



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “CONTROL DE PROCESO PRODUCTIVO DE
CALZADO Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “TORINO”
DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTOR: ANALUIZA TUZA CRISTIAN RAUL

TUTOR: ING. MBA. MARÍA FERNANDA DIAZ

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2012



Ing. MBA. María Fernanda Díaz

CERTIFICA:

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

Ambato, noviembre del 2012

.....

Ing. MBA. María Fernanda Díaz.
TUTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristian Raúl Analuiza Tuza, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....
Sr. Cristian Raúl Analuiza Tuza
C.I. 1803540093
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE 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).....

Econ. Marcelo Lara Rodas

f).....

Lcdo. Mentor Córdova Naranjo

Ambato, noviembre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

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

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

AUTOR

.....
Sr. Cristian Raul Analuiza Tuza

C.I. 1803540093

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado en primer lugar a DIOS por concederme la gracia y la posibilidad de realización, dedicación para un caminar hacia el éxito en mi formación profesional.

A mis padres Raúl y Tomaza quienes en el transcurso de mi vida me inculcaron los valores y principios para seguir adelante y crecer como persona y como profesional, gracias por el ejemplo de lucha, trabajo, amor, sencillez y perseverancia en todos los actos de mi vida.

A mis hermanas Sandra y Marcela quienes siempre me brindaron su apoyo.

A mi hermano (+) José Luis, fuiste una persona especial, amigo sincero, me dejaste como herencia el ejemplo de valor, honestidad, humildad y respeto gracias, siempre vivirás eternamente en mi corazón, no has muerto a pesar de tu partida.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a Dios por darme salud y vida, a mis familiares y amigos que siempre me brindaron el apoyo moral en mis estudios, para ellos mi más sincera gratitud quienes contribuyeron día a día para alcanzar mis sueños.

A la Facultad de Ciencias Administrativas, deseo expresarle mi profunda gratitud por los conocimientos obtenidos.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

AUTOR	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE GENERAL DE CUADROS	xii
ÍNDICE GENERAL DE TABLAS Y GRÁFICOS	xii
ÍNDICE GENERAL DE TABLAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA	3
1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Preguntas Directrices	8
1.2.6. Delimitación del problema.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11
CAPITULO II	12
MARCO TEORICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos	12
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.3. Categorías Fundamentales.....	16
Definición de Categorías.....	18
ADMINISTRACION DE PROCESOS	18
MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	19
ESTRATEGIAS DE LOS PROCESOS.....	20
CONTENIDO DE LAS ESTRATEGIAS DE OPERACIONES.....	21
CONTROL DE PROCESOS	21
PROCESO PRODUCTIVO	22
RECURSOS UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO	24
ENTRADAS	25
TRANSFORMACION.....	25
SALIDA	26

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	26
FUNCION BASICA DE LA ADMINISTRACION DE PRODUCCION	27
PRODUCCION.....	28
TIPOS DE PRODUCCION	29
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	30
EFICIENCIA Y EFICACIA	31
CALIDAD.....	31
LA FUNCION DE LA CALIDAD	32
PRODUCTIVIDAD.....	32
LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	33
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD	34
CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD	36
LA PRODUCTIVIDAD Y EL MEJORAMIENTO	38
2.4. HIPOTESIS	39
2.5. VARIABLES.....	39
CAPITULO III.....	40
METODOLOGIA	40
3.1. Enfoque.....	40
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	41
3.2.1. Investigación Bibliográfica-documental.....	41
3.2.2. Investigación de Campo.....	41
3.3. Nivel o tipo de Investigación.....	41
3.3.1. Investigación Exploratorio.....	42
3.3.1. Investigación Descriptiva	42
3.3.1. Investigación Asociación de Variables.....	42
3.3.1. Investigación Explicativo	42
3.4. Población y Muestra	43
3.5. Matriz de Operacionalización de Variables	44
3.5.1. Variable Independiente: Control de Proceso Productivo.....	44
3.5.2. Variable Dependiente: Productividad.....	45
3.6. Plan de Recolección de Información.....	46
3.7. Plan de Procesamiento y análisis de información	46
CAPITULO IV.....	47
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	47
4.1 Análisis de Resultados	48
4.2 Interpretación de Datos	48
CLIENTES INTERNOS	48
4.3 Verificación de Hipótesis	67
4.3.1. Hipótesis	67
4.3.2. Verificación	67
4.3.3. Decisión	72
CAPITULO V	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones.....	74
CAPITULO VI.....	76

PROPUESTA.....	76
6.1 Datos Informativos.....	76
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	77
6.3 Justificación.....	78
6.4 Objetivos.....	78
6.4.1 Objetivo General.....	78
6.4.2. Objetivos Específicos.....	79
6.5 Análisis de Factibilidad.....	79
6.6 Fundamentación.....	120
6.7 Metodología Operativa.....	139
MODELO PROPUESTO.....	140
CICLO DEL PROCESO.....	143
PLANEACION DE PRODUCCION.....	144
DESCRIPCION DEL PROCESO.....	147
CONTROL DE EFICIENCIA.....	155
VENTAJAS DEL CONTROL DE LA PRODUCCION.....	156
PASOS A SEGUIR PARA CONTROLAR LA PRODUCCION.....	156
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	161
ANALISIS ESTRATEGICO.....	164
MATODO KAIZEN BLITZ.....	165
ESTRATEGIAS.....	165
PLAN DE ACCION.....	183
RECURSOS.....	184
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	174
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178
ANEXO 1.....	178
ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS.....	178

ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Diagrama Causa-Efecto.....	7
Gráfico No 2 Categoría Variable Independiente.....	16
Gráfico No 3 Categoría Variable Dependiente.....	17
Gráfico No 4 Modelo de Mejoramiento de los Procesos.....	20
Gráfico No 5 Proceso Productivo.....	23
Gráfico No 6 Factores Internos.....	34
Gráfico No 7 Ciclo de la Productividad.....	36
Gráfico No 8 Ji Cuadrado.....	71
Gráfico No 9 Esquema Modelo de Proceso.....	139
Gráfico No 10 Modelo de Reporte de Trabajo.....	157
Gráfico No 11 Formato Ordenes de Producción.....	158
Gráfico No 12 Formato de Control de Materias Primas.....	160
Gráfico No 13 Esquema Kaizan Blitz.....	148
Gráfico No 16 Ciclo de Deming.....	174

ÍNDICE GENERAL DE CUADROS

Cuadro No 1 Operacionalización Variable Independiente.....	44
Cuadro No 2 Operacionalización de la Variable Dependiente	45
Cuadro No 3 matriz del PCI.....	125
Cuadro No 4 Matriz del POAM	127
Cuadro No 5 Matriz Perfil Competitivo.....	129
Cuadro No 6 Cuadro Oparativo Empresa “Torino”	177
Cuadro No 7 Plan de Accion.....	183

ÍNDICE GENERAL DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y Gráfico No 1 El proceso de producción con tiempos y movimiento	48
Tabla y Gráfico No 2 Frecuencia de control de proceso productivo	49
Tabla y Gráfico No 3 Control de Proceso Productivo	51
Tabla y Gráfico No 4 Proceso de transformacion de la materia prima	52
Tabla y Gráfico No 5 Etapa del proceso de produccion	54
Tabla y Gráfico No 6 Tipo de recursos para disminuira productos defectuosos	56
Tabla y Gráfico No 7 Mantenimiento técnico de la maquinaria.....	57
Tabla y Gráfico No 8 Tipo de recurso para mejorar la calidad.....	59
Tabla y Gráfico No 9 Factor de la Productividad que deberia mejorarse	61
Tabla y Gráfico No 10 Elementod que dificultanlas actividades operativas	63
Tabla y Gráfico No 11 Capacidad de produccion que tiene la empresa	64
Tabla y Gráfico No 12 Aplicación de un modelo de control del proceso productivo ...	66

ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla No 1 Frecuencia Observada	68
Tabla No 2 Frecuencia Esperada.....	69
Tabla No 3 Calculo Ji Cuadrada	71
Tabla No 4 Plan de Acción	183
Tabla No 5 Recursos	184
Tabla No 6 Previsión de la evaluación.....	189

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta de un modelo de control del proceso productivo de calzado en la empresa “Torino”, los beneficiarios de la presente investigación serán directamente los directivos y empleados, la actual tesis se ha realizado en base a mucho trabajo de investigación y de campo; en el cual se destaca el problema que afecta a la organización y las consecuencias que podrían presentarse.

En el sector de la producción de calzado, es necesaria la organización en las funciones de los trabajadores, para asegurar el triunfo y la distinción en el mercado, la empresa debe destacarse por ofrecer productos de excelente calidad y la atención a los clientes, logrando la completa satisfacción de los mismos.

En el presente trabajo se presenta un modelo de control del proceso productivo para mejorar la productividad, cuyo proyecto contiene los siguientes aspectos.

Capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, en el que se estructura el problema que atraviesa la empresa, el contexto en que se encuentra, las causas del problema y la justificación para efectuar el problema y se plantea los objetivos.

Capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico, tomando en cuenta los antecedentes sobre temas similares, a la vez que se plantea, la hipótesis con sus respectivas variables, como posible solución al problema planteado.

Capítulo III, se detalla la metodología utilizada, la misma que ha permitido elegir el tipo de estudio, fijar los elementos a investigar y la elaboración de instrumentos y técnicas adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados, para que sea procesada.

Capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas y gráficos que proporcionan los resultados de la investigación, la verificación de la hipótesis y la decisión que se tomara para el problema en estudio.

Capítulo V, se establece las Conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación poniendo en manifiesto la realidad de la empresa, se establece las posibles sugerencias es decir las recomendaciones al tema.

Capítulo VI, el investigador elabora la Propuesta como un modelo viable para dar solución al problema planteado, determinando con los tiempos, valores a utilizarse y actividades, que se deben tomar en cuenta para que todo salga según lo planificado, de tal forma que al ser puesto en marcha se obtenga los resultados esperados.

PALABRAS CLAVES:

PRODUCCION

PRODUCTIVIDAD

CALIDAD

CONTROL DE PROCESOS

PROCESO PRODUCTIVO

EFICIENCIA YEFICACIA

ORGANIZACION

INTRODUCCIÓN

La implementación de un modelo de control del proceso productivo, permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato, el mismo ayudará a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de minimizar desperdicios y maximizar beneficios generado en ellos. La necesidad de un modelo tan eficaz y preciso como un Plan de producción, permitirá la superación y crecimiento empresarial de esta industria, ya que debido a la falta de un correcto sistema, se está privando de sus grandes beneficios que proporciona utilización.

El proceso de control de producción se vino desarrollando en los últimos años, de manera teórica y matemática contando con la participación de ingenieros y científicos.

Es importante que se tenga en cuenta que por la complejidad que poseen las organizaciones en cuanto a que no todos estos desarrollos son transferibles para el área administrativa de la misma, imponen condiciones que difieren de aquellas que poseen los sistemas teóricos sobre el control de producción.

No obstante, los conceptos básicos de esta teoría, suministran indirectamente a los directores operacionales con conocimientos valiosos que los ayudan a analizar, entender y controlar todos los sistemas que existen para llevar a cabo un correcto control de producción y es precisamente por esta razón, que todos los directores operacionales deben familiarizarse con todos los elementos que se utilizan y que influyen en el procesos de los sistemas de control de producción.

El Control de la Producción, radica en que debe de existir una perfecta coordinación para que el producto que se está elaborando fluya sin interrupciones hacia su embarque.

El control de la producción tiene el doble propósito de dirigir la ejecución de las actividades planeadas previamente y de vigilar su desarrollo para descubrir y corregir las irregularidades.

El control adecuado en la producción es importante para mejorar el funcionamiento interno de una empresa. Una de las ventajas de un control adecuado de la producción, es que se puede mejorar funciones, procedimientos, actividades dentro de un departamento u organización. Con un modelo de control adecuado se puede coordinar las actividades dentro de un proceso.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos y para que la administración de estos sea eficiente es necesario instrumentos o directrices que permitan apoyar la realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, por ello el modelo de control del proceso productivo debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para el desenvolvimiento, desarrollo normal de las actividades cotidianas.

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con calidad, producción, costos adecuados, tiempos, estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, y tecnología que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado acorto y largo plazo

La productividad sirve para evaluar el rendimiento de los empleados, en un enfoque sistemático una empresa es productiva cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA

Control de Proceso Productivo de Calzado y su Incidencia en la Productividad de la Empresa “Torino” de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Control de proceso productivo, incide en la baja Productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Control de proceso productivo en el ámbito macro, se puede indicar que en épocas más recientes, la rivalidad de las empresas de calzado es de carácter comercial y ha desembocado en la adopción de prácticas más altas de productividad por parte de las sociedades menos productivas, la globalización facilita la transferencia de esas

prácticas, por lo tanto se convierte en el método a través del cual ciertas sociedades incrementan su producción.

La productividad de las empresas a nivel nacional abarca muchos aspectos tales como el nivel de calidad de vida, la tasa de inflación, el desempleo, y todos aquellos factores que tienen que ver con la economía, que necesitan un constante perfeccionamiento, razón por la cual, radica en su estrecha conexión con la rentabilidad de la empresa.

La mayoría de las empresas en el Ecuador, buscan operar más efectivamente en un entorno crecientemente competitivo, dinámico y cambiante, ya ellas dirigen sus esfuerzos a la reducción de costos a través del desarrollo de la productividad. Las empresas productoras de calzado que quieran surgir y competir en el entorno actual, con apertura al cambio, deben tener como premisa fundamental aumentar la productividad, su competitividad e innovación.

Si comparamos con nuestros vecinos y para un periodo aún más grande entre el 2001 y 2011, veremos que la Competitividad de Colombia ha crecido al 39% y ahora ocupa el puesto 68, Perú ha crecido al 26% puesto 67, Ecuador creció al 19% ahora tiene el puesto 101, Bolivia creció al 17% puesto 103 y Venezuela creció -5% y ahora ocupa el puesto 124.

Cuando lo vemos en perspectiva la situación cambia. Perú y Colombia están caminando bastante más rápido que el Ecuador y han escalado varias posiciones, en especial durante la primera mitad de la década. Ecuador, hizo mejoras en la primera mitad de la década pero ahora ha perdido fuerza, tanto es así, que Bolivia está a punto de sobrepasarnos en el ranking de competitividad (puesto 103 y escalando rápido).

Se puede seguir profundizando en las cifras, pero la realidad es clara: hemos mejorado en el 2011. ¿Es bueno? Sí.

Pero en competitividad no hay solo que hacerlo bien sino mejor y más rápido que los otros. Ese sigue siendo nuestro talón de Aquiles.

Ecuador puesto 101 en competitividad

Ese es el punto que ocupa el Ecuador en el más reciente Ranking de Competitividad Global del World Economic Forum. Para placer y hasta sorpresa de muchos, hemos mejorado en el ranking de este año con respecto al anterior, en el que aparecíamos en el puesto 105. Cuatro puestos, no parece demasiado pero sin duda es bueno. Es más, si vemos solo el cambio entre ranking del 2010 y el 2011, encontraremos que todos los parámetros de competitividad han tenido mejoras (poniéndolos en la misma base).

Prado, J. (2011). Ranking de Competitividad Global del World Economic Forum. Recuperado de <http://www.economiadescomplicada.com/2011/09/101.html>

En el ámbito meso se puede indicar que a nivel nacional las pequeñas y medianas empresas han vencido los obstáculos, por permanecer en el mercado a nivel local, pero no ha sido suficiente para lograr mayor eficiencia en la productividad, ya que no se han aplicado un modelo de control de procesos productivos para mejorar su eficiencia en el personal y por ende incrementar la productividad, para lo cual es necesario tener mayor educación, conocimientos, mayor nivel de vida, mayor competitividad, ya que es uno de los máximos logros que pueda aspirar un país.

La productividad tiene que ver con organización, innovación y tecnología, así como conocimientos, habilidades y atributos de todo el personal de la empresa, que lamentablemente son escasos en nuestro medio, ya que existen muchas debilidades que explican los reducidos niveles de productividad industrial que tienen la mayoría de los productos exportables ecuatorianos.

En el ámbito micro se puede indicar que en la provincia de Tungurahua el crecimiento continuo del nivel de productividad de las empresas demanda que la economía y la

política se actualicen permanentemente, por medio de la superación de la calidad de los productos, mejoras en las tecnologías y aumentos de eficiencia en la producción.

La empresa “Torino” de la ciudad de Ambato, es una empresa que dispone del recurso humano para la transformación del producto final, pero no tiene un control de proceso productivo adecuado basado en la división de áreas de trabajo que le permita tener mayor eficiencia en las labores de sus empleados, ya que sus funciones y responsabilidades no son bien definidas.

1.2.2 Análisis Crítico

Actualmente han surgido empresas que constituyen la competencia, lo que obliga a realizar investigaciones que permitan mejorar los procesos de producción y de esta manera tomar las mejores decisiones.

El no acoplarse a un mercado competitivo conlleva a un decremento en la productividad, disminuyendo las ventas de los productos que se elaboran en la empresa.

La desorganización en los procesos al momento de la elaboración del producto, hacen que en la empresa no reflejen interrelación entre procesos, no establecen indicadores, no se encuentran con un documento que identifique los procesos lo cual provoca que se elaboren bienes no competitivos, con pérdidas en la aceptación del cliente y la respectiva disminución en ventas.

Dentro de un control de proceso productivo vemos que el recurso humano es el eje principal, es decir un operario de una sección, debe ser capaz de realizar cualquiera de las operaciones que se desarrollen dentro de ella, de ahí nace la idea de tener un modelo de control de proceso productivo para lograr agilizar el trabajo e incrementar los niveles de producción.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

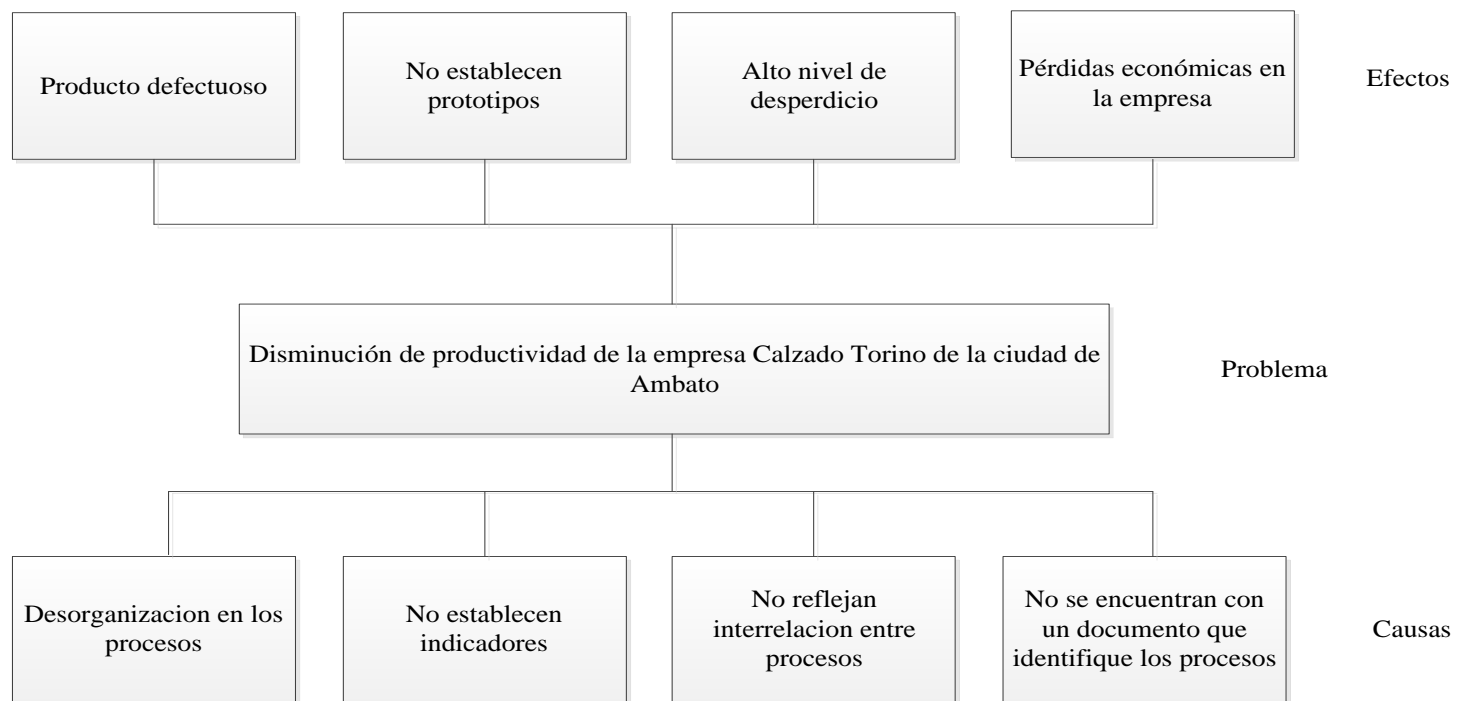


GRÁFICO No 1: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 25/FEBRERO/2012

1.2.3 Prognosis

El control de proceso productivo tradicionales aplicados en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato ocasionan un alto nivel de desperdicio, productos defectuosos, no establecen prototipos, facilitando que los consumidores obtén por otra alternativa proveniente de la competencia, lo que ocasiona pérdidas económicas en la empresa, la misma que no se desarrolla adecuadamente en el contexto industrial, por el cual es necesario implementar un sistema de producción adecuado mediante un modelo de control de proceso productivo que obligue a la empresa a cumplir con las actividades de reordenamiento tecnológico y humano que son dos grandes áreas de toda empresa de producción.

