrar la producción: Para que podamos producir solamente la cantidad necesaria requerida por los procesos subsiguientes, se hace necesario para todos los procesos mantener al equipo y a los trabajadores de tal manera que puedan producir materiales en el momento necesario y en la cantidad necesaria. En este caso si el proceso subsiguiente pide

material de una manera discontinua con respecto al tiempo y a la cantidad, el proceso anterior requerirá personal y máquinas en exceso para satisfacer esa necesidad.

Los componentes básicos del método Kanban, son los siguientes:

- Equilibrio, sincronización y flujo.
- Calidad: "Hacerlo bien la primera vez".
- Participación de los empleados.

Objetivos del uso del Método Kanban

Limitación de la cantidad de materiales entre procesos: Kanban prohíbe al proceso anterior comenzar a su voluntad. Este puede producir solamente en el caso que reciba una instrucción por Kanban.

Orden de Producción: los Kanban sirven como orden de producción que son preparados por la necesidad de los procesos posteriores automáticamente. El control de la producción de hace mas fácil y sencillo.

Tarjeta de indicación clara: es una necesidad absoluta que los Kanban acompañen siempre a los contenedores de materiales. Sirven como una indicación clara de los contenidos. Sobre los Kanban esta escrito el nombre, código, y cantidad de materiales.

Existen tres tipos de Kanban, pero dos de ellos son más comunes, Kanbans de producción (p-Kanbans) y Kanbans de transporte (T-Kanbans).

Como su nombre lo implica, un P-Kanban da la autorización de un proceso para producir un número fijo de productos.

Un T-Kanban autoriza el transporte de un número fijo de productos hacia delante

Manual de Procedimientos

Benjamín E. en su obra “Organización de Empresas manifiesta que Consiste en un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso. Permite conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades de la administración, nos proporciona esquemas o panoramas, sobre los que sustentan las acciones que se realizan en la dependencia y que refleja una actitud de la dirección.

Estructura del manual de procedimientos

Los puntos considerables para un manual bien estructurado son los siguientes:

Identificación: Logotipo de la organización, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de páginas, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.

Índice o contenido: relación de capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen.

Políticas de operación: Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.

Formulario de impresos e instructivos: se adjuntan como apéndices. Diagramas de flujo: Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades.

Diagrama de procesos

Guadalupe, J. (2007) en su obra “Organización y planificación de empresas privadas y públicas” indica que es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante

símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye; además; toda la información que se considera necesaria para el análisis; tal como distancias recorridas; cantidad considerada y tiempo requerido.

Proceso: Es un conjunto ordenado de etapas o fases de un evento en evolución, con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado. El proceso implica la utilización de recursos para transformar elementos de entradas en resultados de valor o útiles para el usuario interno o externo.

Formato: Es un documento de comunicación administrativa formal, impreso generalmente en papel mediante alguno de los medios de reproducción gráfica. En algunos casos contiene, además de información, instrucciones para llenarse o utilizarse.

Políticas: Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.

Manual De Selección De Proveedores

Jahncke, (1997) La decisión clave en los centros de administración de adquisiciones es la selección del proveedor, para tomar en cuenta a un proveedor se debe de ver si con los productos o materia prima que ofrece van a tener un alto impacto positivo en nuestra productividad, calidad y competitividad

Reputación del proveedor: La reputación del proveedor se mide de acuerdo al producto que la empresa este cotizando. Pero los documentos o técnicas generales para medir la reputación son: carta de referencias, currículum de la empresa, certificaciones.

Ficheros de proveedores

La ficha de proveedor es un documento que usa todo el personal de compras, sin ella su trabajo sería poco menos que imposible.

Manual de control en la recepción de Materia Prima

Cruz, (1996). Señala que la Recepción consiste en darle ingreso a las instalaciones de las empresas a los equipos, materiales y artículos que hayan sido comprados por la misma.

Registros de entradas y salidas: consiste en anotar los precios y cantidades de materiales que recibe y suministra la empresa.

Manual de control de Producción en el área de corte

Cabe mencionar el “corte a mano” con fleje o cuerda de reloj, para pequeñas producciones, el más generalizado es el corte por troquel, en este cabe la posibilidad de realizar operaciones complementarias, parte del figurado, y calado o picado.

6.7 METODOLOGIA DEL MODELO OPERATIVO

6.7.1 FILOSOFÍA

6.7.1.1 Reseña Histórica

Calzado Gusmar es una empresa productora y comercializadora de calzado que tuvo sus inicios en los años 80s cuando su creador, el Sr. Gustavo Martínez con la ayuda de su esposa Margarita López, deciden dedicarse a la producción de calzado debido a que dicha industria estaba creciendo en la zona central del Ecuador.

Elaborando calzado de forma artesanal, Don Gustavo proveía al mercado Ambateño de botas en suela, cabe señalar que el calzado en suela era muy difícil de producir en esos tiempos ya que no se contaba con maquinaria y los materiales eran difíciles de trabajar. Pero a pesar de eso la empresa con dedicación y trabajo diversificó sus líneas y empezó a trabajar en calzado casual en suela con el sistema de pegado y cosido.

Más tarde, la necesidad de expandirse en el mercado y gracias a los adelantos de la industria química en pegamentos la empresa decide optar por el sistema de pegado. Con este nuevo sistema ya comercializaban calzado formal, casual, deportivo, en la ciudad Quito en donde, por su calidad, la empresa entra en su mayor etapa de crecimiento.

6.7.1.2 Misión

Somos una Empresa Artesanal dedicada a la producción y comercialización de calzado de cuero, de uso general. Responsable, ética y efectiva; orientada a brindar un servicio de calidad que satisfaga y sobre pase las expectativas de nuestros clientes. Aportando positivamente a una mejor sociedad, generando empleo dentro de un buen ambiente de trabajo; cumpliendo con las obligaciones legales y obteniendo un justo margen de utilidad.

6.7.1.3 Visión

Ser líderes en la producción y comercialización de calzado a nivel nacional y lograr exportar nuestro calzado para el año 2013; con una línea de calzado amigable con el medio ambiente; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, talento humano y sociedad, con el respaldo de una certificación de Calidad ISO 9001 que nos permita lograr y mantener la excelencia en nuestros servicios.

6.7.1.4 Valores empresariales

Honestidad: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Competitividad: Ofrecemos productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestro trabajo propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

6.7.1.5 Políticas

- Regirse al horario establecido de entrada y salida
- Presidir a la programación de la producción
- Descuentos especiales a clientes por pronto pago y cantidad
- Capacitación continúa al personal

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente, se mantiene una producción sostenida de 120 pares diarios de calzado, objetivo que se cumple gracias al personal con él cuenta la empresa, al uso de maquinarias, entre otros factores.

Proceso de Fabricación del calzado

A continuación se detalla brevemente el proceso de producción para determinar la esencia del problema que se genera en la empresa.

Área de corte: Trabajan tres personas, las actividades que realizan son el diseño del modelo de calzado a confeccionar, y corte de las piezas de cuero que forman el zapato,

como son las capelladas, punteras, talones y forros, siendo esta actividad completamente manual con el empleo de cuchillas y una mesa de corte o bastidor.

Área de aparado: En esta sección laboran cinco personas, las mismas que son encargadas de unir las piezas mediante la utilización de maquinas de aparar, que unirán las capelladas y los talones a los forros y al cierre de corte.

Área de preparación y fijado de plantillas: Para esta área se utilizara dos personas, que serán las encargadas de cortar las plantillas de una a una de acuerdo a las medidas del calzado que se baya a confeccionar, para luego ser fijadas a las hormas, en las que se armara el corte.

Área de armado: Esta área se subdivide en tres secciones:

Centrado del corte y armado de flancos: donde se recibe el corte y la horma fijándose los flancos a las hormas, para que el corte quede completamente centrado y fijado, donde comienza a tener forma el futuro calzado, para esta actividad se requiere una persona.

Armado de puntas: una vez que a sido centrado el corte y armado los flancos, se procede a armar las puntas del calzado, cuya actividad principal es la adicionarles una puntera entre el forro y la punta de las capelladas, para dar fijeza y flexibilidad a la punta del calzado para que mantenga su forma, en esta actividad laborara una persona.

Armado de talones: Actividad posterior al fijado de puntas, donde de igual manera se adiciona un contrafuerte en el talón, entre el cuero y el forro, con la finalidad de que se mantenga la forma del zapato, requiriéndose para esta actividad una persona.

Área de fijación de plantas y cocido: En la elaboración de calzado escolar, se utiliza plantas prefabricadas, por lo que en esta sección, lo que se realiza es la preparación de las plantas que comprende en una limpieza de las plantillas con desengrasante y adherente, para luego de secado se procede a aplicar la pega o soluciones adhesivas , tanto en la suela como en el corte emplantillado, posteriormente se prensa para su completa adherencia y se procede a cocer la planta con la plantilla mediante el uso de maquinas

Área de acabado: En esta sección se procede a limpiar los excesos de adhesivos retoque de las fallas que pudieron presentar en el corte, colocación de plantillas, secundarias así como se realizara la limpieza general del calzado con la aplicación de esmaltes o tinturas definitivas, requiriéndose para este proceso de una persona.

Área de embalado: Una vez que el calzado a salido de la planta de producción, llega a la sección de embalado, donde se coloca los formadores, las etiquetas y se procederá al embalaje en los cartones respectivos donde se señala el tipo de calzado, color, y numero requiriéndose de dos personas para esta actividad.