Al no implantar un modelo de control de proceso productivo en la empresa “Torino” se tendrá irregularidades en las labores, puestos de trabajo, obteniendo bajos niveles de producción, la pérdida de tiempo, y por ende menor desempeño laboral, causando la inestabilidad de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo el inadecuado Control de Proceso Productivo, incide en la baja Productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Qué factores de contingencia influyen en el control de proceso productivo en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son las causas y efectos que inciden en la baja productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato?

¿Qué tipo de Modelo de Control de proceso productivo debe implantarse para mejorar la productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación del Problema

Delimitación de Contenido:

Campo: Administración

Área: Productividad

Aspecto: Control de Proceso Productivo

Delimitación Espacial: Empresa “Torino” de la ciudad de Ambato

Delimitación Temporal: marzo 2012 – diciembre 2012.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El entorno empresarial hoy en día se ha vuelto cada vez más complejo, dinámico e incierto, haciendo más sensibles a las empresas las cuales se ven obligadas a cambiar sus procesos de producción y su control interno, ya que es un eje primordial para el correcto desenvolvimiento de sus actividades y así poder mejorar la rentabilidad de producción, al implantar un modelo de control de proceso productivo, se dará solución al problema que ha venido arrastrando la empresa, ya que se podrá tener mayor eficiencia en las labores de los empleados, y de esta forma permitirá mejorar la productividad.

En el entorno académico la investigación significa el proceso integral del estudiante, la adquisición de conocimientos, disciplina, habilidades que son requeridas para el desempeño laboral que se debe plasmar en una empresa o institución pública o privada, en donde se aplicarán las metodologías específicas aprendidas en la Universidad.

El principal objetivo es el de aportar conocimientos, habilidades, destrezas en cada una de las actividades que se están llevando a cabo en la empresa, es decir dar solución al problema y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante todo el tiempo de estudio.

El único modo de adquirir experiencia es actuar. Si nos habituamos a hacer aquello a lo que le tememos, aumentaremos nuestra experiencia con creces. Cuando esquivamos algo que nos da miedo, estamos malgastando grandes oportunidades.

El beneficio más importante de la experiencia es que aprendemos a aplicar nuestros conocimientos en situaciones concretas. Asimismo, ganamos conocimientos acerca de cómo luchar con el cambio.

“**La fuerza de voluntad** es la virtud esencial de una vida realizada, pues solo con disciplina, coraje y dedicación podemos hacer exactamente las cosas con eficiencia, eficacia y efectividad” para lograr el mejor desempeño en el ámbito profesional y llegar al éxito.

La investigación propone una alternativa para mejorar los tiempos de elaboración de calzado y evitar desperdicios de materias primas.

Al implantar un modelo de control de proceso productivo, se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, para que la empresa cumpla con todas las normas y requerimientos de calidad.

En el aspecto social la empresa contribuirá a la disminución de desempleo en nuestra población ya que la aplicación de un modelo de control de proceso productivo, implica el incremento de talento humano, generando de esta forma fuentes de trabajo que permita mantener el desarrollo de la empresa brindando productos de excelente calidad con una imagen y presentación diferente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Investigar como el inadecuado Control de proceso productivo, incide en la baja productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivo Especifico

- Diagnosticar el tipo o nivel de control de proceso productivo que existe en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato
- Analizar las causas y efectos que inciden en la baja productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato
- Proponer un modelo de control del proceso productivo que permita incrementar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los mandos y gerencia de ciertos negocios se han debatido en circunstancias en las cuales han podido sobrevivir económicamente dentro de un ambiente cada vez más competitivo y complejo, que ha hecho que muchas empresas cambien su estructura de control de procesos productivos para poder alcanzar sus objetivos, por lo cual este estudio se fundamenta en la investigación efectuada en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato

Este antecedente nos servirá de guía para diseñar un modelo de control de proceso productivo en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato para que esta pueda mejorar la productividad.

FRANCO, V. (2011). “El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Diagnosticar los procesos débiles del área de producción a través de un análisis de tiempos y movimientos para mejorar la productividad de la empresa.
- Analizar las oportunidades de crecimiento del mercado y su influencia en la productividad.

Conclusiones

Al realizar la investigación a los clientes internos (obreros y personal administrativo) estarían dispuesto acoplarse a la utilización de un Plan Estratégico y el uso de estrategias que benefician a incrementar su nivel de productividad y la calidad de sus productos así como el conocimiento de la empresa y su participación como organización de calzado para damas, caballeros y niños.

En el análisis de la investigación se detectó la ausencia de estrategias operativas en la planificación de la productividad de la empresa afectando al cumplimiento de metas del área de producción y no permitiendo que la estrategia de operaciones se desarrolle en forma integrada con una estrategia empresarial global.

PORQUE

La elaboración de un adecuado plan estratégico permitirá a la empresa realizar una adecuada toma de decisiones, ya que tendrá una amplia información que ayude a implantar, dirigir, y coordinar las iniciativas de las empresas.

MAZABANDA, C. (2010). “El Manual de Organización y Funciones ayudará en el mejoramiento del Talento Humano en la Empresa de calzado Lady Rose”

Objetivos

- Constituir una adecuada ideología empresarial que guíe las funciones a desarrollar, a través de una investigación de campo, para mejorar el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas de trabajo.
- Identificar las unidades departamentales, mediante la departamentalización, para determinar los niveles de autoridad.
- Describir cada una de las funciones de los trabajadores, utilizando la descripción de puestos, para definir los deberes y responsabilidades de los trabajadores.

Conclusiones

La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que ha causado la duplicidad de funciones, el Gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y funcional que garantice desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la organización.

PORQUE

Las tendencias actuales del mercado exigen que las empresas sean más competitivas de manera que puedan enfrentar al mundo globalizado en la que desarrolla su actividad económica, por esta razón es necesario que la persona encargada de la dirección de la empresa tenga una amplia formación y conocimiento de las organizaciones además contar con un conjunto de herramientas y elementos administrativos que le permitan seguir progresando.

FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El problema en la investigación, es una realidad de la empresa de calzado, la cual se encuentra inmersa dentro de un mundo cambiante, dinámico y competitivo, ocasiones por las cuales todos quienes conforman la empresa son agentes activos para la aplicación de procesos que permita incrementar la productividad ante las demás empresas dedicadas a esta línea.

Se conoce los enfoques tradicionales hacia la organización de trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, gracias a que se ha realizado un análisis absoluto de la misma, se ha podido determinar el problema que tiene la empresa.

En la actualidad muchas empresas dependen en su interior de un control de proceso productivo para ser competitivo, mismos que al no disponer de un adecuado control de procesos productivos, se tiene muchas dificultades en sus integrantes, ya que no pueden realizar sus actividades diarias de una manera eficiente y rápida, lo que ha ocasionado menor productividad.

La investigación se basa en valores éticos, personales y reconocimientos por la sociedad en la cual el gerente fija el hábito y las costumbres que dan sentido a la empresa.

Es antológica porque el problema objeto de estudio está tomado de un problema real

Es epistemológica porque tenemos identificado claramente las fuentes de información que vamos a utilizar.

Es axiológica porque está evidenciado la práctica de valores y principios como el respeto, la puntualidad la transparencia, la responsabilidad y la honestidad.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente

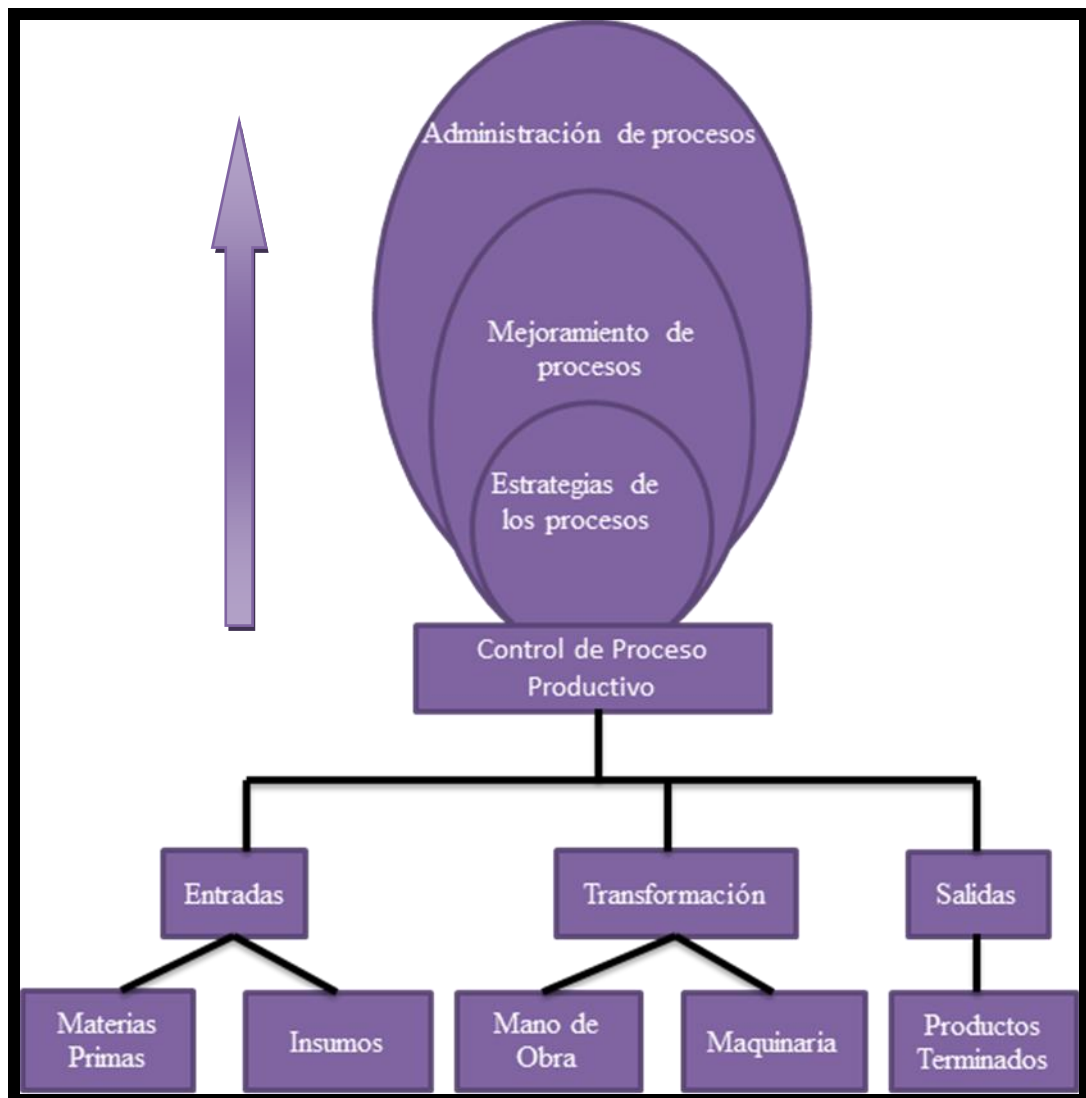


GRÁFICO No 2 CATEGORIA VARIABLE INDEPENDIENTE

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 10/MARZO/2012

Categorías Fundamentales Variable Dependiente

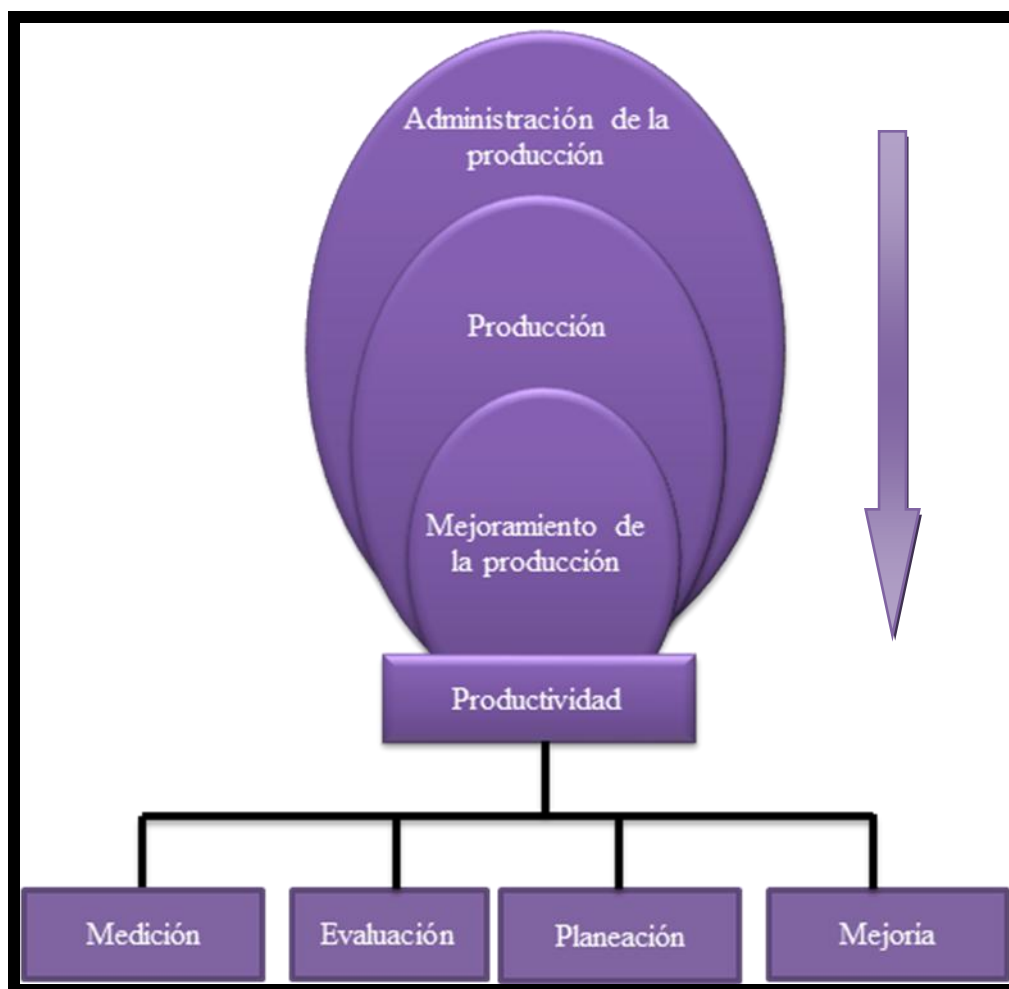


GRÁFICO No 3: CATEGORIA VARIABLE DEPENDIENTE

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 10/MARZO/2012

ADMINISTRACION DE PROCESOS

Es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas, las operaciones productivas son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios que ofrecen las empresas y las organizaciones dedicadas a la producción de manufacturas y servicios **Alessio, F. (2006).**

Es crear un valor con el fin de lograr un mejor desempeño, reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, mantener actualizados los procesos de acuerdo con las necesidades y directrices del negocio y como se comparten las mejoras con otras unidades en la innovación y aprendizaje organizacional. **Lindsay, W. (2008).**

La administración de procesos consiste en tres actividades clave: diseño, control y mejora. **Evans J. (2008).**

Es un conjunto de actividades realizadas para transformar insumos en bienes o servicios con valor agregado,

Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/5729/Administracion-de-Operaciones>

La administración de operaciones es la administración de los sistemas productivos o sistemas de transformación, que son los que convierten los insumos en bienes o servicios

Recuperado de <http://matildemiranda.blogspot.es/>

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Es una estrategia de negocios importantes en los mercados competitivos.

La mejora debe ser una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad **Evas, J. Lindsay, W. (2008).**

Es el grado en que una operación cumple con los objetivos de desempeño en cualquier momento, a fin de satisfacer a los clientes. **Slack, N. (2005).**

Es la función directa que planea, supervisa y controla el suministro y la transformación de los materiales en las empresas **Burbidge, J. (2006).**

Es la función empresarial que planifica y controla el suministro y transformación de los materiales en la empresa **Burbidge, J. (2006).**

El mejoramiento de las operaciones se dividen en tres etapas, la primera analiza los enfoques y las técnicas que pueden adoptarse para mejorar las operaciones, la segunda examina el mejoramiento desde otra perspectiva, que se refiere a cómo pueden las operaciones prevenir las fallas y como pueden recuperarse cuando sufren una, por último se analiza la forma en que se pueden apoyar las actividades de mejoramiento a través del enfoque de la administración de la calidad total (TQM – Total Quality Management) **Slack, N. (2010).**

Estas tres etapas se interrelaciona como se muestra en la figura 18.1.

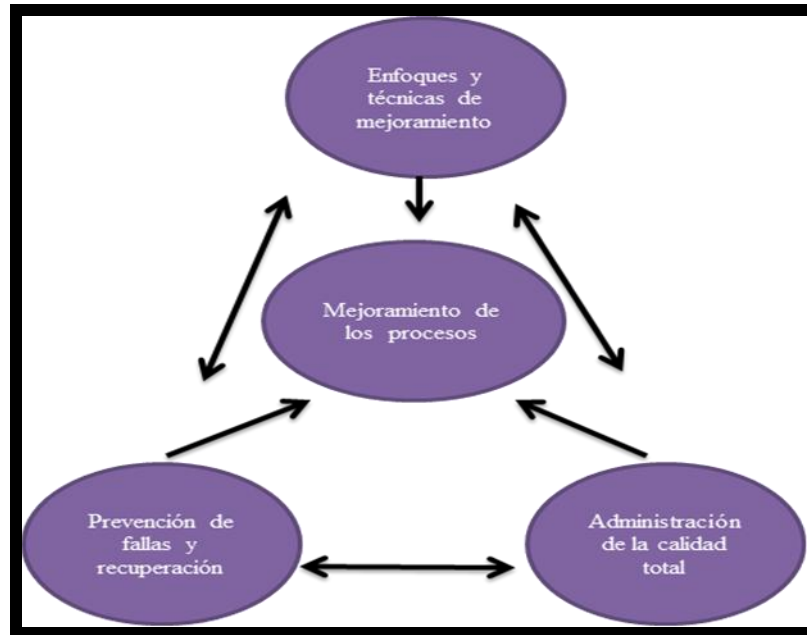


GRÁFICO No 4: MODELO DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ESTRATEGIAS DE LOS PROCESOS

La estrategia de los procesos es el patrón completo de decisiones y acciones que establece el papel, los objetivos y las actividades de la operación que contribuyen a y apoyan la estrategia de negocios de la organización. **Slack, N. (2005).**

La estrategia de los procesos es el patrón completo de decisiones y acciones que establece el papel, los objetivos y las actividades de cada parte de la operación que contribuye a y apoya la estrategia de negocios. **Slack, N. (2005).**

Contenido de la estrategia de operaciones

El contenido de la estrategia de operaciones es la colección de políticas, planes y comportamientos que la operación elige buscar.

Para determinar el contenido de su estrategia una operación debe hacer dos cosas:

- Decidir la prioridad relativa de sus objetivos de desempeño. Si deben concentrarse en ser especialmente buenos en calidad, rapidez, formalidad, flexibilidad o en mantener sus costos bajos o en alguna combinación de dos o más de ellos.
- Decidir sobre el enfoque global y los objetivos a largo plazo que desea adoptar para las estrategias del área de decisión específica de la operación.

Existen varias formas de clasificar estas áreas de decisión específicas. Se usaran las categorías que dividen las actividades operativas en “estructurales” e “infraestructurales”.

CONTROL DE PROCESOS

Es la actividad que asegura el cumplimiento de los requerimientos para tomar correctivas cuando es necesario corregir problemas y mantener la estabilidad en el desempeño. **Evans, J. (2008).**

Es anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando se presenten los primeros síntomas de que pueden aparecer defectos. **Evans, J. (2010).**

La administración de recursos humanos, implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y relación del personal en sus diferentes niveles de producción. **Sotomayor, A. (2008).**

Burt K. Scanlan. “El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”

George R. Terry. “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizarlo, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”

Robert B. Buchele. “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control/1999100.html>

Control es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

Recuperado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>

PROCESO PRODUCTIVO

“Es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. **Gareth. (2008).**

Es la función de manejar y regular el movimiento metódico de los diversos materiales durante todo el ciclo de transformación o fabricación de la materia prima e insumos en producto acabado, para esta transformación se utiliza: maquinaria, tiempo, mano de obra, dinero, etc.

Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-e-produccion.html>

Es el conjunto integrado y en línea de información, procedimientos y herramientas, diseñado para apoyar la toma de decisiones en el ambiente de operaciones con el propósito de cumplir las metas de producción de una industria.

Beneficios:

- Mejoramiento de la calidad de los productos.
- Reducción de tiempos improductivos.
- Reducción del stock en proceso.
- Mejoramiento del servicio al cliente.
- Potenciamiento de la tarea de los operadores.
- Aumento de productividad del personal (reducción de tiempo en ingreso de datos, reducción de planillas y papeles entre turnos).
- Mejoramiento del proceso de planificación.

Recuperado de <http://www.kyber.cl/Industria/industriagestionproduccion.html>

El proceso productivo es la transformación o fabricación de la materia prima e insumos en producto acabado, para esta transformación se utiliza: maquinaria, tiempo, mano de obra, dinero, etc.



GRÁFICO No: 5 PROCESO PRODUCTIVO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Materia Prima

Es el componente identificable en el Producto Final o Acabado.

Insumos

Son los componentes no identificables en el Producto Final o Acabado.

Materiales

Son componentes que no forman parte directa en el producto final, pero son indispensables para la presentación o manejo del producto

Mano de Obra

Es el recurso humano que se emplea en el proceso de fabricación. Cuando es utilizada de forma directa en la producción se conoce como mano de obra directa. Cuando no interviene en el proceso productivo se conoce como mano de obra indirecta

Capital de Inversión

Está constituido por el Activo Fijo de la empresa.

Capital de Operaciones

Está constituido por la cantidad de Recursos Monetarios para poner en funcionamiento una planta día a día.

Capacidad Empresarial

Constituida por la capacidad gerencial de los que están a cargo de la empresa

El proceso productivo es el conjunto de elementos personas y acciones que realizan la transformación de los insumos (materia prima) (**entradas**) a un producto o servicio (**salidas**) agregándole algún tipo de valor.

ENTRADAS

Materia prima e insumos: las materias primas, e insumo son aquellos materiales que influyen directamente sobre el proceso de producción y que son parte del producto final.

TRANSFORMACIÓN

Mano de obra directa: Es aquella que interviene con su acción en la fabricación de los productos, bien sea manualmente o accionando las maquinas que transforman la materia prima en producto terminado o acabado

Mano de obra indirecta: Es aquella que intervienen brindando apoyo a la función de fabricación de los productos, bien sea en labores de supervisión, inspección, mantenimiento, suministro, transporte y otros. La mano de obra indirecta incluye personal para: supervisión, empaque y embarque, mantenimiento, almacenes (materia prima, producto terminado), inspección, control de producción.

Las herramientas, maquinarias y equipos son los activos fijos tangibles que intervienen en el proceso productivo con toda la información requerida.

Las maquinarias herramientas y equipos: Es muy importante como organización contar con la maquinaria equipo y herramientas necesarias para realizar un proceso productivo.

Claro está contar con el personal calificado para que este opere o repare y mantenga las maquinarias o equipos a utilizar

El hecho de que una maquinaria o un equipo se deteriore puede retrasar el proceso productivo por ende es necesario tener personal capacitado para el área de mantenimiento

SALIDA

Producto terminado: son artículos completamente procesados y que están listo para ser vendidos al cliente.

Chacón, E. (2011).Recuperado de:<http://www.monografias.com/trabajos68/inspeccion-proceso-productivo/inspeccion-proceso-productivo.shtml>

VARIABLE DEPENDIENTE

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN

Son las actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos en salidas. **Render, B. (2009).**

Es responsable de diseñar y mejorar en forma continua los procesos con los que trabajan las personas; en realidad, comparte la responsabilidad con la fuerza laboral, **Evans, J. (2008).**

“Es la experiencia, y el conocimiento que surge para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización. **Gareth, J. Y George, J. (2006).**

La Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa.

Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/25.htm>

Administración de la producción

Es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Función básica de la administración de producción

Procesos

Es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

Capacidad

Es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización.

Inventario

Es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados.

Fuerza de trabajo

Es la administración de empleados especializados, oficinistas y administrativos.

Calidad

Es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización.

Recuperado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa_en_gesti%C3%B3n_empresarial

PRODUCCIÓN

Es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos, es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. **Stephen, R. Y Coulter, M. (2005).**

Es un conjunto de operaciones mediante las cuales se transforman insumos en bienes y servicios. **Uribe, A. (2006).**

Es la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales.

Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/9a.htm>

Es la transformación de unos insumos en productos, donde interviene la mano de obra; ésta puede presentarse de distintas maneras, como trabajando en el proceso de conversión o transformación de forma directa (operario, ingeniero, técnico).

Recuperado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n

TIPOS DE PRODUCCIÓN

Producción Continua

Este tipo de Producción se caracteriza por producir grandes lotes de producto uniforme para demandas conocidas.

Continuos. Son aquellos que producen sin pausa alguna y sin transición entre operación y operación. Son procesos que realiza un sólo producto totalmente estandarizado.

Producción en serie. En estos procesos hay una transición entre las operaciones y están diferenciadas por requerir la aplicación de maquinaria o mano de obra distinta para cada operación.

Producción de flujo en lotes. En estos procesos cualquier cambio entre productos de la misma familia requiere una preparación previa de la maquinaria.

Producción Intermitente. Corresponde esta denominación a aquellos productos que no tienen definida una secuencia fija de operaciones.

El flujo de operaciones queda determinado por el producto procesado y para ello no hay una maquinaria especialmente diseñada, sino múltiples maquinarias capaces de hacer tareas diferentes.

Producción Sin flujo. Se refieren a aquellos procesos donde se disponen las operaciones alrededor del producto.

Producción a Pedido

Se caracteriza por fabricar productos de diferentes especificaciones de acuerdo al pedido específico del cliente. En este tipo de Producción se puede fabricar un lote de productos con las mismas características una única vez, puesto que cada cliente realiza pedidos con exigencias diferentes.

Es importante reconocer estos tipos de producción ya que de ello depende la manera en que debe Planificarse la Producción, el manejo de los inventarios y la utilización de la maquinaria.

En la Producción Continua, por ejemplo, es necesario tener un stock de materia prima para evitar paradas de producción. En cambio, en la Producción a Pedido, la materia prima o los materiales por lo general se adquieren una vez conocido el pedido.

Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/55090500/8/C-TIPOS-DE-PRODUCCION>

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos. La productividad es el valor de los productos, dividido entre los valores de los recursos (Salarios, costos de equipos y similares). Resulta interesante, e incluso sorprendente comparar el mejoramiento de los sectores manufactureros y de servicios.

En Estados Unidos, el empleo en el sector de servicios ha crecido con rapidez, superando al sector manufacturero, pero las ganancias en productividad del sector de servicios han sido muy inferiores. Si el crecimiento de la productividad en el sector de servicios se estanca, ocurre lo mismo con el nivel general de vida, sin importar en qué parte del mundo viva uno.

Medición de la producción

El valor de los productos puede medirse en función de lo que el cliente paga o simplemente con base en el número de unidades producidas o de clientes atendidos. El valor de los insumos puede juzgarse por su costo o simplemente por el número de horas trabajadas **Krajewski, L. (2008).**

EFICIENCIA Y EFICACIA

La eficiencia es una parte vital de la administración se refiere a la relación entre los insumos y productos.

Eficacia cuando los gerentes alcanzan las metas de la organización, es decir las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Eficiencia y eficacia están relacionadas entre sí. **Robbins, S. y Coulter, M. (2000).**

La productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y de la organización. La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es el logro de los fines, con la mínima cantidad de recursos. **Koontz, H. y Heinz, Weihrich. (2002).**

CALIDAD

La calidad es la satisfacción y lealtad del cliente, la definición comienza con la palabra cliente es cualquiera que se vea afectado por el servicio, el producto o el proceso.

Los clientes externos incluyen a los usuarios finales (reales y potenciales) y también a los procesadores intermediarios, así como los minoristas, los clientes externos son claramente de importancia principal.

Los clientes internos incluyen otras divisiones de empresa que reciben información o componentes para un ensamble, y también los departamentos o personas que ofrecen productos entre sí. **Gryna, F. (2007).**

La Función de calidad

Lograr la calidad requiere de una amplia variedad de actividades identificables o de tareas de calidad. **Gryna, F. (2007).**

CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"

EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

Recuperado de <http://www.abcpymes.com/menu31.htm>

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Es el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios.

Es la relación entre resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlos. **Alessio, F. (2006).**

“Es la relación existente entre la producción obtenida (lo que se produce=productos) y los recursos empleados (lo que se emplea para producir=recursos)”. **Berlinches, A. (2008).**

Productividad se define como la capacidad de producir bienes y servicios de manera eficiente de acuerdo con los recursos que se tengan, lo cual implica obtener los más bajos costos para generar los mayores ingresos, dentro de este concepto incide la productividad laboral y la productividad del total de los factores utilizados en el proceso productivo.

Recuperado de:

http://www.ghk2consulting.com/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=25

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (*P*) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción} / \text{recurso}$.

Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

La calidad y productividad

La productividad es el cociente de producto vendible dividido entre los recursos utilizados. Los recursos incluyen mano de obra, materia prima y capital **Gryna, F. (2007).**

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico.

Los elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano que es la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Factores Internos y Externos que afectan la Productividad

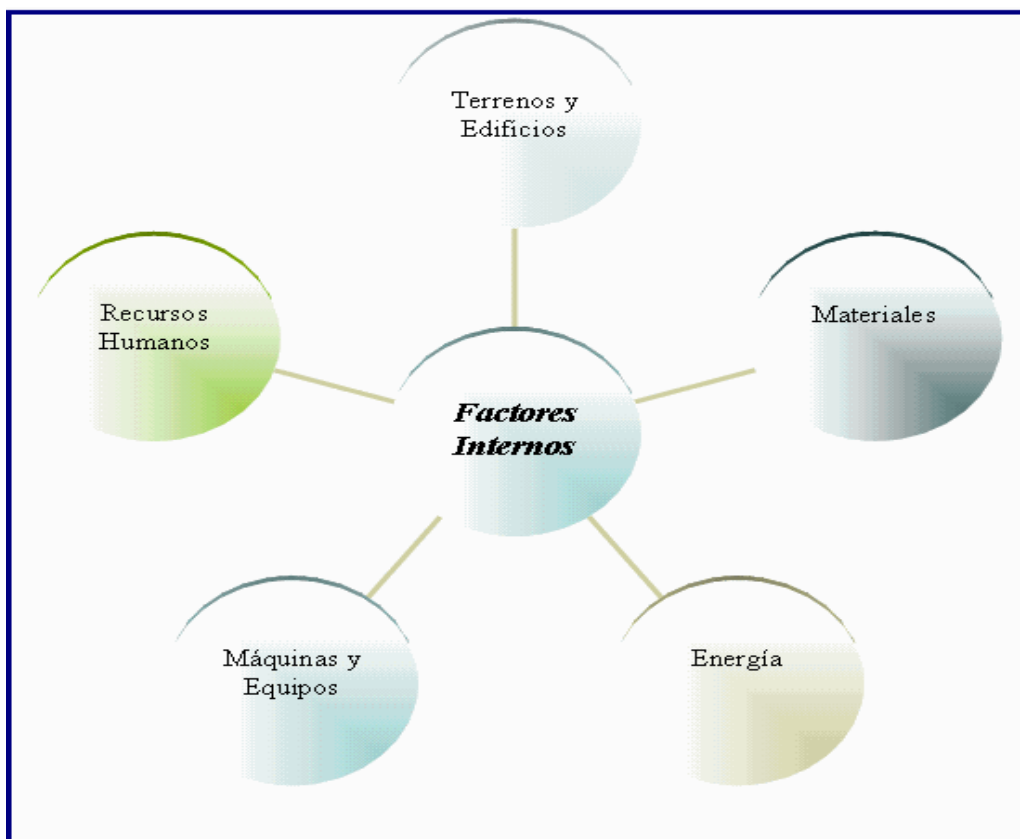


GRÁFICO No 6: FACTORES INTERNOS

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

Factores Tecnológicos que influyen en la Productividad**El diseño del producto o del servicio.**

Algunas cosas son más fáciles de hacer, sin embargo, su análisis sistemático y procedimental favorece el servicio, al permitir explorar las fases del proceso de producción de la empresa; las cuales determinan los diferentes momentos del proceso de producción, donde éstos son realizados por los empleados.

La planta y equipo.

Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento logran una gran diferencia en la productividad; producto de los avances tecnológicos. Es evidente que los requerimientos técnicos van caracterizando el diseño de producción de la empresa y en sus diferentes momentos los equipos o instrumentación necesarios para movilizar los procesos, en procura de los requerimientos de la producción

CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

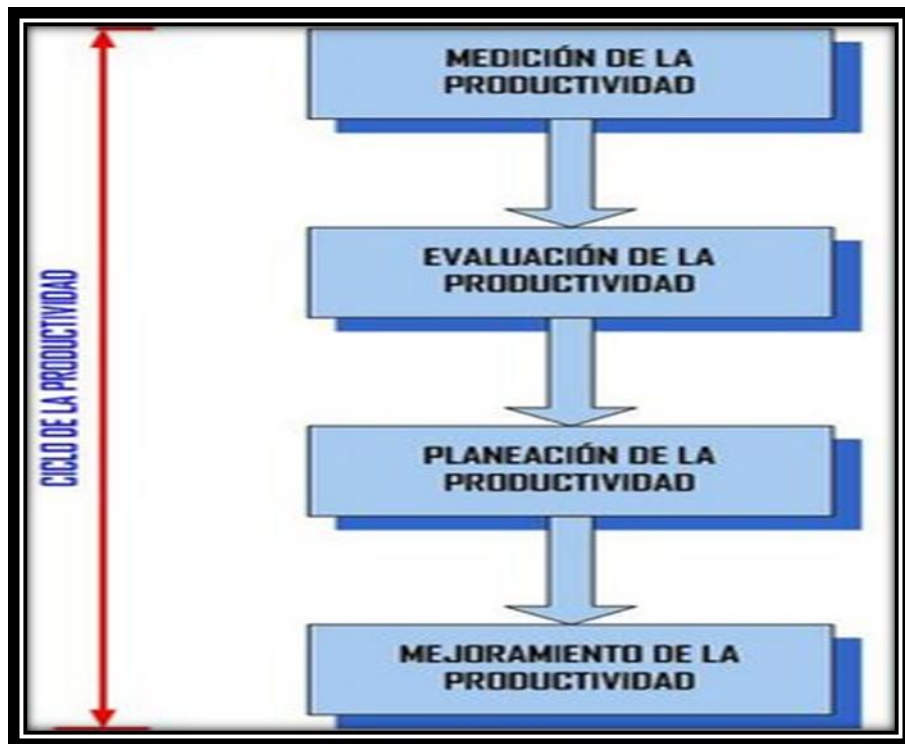


GRÁFICO No 7: CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

1. Medición de la productividad: cuando se inicia un programa de productividad debe comenzar a medirse.
2. Evaluación de la productividad: una vez medidos los niveles productivos tienen que evaluarse y compararse con los valores planeados.
3. Planeación de la productividad: se planearán las metas a corto o largo plazo.
4. Mejoramiento de la productividad: para que las metas se logren se llevan a cabo mejoras continuas.

El ciclo de la productividad nos muestra el mejoramiento de la misma. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, es un programa constante y continuo. Beneficios cuando la productividad es más alta.

1. Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significaran mayores ganancias.

GANANCIA = INGRESO – COSTO DE LOS BIENES Y SERVICIOS producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.

2. Una mayor productividad de la empresa (ingresos reales más altos para los empleados).
3. El público obtiene mayores beneficios sociales (debido al incremento del ingreso público).
4. El consumidor tiene que pagar precios relativamente bajos (el costo manufactura se reduce).

Ventajas de la medición de la productividad en las empresas

Para que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe de conocer a qué nivel está operando dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

- Puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con los recursos consumidos.
- Se puede simplificar la planeación de recursos a corto o largo plazo.
- Los objetivos económicos y no económicos pueden reorganizarse.
- Se pueden modificar las metas de los niveles de productividad.

- Determinar estrategias entre el nivel planeado y el nivel medido de productividad.
- Ayuda a la comparación de los niveles de la productividad entre diversos sectores.
- La medición crea una acción competitiva.

La productividad y el mejoramiento:

Para que las metas se logren se llevan a cabo mejoras continuas.

El ciclo de la productividad nos muestra el mejoramiento de la misma. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, es un programa constante y continuo.

El Mejoramiento

El mejoramiento de la productividad bajo la Gestión Total de la Productividad (GTP) implica llevar de manera sistemática los siguientes pasos:

- Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para el mejoramiento de la productividad en función de las características propias de la empresa y su entorno.
- Desarrollar un plan de implementación conducente a poner en práctica las técnicas seleccionadas.

Recuperado de:

<http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/ciclo-de-la-productividad.html>

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de control del proceso productivo, permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Ho

La implementación de un modelo de control del proceso productivo, no permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

H1

La implementación de un modelo de control del proceso productivo, si permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = Control de Proceso Productivo (Cualitativa)

Y = Productividad (Cuantitativa Discreta)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, para la ejecución de la presente investigación utilizaremos el paradigma critico propositivo puesto que; nos permite analizar como incide el problema dentro de la empresa.

Para que las empresas sean competitivas deben estar en constante cambio, especialmente dentro de sus procesos de producción ya que es el pilar fundamental para que las empresas puedan ser productivas, nos enfocaremos a implementar un mmodelo de control del proceso productivo, mediante el cual la empresa pueda mejorar su desempeño en sus labores y de esta manera mejorar la productividad.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la siguiente investigación se utilizó las siguientes modalidades

Investigación Bibliográfica-documental

Para la realización de la investigación se utilizó la investigación bibliográfica, como primer paso se analizó la información primaria sobre el problema objeto de estudio, leyendo documentos tales como libros, tesis de grado sobre control de proceso productivo y productividad, también se logró obtener información secundaria mediante el uso del internet sobre el problema.

Con el objetivo de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer diferencias, relaciones del conocimiento actual.

Investigación de Campo

Se utilizó la investigación de campo porque permite estar en contacto directo entre el sujeto de investigación y el objeto de estudio.