Área de almacenamiento: Una vez terminado el proceso de fabricación y embalado, el calzado es recibido por el bodeguero en la sección de almacenamiento, donde es debidamente registrado e inventariado, sección donde se realiza el control de existencias, ingresos y salidas

DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO ACTUAL

CALZADO "CREACIONES GUSMAR"

N° de Pares por Día: 120

TABLA N° 19

Actividad	Maquinaria	Obrero		Descripción del proceso
1		2	● ———— ●	Corte de las piezas de cuero
2	1	1	● ———— ●	Corte de forros y troquelado
3	3	5	● ———— ●	Aparado
4	1	2	● ———— ●	preparación y fijado de plantillas
5	1	2	● ———— ●	armado
6	1	2	● ———— ●	Centrado del corte y armado de flancos
7	2	3	● ———— ●	Armado de puntas
8	1	3	● ———— ●	Armado de talones
9	1	2	● ———— ●	fijación de plantas y cocido
10		2	● ———— ●	Acabado
11		2	● ———— ●	Embalado
12			●	Ingreso a Bodega de producto terminado
Tl	11	26		Total Maquinaria y Obreros

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Gerente General

Diagnóstico de la Situación Actual

El análisis del presente estudio comienza con el levantamiento de información tomado de los resultados que arrojan las encuestas aplicadas al personal de la organización; existen muchos factores que causan problemas en el área de producción pero el principal problema se encuentra en el área de corte de las piezas del cuero ya que se está generando fallas dentro del proceso lo cual impide que se cumplan con los objetivos establecidos; generando desperdicios.

Proceso de Fabricación

Dentro del proceso de fabricación se detectó que la empresa adopta el modelo de producción tradicional, es decir que llegan los pedidos (agrupan, separan modelos y materiales) y se aprueba que fabriquen.

Proceso de Fabricación Método Tradicional

TABLA N°20

Pedido 1	A	B	C	H
Pedido 2	A	C	F	H
Pedido 3	A	D	G	H

Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

Proceso de Fabricación Método Tradicional

TABLA N°21

Orden de Producción # 1	A	4 días
Orden de Producción # 2	C	3 días
Orden de Producción # 3	H	4 días
Orden de Producción # 4	B	1 días
Orden de Producción # 5	D	1 días
Orden de Producción # 6	F	1 día
Orden de Producción # 7	G	1 día
total		15 días

Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

Claramente se puede notar que en los 4 primeros días no se ha podido cumplir con el despacho de ninguno de los tres pedidos que es lo que se debería cumplir para entregar el pedido1.

Área afectada de corte de las piezas del cuero

Mediante la presente investigación realizada, se observa que en el área de corte se produce un error al momento de cortar las piezas del cuero debido a que el operario desconoce la posición en la que se debe ubicar el cuero.

Las piezas deben cortarse adecuadamente para evitar que al momento del estiramiento que realiza la máquina, sean forzadas para el lado contrario y puedan llegar a partirse, lo cual produce que se generen desperdicios.

El desperdicio generado durante el proceso es botado a la basura; se denomina desperdicio básico al desperdicio generado por la materia prima el momento en el cual la pieza es cortada de lado contrario ya que al momento del estiramiento este se parte.

La empresa enfrenta el problema en materia prima defectuosa debido a una mala selección de proveedores, ya que impide adquirir materia prima de calidad. Y no se puede continuar con las actividades operativas.

Así como los problemas tienen su origen en varias causas, también su solución debe incorporar una combinación óptima de medidas para superar la situación crítica que atraviesa en este caso la empresa.

En la empresa la falta de procedimientos establecidos ha producido desperdicios de recursos. Por otra parte la inadecuada Administración de procesos en su mayoría no permite que la empresa logre la optimización de recursos.

Desperdicios según causas (Mayo/12 hasta Agosto/12)

TABLA N°22

Defecto	Mayo/12	Junio/12	Julio/12	Agosto/12
Materia prima defectuosa	2.29	4.36	3.10	3.59
Fallo del sistema de producción	4.05	3.98	3.41	3.30
Uso de métodos tradicionales	2.17	4.52	5.05	4.22
Fallas en la posición y estiramiento para el cuero	6.43	8.97	8.36	7.57
Piezas partidas	4.72	5.12	4.12	3.66
Control de producción ineficiente	5.08	6.28	8.64	4.94
Total	24.74%	33.23%	32.68%	27.28%
Promedio	29.48%			

Fuente: Directivos, Operarios
Elaborado por: Carmen Sánchez

ANALISIS FODA

A continuación se realiza un diagnóstico FODA a la empresa para determinar procedimientos débiles y fuertes en el proceso productivo, con el fin de establecer los parámetros necesarios que permitan mejorar las condiciones de la misma.

Diagnóstico FODA del proceso de producción.

TABLA N°23

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de procesos estructurados. 2. Sistema de medición de la eficiencia. 3. Adecuada capacidad instalada. 4. Personal Motivado. 5. Experiencia y conocimiento en fabricación de calzado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas negociaciones con proveedores. 2. Adopción de nuevos procedimientos en el proceso de producción 3. Aumentar los niveles de producción por más demanda en el mercado. 4. Realizar diversos tipos de calzado por pedidos especiales. 5. Existencia de métodos ya probados como el método Kanban que pueden ser aplicados a la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desperdicios de recursos 2. Equivocada selección de proveedores 3. Materia prima defectuosa 4. Control de producción ineficiente 5. Uso de métodos tradicionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción. 2. Nuevos reglamentos o leyes gubernamentales. 3. Cambios en el entorno. 4. Importaciones de calzado. 5. Inestabilidad económica

Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TABLAN°24

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños de procesos estructurados. 2. Sistema de medición de la eficiencia. 3. Adecuada capacidad instalada. 4. Personal Motivado. 5. Experiencia y conocimiento en fabricación de calzado 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desperdicios de recursos 2. Equivocada selección de proveedores 3. Materia prima defectuosa 4. Control de producción ineficiente 5. Uso de métodos tradicionales
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas negociaciones con proveedores. 2. Adopción de nuevos procedimientos en el proceso de producción 3. Aumentar los niveles de producción por más demanda en el mercado. 4. Realizar diversos tipos de calzado por pedidos especiales. 5. Existencia de métodos ya probados como el método Kanban que pueden ser aplicados a la empresa. 	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS (FO)</p> <p>O5F2 Proponer la aplicación del método Kanban (sistema de producción) para aprovechar la adecuada capacidad instalada.</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS (DO)</p> <p>D1O2 Determinar operaciones en el proceso de producción para disminuir los desperdicios de recursos</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción. 2. Nuevos reglamentos o leyes gubernamentales. 3. Cambios en el entorno. 4. Importaciones de calzado. 5. Inestabilidad económica 	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS (FA)</p> <p>A5F5 Aprovechar el personal motivado para evitar inestabilidad económica.</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS (DA)</p> <p>D3A1 Estudiar un método de producción efectivo para evitar altos costos de Producción.</p>

Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

MODELO PROPUESTO

Método KANBAN

Esta forma de administrar la producción es muy distinta a los sistemas tradicionales que centraban la atención en el proceso de fabricación mismo, sin tener en cuenta las necesidades y tiempos del mercado, en la creencia de que lo eficiente era que las maquinas estuvieran ocupadas produciendo el mayor tiempo posible, ignorando la optimización de recursos.

Objetivos de método

- Limitar la cantidad de materiales entre procesos.
- Funcionar como una orden de producción
- Servir como tarjeta de indicación clara.

Como funciona

En el proceso de fabricación se necesita producir unos pares de zapatos de determinado colores, modelos, y tallas.

Automáticamente se toma una tarjeta Kanban del tarjetero que indique con mayor detalle lo que se va a producir.

Solo se fabrica lo indicado en la tarjeta

La tarjeta acompaña al material durante todo el proceso y después se lo devuelve al tarjetero cuando finalice la producción

Luego el jefe de producción realiza un meticuloso control para ver si coincide lo producido con la tarjeta y verificar si todo esta como se ordeno.

Condiciones y compromisos en el uso del Kanban

1.-El proceso posterior va al proceso anterior para traer los materiales necesarios.

Se debe llevar la cantidad escrita en el Kanban.

2.-Con la presentación de los Kanban el proceso anterior debe comenzar la producción lo antes posible en la cantidad escrita sobre el Kanban.

Cuando la cantidad de Kanban llega al número mínimo de un lote, el proceso anterior tiene que comenzar la producción pronto para que no falten los materiales en los procesos posteriores.

Se debe empezar la producción según el orden de llegada de los Kanban.

3.-Mejorar el proceso anterior para para que no envíen productos fallados a los procesos posteriores

Establecer un sistema de inspección durante el proceso de fabricación de todas las partes.

Mejorar el método de cambio de productos para prevenir la generación de productos fallados al comienzo de la nueva producción

En caso de aparición de productos fallados, buscar la causa primaria del defecto y tomar medidas para prevenir la recurrencia de la misma falla.

Funciones de KANBAN

Son dos las funciones principales de KANBAN: Control de la producción y mejora de los procesos. Por control de la producción se entiende la integración de los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT en la cual los materiales llegaran en el tiempo y cantidad requerida en las diferentes etapas de la fábrica

Ventajas del uso del método KANBAN.

- 1.- Reducción de los niveles de inventario.
- 2.- Reducción de tiempos caídos.
- 3.- Flexibilidad en la calendarización de la producción y la producción en sí.
- 4.- El rompimiento de las barreras administrativas son archivadas por KANBAN.
- 5.- Trabajo en equipo, círculos de calidad (decisión del trabajador de detener la línea).
- 6.- Provee información rápida y precisa.

Modelo de Tarjetas Kanban

Grafico N° 16

M.S.K. 0000212 **CREACIONES GUSMAR**

1 de 3

CODIGO G044 EM046CG1 Emisión 2012/07/21 Entrega 2012/07/25

FORMAL GM 044 ESPUMA NEGRO CAIMI GUSMAR 1

CUERO 1 CUERO ESPUMA NEGRO 133.00 DM2

CUERO 2

CUERO 3

CUERO 4

CUERO 5

HILO V NEGRO **CLIENTE:** CABRERA ALICIA

FORRO CAIMI CORTA: _____

SUELA GUSMAR 1 APARA: _____

F

A

37	38	39	40	41	42	43	44	Total
	1	2	2	1	1			7

Observaciones:

EDUARDO ORTIZ

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

Modelo de Tarjetas Kanban

Grafico N° 17

M.S.K. 0000212 **CREACIONES GUSMAR**

1 de 3

CODIGO **G044** EM046CG1 Emisión 2012/07/21 Entrega 2012/07/25

FORMAL GM 044 ESPUMA NEGRO CAIMI GUSMAR 1

CUERO 1 CUERO ESPUMA NEGRO 133.00 DM2

CUERO 2

CUERO 3

CUERO 4

CUERO 5

HILO V NEGRO **CLIENTE:** CABRERA ALICIA

FORRO CAIMI **CORTA:** _____

SUELA GUSMAR 1 **APARA:** _____

A

A

37	38	39	40	41	42	43	44	Total
	1	2	2	1	1			7

Observaciones:

Fuente: Creaciones Gusmar

EDUARDO ORTIZ

Elaborado por: Carmen Sánchez

Como podemos observar este sistema facilita al operario que sus actividades sean en base a una guía para no producirse errores ya que este sistema permite que la administración y la fabrica se relacionen entre si; tomando como base las tarjetas que permiten su máxima producción sin problemas ya que en el área de corte para las piezas del cuero se debe trabajar bajo códigos y series este método no permite que se presenten errores en este proceso, así los operarios podrán realizar eficazmente sus tareas en un mejor tiempo.