La técnica que se aplicó en esta modalidad fue la encuesta, con el propósito de obtener información primaria que ayudará a llevar al éxito a la empresa.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el avance de la presente investigación aplicamos los siguientes tipos de Investigación:

Investigación Exploratorio

Se realizó una Investigación Exploratoria para aumentar la claridad con el fenómeno de estudio y así determinar las relaciones potenciales entre las variables (Control de Proceso Productivo y Productividad).

Investigación Descriptiva

Se ejecutó esta investigación con el propósito de desarrollar y describir como incide la aplicación de un Modelo de Control del Proceso Productivo en la Productividad de la empresa “Torino”.

Investigación Asociación de Variables

Esta investigación se efectuó con el propósito de medir el grado de relación entre variables y como incide la aplicación de un Modelo de Control del Proceso Productivo en la Productividad de la empresa “Torino” para analizar la semejanza de relaciones entre variables.

Investigación Explicativo

Es una modalidad de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos.

Esta investigación se realizó con el propósito de descubrir las causas y los factores que determinan ciertos comportamientos, así realizar un estudio totalmente estructurado del problema.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó a todo el personal operativo que trabaja dentro de la empresa “Torino” cuya población es de 40 personas, es decir estamos hablando de una población finita ya que conocemos con exactitud cuántos elementos tienen dicha población.

PERSONAL DE LA EMPRESA

TABLA N. 1

POBLACION	NUMERO
ADMINISTRATIVO	6
OPERATIVO	34
TOTAL	40

FUENTE: EMPRESA CALZADO TORINO
ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA
FECHA: 10/MARZO/2012

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente: Control de Proceso Productivo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Control de Proceso Productivo</p> <p>Es la función de manejar y regular el movimiento organizado de los diversos materiales durante todo el proceso de transformación o fabricación de recursos, materia prima e insumos en producto acabado, para esta transformación se utiliza: maquinaria, tiempo, mano de obra, dinero, etc.</p>	<p>Transformación</p> <p>Proceso</p> <p>Recursos</p>	<p>Continuos</p> <p>Por pedidos</p> <p>Por lote</p> <p>Otros</p> <p>Compra materia prima o insumos</p> <p>En proceso de transformación</p> <p>Productos terminados</p> <p>Durante todo el proceso</p> <p>Otros</p> <p>Materias primas</p> <p>Insumos</p> <p>Maquinaria</p> <p>Otros</p> <p>Mensual</p> <p>Trimestral</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	<p>¿El proceso de transformación de la materia prima en calzado, se realiza en base a procesos de manejo de inventario?</p> <p>¿En qué etapa del proceso de producción considera usted que se debería ejercer más control?</p> <p>¿Qué tipo de recursos cree usted que se debería cambiar o modificar para disminuir el número de productos defectuosos?</p> <p>¿Cada qué tiempo se da mantenimiento técnico a la maquinaria?</p>	<p>Encuesta, Cuestionario a los Clientes Internos</p>

GRÁFICO No 9: CONTROL DE PROCESO PRODUCTIVO
 ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA
 FECHA: 28/ABRIL/2012

3.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Productividad</p> <p>Productividad = Salida/ Entradas.</p> <p>Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de elementos como la mano de obra o de los materiales, se define como la capacidad de producir bienes y servicios de manera eficiente de acuerdo con los recursos que se obtengan, lo cual implica obtener los más bajos costos para generar los mayores ingresos, dentro de este concepto incide la productividad laboral y la productividad del total de los factores utilizados en el proceso productivo.</p>	<p>Elementos</p> <p>Recursos</p> <p>Factores</p>	<p>Materia prima defectuosa Cortes de energía eléctrica Mantenimiento de maquinaria Capacitación Otros</p> <p>Talento humano Económico Material Tecnológico</p> <p>Bajos costos Tiempo Innovación Estándares de calidad</p> <p>Excelente Adecuado Muy adecuado Inadecuado indiferente</p>	<p>¿Cuál de los siguientes elementos considera usted que dificultan las actividades operativas en la empresa?</p> <p>¿Qué tipo de recurso cree usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?</p> <p>¿Qué factor de la productividad cree usted que debería mejorarse en la empresa?</p> <p>¿Al aplicar un modelo de control del proceso productivo en la empresa, considera usted que el resultado sería?</p>	<p>Encuesta, Cuestionario a los Clientes Internos</p>

GRÁFICO No 10: PRODUCTIVIDAD
ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizó, información primaria aplicando las técnicas de investigación como la observación, y la encuesta, con instrumentos investigativos como la ficha de observación, y el cuestionario.

Para la investigación secundaria se utilizó las técnicas de investigación como son el análisis de documentos y el fichaje, con instrumentos de investigación basado en libros de administración, organización, producción, tesis de grado y fichas bibliográficas.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

La información recopilada paso por un proceso de revisión y codificación, ya que esto permitió detectar errores y organizar de forma clara, precisa los resultados para una mejor comprensión y asignar códigos a cada una de las alternativas de respuesta.

Al momento que se realizó la categorización y tabulación de la información se organizó mediante la aplicación de un software SPSS 15.0

Se realizó el análisis de los datos mediante la utilización de estadígrafo para investigaciones explicativas denominado Chi Cuadrado.

La presentación de los datos se realizó en forma tabular y gráfica para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se analizaron los datos de clientes internos en el nivel operativo, de la información obtenida a través de la encuesta realizada al personal operativo de la empresa “Torino”, sobre las necesidades de implementar un modelo de control de procesos productivos, se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación conduce hacia el objetivo que esta plantea, que es de confirmar que no existe un adecuado control del proceso productivo en la empresa.

CLIENTES INTERNOS

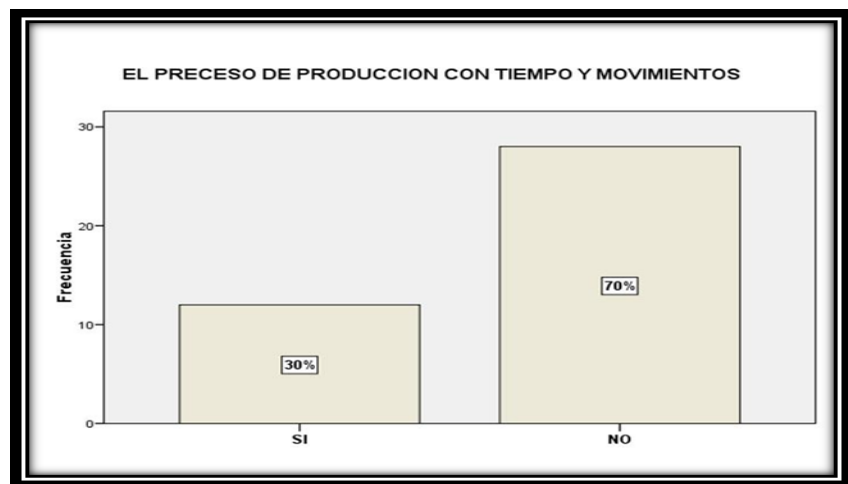
Pregunta N°- 1

¿Tienen identificado un proceso de producción basado en tiempos y movimientos para la gestión de fabricación en la empresa?

EL PRECESO DE PRODUCCIÓN CON TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	30,0	30,0	30,0
	NO	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 1



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 12 clientes internos equivalente a un 30% manifiestan que en la empresa si tienen identificado el proceso de producción basado en tiempos y movimientos, mientras que 28 clientes internos equivalente a un 70% manifiestan que no lo tienen identificado.

INTERPRETACIÓN

De lo analizado anteriormente podemos manifestar mediante los resultados observados, que un porcentaje considerable manifiestan que trabajan en función a tareas encomendadas más no consideran tiempos para el desarrollo de cada una de las actividades en el proceso de fabricación.

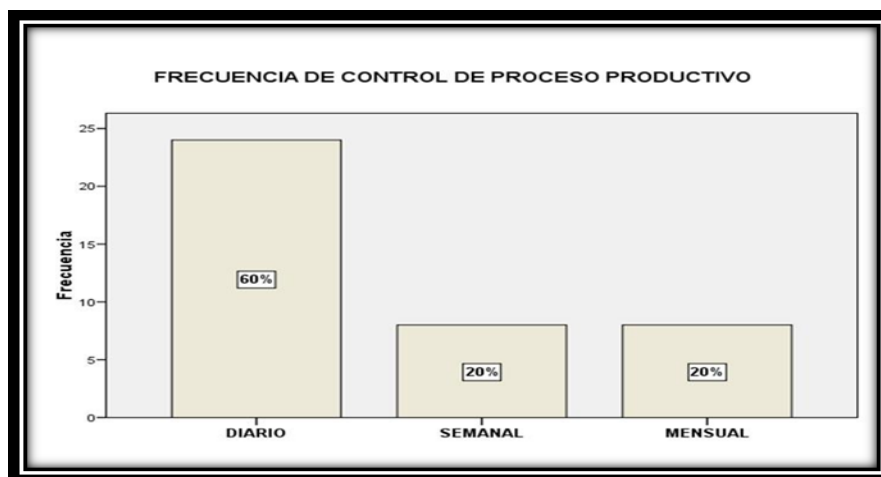
Pregunta N°- 2

¿Con que frecuencia se realiza un análisis de control de proceso productivo en la empresa para la elaboración del calzado?

FRECUENCIA DE CONTROL DE PROCESO PRODUCTIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DIARIO	24	60,0	60,0	60,0
	SEMANAL	8	20,0	20,0	80,0
	MENSUAL	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 2



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 8 clientes internos equivalente a un 20% manifiestan que en la empresa se realiza un análisis de control de proceso productivo mensualmente, mientras que 8 clientes internos equivalente a un 20% manifiestan que se realiza un análisis de control semanalmente, mientras que 24 clientes internos equivalente a un 60% manifiestan que se realiza un análisis de control de proceso productivo diario.

INTERPRETACIÓN

Lo cual me ha permitido identificar que un factor importante para el desarrollo de un análisis de control de proceso productivo es mediante el cumplimiento de metas y así cumplir con lo planificado dentro de la empresa.

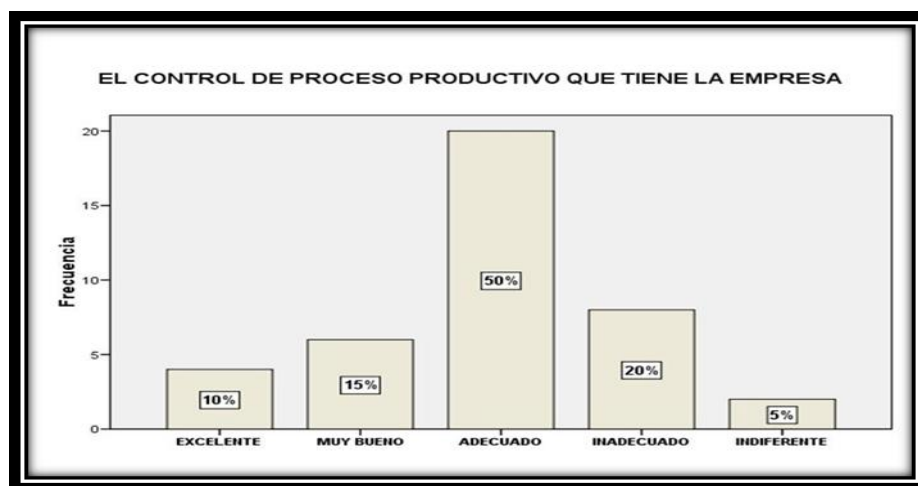
Pregunta N°-3

¿Cree usted que el control del proceso productivo que tiene la empresa es?

EL CONTROL DE PROCESO PRODUCTIVO QUE TIENE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	4	10,0	10,0	10,0
	MUY BUENO	6	15,0	15,0	25,0
	ADECUADO	20	50,0	50,0	75,0
	INADECUADO	8	20,0	20,0	95,0
	INDIFERENTE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 3



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiesta que el proceso de producción que tiene la empresa es inadecuado, mientras 2 clientes internos equivalente a un 5% dicen que el proceso de producción es indiferente, mientras 6 clientes internos equivalente a un 15% dicen que el proceso de producción es muy bueno, mientras 8 clientes internos equivalente al 20% dicen que el proceso de producción es excelente, mientras que 22 clientes internos equivalente a un 55% dicen que el proceso de producción es adecuado.

INTERPRETACIÓN

Lo cual indica que del total del universo contestaron que para que haya un adecuado control de producción se debe definir los puestos de trabajo de acuerdo a la capacidad del personal dando como resultado ser más Eficiente, ágil y oportuno al momento de elaborar el calzado

Pregunta N°- 4

¿El proceso de transformación de la materia prima en calzado, se realiza en base a procesos de manejo de inventario?

PROCESO DE TRANSFORMACION DE LA MATERIA PRIMA EN CALZADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONTINUO	2	5,0	5,0	5,0
	POR PEDIDO	36	90,0	90,0	95,0
	POR LOTE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N° - 4



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiesta que el proceso de transformación de la materia prima en calzado se realiza en base a manejo de inventarios continuo, mientras 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiesta que se realiza en base a manejo de inventarios por lote, mientras que 36 clientes internos equivalente a un 90% manifiesta que se realiza en base a manejo de inventarios por pedido.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados, se observó que un porcentaje considerable manifiestan que la empresa se caracteriza por fabricar productos de diferentes especificaciones de acuerdo al pedido específico del cliente, puesto que cada cliente realiza pedidos con exigencias diferentes.

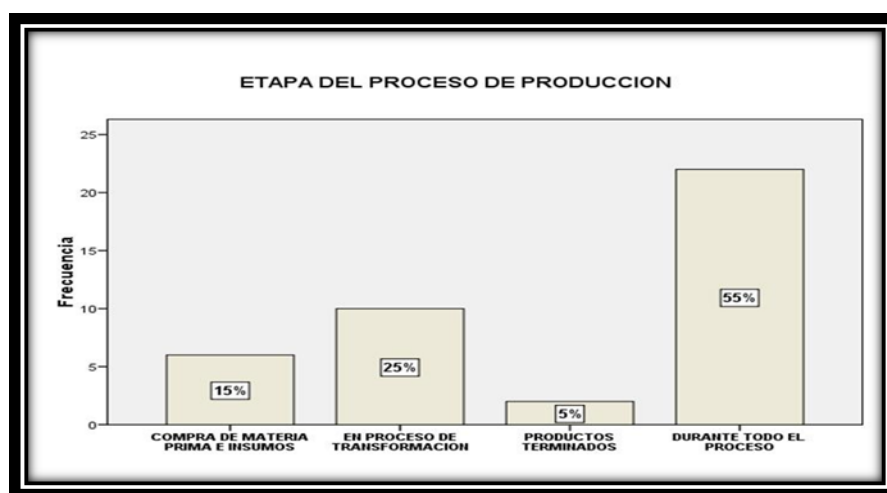
Pregunta N°- 5

¿En qué etapa del proceso de producción considera usted que se debería ejercer más control?

ETAPA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	6	15,0	15,0	15,0
	EN PROCESO DE TRANSFORMACION	10	25,0	25,0	40,0
	PRODUCTOS TERMINADOS	2	5,0	5,0	45,0
	DURANTE TODO EL PROCESO	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 5



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiesta que la etapa del proceso de producción que se debería ejercer más control en la empresa es productos terminados, mientras 6 clientes internos equivalente a un 15% manifiesta que se debería ejercer más control en compra de materia prima, mientras 10 clientes internos equivalente a un 25% manifiesta que se debería ejercer más control en procesos de transformación del producto, mientras 22 clientes internos equivalente a un 55% manifiesta que se debería ejercer más control durante todo el proceso de producción.

INTERPRETACIÓN

Interpretando los Resultados, el 55% del total de los encuestados manifiesta que se debería ejercer más control durante toda la etapa del proceso para mejorar la productividad; el mismo que dará como resultado la Eficiencia y Eficacia

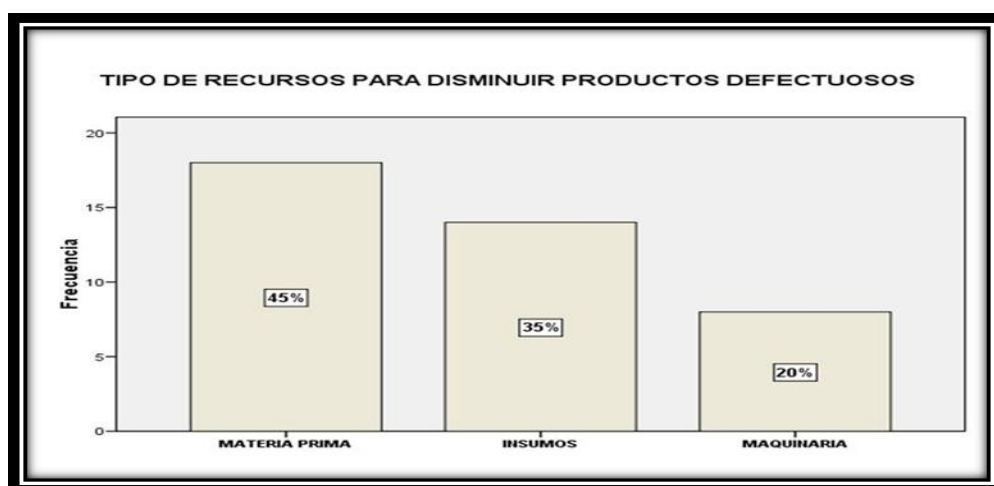
Pregunta N°- 6

¿Qué tipo de recursos cree usted que se debería cambiar o modificar para disminuir el número de productos defectuosos?

TIPO DE RECURSOS PARA DISMINUIR PRODUCTOS DEFECTUOSOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MATERIA PRIMA	18	45,0	45,0	45,0
	INSUMOS	14	35,0	35,0	80,0
	MAQUINARIA	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 6



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 8 clientes internos equivalente a un 20% manifiesta que el tipo de recursos que se debería cambiar o modificar para disminuir el número de productos defectuosos es la maquinaria, mientras 14 clientes internos equivalente a un 35% manifiesta que se debería cambiar o modificar los insumos, mientras 18 clientes internos equivalente a un 45% manifiesta que se debería cambiar o modificar la materia prima.

INTERPRETACIÓN

Según el análisis, se observó que un porcentaje considerable manifiestan que la materia prima puede llegar a ser un problema, al momento de la entrega del producto por parte del proveedor, es decir que no se podrá cumplir con el objetivo en el tiempo predeterminado.

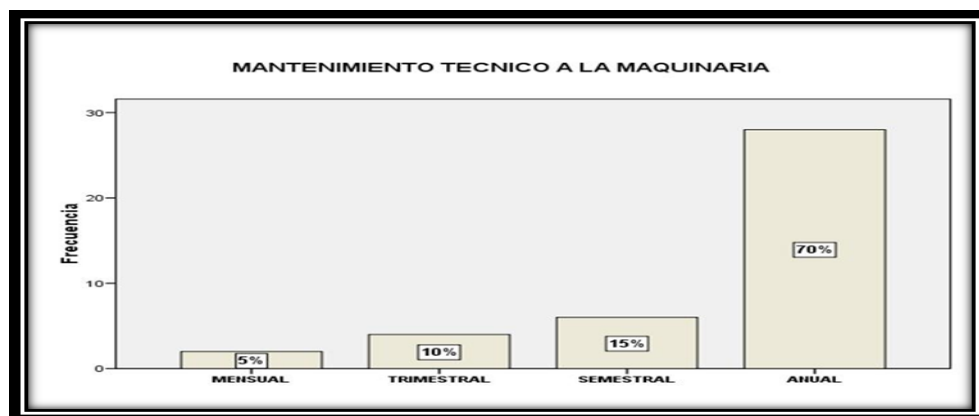
Pregunta N°- 7

¿Cada qué tiempo se da mantenimiento técnico a la maquinaria?

MANTENIMIENTO TÉCNICO A LA MAQUINARIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENSUAL	2	5,0	5,0	5,0
	TRIMESTRAL	4	10,0	10,0	15,0
	SEMESTRAL	6	15,0	15,0	30,0
	ANUAL	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N° - 7



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que se da mantenimiento técnico a la maquinaria mensualmente, mientras 4 clientes internos equivalente a un 10% manifiestan que se da mantenimiento técnico a la maquinaria trimestralmente, mientras 6 clientes internos equivalente a un 15% manifiestan que se da mantenimiento técnico a la maquinaria semestralmente, mientras que 28 clientes internos equivalente a un 70% manifiestan que se da mantenimiento técnico a la maquinaria anualmente.

INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se observó que la mayoría de los trabajadores encuestados, manifiestan que están de acuerdo que se de mantenimiento técnico a la maquinaria anualmente, es decir cada año.

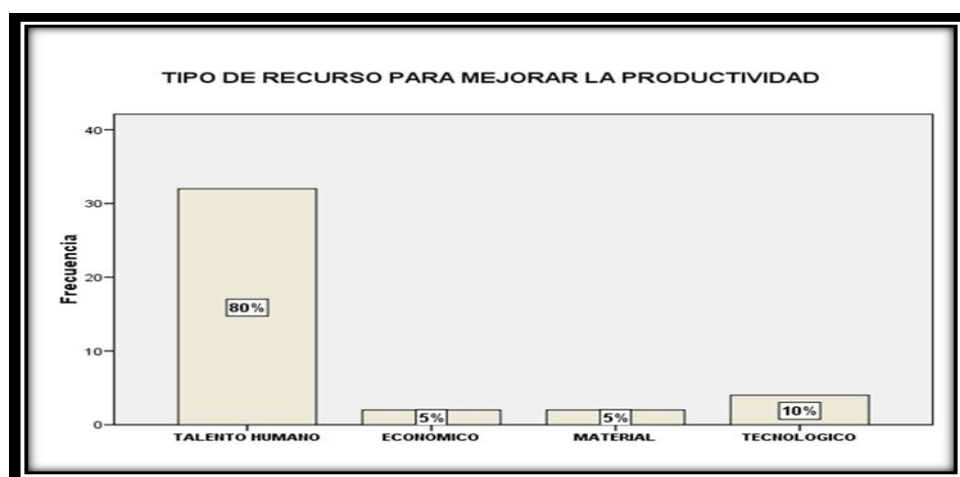
Pregunta N°- 8

¿Qué tipo de recurso cree usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?

TIPO DE RECURSO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TALENTO HUMANO	32	80,0	80,0	80,0
	ECONOMICO	2	5,0	5,0	85,0
	MATERIAL	2	5,0	5,0	90,0
	TECNOLOGICO	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 8



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que el tipo de recurso más relevante y necesario para mejorar la productividad es el recurso económico, mientras 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiesta que es el recurso materiales, mientras 4 clientes internos equivalente a un 10% manifiesta que es el recurso tecnológico, mientras 32 clientes internos equivalente a un 80% manifiesta que es el recurso humano.

INTERPRETACIÓN

Según el análisis se observó que un 80% siendo este porcentaje el más alto manifiestan que el recurso más relevante y necesario para mejorar la productividad es el Recurso Humano

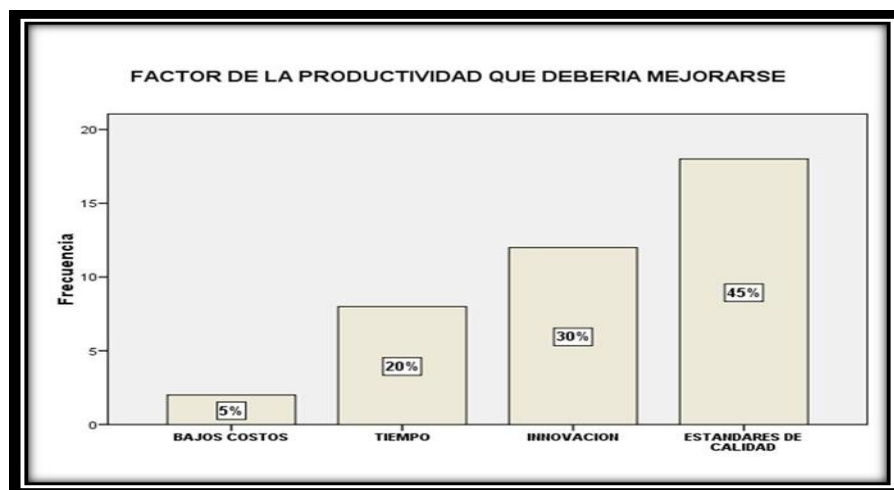
Pregunta N°- 9

¿Qué factor de la productividad cree usted que debería mejorarse en la empresa?

FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD QUE DEBERIA MEJORARSE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJOS COSTOS	2	5,0	5,0	5,0
	TIEMPO	8	20,0	20,0	25,0
	INNOVACION	12	30,0	30,0	55,0
	ESTANDARES DE CALIDAD	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N° - 9



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 de los clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que el factor de la productividad que debería mejorarse en la empresa son los bajos costos, mientras 8 clientes internos equivalente a un 20% manifiesta que debería mejorarse el tiempo, mientras 12 clientes internos equivalente a un 30% manifiesta que debería mejorarse la innovación, mientras 18 clientes internos equivalente a un 45% manifiesta que debería mejorarse, estándares de calidad.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos podemos concluir que la mayoría de los trabajadores desconocen acerca de los estándares de calidad.

Pregunta N°- 10

¿Cuál de los siguientes elementos considera usted que dificultan las actividades operativas en la empresa?

ELEMENTOS QUE DIFICULTAN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MATERIA PRIMA DEFECTUOSA	18	45,0	45,0	45,0
	CORTES DE ENERGIA ELECTRICA	8	20,0	20,0	65,0
	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	2	5,0	5,0	70,0
	CAPACITACION	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 10



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que los elementos que dificultan las actividades operativas en la empresa es el mantenimiento que se da a la maquinaria, mientras 8 clientes internos equivalente a un 20% manifiestan que son los cortes de energía eléctrica, mientras que 12 clientes internos equivalente a un 30% manifiestan que es la falta de capacitación que se brinda a los operarios, mientras que 18 clientes internos equivalente a un 45% manifiestan que es la materia prima defectuosa.

INTERPRETACIÓN

Tenemos como resultado que la empresa necesita identificar la materia prima adecuada para evitar retrasos al momento de cumplir con las tareas y responsabilidades encomendadas.

Pregunta N°-11

¿Cómo califica usted, la capacidad de producción que tiene la empresa?

LA CAPACIDAD DE PRODUCCION QUE TIENE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	10	25,0	25,0	25,0
	MUY BUENO	18	45,0	45,0	70,0
	ADECUADO	6	15,0	15,0	85,0
	INADECUADO	4	10,0	10,0	95,0
	INDIFERENTE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 11



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que la capacidad de producción que tiene la empresa es indiferente, mientras 4 clientes internos equivalente a un 15% manifiestan que es adecuado, mientras 10 clientes internos equivalente a un 25% manifiestan que es muy bueno, mientras que 18 clientes internos equivalente a un 45% manifiestan que es excelente.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que en la empresa existe poca desorganización, pues la mayor parte de sus trabajadores cumplen funciones de acuerdo a su responsabilidad, esto implica trabajar con eficiencia y ahorro de tiempo.

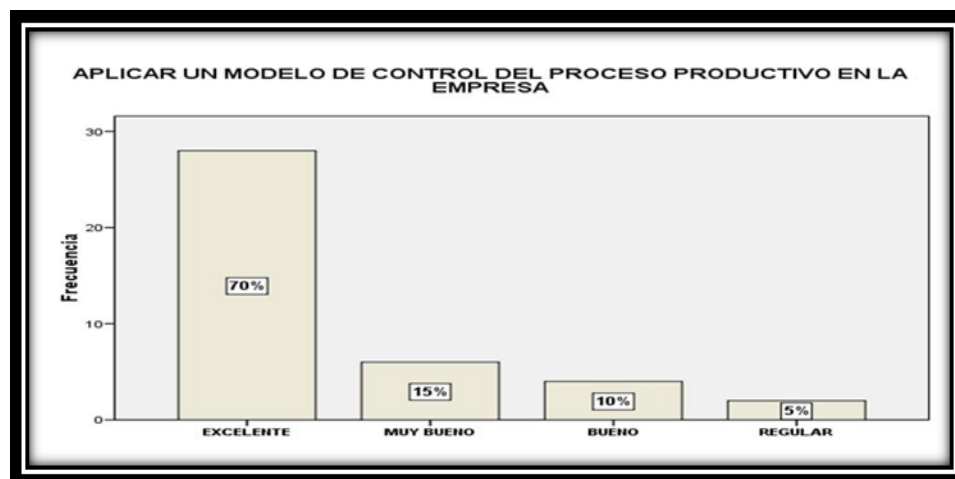
Pregunta N°-12

¿Al aplicar un modelo de control del proceso productivo en la empresa, considera usted que el resultado en producto terminado, sería?

APLICAR UN MODELO DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	28	70,0	70,0	70,0
	MUY BUENO	6	15,0	15,0	85,0
	BUENO	4	10,0	10,0	95,0
	REGULAR	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico N°- 12



FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

ANÁLISIS

En la empresa “Torino” según las encuestas realizadas de un total de 40 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo los siguientes resultados, tenemos que 2 clientes internos equivalente a un 5% manifiestan que al aplicar un modelo de control del proceso productivo en la empresa, consideran que el resultado en producto terminado sería indiferente, mientras 4 clientes internos equivalente a un 10% manifiestan que sería adecuado, mientras 6 clientes internos equivalente a un 15% manifiestan que sería muy bueno, mientras que 28 clientes internos equivalente a un 70% manifiestan que sería excelente.

INTERPRETACIÓN

Lo cual es importante que cada tarea sea distribuida de la mejor manera para que no exista equivocación al momento de ejecutarla.

4.3 Verificación de Hipótesis

Hipótesis

La implementación de un modelo de control del proceso productivo, permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No.3 y la pregunta No.11 de la encuesta a clientes internos y sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta N°-3

¿Cree usted que el control del proceso productivo que tiene la empresa es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	4	10,0	10,0	10,0
	MUY BUENO	6	15,0	15,0	25,0
	ADECUADO	20	50,0	50,0	75,0
	INADECUADO	8	20,0	20,0	95,0
	INDIFERENTE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Pregunta N °-11

¿Cómo califica usted, la capacidad de producción que tiene la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	10	25,0	25,0	25,0
	MUY BUENO	18	45,0	45,0	70,0
	ADECUADO	6	15,0	15,0	85,0
	INADECUADO	4	10,0	10,0	95,0
	INDIFERENTE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

FRECUENCIA OBSERVADA

TABLA POBLACIONAL

VALORES REALES

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	ADECUADO	INADECUADO	INDIFERENTE	
PREGUNTA 3	4	6	20	8	2	40
PREGUNTA 11	10	18	6	4	2	40
TOTAL	14	24	26	12	4	80

FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

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

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(14)(40)}{80} = 7$$

FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	ADECUADO	INADECUADO	INDIFERENTE	
PREGUNTA 3	7,0	12,0	13,0	6,0	2,0	40,0
PREGUNTA 11	7,0	12,0	13,0	6,0	2,0	40,0
TOTAL	14,0	24,0	26,0	12,0	4,0	80

TABLA FRECUENCIA ESPERADA

FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / EXCELENTE	4	7,0	-3,00	9,00	1,29
CLIENTES INTERNOS / MUY BUENO	6	12,0	-6,00	36,00	3,00
CLIENTES INTERNOS / ADECUADO	20	13,0	7,00	49,00	3,77
CLIENTES INTERNOS / INADECUAD	8	6,0	2,00	4,00	0,67
CLIENTES INTERNOS / INDIFERENT	2	2,0	0,00	0,00	0,00
CLIENTES INTERNOS / EXCELENTE	10	7,0	3,00	9,00	1,29
CLIENTES INTERNOS / MUY BUENO	18	12,0	6,00	36,00	3,00
CLIENTES INTERNOS / ADECUADO	6	13,0	-7,00	49,00	3,77
CLIENTES INTERNOS / INADECUAD	4	6,0	-2,00	4,00	0,67
CLIENTES INTERNOS / INDIFERENT	2	2,0	0,00	0,00	0,00
	80	80,0		X² =	17,46

El valor de X^2 para los valores observados es de 17,46

FUENTE: NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA TORINO

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

GRAFICO JI CUADRADO

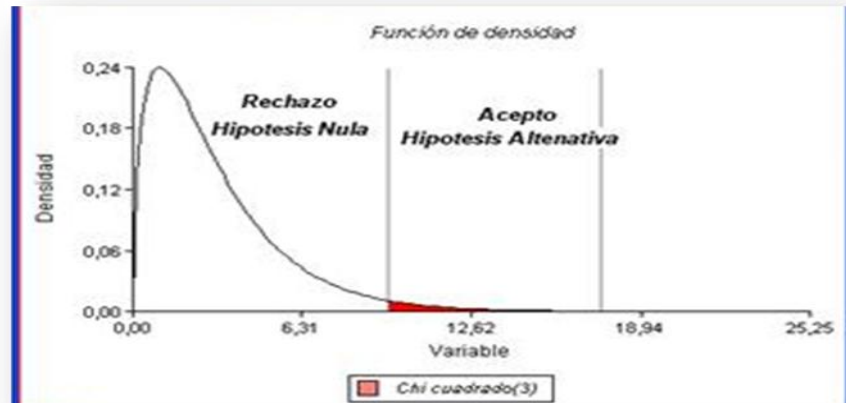


GRAFICO No 8: FUENTE NIVEL JI CUADRADA (X^2)

ELABORADO: POR CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 28/ABRIL/2012

La ji cuadrada proviene de una distribución maestra, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(5 - 1) = 4$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el **ANEXO 3** TABLA 1 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

Decisión

El valor de $X_c^2 = 17,46 > X_T^2 = 9,49$ por consiguiente a lo establecido en la regla de decisión se acepta la hipótesis Alternativa, es decir que la implementación de un modelo de control del proceso productivo, si permitirá mejorar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

La propuesta está desarrollada y compuesta con una serie de acciones para mejorar la productividad en base a un modelo de control de procesos productivos, mismo que permitirá conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones más importantes que se han encontrado durante el proceso de investigación:

1. El control de proceso productivo de la empresa “Torino” tiene deficiencias en el área de producción lo que ha provocado que la empresa sea poco productiva.
2. El desconocimiento de la utilización de medidas de Eficiencia y Eficacia de la empresa por parte de los obreros y personal administrativo, esto a su vez incurre en la inadecuada utilización de los recursos en el tiempo previsto por parte de la Organización.

3. Se pudo determinar que al realizar una adecuada Administración Estratégica, garantiza un nivel de productividad óptimo y alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que el personal involucrado no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar la productividad.
4. El equipo gerencial de la empresa muestra disposición para asumir el diseño de un modelo de control del proceso productivo para elevar la productividad en la empresa “Torino”, con el fin de integrar a los obreros y aprovechar las ventajas competitivas y los factores internos y externos que utilizan en procurar de elevar progresivamente la productividad de la empresa
5. La empresa no realiza un control constante del proceso de producción, motivo por el cual ha ocasionado retrasos en la producción y por ende una baja productividad.
6. La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización

5.2. Recomendaciones

1. Implementar un modelo de control de procesos productivos basado en un manual de procedimientos sistematizados que le permita mejorar sus trabajos y lograr un desempeño eficiente de sus integrantes en cada una de las actividades a desarrollarse.

2. Es necesario el difundir en la organización la utilización de medidas de Eficiencia y Eficacia para que estos sean de conocimiento de todos quienes la integran obteniendo incremento en la productividad y que trabajen en función a conseguir esas metas.
3. Debido a la importancia de la motivación personal y de equipo hoy en día, es necesario contar con frases o carteles que motiven al personal que labora en esta empresa a trabajar en equipo y realizar sus diferentes actividades en armonía, así también el motivar a los obreros para obtener un trabajo con responsabilidad en las funciones que desempeñan y de esta forma alcanzar grandes resultados en la productividad.
4. Capacitar al personal operativo sobre los métodos de producción, actualizando día a día sus conocimientos que son necesario para que puedan elaborar un producto de calidad.
5. Crear confianza entre el gerente y los obreros de la empresa para evitar conflictos en las operaciones de la organización ya que ellos son los responsables de que la empresa se desarrolle de la manera correcta y a la vez la buena utilización del plan de producción.
6. La empresa debe aplicar técnicamente la descripción de puestos, para garantizar un personal idóneo que labore en la organización.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Elaboración de un Modelo de Control del Proceso Productivo para incrementar la Productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora:

Empresa “Torino” de la Ciudad de Ambato.

Beneficiario:

Empresa “Torino” de la Ciudad de Ambato.

Clientes Internos

Ubicación:

Calles: Lalama y Araujo entre Rocafuerte y Cuenca – Cantón Ambato –
Provincia del Tungurahua

Tiempo estimado para la ejecución: Seis Meses

Fecha de Inicio: Junio del 2012

Fecha estimada de finalización: Diciembre del 2012

Equipo Técnico Responsable: Gerente General, Jefe de Producción, Asesor,
Sr. Cristian Raúl Analuiza Tuza

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

A lo largo de la actividad económica desarrollada por la empresa “Torino” no se han registrado investigaciones previas sobre el tema, esto debido a que la empresa en cuestión está en crecimiento.

Es la razón por lo cual hemos llegado a tomar la decisión de investigar sobre la Implantación de un modelo de control del proceso productivo en la organización y funciones ya que el mismo ayudará a que se cumplan con satisfacción las funciones encomendadas a cada uno de los empleados que laboran en la empresa y de esta manera terminar con la desorganización existente que ocasiona confusiones en las tareas a realizar por parte de los empleados, obteniendo resultados beneficiosos para la organización que ayude a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El modelo de control del proceso productivo, pondrá a disposición del Gerente General la herramienta necesaria para optimizar su gestión administrativa; mediante la organización de las funciones de sus colaboradores y reorganización de los procesos en que incurren para el desarrollo de las actividades.

La propuesta que se plantea es muy importante y factible porque a través de un modelo de control del proceso productivo, los empresarios logran diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar una decisión adecuada, permitiendo diseñar planes y actividades que permitan conseguir objetivos y metas establecidas para la empresa.

Las tendencias actuales del mercado exigen que las empresas sean más competitivas de manera que puedan enfrentar al mundo globalizado en la que desarrolla su actividad económica, por esta razón es necesario que la persona encargada de la dirección de la empresa tenga una amplia formación y conocimiento de las organizaciones además contar con un conjunto de herramientas y elementos administrativos que le permitan seguir progresando.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de control del proceso productivo, para la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una mejora continua de trabajo, mediante el modelo de control del proceso productivo, para evitar la desorganización en las funciones y delimitar las tareas de cada uno de los trabajadores de la Empresa “Torino” de la ciudad de Ambato
- Identificar Estrategias de producción para mejorar el Proceso Productivo de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.
- Ejecutar las Estrategias de producción establecidas para contribuir a su reforzamiento y apoyo al departamento de producción de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Una vez determinada la propuesta sobre la cual se va a trabajar, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos que permitan conocer la factibilidad de la misma con el fin de evitar cualquier inconveniente posterior.

El sector industrial de calzado del centro del país se ha fortalecido y se ha caracterizado por buscar lograr que los empresarios y participantes adquieran la capacidad de analizar los procesos y/o procedimientos y contar con un instrumento técnico de apoyo que le permitirá seguir por un camino de aciertos hacia la excelencia.

Los integrantes de la empresa “Torino” consientes de una necesidad de cambio enfocado al mejoramiento de la calidad productiva, nos ayudara a desarrollar las actividades con eficacia y eficiencia, para invertir en el desarrollo de un modelo de control del proceso productivo.

El principal propósito de un modelo de control del proceso productivo, es de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas para lograr una mayor eficiencia y pueda tomar mejores alternativas para optimizar su atención al cliente y mejorar sus flujos económicos internos.

ASPECTO POLÍTICO GUBERNAMENTAL LEGAL

Actualmente en nuestro país, se está implementando nuevas leyes y reglamentos que son favorables para el desarrollo de la industria del calzado así como también afecta su desarrollo ya que se encuentran en constante cambio y con la aparición de nuevas leyes, a futuro nuestra empresa se encontraría en riesgo, entre los principales que afectan nuestro desarrollo se encuentran los nuevos reglamentos de protección ecológica, convenios internacionales, la protección al consumidor, la legislación de comercio exterior, los cambios de mercado.