Proceso de Fabricación (Propuesto)

Modelo de producción en serie

Este modelo tiene como finalidad realizar actividades operacionales continuas y fomentar el trabajo en equipo.

Ejemplo: Modelo de producción en serie

TABLA N°25

Pedido 1	A	B	C	H →	4 días	Orden de Producción # 1
Pedido 2	A	C	E	H →	4 días	Orden de Producción # 2
Pedido 3	A	D	G	H →	2 días	Orden de Producción # 3
				total	10 días	

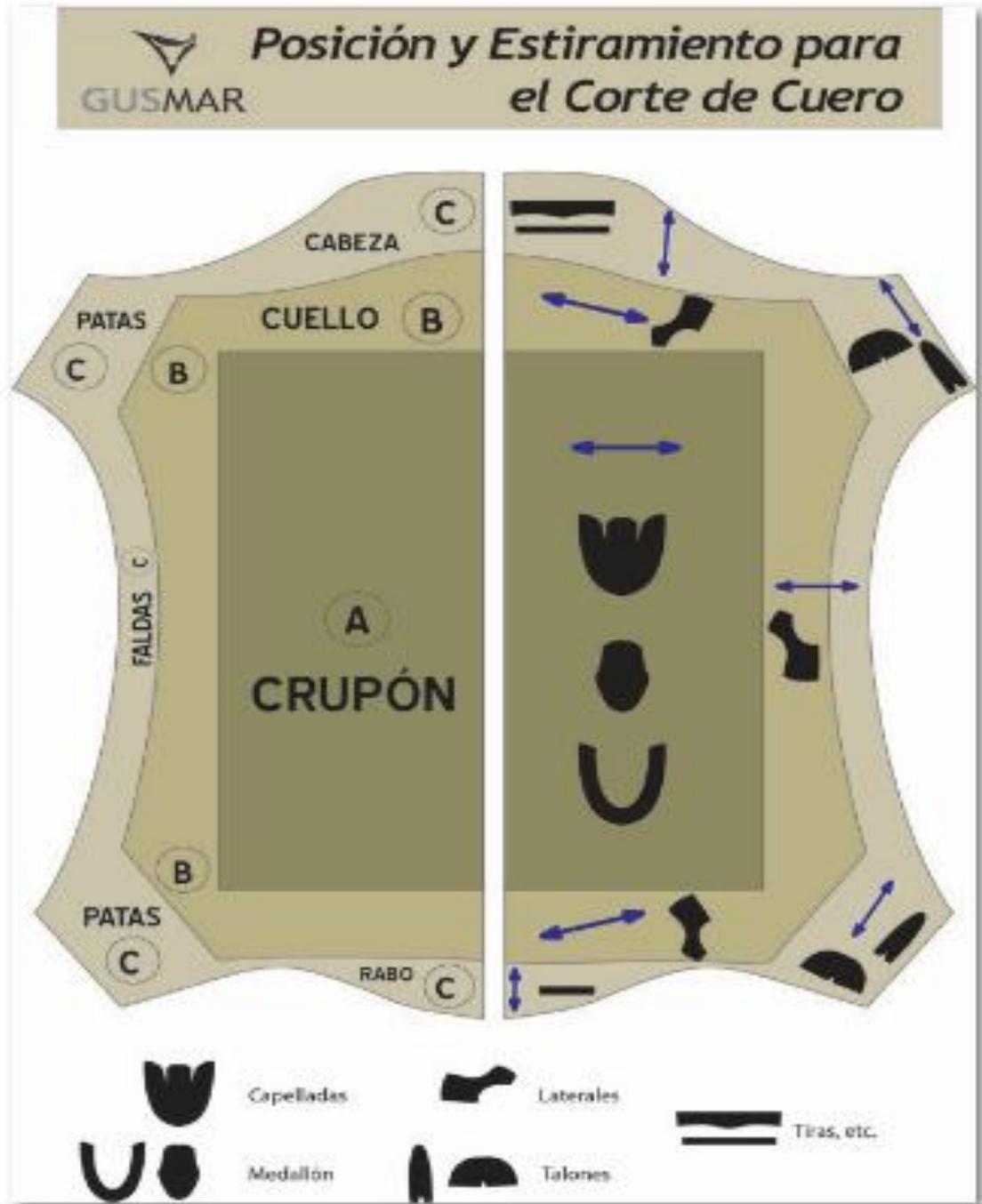
Fuente: Directivos, Operarios

Elaborado por: Carmen Sánchez

Se puede notar claramente que mediante el proceso en serie en los 4 días se puede despachar el pedido1; en los 10 días se cumple con todos los pedido completos. De esta manera no se produce error en las actividades.

Área de Corte de piezas del cuero (Modelo Propuesto)

Grafico N °18



<http://www.blog-emprendedor.info/como-optimizar-los-recursos--de-la-empresa/>

DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO PROPUESTO

“CREACIONES GUSMAR” N° de Pares por Día: 150

TABLA N° 26

Actividad	Maquinas	Obreros						Descripción del proceso
1		2	•		•			Corte de las piezas de cuero
2	1	1	•		•			Corte de forros
3		2	•		•			Entintado y destallado de piezas
4		2	•		•			Rayado y montaje de piezas
5	3	1	•		•			Aparado
6		1				•	•	Mesa de preliminares e inspección
7	1	2				•	•	Secado y deposito de cortes
8	1	1	•		•			Vaporizado de capelladas
9		2	•		•			Montaje de puntas
10	1	2	•		•			Reactivado y montaje de talones
11		3	•		•			Rayado de capelladas
12	1	1	•		•			Cardado
13					•	•		Capellada para engomado
14					•	•		Sección de montaje de sueldas
15		4	•		•			Pegamentos a sueldas y capelladas
16	1		•		•			Reactivado de sueldas y capelladas
17		2	•		•			Pegado y prensado
18	1		•		•			Proceso de enfriamiento
19	1		•		•			Secado de hormas
20					•	•		Bodega de producto terminado
Tl	11	26						Total Maquinaria y Obreros

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

Desperdicios según causas (Mayo 2012 a Mayo 2013) PROPUESTO

TABLA N°27

Defecto	Mayo/12	Junio/12	Julio/12	Agosto/12	Enero /13	Febrero/13	Mayo/13
Materia prima defectuosa	2.29	4.36	3.10	3.59	1.37	1.02	0.25
Fallo del sistema de producción	4.05	3.98	3.41	3.30	1.02	0.60	0.25
Uso de métodos tradicionales	2.17	4.52	5.05	4.22	0.82	0.50	0.25
Fallas en la posición y estiramiento para el cuero	6.43	8.97	8.36	7.57	1.10	0.55	0.25
Piezas partidas	4.72	5.12	4.12	3.66	1.03	0.60	0.25
Control de producción ineficiente	5.08	6.28	8.64	4.94	2.00	1.40	0.25
Total	24.74%	33.23%	32.68%	27.28%	7.34%	4.67%	1.5%
Promedio	29.48%				4.50%		
% reducción desperdicios	25%						

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

Con el diagrama de procesos se pretende incrementar un 25% en proceso de fabricación lo que se logrará gracias a los nuevos procedimientos adoptados en base a la misma, y con el cambio se logra la optimización de recursos en el área de corte de las piezas de cuero.

Mientras que con la aplicación de nuevos métodos y procedimientos se logrará reducir un 25% de desperdicios; teniendo como una cantidad mínima de desperdicios un 5% ya que comparando con el 30% de desperdicios actuales que se generaba, esto indica que los métodos y procedimientos adoptados son factibles para lograr optimizar los recursos.

POAM

TABLA N°28

Estrategias	Indicadores	Verificadores	Metas	3% 	5% 	10% 
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer la aplicación del Método Kanban (sistema de producción) para lograr una mejor Administración de Procesos y Optimizar Recursos • Estudiar el funcionamiento del método Kanban para lograr una mejor la Administración d P. • Elaborar métodos o técnicas adecuadas que ayuden a mejorar las actividades operativas, para así optimizar recursos • Presentar la propuesta de aplicación del método Kanban como alternativa de solución. 	Para Mayo 2012 estudiar el método Kanban el 40%.	Evaluación de procesos y Métodos	40%			
	Para Junio 2012 Estudiar el funcionamiento el 25%.	Control de procesos Evaluación de desempeño	25%			
	Para Julio - Agosto 2012 Elaborar método o técnicas el 25%	Lista de precios factura	25%			
	Para Octubre - Diciembre presentar propuesta2012 10%.	imprensa anillados empastados	10%			

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

6.7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TABLA N°29

Actividad	Responsable	Recursos		Año 2012							
		Materiales	\$	Meses							
				Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
1.-Proponer la aplicación del Método Kanban	Investigadora	Encuestas Internet Libros computador	1.000								
2. Estudiar el funcionamiento del método	Investigadora Tutora	Internet Libros computador papeles todo tramites	1.500								
3.Elaborar métodos o técnicas adecuadas	Investigadora	Internet Libros computador	2.000								
4.Presentar la propuesta de Aplicación del Método Kanban 4.1 Presentar trabajo final en la Facultad	Investigadora	Anillados Empastado Derecho de todo tramite Oficios	1300								
5. Entregar trabajo final al Gerente General	Investigadora	Anillados	512								