GUBERNAMENTAL

El actual gobierno ha apoyado a los productores de calzado, que han visto mejorar sus condiciones de comercialización y venta de productos.

El arancel de \$ 10, que encareció y restringió la importación del zapato, fue lo que obligó a que grandes comercios, incluyendo a los chinos que residen en Ecuador, ya no vinieran a visitarnos para hacer negocio y poder vender nuestro zapato.

La política arancelaria permitió que el producto nacional, sobre todo el ambateño, se vuelva más competitivo. Antes, “un zapato chino de \$ 2 no podía competir con uno local que valía \$ 12 y \$ 13, siendo el primero de mala calidad”.

En el 2008 cuando no había arancel la industria del país vendió 15 millones de pares de zapatos, pero a fines del año pasado la cantidad subió a 21 millones. Este rendimiento hizo que el número de productores pase de 600 a 3.000 a nivel nacional y que el sector ofrezca 100 mil puestos de trabajo en toda la cadena productiva. Estos avances significativos se dieron tras el año de haber entrado en vigencia la tarifa de salvaguardia.

La medida también benefició a trabajadores y al propietario de la empresa “Torino”, donde el número de fabricación del producto aumentó “de 90 a 110 pares por día. En el 2010 la capacidad era la misma pero solo hacían 100”. Esta empresa expende el calzado en almacenes como, Megamaxi, Súper Éxito y Comisariato de algunas ciudades del país.

La familia Jiménez Toro, dueña de “Torino” en Ambato, puso a trabajar varias máquinas para armar zapatos que tenía paralizadas hace algo más de tres años, ya que en los últimos tres meses han tenido más pedidos de sus clientes habituales y de nuevos. Esta empresa, ubicada en la categoría de mediana, como otras treinta asentadas en la provincia de Tungurahua, ya tiene entre sus clientes a las principales cadenas de supermercados y almacenes del país, especialmente de Quito y Cuenca, la mejor plaza del país, pero que hasta hace tres años estaba dominada por el calzado importado.

Recuperado de Revista Líderes. <http://www.skyscraperlife.com/city-versus-city/25130-que-ciudad-se-merece-ser-la-cuarta-del-ecuador-38.html>

ASPECTO SOCIAL DEMOGRÁFICO CULTURAL

En nuestro medio encontramos personas de todas las edades y por ende de toda clase de gustos en cuanto se refiere al calzado. La población tiende a extenderse y crecer de una manera muy rápida .contamos con un gran número de clientes de la zona que a pesar de encontrarnos un poco alejados del centro de la ciudad, sabemos que nuestro producto es cotizado por los clientes.

DESEMPLEO

De acuerdo con datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de las 127 ciudades estudiadas, Guayaquil y Machala muestran las cifras más altas de desempleo con un índice de 13% y 9,5%, respectivamente. Estas ciudades son las más expuestas a los shocks externos debido a que su economía depende del comercio internacional y no de una producción endógena como la son Cuenca y Ambato.

Justamente, una de las medidas adoptadas por el Gobierno para incentivar y reactivar la industria nacional fue la restricción de la importación de productos suntuarios entre los que se incluyen zapatos, ropa y cosméticos. El efecto positivo de esta medida se refleja en la reducción del desempleo en ciudades como Ambato, por ejemplo, que pasó de 4,2%, en el tercer trimestre de 2008, a 3,8% en igual período de este año. La brecha es mayor si se toma en cuenta que en 2007 la ciudad cerró con un índice del 6,6%.

En Calzado Liwi de Ambato, por ejemplo, se incrementó el número de empleados de 6 a 30, según explicó su gerente William Arias. Así mismo, Calisto Peñaloza, propietario de Calzado Vecachi, incrementó la nómina de empleados en un 70% pues, para cubrir el aumento de la demanda, contrató 25 empleados adicionales a los 35 que tenía. Actualmente, en su fábrica se confeccionan unos 10.000 pares de zapatos mensuales, es decir unos 6.000 más que los que producía el año pasado.

El índice de ocupados plenos, así mismo, tiene comportamiento similar a excepción de Ambato que mejora su cantidad de ocupados plenos pasando de niveles del 36% a inicio del año a niveles del 44% a Septiembre.

Las cifras del INEC también revelan un mejoramiento en la calidad del empleo. Hasta septiembre del año 2010, la tasa de ocupados plenos afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) subió 10 puntos, paso de 42% al 52%.

Recuperado de:

http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html

ASPECTO TECNOLÓGICO

En los últimos años, estamos viviendo el rápido desarrollo de la tecnología con el fin de poder ofrecer mayor número de servicios y de mejor calidad a los usuarios. Hasta hace poco, la tecnología no había sido considerada, pero debido a la gran utilidad que esta brinda cada día, se hace más necesaria su utilización, nuestra empresa cuenta con maquinaria y tecnología que hacen que se facilite el trabajo y que nuestros productos sean de calidad y de gran beneficio para el usuario, también la utilización de la maquinaria tecnológica nos ayuda para manejar cada vez más tipos de materiales y mejorar constantemente nuestros productos.

La tecnología empleada para la elaboración de calzado detallamos a continuación

- Máquina devastadora
- Máquina de coser y cerrado de cortes
- Motor de cardado
- Motor de cepillo de cerda de caballo
- Máquina reformadora de puntas
- Máquina depreformadora de talones

- Coches transportadores
- Máquina vaporizadora
- Máquina montadora de puntas
- Máquina cerradora de talones
- Máquina desarrugadora
- Motor asentador
- Horno reactivador
- Horno enfriador

ASPECTO ECONÓMICO FINANCIERO

ECONOMÍA DE AMBATO (TOMADO DE LA REVISTA LÍDERES)

La economía de Tungurahua es una de las más sólidas de la Sierra centro, con base en la industria, transporte, comercio, construcción y agricultura. También se suman la pequeña industria, el turismo y otras actividades que en 2007 generaron USD 1 187 millones según el Banco Central.

Cuero y calzado, carrocerías, avicultura, agricultura y el sector financiero son los principales generadores de mano de obra.

Según Luis Antonio Villagrán, presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua, este sector hace dos años obtuvo ingresos por USD 271,8 millones. El gremio en el momento tiene 90 empresas afiliadas. Se dedican a la confección de carrocerías, zapatos y ropa. La mayoría está en Ambato.

Otro rubro importante es la pequeña y mediana empresa. La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (Capit) tiene 165 empresas que generan 5.000 empleos directos y 4 500 indirectos. Un estudio realizado por el gremio

indica que 3.345 medianas y pequeñas empresas no están afiliadas a las cámaras de la Producción.

La fabricación de cuero y calzado es una de las actividades exitosas. Lidia Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, dice que el 90% de la producción del cuero está en la provincia. 50 empresas se dedican a esta actividad. También, 1 500 locales artesanales fabrican zapatos.

En 2009, según la Cámara, se produjeron en la provincia 10 millones de pares de calzado. “Por los altos índices de producción a Tungurahua se la llama Capital del Cuero y Calzado”, dice Villavicencio. Agrega este repunte se logró por la decisión del Gobierno de restringir las importaciones e incentivar el consumo de los productos locales.

En cuanto a la actividad comercial, Miguel Suárez, presidente de la Cámara de Comercio de Ambato, detalla que la entidad tiene 1 200 socios. Más del 60% son dueños de tiendas, panaderías, bares, hoteles, almacenes de electrodomésticos. En 2007, este sector obtuvo ingresos por USD 181,1 millones de acuerdo al BCE.

Recuperado de:

http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html

ASPECTO ECOLÓGICO AMBIENTAL

Ecuador es uno de los países que mantiene relaciones con otros países los cuales han permitido que ellos nos evalúe y nos pueda capacitar en lo que concierne al cuidado del ecosistema

Brasil es un país que produce calzado de muy buena calidad y una de las técnicas que ellos emplean es reciclar el cuero para reutilizar lo en la producción del calzado y se espera esto se aplique en Ecuador para mejorar la calidad y sobre todo la ecología.

En la ciudad de Ambato se ha realizado una capacitación (showroom) dictado por técnicos y empresarios Brasileños sobre cómo mejorar la calidad y tener una mayor variedad en los diseños, este programa estuvo enfocado al cuidado del medio ambiente reciclando el cuero que usualmente va a la basura y contamina el medio ambiente.

Con este programa de capacitación los empresarios de los dos países intercambiaron experiencias y conocimientos que les permitirá mejorar la producción, especialmente la de Tungurahua.

Los representantes de la Asociación Brasileira de Componentes de Empresas para Cuero, Calzado y Manufactura (Assintecal), al encuentro trajeron todos los componentes que se necesitan para hacer zapatos de calidad, como suelas, pegamentos, adornos y otros productos, representados por 37 empresas brasileñas.

El showroom se complementó con tres conferencias técnicas relacionadas al uso de los pegantes como elemento importante para el calzado. También se habló sobre la ordenación de las fábricas del futuro y el cuero ecológico, producto que está bastante desarrollado en Brasil y que permite reutilizar el cuero que antes iba a la basura y contaminaba el medioambiente.

Productores “Brasil es el primer exportador de calzado en América y el tercero en el mundo, después de China e India. Es importante que los empresarios del Ecuador mantengan intercambios comerciales y de asesoría técnica con Brasil, para mejorar la producción, ser competitivos en el mercado interno y poder exportar.

Recuperado de: Primer número de Revista Informativa de CALTU.
http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html

ASPECTO EQUIDAD DE GÉNERO

Las pautas culturales, predominantemente primitivas, en cuanto al lugar y el rol de la mujer en la sociedad son reforzadas con tenacidad por las instituciones sociales clásicas, como la familia, la Iglesia, los organismos sindicales o empresariales.

En Ecuador, en específico, se ha tratado de que la igualdad de género sea una realidad, es algo muy difícil pero se han cambiado varias leyes en protección de la equidad laboral y de oportunidades así como campañas contra el machismo y campañas que promueven la igualdad de género.

LOGROS POR LA EQUIDAD DE GENERO EN LA CONSTITUCIÓN ECUATORIANA.

Del Proceso.

Con respecto al proceso, las protagonistas coinciden en señalar que los mayores logros fueron los siguientes: El reconocimiento a las organizaciones de mujeres y al movimiento por parte de la esfera política y de la dirigencia del país, al aceptar incluso la fuerza política de las mujeres.

Los derechos consagrados en el ámbito de derechos fundamentales de las personas. (Art.23) puesto que poseen mucha potencialidad e incluso pueden traducirse en leyes debido a su claridad, particularmente el derecho a tomar decisiones libres y responsables sobre la vida laboral.

El mandato constitucional sobre la soberanía social.

(Art. 6) garantiza el goce de todos los derechos establecidos en la constitución y al mismo tiempo se esfuerza en el principio de igualdad ante la ley.

(Art. 23), el cual garantiza la no discriminación por ningún motivo.

El reconocimiento de un derecho a una vida libre de violencia; el hecho de que el estado acepte la violencia como un problema social y que se comprometa a enfrentarla, ratifica la importancia de la prevención de lucha contra la violencia, establece de forma explícita la responsabilidad obligatoria del estado en la implementación de políticas públicas en torno a estos temas y facilita la reforma jurídica pendiente al respecto.

Otro logro consiste en haber visibilizado las articulaciones entre los derechos y los temas económicos.

Logro importante es el reconocimiento de las jefaturas femeninas de hogar y su derecho a una protección especial.

El reconocimiento del trabajo como trabajo productivo cambia el panorama de reflexión en torno al enfoque de los derechos de las mujeres y la posición del estado en el debate para la definición e implementación de políticas públicas

El reconocimiento de iguales derechos y oportunidades para todos los miembros de la familia, así como la ampliación del concepto de familia.

Los artículos referentes al sistema de planificación permiten la consolidación de la transversalidad de género en las políticas públicas en un ámbito descentralizado.

La obligatoriedad del estado en la formulación y ejecución de políticas públicas para la igualdad de oportunidad entre mujeres y hombres, a través del organismo especializado (Art.41)

Anunziatta Valdez, CEPAL Informacion obtenida el jueves 20 de mayo de 2010 a las 17:15URL: http://www.eclac.cl/mujer/reuniones/Bolivia/Anunziatta_Valdez.pdf -

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

El modelo de control del proceso productivo, no espera que se fabriquen piezas o productos defectuosos para luego controlarlos, es anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando se presente los primeros síntomas de que pueden aparecer defectos.

Los procesos Productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

1°. Costos (eficiencia)

2°. Calidad

3°. Confiabilidad

4°. Flexibilidad

Una decisión apresurada al respecto nos puede llevar al “caos” productivo o a la ineficiencia.

6.6.1 Operacionalizacion

El control de la producción es verificar si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación.

MODELO DEL CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO

Se caracteriza por que se diseña para producir un determinado bien o servicio; el tipo de la maquinaria, así como la cantidad de la misma y su distribución se realiza en base a un producto definido.

Logrando altos niveles de producción debido a que se fabrica un solo producto, su maquinaria y accesorios son los más adecuados, cada operación del proceso y el personal puede adquirir altos niveles de eficiencia, debido a que su trabajo es repetitivo.

Se le recomienda un control permanente de producción en cada etapa del proceso, para detectar a tiempo problemas que puedan paralizar la línea.

PLANIFICACION DE PRODUCCION

La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpe, toda la empresa dejaría de ser productiva. En el departamento de producción se tienen las actividades de:

- Medición del trabajo.
- Métodos del trabajo.
- Ingeniería de producción.
- Análisis y control de fabricación o manufactura.
- Planeación y distribución de instalaciones.
- Higiene y seguridad industrial.
- Control de la producción y de los inventarios.
- Control de Calidad.

El gerente de control de producción se encarga principalmente de establecer y mantener programas de producción, sin perder de vista las necesidades de los clientes y las condiciones económicas favorables que se obtienen con una programación adecuada.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

La importancia de la programación y control de la producción, radica en que debe existir una perfecta coordinación para que el producto que se está elaborando fluya sin interrupciones hacia su embarque. El control de la producción tiene el doble propósito de dirigir la ejecución de las actividades planeadas previamente y de vigilar su desarrollo para descubrir y corregir las irregularidades.

Esquema General del Control de la Producción.

Planeación de preproducción.

- Determinar la secuencia de operaciones.
- Determinar la carga de las máquinas.
- Seleccionar los métodos preferidos de trabajo.
- Comprobar las preparaciones de los medios.
- Comprobar los niveles de inventarios.
- Desarrollar los dibujos de diseño.

Despacho.

- Hacer las requisiciones de compra.
- Completar las autorizaciones de mano de obra.
- Mandar las órdenes de ruta.
- Despachar las órdenes del almacén.
- Mandar las órdenes de trabajo.

Apresurar.

- Vigilar el flujo de materiales.
- Examinar los costos de mano de obra.
- Investigar las áreas del problema.
- Iniciar las acciones correctivas.
- Registrar los retrasos, desperdicios, etc.

Organización

“Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, para alcanzar el máximo éxito, es una unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rigen por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisiones internas y externas, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos”

Administración del Recurso Humano

Significa, trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones, administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la administración del recurso humano.

Gestión del Talento Humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Reclutamiento y Selección

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Evaluación y Programa de Incentivos

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, y los parámetros necesarios para funcionar con un plan de estímulos y sanciones, para reforzar la conducta de las personas que en ella participan.

Capacitación y Motivación

Es la colaboración con clientes en un proceso creativo y generador de ideas que les ayuda a maximizar su potencial personal y profesional.

Estabilidad y Seguridad Integral

Es el estudio y aplicación de normativas que incentiven y protejan al personal bajo el amparo de la institución en la cual se desarrollan como dependientes.

Análisis de cargos

Constituye la base más objetiva para un correcto ordenamiento de funciones, responsabilidades y más características dentro de una organización

6.6.2 Análisis de la situación Interna Matriz del PCI (Fortalezas y Debilidad)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden incrementar la productividad en la empresa.

CUADRO N° 3
MATRIZ DEL PCI (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Marca y producto bien posicionado	10	4	0,4
Ambiente laboral	6	3	0,18
Servicio y trato al cliente	7	4	0,28
Infraestructura	6	3	0,18
Calidad del producto	7	3	0,21
Ubicación adecuada de la maquinaria	7	4	0,28
Experiencia laboral del recurso humano	9	3	0,27
Contar con una base de clientes y proveedores potenciales	5	3	0,15
DEBILIDADES			
Impuntualidad por parte de los trabajadores	9	2	0,18
Falta de publicidad	5	1	0,05
Falta de liquidez para la compra de materia prima	8	2	0,16
No existe tecnología de punta dentro de la empresa	5	2	0,1
Resistencia al cambio por parte de los trabajadores	6	2	0,12
Falta de software para el área de diseño	4	1	0,04
Falta de mantenimiento de la maquinaria	4	2	0,08
El personal no utiliza implementos de seguridad	2	1	0,02
TOTAL	100		2,7

FUENTE: MATRIZ DEL PCI

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

ANALISIS

El resultado obtenido es de 2,7 mayores a la media aritmética, estos factores más relevantes de esta matriz son las fortalezas y pueden eliminar sus debilidades y sujetarse en los factores claves de éxito con fuertes impactos.

CUADRO N° 4
MATRIZ DE POAM (OPORTUNIDADES Y AMANAZAS)

MATRIZ EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Clientela Fija	10	3	0,3
Crédito inmediatos por parte de las instituciones financieras	7	3	0,21
Materia prima importada a un costo más bajo	7	4	0,28
Bajo costo de impuestos	5	2	0,1
Inversiones por parte de los accionistas	8	4	0,32
Demanda del producto en grandes cantidades	6	3	0,18
Negocios por Internet	6	4	0,24
Accesibilidad al mercado	5	2	0,1
AMENAZAS			
Competencia muy agresiva	7	4	0,28
Incremento de precios de la materia prima	6	3	0,18
Inseguridad Social	5	1	0,05
Aparición de productos importados	4	2	0,08
Productos sustitutos a precios bajos	6	2	0,12
Nuevas Leyes de gobierno	5	2	0,1
Globalización de mercados	6	3	0,18
Pérdida de valores y principios	7	2	0,14
TOTAL	100		2,86

FUENTE: MATRIZ DEL POAM

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

ANALISIS

El resultado obtenido es de 2,86 superiores a la media aritmética, empresa "Torino" debe trabajar en sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas, es decir las oportunidades se encuentran con un alto impacto para poder adquirir recursos, materia prima y buscar mercado.

6.6.3 Análisis de Vulnerabilidad**MATRIZ FODA**

El método FODA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando a la empresa.

Por último el otro elemento es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están al alcance

CUADRO N°. 5
MATRIZ FODA

	FORTALEZA_F	DEBILIDAD_D
MATRIZ FODA	1.- Marca y producto bien posicionado 2.- Buen ambiente laboral 3.- Buen servicio y trato al cliente 4.- Buena infraestructura 5.- Motivación e incentivos al personal 6.- Ubicación adecuada de la maquinaria 7.- Experiencia laboral del recurso humano 8.- Contar con una base de clientes y proveedores potenciales	1.- Atrasos del personal 2.- Falta de publicidad 3.- Falta de liquides para la compra de materia prima 4.- No existe tecnología de punta dentro de la empresa 5.- Resistencia al cambio por parte de los trabajadores 6.- Falta de software para el área de diseño 7.- Mal uso de la maquinaria 8.- El personal no utiliza implementos de seguridad
OPORTUNIDADES_O	ESTRATEGIAS F_O	ESTRATEGIAS D_O
1.- Clientela fija 2.- Crédito inmediatos por parte de las instituciones financieras 3.- Materia prima importada a un costo más bajo 4.- Bajo costos de impuestos 5.-Inversiones por parte de los accionistas 6.- Demanda del producto en grandes cantidades 7.- Negocios por Internet 8.- Accesibilidad al mercado	1.- Exportación del producto hacia el exterior (F1,O6,O5) 2.- Seguir manteniendo a nuestros clientes fijos y atreves de ellos darnos a conocer nuestro producto para poder tener nuevos clientes y así incrementar nuestra producción(F3, F7, O1, O7) 3.- Aprovechar tiempo y evitar desperdicios(F6,O3) 4.- Aprovechar esta oportunidad ya que nos permite reducir costos	1.- Aprovechar los créditos que nos ofrecen para poder adquirir mayor cantidad, variedad de materia prima y poder realizar una publicidad agresiva (D2,D3,O3) 2.- Aprovechar las inversiones para poder adquirir nueva tecnología y así mejorar la calidad de la producción(D4,O6) 3.- El Internet nos ofrece una variedad de software actualizados

	de distribución, acceder a nuevos mercados, retorno rápido de la inversión, posibilidad de un gran impacto en el mercado (F8, O8)	navegación global para la empresa las cual nos permite buscar nuevas tendencias de demanda en calzado para así no quedarnos atrás con respecto a la competencia (D6,O8)
AMENAZAS_A	ESTRATEGIAS F_A	ESTRATEGIAS D_A
1.- Competencia muy agresiva 2.- Incremento de precios de la materia prima 3.- Inseguridad Social 4.- Productos sustitutos aprecio bajos 5.- Nuevas Leyes de gobierno 6.- Inseguridad Social 7.- Globalización de mercado 8.- Perdida de valores y principios	1.- Aprovechar al máximo las fortalezas que poseemos como la calidad del producto, buen trato y servicio al cliente, experiencia laboral para ser más competitivos y creativos dentro del mercado(F1,F3,F7,O1) 2.- Para reducir el impacto de la inflación económica tendríamos que renegociar los plazos de pago de los insumos que se utiliza para la elaboración de calzado(F7,O2,O7)	1.- Debemos incentivar y capacitar al personal para que cambien su hábito, su forma de pensar y fomentar valores corporativos(D1,D5,D7,A8) 2.- Dar conferencias de seguridad industrial para que el personal tome conciencia de su salud(D2,D5) 3.- El gobierno debe invertir en las empresas el cual ayudara a mejorar la tecnología para que estas puedan producir más provocando así un aumento de fuentes de trabajo (D3,D4,D6,A4)

FUENTE: MATRIZ FODA

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores que posee la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato, así como las fortalezas y debilidades.

Los principales competidores a nivel local de la empresa “Torino” son:

- Calzado Luigi Valdiny
- Calzado Wonderland

De los competidores mencionados anteriormente utilizaremos los dos competidores que son Luigi Valdiny y Wonderland ya que son empresas que poseen planes de acción, lo que nos permitirá determinar con exactitud sus fortalezas y debilidades.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se determinará la ponderación a cada factor de éxito determinando pesos a los mismos de un total del 100%.
2. La calificación que se designará a cada una de las empresas modelo para la matriz del perfil competitivo será de 1 (menor importancia), hasta 4 (mayor importancia), esta valoración se dará de acuerdo al criterio del investigador.
3. Para determinar los factores claves de éxito que nos permiten identificar con mayor claridad las fortalezas y oportunidades de las empresas, se multiplicará la ponderación por la calificación asignada a cada factor.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

Mediante un análisis previo del entorno en el que se maneja la empresa “Torino”, podemos determinar los siguientes factores claves de éxito que utilizaremos para realizar la matriz del perfil competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		CALZADO TORINO		CALZADO LUIGI VALDINY		CALZADO WONDERLAND	
FACTOR	PESO	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
Calidad del producto	13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Tiempo de entrega	12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Ubicación	10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Precios	11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Imagen corporativa	10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Servicio post-venta	10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Servicio al cliente	13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Formas de pago	11	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Infraestructura	10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
TOTAL	100		3,7		3,46		3,58

FUENTE: MATRIZ FODA

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

En base a los resultados obtenidos de la matriz anteriormente elaborada, he obtenido los siguientes resultados, especificando que los resultados indican la fuerza relativa de la empresa, pero no siempre resulta ser lo correcto, el propósito de esta matriz no es obtener resultados ficticios, sino al contrario nos permite asimilar y evaluar la información de una forma clara y óptima para la toma de decisiones.

Con este análisis podemos decir que la empresa Wonderland, alcanzó un total ponderado de 3,58 lo que significa que es uno de nuestros competidores más cercanos para “Calzado Torino” una amenaza constante dentro de su segmento de mercado, mientras que Luigi Valdiny, obtiene un resultado ponderado de 3,46 lo que significa que es un débil competidor frente a las fortalezas de la empresa “Torino”.

Con los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, podremos elaborar el FODA y las estrategias que necesita la empresa “Torino” para mejorar su productividad y las necesidades que tiene la empresa.

6.6.4 Análisis del Sector Industrial

La industria de calzado crece pese a falta de tecnificación

Los aranceles a la importación de zapatos han generado un aumento de entre el 20% y el 40% de las ventas del producto local.

A la entrada de zapatos al país se le impusieron salvaguardias desde enero del 2009, por lo que hasta julio de este año se debe pagar \$ 3 por cada par. Adicionalmente, desde este mes se aprobó un arancel mixto que obliga a los importadores a cancelar: el 10% del valor de la carga, más \$ 6 por cada par.

Las medidas que, han estimulado al sector, tampoco son suficientes para hacerlo más competitivo, pues, en el área de confección de zapatos no hay capacitación profesional y es más una labor que se pasa de “maestro a oficial”.

A esto le agrega que el temor de que si se llegan a levantar los aranceles y las salvaguardias el sector vuelva a debilitarse.

El producto, no pueden competir con las marcas internacionales por la falta de tecnología. Por ello, desde que se impusieron los aranceles las empresas han optado por seguir importando, pero en líneas más económicas. Es así que solo entre un 20% a 30% de los artículos son nacionales, en su mayoría calzado escolar y de vestir. El incremento de sus compras locales ha sido del 3% en el último año.

La fabricación local de calzado está en una fase muy incipiente aún, carece de mano de obra calificada, conocimiento especializado y acceso a maquinaria y materia prima de calidad, además de estar enfocada en el desarrollo de calzado básico con falta de diseño y moda.

CINCO FUERZAS DE PORTER

El marco de referencia más influyente y el más empleado para evaluar el atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter.

MODELO 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

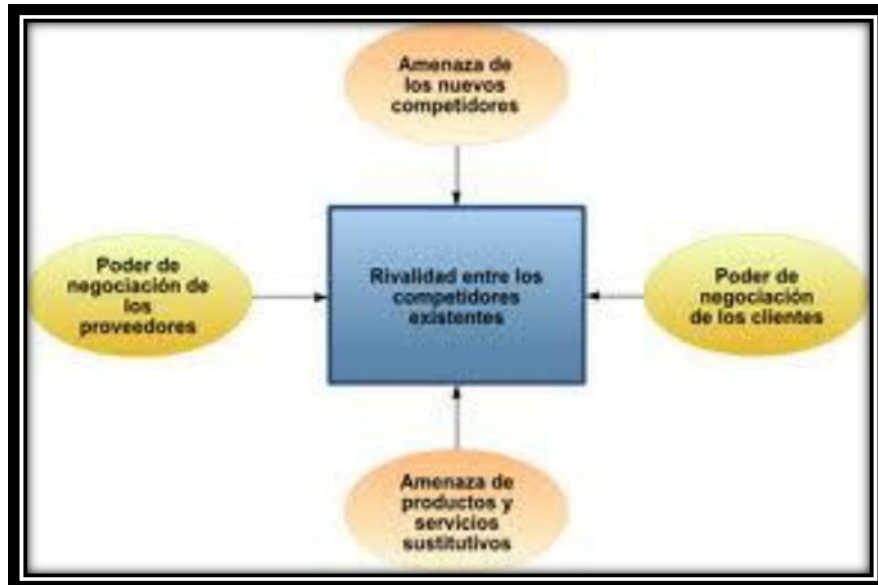


GRAFICO No 9 MODELO 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

1. Amenaza de posibles entrantes
2. Rivalidad entre competidores existentes
3. Productos sustitutos
4. Poder de negociación de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

RIVALES EN LA INDUSTRIA

Número de competidores: En la Provincia de Tungurahua existen varios negocios que realizan actividades afines a la empresa “Torino”, y los hemos clasificado en dos categorías: Formales E Informales.

Dentro de los formales podemos ubicar a los negocios que cuentan con un infraestructura propia, y que cumplen con todos los estatutos legales establecidos por la ley y que comercializan su calzado ya sea en locales de su propiedad o lo distribuyen a otros para que los comercialicen. Entre ellos tenemos a: **Plasticaucho S.A, Calzado Gamo's, Wonderland, Luigi Valdiny, Fransani y Vecachi.**

Dentro de los informales ubicamos a los negocios que se encuentra de manera ambulante, no tienen un sitio definido establecido para ejercer sus actividades. En este grupo podemos citar a los productores artesanales y pequeños negocios o microempresas familiares, ya que muchos de ellos comercializan sus productos en la calle de manera ambulante sin cumplir con los requerimientos establecidos por la ley.

Entre los considerados posibles competidores que ofrecen productos a precios más altos tenemos:

- Calzado Luigi Valdiny
- Calzado Wonderland
- Calzado Gamos
- Calzado Fransani
- Calzado Liwi

POSIBLES PARTICIPANTES

Conocida también como barreras de entrada, más que las posibles reacciones de empresas ya existentes, son las altas necesidades de capital.

Entre las principales barreras de entrada detectadas tenemos las siguientes:

- **Economías de escala.** Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- **Política del gobierno.** Esta puede limitar la estancia de la empresa en el mercado debido a que constantemente se está implementando controles, regulaciones, legislaciones, etc.

PROVEEDORES

El poder de los proveedores no será determinante. Si a la empresa no le convencen la calidad de la materia prima de un determinado proveedor, podrá cambiar sin dificultades ya que hoy en día hay muchos proveedores que ofrecen materia prima de calidad.

Además para optimizar las relaciones con los proveedores y beneficiarse tanto la empresa “Torino” como ellos, se aplicara la técnica del Just in Time.

Los proveedores que abastecen de todo lo necesario para que esta empresa tenga una extensa variedad de calzado son:

Materia Prima

- Curtiduría Tungurahua
- Curtiduría San José
- Curtiduría Zúñiga
- Imporcalza

Maquinaria

- Electrónica BC
- Gerardo Ortiz
- Ruber CIA Ltda.

COMPRADORES

En este sector los compradores compiten por medio de sus exigencias de precios bajos pero también con calidad más alta y mayor excelencia en el servicio.

En esta empresa se ofrece un producto y servicio basado en la diferenciación para de esta manera triunfar sobre las expectativas que tienen los clientes acerca de nosotros, demostrando que el calzado que en esta empresa se elabora es de primera calidad y sobre todo posee originalidad y exclusividad, ganándonos así la preferencia de nuestros clientes.

Mediante esto la empresa se posesionará en el mercado cada día más gracias a la aceptación de los productos y servicios que brinda.

Los principales clientes que adquieren los productos elaborados en la empresa “Torino” son clientes mayoristas y minoristas:

Ambato, Guano, Ibarra, Otavalo, Pichincha, Esmeraldas, Santo Domingo, Guayas, Los Ríos, Loja, Cuenca, Machala, Puyo

SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Productos que pueden sustituir a los otorgados por la empresa “Torino” son:

- Calzado Colombiano
- Calzado Peruano
- Zapatos de cuero sintéticos
- Productos importado

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Para poner en práctica la propuesta es necesario plantear los pasos del modelo de control del proceso productivo, como esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, el mismo que se detalla a continuación.

ESQUEMA DE UN MODELO DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO DE CALZADO

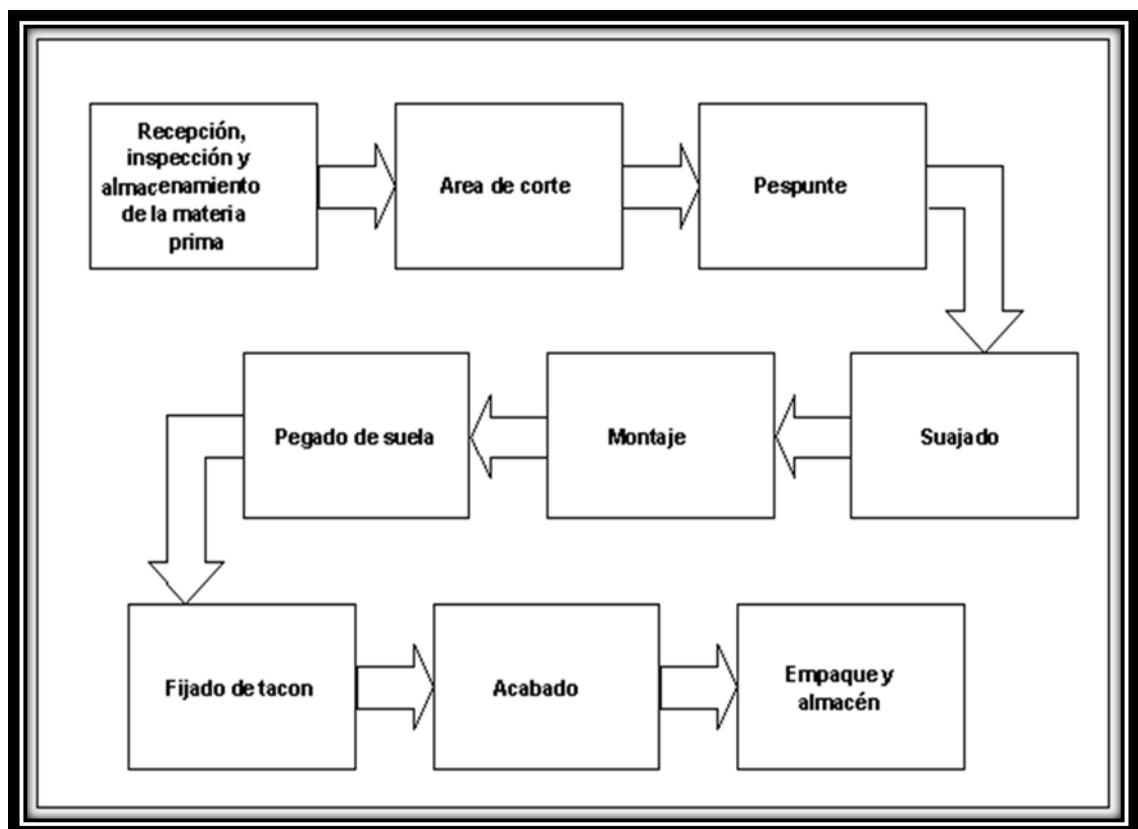


GRÁFICO No 10: MODELO DE PROCESO
ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA
FECHA: 11/JUNIO/2012

DISEÑO DEL MADELO DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO (Propuesto)

MODELO PROCESO LINEAL O POR PRODUCTO

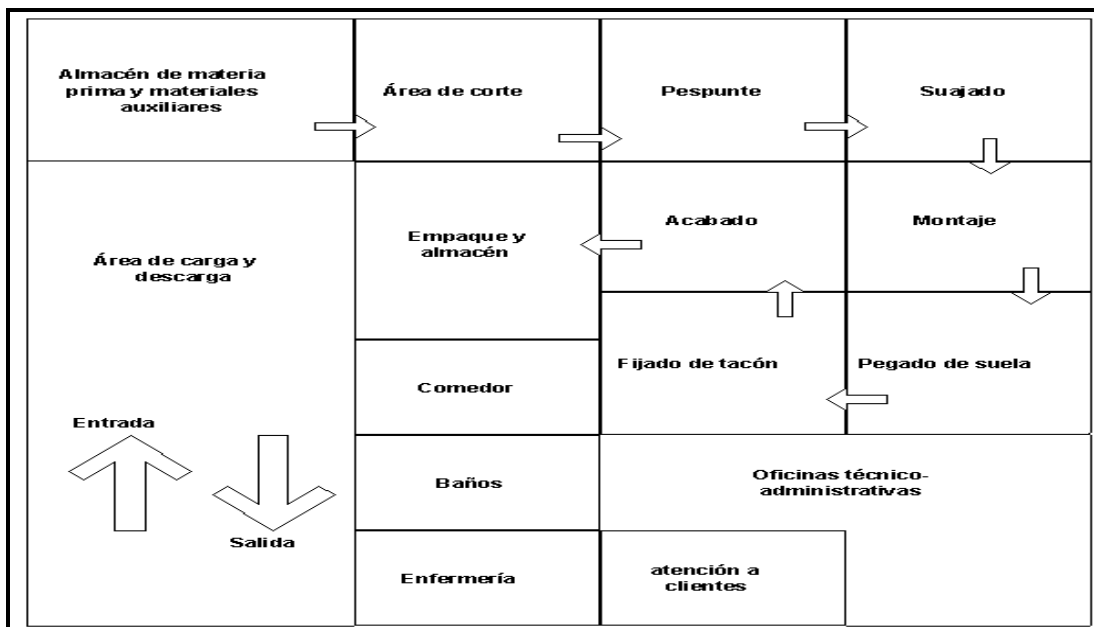


GRÁFICO No 11: DISEÑO MODELO PROCESO PRODUCTIVO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 11/JUNIO/2012

Distribución Interior de las Instalaciones:

Los factores a considerar en el momento de elaborar el diseño para la distribución de planta son:

- Determinar el volumen de producción
- Movimientos de materiales
- Flujo de materiales, y
- Distribución de la planta.

Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

Las instalaciones necesarias para una empresa de este giro incluyen, entre otras, las siguientes áreas:

- Área de Corte
- Pespunte
- Suajado
- Montaje
- Pegado de suela
- Fijado de tacón
- Acabado
- Empaque y almacén
- Comedor
- Baños
- Enfermería
- Oficinas técnico-administrativas
- Atención a clientes

Su administración se enfoca a mantener funcionando todas las operaciones de la línea, a través de un mantenimiento preventivo eficaz que disminuya los paros y un mantenimiento de emergencia que minimice el tiempo de reparación, pues el paro de una máquina ocasiona un cuello de botella que afecta a las operaciones posteriores y en algunos casos paraliza las siguientes operaciones.

Misión:

- Mejorar la calidad de los procesos
- Reducir los costos operativos y gastos
- Aumentar la productividad empresarial
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Crear un efecto multiplicador continuo

Visión:

“PASION POR EL DISEÑO DE CALIDAD”

Compromiso

Todo producto debe estar desarrollado bajo los más altos estándares de calidad, diseñados pensando en la total comodidad y seguridad de los clientes.