Fuente: Creaciones Gusmar

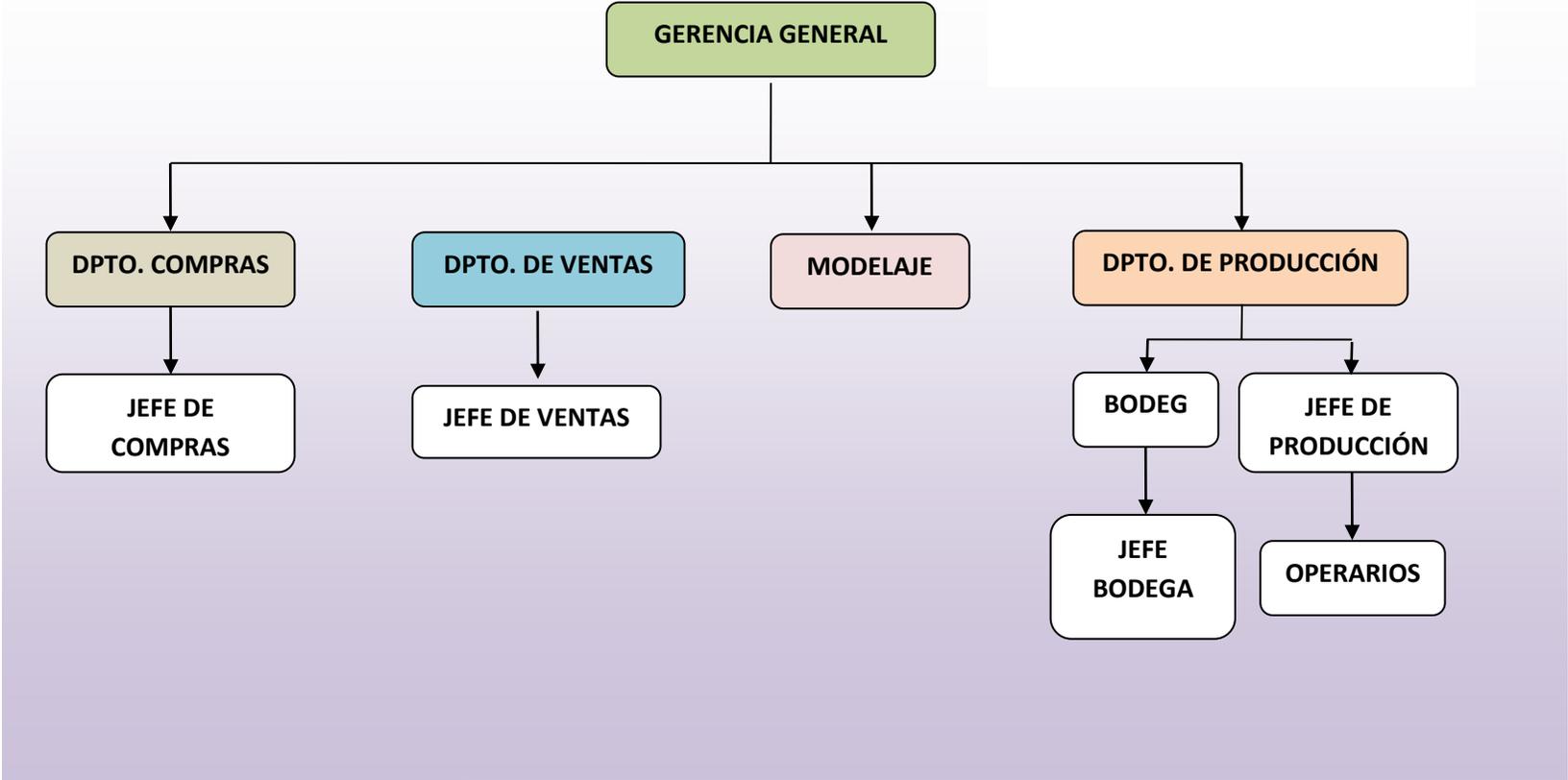
Elaborado por: Carmen Sánchez

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa de calzado “Creaciones Gusmar”, en coordinación con el Jefe de Producción de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, y desarrollo correcto de la propuesta de aplicación del Método Kanban, este método será ajustado a los requerimientos de la empresa conforme avance la actividad productiva y comercial de su ciclo así lo determine; la revisión del sistema será secuencial, constante y permanente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)

Grafico N°19

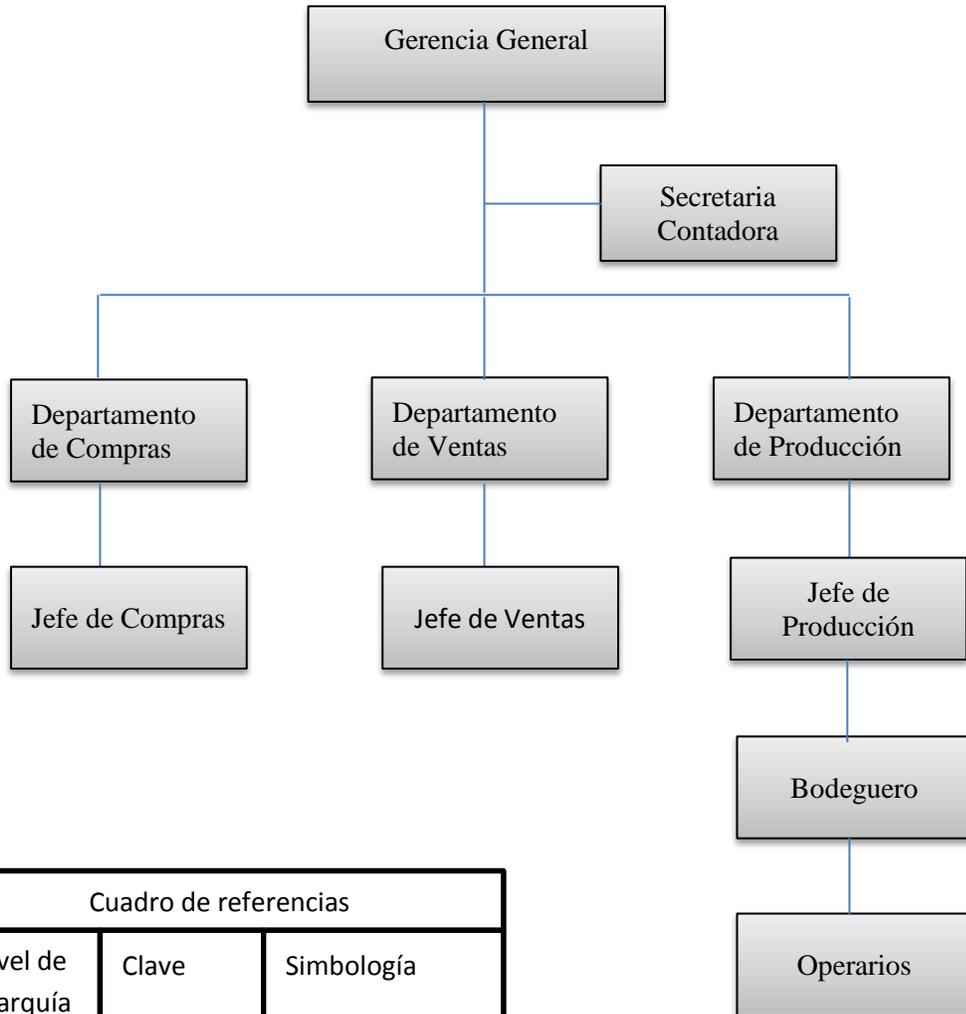


Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Gerente General

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Grafico N° 20

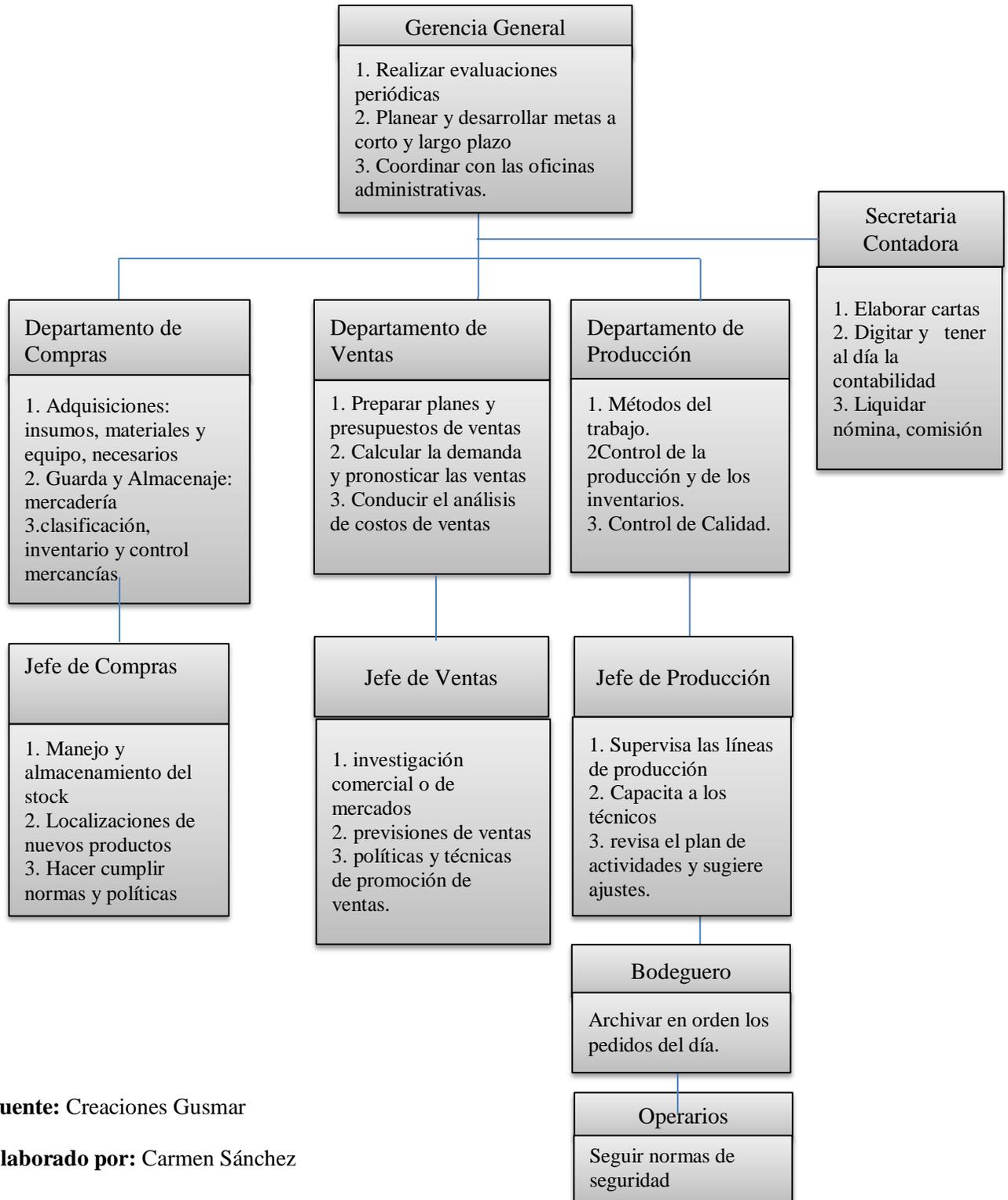


Cuadro de referencias		
Nivel de jerarquía	Clave	Simbología
Directivo	Autoridad	—————
Ejecutivo	Apoyo y	— []
Administ	Correlación	—> []
Operativo	Administrativo	[]

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO Grafico N° 21



Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

6.8.2 RECURSOS

Para la ejecución de la presente investigación se requerirá de los siguientes recursos:

Recursos Humanos

- Investigadora: Carmen Sánchez.
- Tutora: Ing. Viviana Avellán
- Docentes Calificadores

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Biblioteca del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Recursos Institucionales

- Universidad Técnica de Ambato
- Empresa Creaciones Gusmar

Recursos Tecnológicos

- Computadora
- Internet

Recursos Materiales

- Bibliografía especializada
- Materiales de escritorio
- Copias
- Impresiones

Recursos Económicos

- La empresa cuenta con capital propio en caso de su aplicación con la cantidad de 6,321 dólares

6.9 EVALUACION DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo de las actividades del Plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Matriz de Monitoreo y evaluación

TABLA N°30

Preguntas Básicas	Detalle
¿Quienes solicitan evaluar?	Empresa “Creaciones Gusmar”
¿Porque evaluar?	Porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.
¿Para qué evaluar?	Es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los procedimientos y actividades que se van a establecer en el desarrollo del sistema Kanban (Sistema de Producción)
¿Quién evalúa?	Investigador, Gerente , Jefe de Producción
¿Cuándo evaluar?	Al culminar con el desarrollo, socialización y aplicación de la propuesta planteada
¿Cómo evaluar?	Utilizando un proceso metodológico que sirva de guía para la evaluación
¿Con qué evaluar?	Mediante la observación y el análisis.

Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

BIBLIOGRAFIA

BACKER, J, Y RAMIREZ P, (2005), Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México

BRAVO, G, (1991), Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista Editorial. Nuevos Tiempos, Caracas

CHAIN, R, (2001). Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México

CHIAVENATO I, (2007), Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México

CHIAVENATO, I, (2009), Gestión del talento human, recursos humanos, 3era Edición, Editorial McGraw-Hill 'Interamericana. México

FERNÁNDEZ, M. (2006) E control de Gestión Empresarial, La evaluación del desempeño. 3ª Edición. Editorial Habana, México

GARCIA, R, (2000), Estudio del trabajo Ing. de métodos. 2da Edición. Editorial McGraw-HILL- Interamericana de C.V. México.

GIMENEZ, C, (1995), Costos para Empresarios, Ediciones Macchi, México.

GUTIÉRREZ, A, (2006), Otros conceptos de Contabilidad y Finanzas, Editorial, Minzberg. McGraw-Hill-Interamericana México.

JACOBSEN, B, (2009), Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones, .5ª Edición; Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 654

JAMES, R, y WILLIAM, M, (2008).Administración y Control de la Calidad. Excelencia, referencia Servicio al Cliente.7ma.Edición. Editorial Cengage Learning S.A. de C.V. México.

JOHNSON G, (2005) Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las Organizaciones . Editorial Prentice Hall, Madrid.

MARTÍNEZ, D, (2003) Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista, Editorial, Minzberg. McGraw-Hill-Interamericana Barcelona

RODRÍGUEZ, J., (1991) Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista, Editorial, Nuevos Tiempos, Caracas

SNELL.B, (2009), Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, 8va Edición .Editorial McGraw- Willy- Interamericana de C.V. México

SNELL.B, (2009), Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, 8va Edición .Editorial McGraw- Willy- Interamericana de C.V. México.

SORIANO, L (2008), La visión de los emprendedores, 3era, Editorial MAPCAL, S. A. Venezuela.

Bibliografía Electrónica

<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>
Lunes 16, Hora: 13:00 pm

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-proce>. Martes 17, Hora: 16:00pm

<http://finanbolsa.com/2010/10/06/optimizacion-de-recursos-y-procesos/> Martes17, Hora: 16:00pm

<http://finanzaspracticass.com.mx/70127-La-optimizacion-de-nuestros-recursos-financieros.note.aspx> Martes 17, Hora: 16:00pmes 17, Hora: 16:30pm

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> Jueves 19, Hora: 09:50am

Carlos Rodrigo Morales Carrasco <http://www.monografias.com/trabajos82/satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato/satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato2.shtml> Jueves 19, Hora: 09:50am

Carlos Rodrigo Morales Carrasco : <http://www.monografias.com/trabajos82/satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato/satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato2.shtml>. Viernes, 20, Hora: 15:00pm

<http://www.loscostos.info/comportamiento.html> Martes, 24 Hora: 15:00pm

<http://finanbolsa.com/2010/10/06/optimizacion-de-recursos-y-procesos/J>

Jueves, 26, Hora 16:40pm

<http://finanzaspracticass.com.mx/70127-La-optimizacion-de-nuestros-recursos-financieros.note.aspx> Jueves, 26, Hora: 16:40pm

<http://www.blog-emprendedor.info/como-optimizar-los-recursos-financieros-de-la-empresa/> Martes, 31, Hora: 14:30pm

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-proce> Jueves, 02, Hora: 14:30pm

<http://www.ilustrados.com/tema/9924/Impacto-Gestion-Estrategica-Costo-empresa-Estatal.htm> Jueves, 02, Hora: 14:30

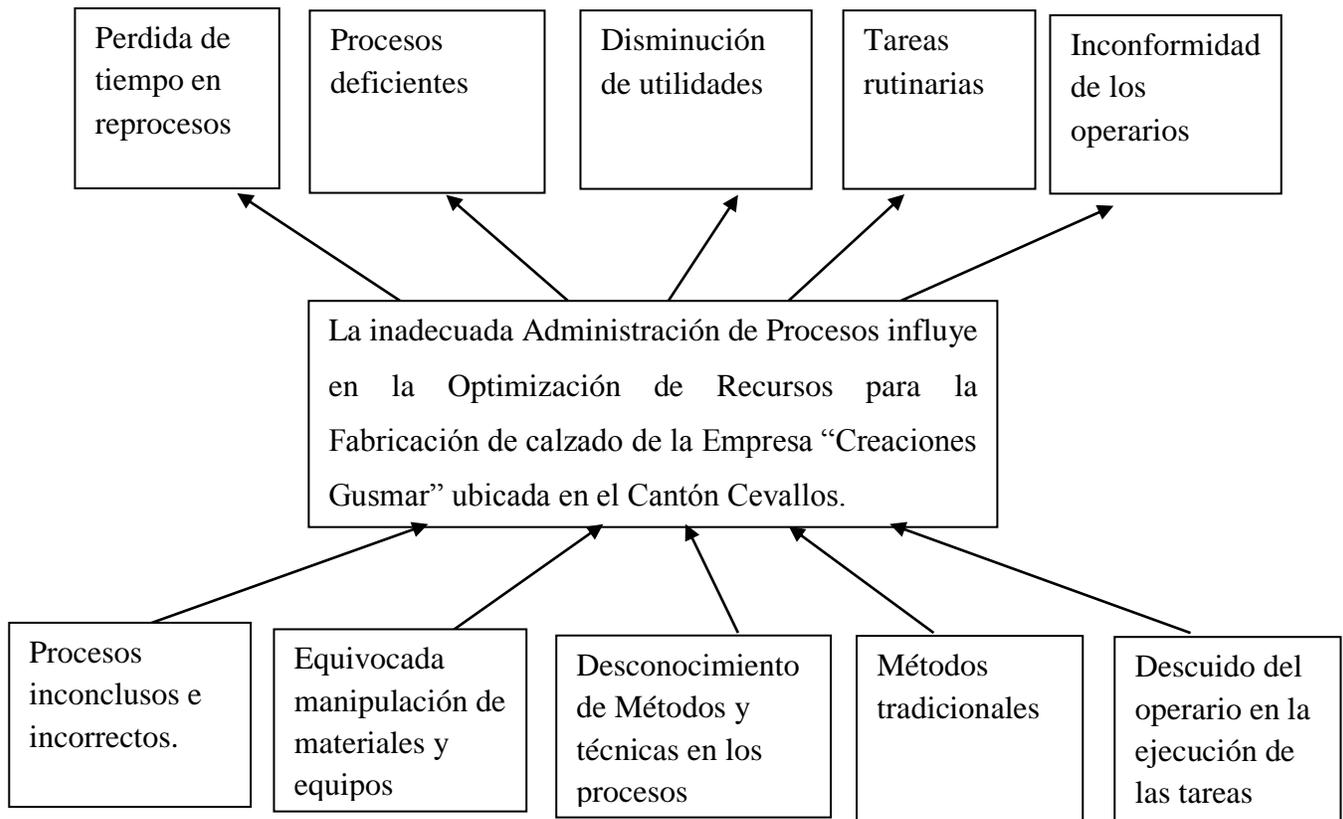
ANEXOS



CREACIONES
GUSMAR

ANEXO N°1

Árbol del Problema



Fuente: Propia

Elaborado por: Carmen Sánchez

ANEXO N°2

TARJETAS KANBAN

M.S.K. 0000212 **CREACIONES GUSMAR** 1 de 3

CODIGO G044 EM046CG1 Emisión 2012/07/21 Entrega 2012/07/25

FORMAL GM 044 ESPUMA NEGRO CAIMI GUSMAR 1

CUERO 1 CUERO ESPUMA NEGRO 133.00 DM2

CUERO 2

CUERO 3

CUERO 4

CUERO 5

HILO V NEGRO **CLIENTE:** CABRERA ALICIA

FORRO CAIMI **CORTA:** _____

SUELA GUSMAR 1 **APARA:** _____

F

A

37	38	39	40	41	42	43	44	Total
	1	2	2	1	1			7

Observaciones:

EDUARDO ORTIZ

Fuente: Creaciones Gusmar

Elaborado por: Carmen Sánchez

M.S.K. 0000212 **CREACIONES GUSMAR** 1 de 3

CODIGO **G044** EM046CG1 Emisión 2012/07/21 Entrega 2012/07/25

FORMAL GM 044 ESPUMA NEGRO CAIMI GUSMAR 1

CUERO 1 CUERO ESPUMA NEGRO 133.00 DM2

CUERO 2

CUERO 3

CUERO 4

CUERO 5

HILO V NEGRO **CLIENTE:** CABRERA ALICIA

FORRO CAIMI CORTA: _____

SUELA GUSMAR 1 APARA: _____

A

A

37	38	39	40	41	42	43	44	Total
	1	2	2	1	1			7

Observaciones:

Fuente: Creaciones Gusmar

EDUARDO ORTIZ

Elaborado por : Carmen Sánchez

ANEXO N°3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA:

- Selección de proveedores
- Control de materia prima
- Control del corte de las piezas para el cuero.



AUTORA:

Carmen Sánchez

AMBATO – ECUADOR

2012

INTRODUCCIÓN

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose solo metas limitadas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos en producción y por ende en calidad generando una baja rentabilidad.

Atendiendo a la importancia de contar con un manual de procedimientos acorde a las necesidades de la empresa, que sirva de apoyo en las actividades que se realizan en forma cotidiana, en materia de administración de procesos de Creaciones Gusmar que además contribuya al logro de los objetivos y cumpla con el propósito de orientar a los empleados involucrados, se procede al Diseño del “Manual de Procedimientos para la Selección de proveedores, Control en la recepción de Materia Prima, Control de Producción en el área afectada de corte” donde se presentan las políticas y procedimientos que establecen los pasos a seguir para cumplir eficientemente con el desarrollo de actividades operacionales de dicha organización.

Se pretende que el presente documento sea una herramienta útil para todo el personal responsable de realizar el registro; y control del mismo.

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	3
SELECCIÓN DE PROVEEDORES					

GUS – COM – 001 - 20012

INTRODUCCIÓN

Se desarrolla el presente Manual el cual tiene como propósito, establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que nos ofrecen sus productos o materias primas para poder pedirles posteriormente una cotización sobre sus productos.

OBJETIVO

General

- Proporcionar un estándar de los requisitos aplicables respecto a Calidad, que deben cumplir los proveedores, en beneficio de una mejora en la administración y desempeño de su sistema de calidad.

Específicos

- Identificar tipo de productos que ofrece.
- Identificar los precios, disponibilidad, descuentos por volumen.
- Aplicar y mantener una relación de mutuo beneficio con los proveedores.

ALCANCE

Este manual ha sido formulado para proporcionar a la persona responsable de compras de la empresa Creaciones Gusmar, ya que es una herramienta que les permitirá la selección de proveedores, a través de un proceso transparente, acorde con la visión de responsabilidad social, empresarial emprendida.

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página			
			2	De	3
SELECCIÓN DE PROVEEDORES					

GUS – COM – 001 - 20012

RESPONSABLE

Área de Compras

Secretaria Contadora.

POLÍTICAS

- Nivel de cumplimiento: se analizarán los tiempos de entrega, número de reclamaciones y tiempo en responder a las mismas y el número de errores.
- Precio: es importante, pero no es un criterio definitivo. Se tendrá en cuenta como complemento a los demás criterios
- Transparencia en el proceso de compra e imparcialidad en la toma de decisiones.
- Trato respetuoso, honesto y amable.
- Confidencialidad en la información
- Igualdad en condiciones e información

PROCEDIMIENTOS

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	3	De	3
SELECCIÓN DE PROVEEDORES					

GUS – COM – 001 - 20012

N° Opera.	Responsable	Descripción
1	Secretaria Cont.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar información de quienes pueden ser posibles proveedores • realizar un listado de proveedores • entregar lista de proveedores a área de compras • hacer una cita con los proveedores • efectuar valoración y evaluación de ofertas de cada uno de ellos • Preseleccionar las ofertas recibidas • Completar una ficha para cada proveedor. • Negociar las condiciones tomando en cuenta precios, plazos, descuentos y transporte. • Eliminar ofertas del proveedor que no se ajuste a nuestras condiciones • Escoger al proveedor que mas nos conviene
2	Secretaria Cont.	
3	Secretaria Cont.	
4	Secretaria Cont.	
5	Área de Compras	
6	Área de Compras	
7	Área de Compras	
8	Área de Compras	
9	Área de Compras	
10	Área de Compras	

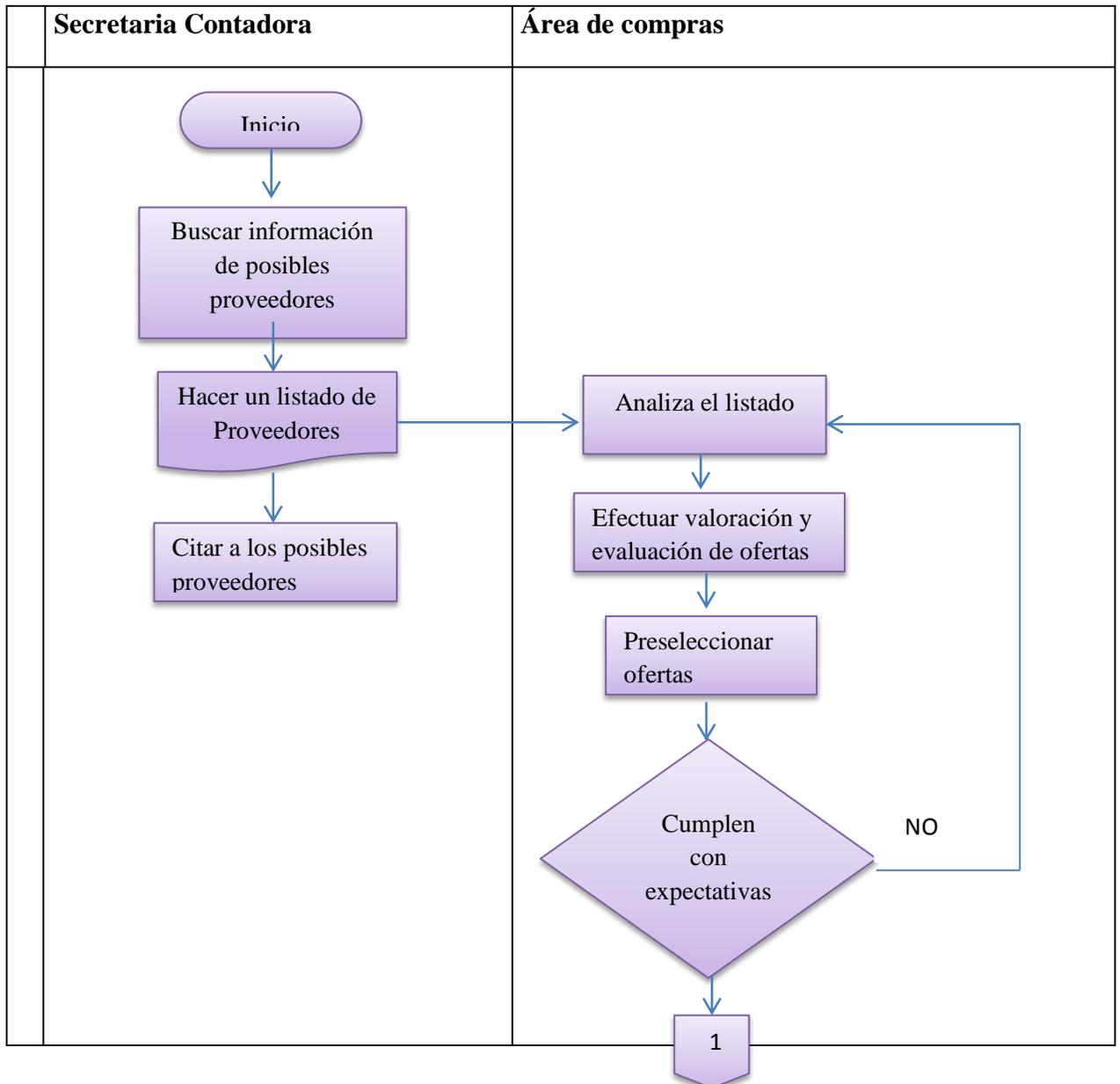
Elaborado por:
Carmen Sánchez

Revisado por: Ing. Chávez

Aprobado por:
Ing. Viviana Avellán

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	2
	SELECCIÓN DE PROVEEDORES				

GUS – COM – 001 – 20012



	CREACIONES GUSMAR	Fecha		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	2	De
SELECCIÓN DE PROVEEDORES				

GUS – COM – 001 - 20012

Secretaria	Área de compras
	 <pre> graph TD Start([1]) -- SI --> A[Registrarlo como un posible proveedor] A --> B[Completar la ficha para cada proveedor] B --> C[Negociar condiciones como plazo, precio, descuentos y transporte] C --> D[Escoger al que mas me conviene] D --> End([FIN]) </pre>

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	3
CONTROL EN LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA					

GUS – BOD – 002 - 20012

INTRODUCCION

Para facilitar el control en la recepción de materia prima en la empresa, se detalla el Diseño del Manual, con el fin de mejorar verificar que la materia prima requeridas lleguen en buen estado.

OBJETIVO.

General

Proporcionar pasos claros y precisos para realizar la recepción de materias primas para el área de recepción y bodega para evitar daños físicos de materia prima.

Específico

- Revisar a tiempo; basándose en las especificaciones y condiciones específicas para cada uno de los productos.
- Identificar que cumplan con los criterios y requerimientos de calidad establecidos.
- Receptar Materias Primas aptos para la producción de calzado.

ALCANCE

Este procedimiento se aplica al área de recepción y bodega de materias primas en la empresa Creaciones Gusmar

RESPONSABLE

Área de Recepción y Bodega

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	2	De	3
CONTROL EN LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA					

GUS – BOD – 002 - 20012

POLITICAS

- Verificar que las entregas de materia prima se realicen según las especificaciones establecidas.
- Que la materia prima cumpla con los criterios de aceptación.
- Observar y calificar las condiciones del vehículo de transporte, condiciones de puertas
- El personal responsable de la recepción de materia prima y productos debe tener capacitación correspondiente a su área de trabajo.
- Cuidar la manipulación de la materia prima durante la recepción, hasta que llegue al lugar de almacenamiento correspondiente.
- En caso que el producto no cumpla con los requisitos este se rechaza y es devuelto al proveedor.

PROCEDIMIENTO

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	3	De	3
CONTROL EN LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA					

GUS – BOD – 002 - 20012

N° Opera.	Responsable	Descripción
1	Área de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir al bodeguero la copia de orden de compra, la hoja de registro de recepción de materia prima dependiendo mercadería. • Recibir la mercadería en el área de recepción de MP • verificar que la mercadería haya llegado completa. • Comparar que la mercadería cumpla con las características de la orden de compra. • Trasladar la mercadería a la bodega • Almacenar en la bodega
2	Bodega	
3	Bodega	
4	Bodega	
5	Bodega	
6	Bodega	

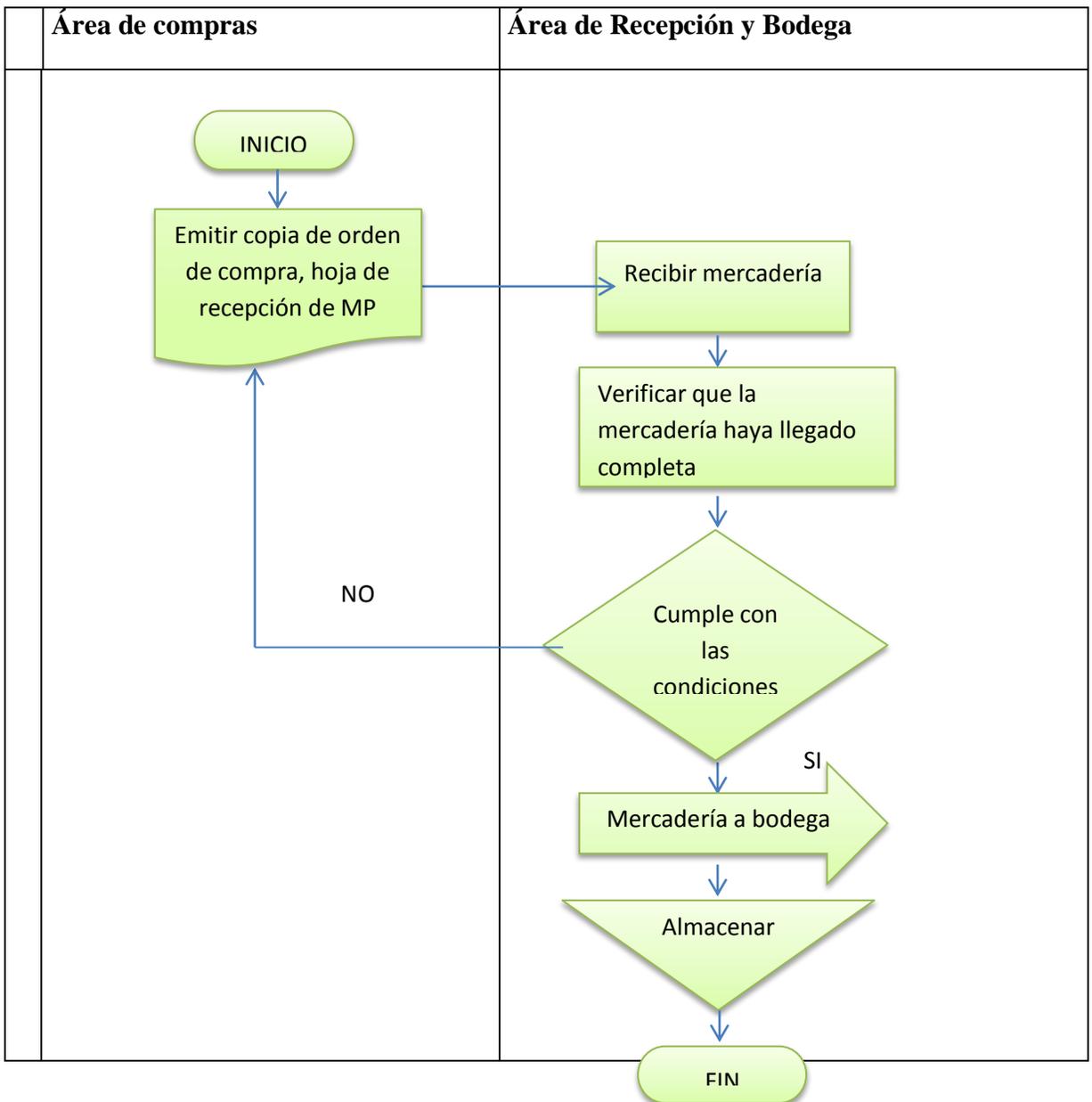
Elaborado por:
Carmen Sánchez

Revisado por: Ing. Chávez

Aprobado por:
Ing. Viviana Avellán

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	1
	CONTROL EN LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA				

GUS – BOD – 002 - 20012



	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	3
CONTROL DE PRODUCCION :ÁREA DE CORTE DE LAS PIEZAS DEL CUERO					
GUS – CPC – 003 - 20012					

INTRODUCCIÓN

Identificación del contenido de procesamiento en el área de producción específicamente en el área más afectada de corte y troquelado de la empresa Creaciones Gusmar.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un manual de procedimientos en el área de producción específicamente en el área mas afectada de corte y troquelado de la empresa para una mejor optimización de los recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los requerimientos para cada una de las actividades que se realizan en la empresa para lograr un mejoramiento en las operaciones.
- Identificar cuales serán las responsabilidades de cada una de los integrantes de la organización con el propósito de determinar trabajos específicos.
- Detallar cada una de las actividades operativas para un desempeño eficiente que permita mejorar los mecanismos en la empresa.

ALCANCE

Este procedimiento se aplica al área de control de producción específicamente en el área afectada de corte y troquelado de la empresa Creaciones Gusmar

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	2	De	3
CONTROL DE PRODUCCION:ÁREA DE CORTE DE LAS PIEZAS DEL CUERO					

GUS – CPC – 003 - 20012

RESPONSABLE

Área de control de producción: Jefe de Producción

Operarios.

POLITICAS

- Analizar y controlar las medidas del cuero establecidas.
- La mesa de corte debe estar nivelada y fijada al suelo.
- El trazo en el cuero se lo hará con los moldes respectivos, evitando desperdicios innecesarios de ésta.
- Los interruptores de la máquina cortadora deberán situarse, donde exista menos peligro de corto circuito
- Utilizar correctamente los implementos de protección.
- Seguir todas las normas de seguridad industrial establecidas.
- Reducir en lo posible, los periodos muertos de los obreros.
- Cumplir con los tiempos de entrega establecidos en las piezas.
- Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.
- Las anomalías o defectos importantes son comunicados de manera rápida al responsable inmediato.

PROCEDIMIENTO

	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	3	De	3
	CONTROL DE PRODUCCION-: ÁREA DE CORTE DE LAS PIEZAS DEL CUERO				

GUS – CPC – 003 - 20012

N° Opera.	Responsable	Descripción
1	Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir orden de Corte al operario para que realice su actividad. • Recibir orden de Corte • Trasladar la MP al área de corte • Desenrollar el cuero y controlar no tenga fallas. • Ajustar con exactitud a la forma y tamaño del modelo. • Seguir las líneas de figurado que permite obtener la composición del corte de forma correcta • Sujetar correctamente las tijeras y el cuero. • Clasificar y organizar según el modelo, talla, código, color, siguiendo las órdenes de producción, separando las defectuosas.
2	Operario	
3	Operario	
4	operario	
5	operario	
6	operario	
7	Operario	

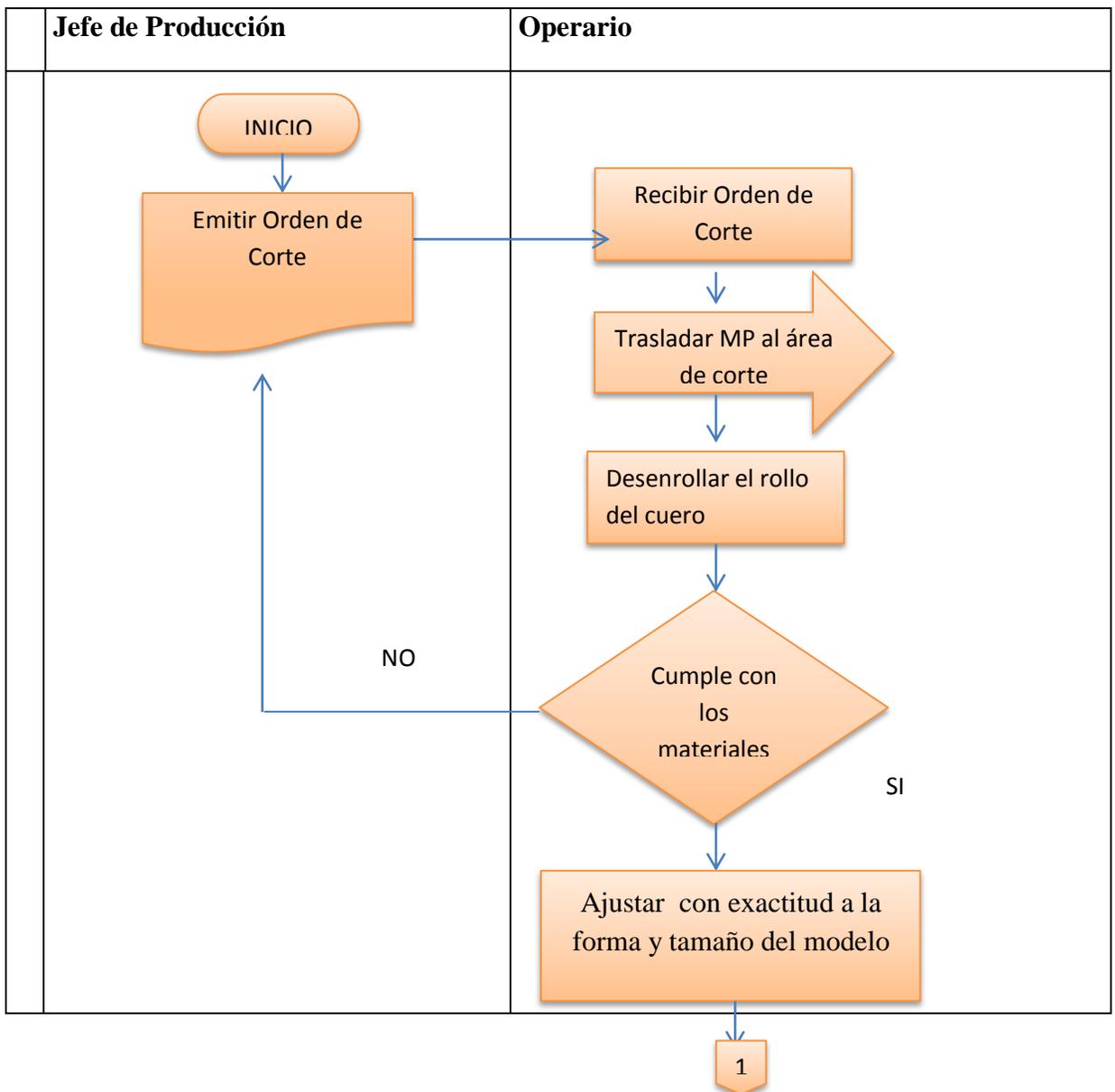
Elaborado por:
Carmen Sánchez

Revisado por:
Ing. Chávez

Aprobado por:
Ing. Viviana Avellán

CONTROL DE PRODUCCION: ÁREA DE CORTE DE LAS PIEZAS DEL CUERO

GUS – CPC – 003 - 20012



	CREACIONES GUSMAR	Fecha			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	1	De	2
CONTROL DE PRODUCCION: ÁREA DE CORTE DE LAS PIEZAS DEL CUERO					

GUS – CPC – 001 - 20012

Jefe de Producción	Operario
	 <pre> graph TD Start([1]) --> Step1[Ajustar con exactitud a la forma y tamaño del modelo] Step1 --> Step2[Seguir las líneas de figurado forma correcta] Step2 --> Step3[Sujetar correctamente las tijeras y el cuero] Step3 --> Step4[Clasificar y organizar según el modelo, talla, código, color, siguiendo las órdenes de producción.] Step4 --> End([FIN]) </pre>

ANEXO N°4

FICHA DE PROVEEDOR

Datos informativos

Nombre de la empresa

Nombre del representante

.....

Dirección:

Ciudad:Provincia:.....

Av.:

Teléfono:..... Fax.....

Artículos que fabrican

Detalle

Modelos: colores:.....

Tipos: Tallas:.....

Precios:Descuentos:.....

Observaciones:.....

.....

.....

ANEXO N°5

REGISTRÓ DE MATERIAS PRIMAS

Proveedor	Lote	N° Registro Interno	Fecha de recepción	Cantidad y número de envases	Conformidad o incidencia (Fecha y firma)	Fecha de caducidad o devolución

ANEXO N°6

ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Buen día, por favor lea detenidamente y conteste las preguntas que se presentan a continuación, se le solicita de la manera más comedida que sus respuestas se las realice con la mayor sinceridad posible ya que mediante esta herramienta de trabajo se lograra un análisis de la situación empresarial lo que permitirá el mejoramiento de las actividades.

OBJETIVO: Recolectar información primaria con el propósito de indagar como influye la Administración de Procesos en la Optimización de los Recursos de la Empresa “Creaciones Gusmar” ubicada en el cantón Cevallos.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de los siguientes requerimientos usted cree que se debe mejorar para que el desarrollo de procedimientos sea más eficientes?

Diseño de procesos

Control de procesos

Mejora de procesos

2. ¿Cada qué tiempo la empresa establece un previo control en los procesos?

Semanal

Quincenal

Mensual

No lo realiza

3. ¿Los estándares de calidad que cumple la empresa son?

Excelentes

Muy buenos

Buenos

Regulares

4. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que dificultan las actividades operativas?

Materia Prima defectuosa

Corte de energía eléctrica

Mantenimiento

5. ¿Creaciones Gusmar cumple con el tiempo establecido en cada proceso al momento de la fabricación del calzado?

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

6. ¿Cree usted qué dentro de la empresa es tomado en cuenta el desempeño operativo?

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

7. ¿En relación a eficiencia económica cuál de los siguientes elementos debe mejorar la empresa para un mayor rendimiento?

Eficiencia por costes

Eficiencia por ingresos

Eficiencia por beneficios

8. ¿Cuál de los siguientes recursos usted considera que la empresa debe mejorar?

Humanos

Materiales

Económicos

Tecnológicos

9. ¿Cree usted que es necesario implantar una técnica que permita la optimización de recursos en la empresa?

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

10. ¿Considera usted que los costes son tomados en cuenta primordialmente al momento de la adquisición de materiales?

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

11. ¿Qué tipo de desperdicios considera usted que se generan en la empresa lo cual impide que se cumplan con los objetivos establecidos?

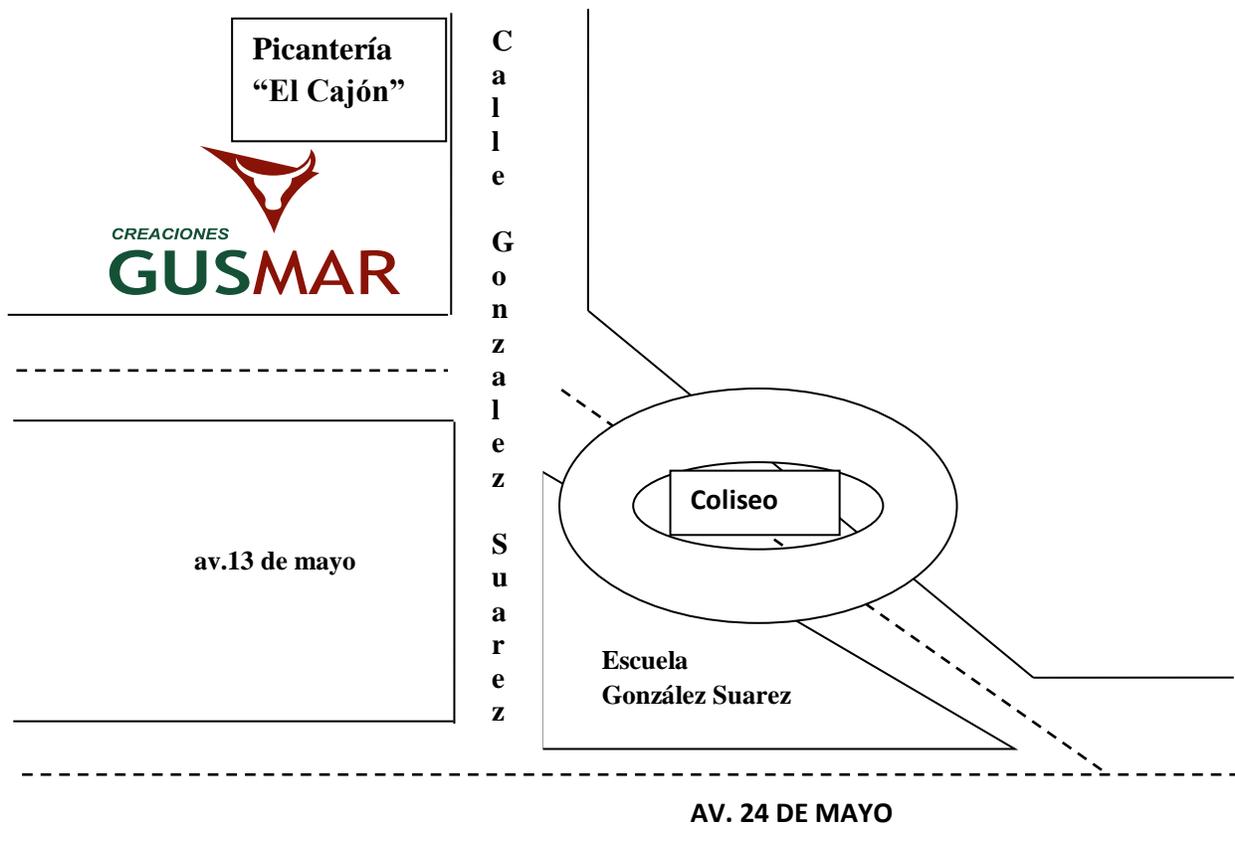
Sistemáticos (maquinarias)

Accidentales (operarios)

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO N°7

MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO N°8

FOTOGRAFIAS DE LA PLANTA DE PRODUCCION Área de corte de las piezas del cuero



Aparado



Estiramiento en el proceso de fabricación



Troquelado de plantillas



Proceso de enfriamiento



Emplantillado terminado y empackado



Producto terminado



Área Administrativa