CICLO DEL PROCESO

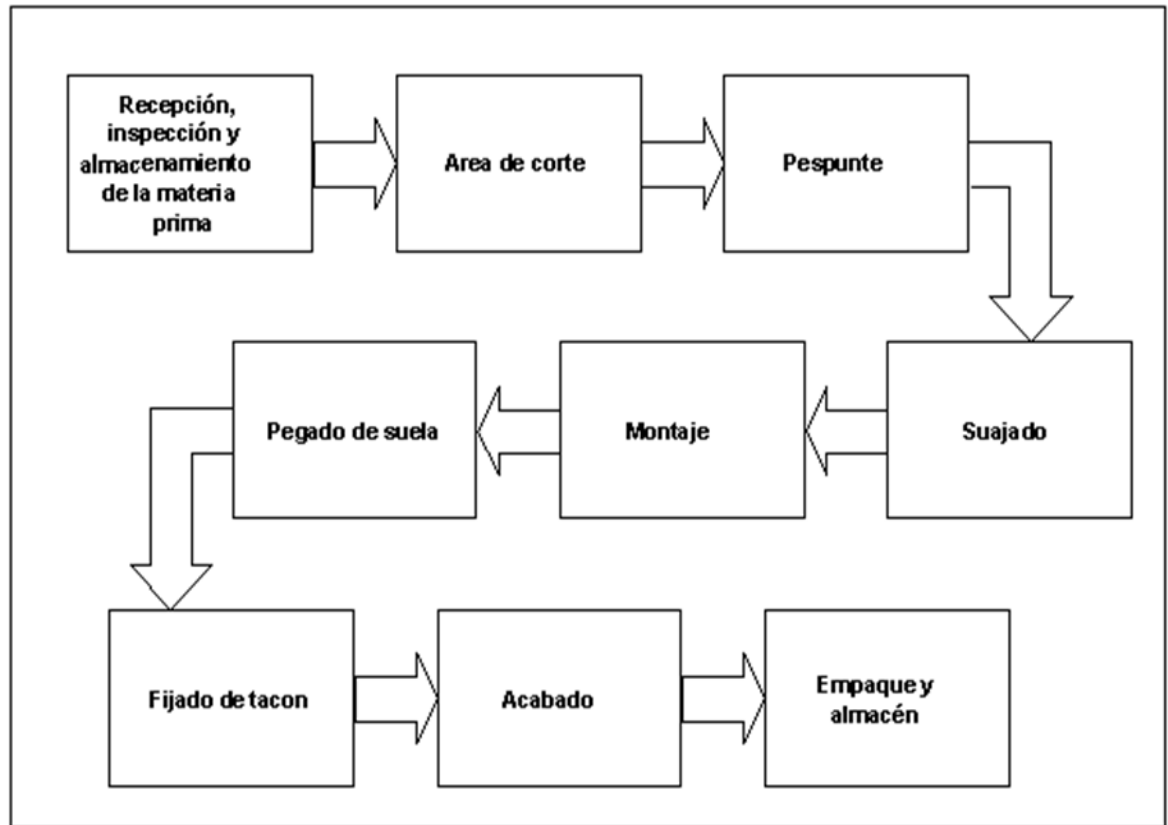


GRÁFICO No 12: CICLO DE PROCESO PRODUCTIVO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 11/JUNIO/2012

ORGANIZACIÓN CICLO DEL PROCESO

Cuando el sistema está centralizado, tiene las siguientes fases:

- Orientación: determina dónde se va a realizar la labor.
- Despacho: se da el despacho de órdenes a su debido tiempo.
- Activación: determina si el trabajo avanza o no, como se ha planificado.

PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una previsión de producción específica.

El control de producción debe pronosticar la demanda que posee el producto fabricado, indicando la cantidad en función del tiempo de producción.

COMO MEDIR LA EFICIENCIA DEL CONTROL

La gerencia debe de estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

- ¿Qué es lo que se va hacer?
- ¿Quién ha de hacerla?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo se va a cumplir?

El modelo de producción es efectivo cuando se ha cumplido con el plan de producción y se ha eliminado aspectos como:

- a. Escasez de piezas individuales en la línea de proceso.
- b. Retraso crónico para terminar los pedidos a tiempo.
- c. Demasiados pedidos urgentes, cuando no lo era originalmente.
- d. Excesivo tiempo extra.
- e. Frecuentes demoras en la operación por escasez de material.
- f. Tiempo de espera de los operarios, antes de recibir órdenes.
- g. Perdidas frecuentes de materiales en proceso.
- h. La necesidad de “robarle a una orden, para completar otra”.
- i. Incapacidad del departamento de control, para dar información respecto al progreso del pedido.

El control es algo más que planeación: Control es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.

DIAGRAMA DE FLUJO. 3.4

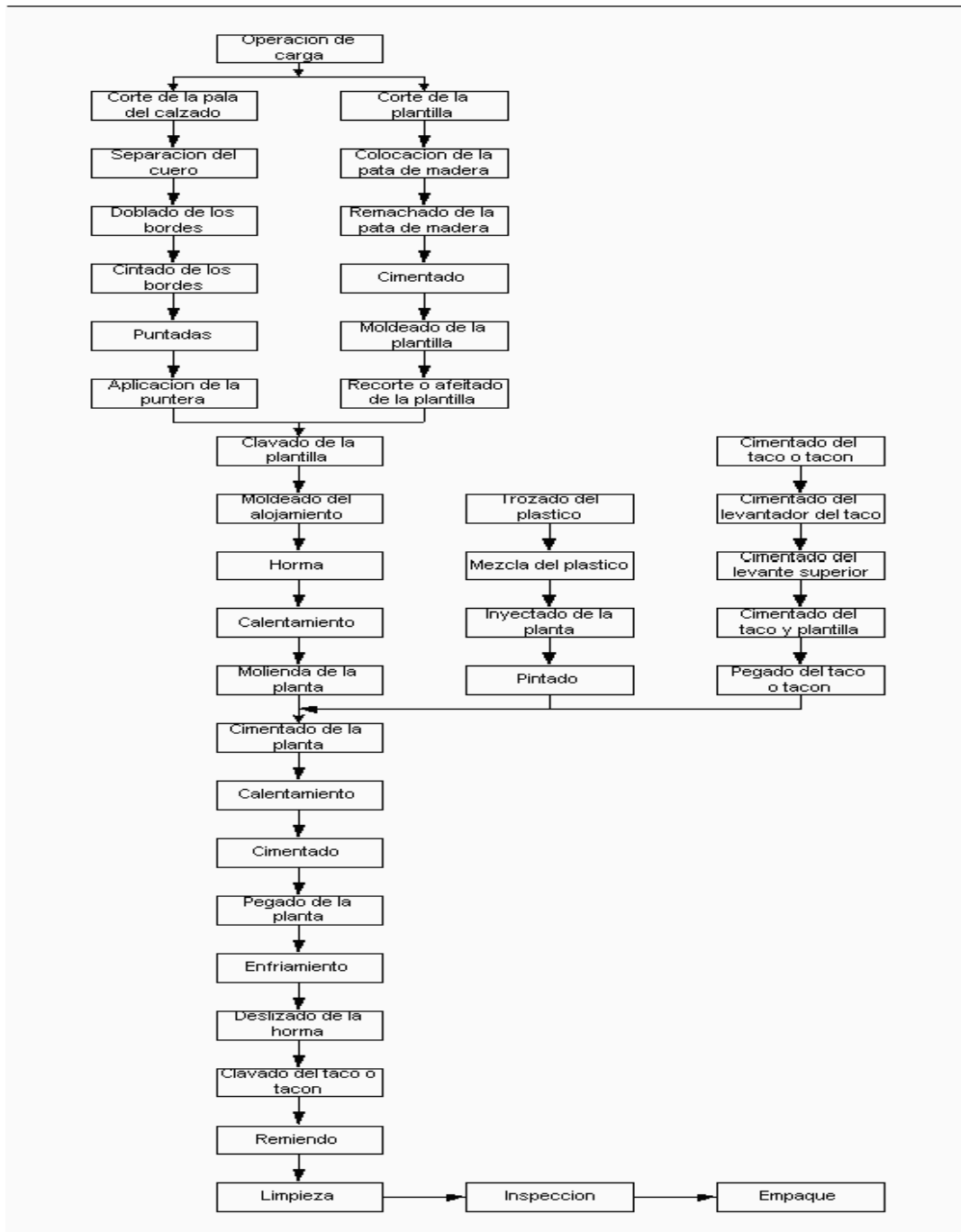


GRÁFICO No 13: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CALZADO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 11/JUNIO/2012

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

Es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos operativos.

1.-DISEÑO

En el departamento de diseño y desarrollo se realiza una revisión y selección cuidadosa de las entradas del diseño, se verifican que las medidas de las hormas sean las adecuadas a la anatomía del pie masculino y femenino ecuatoriano, que las suelas presenten cualidades anatómicas y antideslizantes, que los cueros naturales que utilicemos sean suaves, que los forros ayuden a la transpiración del pie, los herrajes sean resistentes.

PREPARACIÓN DEL MATERIAL.

Antes de que el cuero ingrese al cortado, se selecciona la materia prima, con un estricto control de calidad, según los requerimientos para la elaboración del producto.

La materia prima se envía a corte juntamente con los patrones que se desarrollaron en el proceso anterior y es aquí donde el personal especializado corta cada pieza individual a máquina.

2.- RECORTE.

El departamento de corte es el área de la fábrica en donde los diferentes moldes y patrones de diseño se compondrán en piezas para formar el zapato en su parte superior.

Los materiales utilizados en la producción de la pala del calzado son cortados en segmentos pequeños por una máquina cortadora automática. El tamaño y la forma de cada segmento están determinados por el molde de corte.

El material es utilizado de cuero original, entonces primero debe ser gastado o rebajado al grosor deseado.

El operario se encarga de examinar cada banda de cuero para asegurarse de que no existan fallas, ya que si el cuero presenta cortes, puntos o arrugas estas fallas se marcan para no utilizarlas en modo alguno y evitarlas durante la colocación de moldes o patrones.

3.-DESTALLADO

El destallado o desbastado es una operación en la cual se reduce el espesor del cuero, a las partes que van a ensamblarse según el modelo para brindar comodidad en el interior del calzado al usuario.

4.-APARADO

El aparador marca los puntos en que cada pieza coincide con las otras. Las puntadas realizadas consiguen un aspecto muy estético gracias a un trabajo altamente minucioso y una gran precisión. Antes de que sea cosido, el borde de cada segmento será plegado y sujetado o atado.

5.-COSTURA.

Los segmentos plegados son cosidos para formar la pala del calzado.

Una puntera termoplástica es diseñada para proporcionarle soporte a la punta del calzado, estos son producido e insertado por una máquina sopladora de punteras. En este punto, la pala queda lista para su montaje posterior.

CODIFICACIÓN

Al concluir el proceso de aparado se continua con la codificación del calzado proceso en el cual se marca el número de la orden de producción que sirve como trazabilidad del producto y de esta forma saber su historia.

Una vez que los cortes se encuentran aparados se procede a cortar los residuos que existen tanto de hilos como de forros

6.-PLANTILLA.

La horma es una copia abstracta del pie humano. Una de sus funciones es sustituir el pie durante la Confección y Aparado del zapato para actuar como superficie de trabajo.

Es importante revisar la conformación de plantillas en una máquina que ayude a dar una curvatura al material para que se acople de mejor manera en la horma, facilitar el armado y brindar comodidad al usuario con una plantilla anatómica de acuerdo a la altura del taco que está usando.

DESTALLADO DE PLANTAS Y DENTROS

Se desarrollan estos componentes reduciendo el espesor del material para evitar molestias en el interior del calzado.

7.-COLOCADO DE DENTROS Y PUNTAS

Luego se reactiva la resina de los materiales a través del calor, para luego ser ubicados en la punta y el talón del calzado respectivamente.

8.-CLAVADO DE PLANTILLAS

Se procede entonces al clavado de plantillas, que consiste en centrar la plantilla de armado en la horma según el número y el modelo.

9.-ARMADO DE PUNTAS

Para luego armar puntas en donde se centra y arma la parte delantera del calzado en una maquina hidráulica, aquí el calzado toma la forma de la punta de la horma plástica.

10.-ARMADO DE TALONES Y LADOS

Posteriormente se arman talones y lados del calzado de igual forma a máquina, considerando que la altura del talón sea uniforme a cada par, ahora si se consigue un ajuste perfecto a la horma y por tanto la anatomía del pie masculino y femenino.

11.-ASENTADO

Es necesario dar una uniformidad a la parte inferior del zapato para que facilite el siguiente proceso esto se lo consigue con el asentado.

12.-DESARRUGADO

Luego el calzado pasa por un horno estabilizador que ayuda a que el cuero tenga firmeza en la horma, luego el operario se encarga de secar las arrugas que el cuero podría presentar a través de un vapor de aire caliente, obteniendo una mejor presentación del calzado.

13.-CARDADO DE ZAPATO

El siguiente paso es cardar, que consiste en pulir el cuero de la parte inferior del zapato armado, para que tenga un mejor anclaje de la pega.

14.-APLICACIÓN DE PRIMER Y PEGA

A las plantas se aplican el limpiador y pega en toda la parte pulida del calzado, para que pueda ser unida con el corte.

15.-REACTIVADO DE PLANTAS

Luego tanto el corte como el calzado armado en la horma, pasan por un horno en el cual se reactivan las pegas de ambos, para proceder a ser unidas y prensadas.

16.-PEGADO

El operario une la suela con el calzado armado en la horma por medio del pegante reactivado.

17.-PRENSADO

Después pasa a la prensa que consiste en la aplicación de fuerzas a través de máquinas automáticas, para lograr una mejor unión entre planta y el calzado en la horma garantizando, durabilidad y seguridad.

18.-TERMINADO SACADO DE HORMA

Antes de sacar la horma el calzado pasa por un horno de frío que ayuda a que la pega, concluya de manera acelerada su ciclo de secado sufriendo un choque de temperatura, luego se pasa a retirar la horma del calzado.

19.-COLOCADO DE PLANTILLA Y CONTROL DE CALIDAD

Se realiza un control de calidad, antes de que siga el proceso, luego cuidadosamente se colocan las plantillas internas del calzado, para brindar confort y suavidad al usuario, en ellos también se identifica el producto por medio de un código de cada modelo que se elabore.

20.-APLICACIÓN DE ACABADO

El calzado juega un papel muy importante en la presentación del calzado dándole uniformidad al tono del cuero, mejorando su tacto, y garantizando protección para una mayor vida útil del producto.

COLOCACIÓN Y EMPAQUE.

El calzado es enfriado y removido de la horma. Luego, el taco es clavado en este con una máquina. Una placa es insertada en el calzado. Cualquier hilo u otro material de desecho son obtenidos por un soplador de aire caliente. Luego, el calzado es limpiado, inspeccionado y empaquetado.

21.-ACABADO, INSPECCIÓN Y EMPAQUE

Cualquier hilo u otro material de desecho son obtenidos por un soplador de aire caliente. Las agujetas y las plantillas son colocadas en los calzados. Un detector de metales es usado para encontrar agujas que han podido permanecer durante el proceso de manufactura. Luego, el calzado es limpiado e inspeccionado para encontrar algún defecto y finalmente empaquetarlo en cajas.

22.-INGRESO A BODEGA EMBALAJE Y CONTROL FINAL

Nuevamente se controla, calidad cantidad, modelos, serie, y color de cada uno de los pedidos, para luego proceder al embalaje, esa tarea se ve facilitada gracias a la etiqueta de fácil identificación que se encuentra en el frente de la caja.

23.-DESPACHO Y SERVICIO AL CLIENTE

Se clasifican los productos y se apilan de manera que no vayan a dañar el producto final en esta etapa los pedidos se encuentran listos para su distribución y comercialización a nivel nacional e internacional.

24.-ENTREGA A ALMACENES

Nuestro producto ya ha sido despachado al almacén, y está listo para que usted los haga parte de su estilo de vida.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

La capacidad de producción de la planta dependerá del número de máquinas usadas, la asignación de mano de obra, la eficiencia de producción y del tipo de calzado producido.

Por ejemplo, la planta equipada con la maquinaria y equipo descrito en la sección 3.4 de este estudio, podría ser capaz de producir 2,000 pares de zapatos en 8 horas.

Sin embargo, una operación ineficaz de la planta podría rebajar la producción a 1,200 pares de zapatos para el mismo período de tiempo.

PRODUCIR ES AÑADIR VALOR A LAS COSAS.

La **productividad** es el cociente entre la producción obtenida y los recursos utilizados (outputs/inputs).

La Productividad y el Tiempo

Un proceso alcanzará mejores índices de productividad en la medida en que sea capaz de emplear el menor tiempo en la obtención de una unidad de producto.

Es decir, exige una gran cantidad de trabajo en planificación, programación y control de la producción; para obtener un adecuado nivel de eficiencia en cada departamento y un buen nivel de atención al cliente.

Su eficiencia puede calcularse de la siguiente manera:

$$Ep = TTT \div TTF \times 100$$

Ep = Eficiencia del proceso

T T T = Tiempo Total del Trabajo

T T F = Tiempo Total Final

Tiempo Total del Trabajo = Es la suma de horas máquina o de hora hombre utilizadas efectivamente en hacer el producto o los productos.

Tiempo Total Final = Es el tiempo que tardó en salir el producto terminado.

Se hizo una producción en la cual se utilizaron 20 Horas-Hombre y permaneció en el taller incluyendo los tiempos de espera 100 Horas-H

$$Ep = 20H-H / 100 H-H = 0.20 \times 100 = 20\% \text{ eficiencia}$$

CONTROL DE (EFICIENCIA)

El conocer las eficiencias nos permite premiar a los buenos operarios.

a) Seleccionar el nivel de eficiencia base. Es decir, el nivel al cual deberían estar nuestros operarios como mínimo normal, bajo condiciones normales. Este nivel depende del tipo de empresa, complejidad del proceso y regularidad de las operaciones.

El nivel de eficiencia mínimo normal seleccionado es del 70%. A partir de este nivel podríamos calcular un incentivo económico por cada 1% de incremento de eficiencia.

Eficiencia	Eficiencia a Bonificar	Salario Diario
70	0	Básico (B)
71	1	B + ¢ 1
72	2	B + ¢ 2
80	10	B + ¢ 10
90	20	B + ¢ 20
100	30	B + ¢ 30
110	40	B + ¢ 40

Si se calcula en ¢ 1.00 cada 1%

Las decisiones críticas para que sea efectivo son dos:

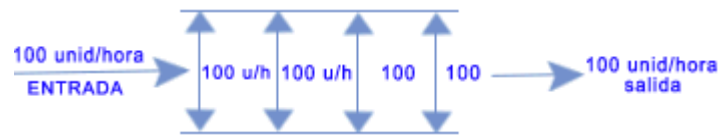
a) Eficiencia mínima normal

b) Monto del incentivo por 1% de eficiencia

c) Salario básico (puede ser el mínimo o uno mayor de acuerdo a la política de la empresa)

La situación fundamental es: “como premiar la buena eficiencia de mis operarios”

Se dice que una línea de producción está balanceada cuando la capacidad de producción de cada una de las operaciones del proceso tiene la misma capacidad de producción.



En cada etapa (operación) del proceso debe existir la misma capacidad de procesamiento para lograr el balance.

Este control se realiza a través de herramientas como son:

- Ordenes de producción,
- Reportes de trabajo y
- Control de materias primas.

VENTAJAS DEL CONTROL DE LA PRODUCCION:

El control de la producción trae algunas ventajas como son:

- Organización en la producción
- Se controla el consumo de materias primas.
- Se controla en tiempo trabajado por operario.
- Se verifican las cantidades producidas.

PASOS A SEGUIR PARA CONTROLAR LA PRODUCCIÓN:

PASO UNO: Elaboración de reportes de trabajo.

El reporte de trabajo es la información que el operario suministra al supervisor o dueño de la empresa. Un modelo de reporte de trabajo, es el siguiente:

MODELO DE REPORTE DE TRABAJO

MODELO DE REPORTE DE TRABAJO				
EMPRESA: _____				
REPORTE DE TRABAJO No. _____				
OPERARIO: _____ PERIODO _____				
	Orden Producción	No.	No.	No.
Operaciones Realizadas		Cantidad	Cantidad	Cantidad
TOTAL HORAS TRABAJADAS				

GRAFICO No 14: MODELO DE REPORTE DE TRABAJO

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 23/JULIO/2012

PASO DOS: Control de Producción

La información de los reportes de trabajo debe compararse con las de las órdenes de producción. Utilice el siguiente formato:

FORMATO DE ORDENES DE PRODUCCION

FORMATO DE ORDENES DE PRODUCCION							
CONTROL DE PRODUCCIÓN							
EMPRESA: _____							
OPERARIO: _____				PERIODO _____			
	Orden Producción	No.		No.		No.	
Operaciones Realizadas							
		Programa	Realizado	Programa	Realizado	Programa	Realizado
TOTAL							

GRAFICO No 15: MODELO FORMATO ORDENES DE PRODUCCION

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 23/JULIO/2012

PASO TRES: Análisis del cuadro de control de producción.

Al llenar el cuadro de control de producción se pueden presentar 3 situaciones:

1. Lo programado igual a lo realizado o sea se cumplió con la programación establecida.
2. Lo realizado mayor que lo programado. En este caso hay que hacer un análisis de las causas por las cuales hay mayor producción de la requerida.
3. Lo realizado menor que lo programado. Se debe determinar las causas por las cuales no se pudo cumplir con la producción requerida e implementar los correctivos necesarios en el futuro.

PASO CUATRO: Control de materias primas.

Es el registro de las materias primas que se entregan para la producción.

Al hacer entrega de materias primas se debe indicar la orden de producción en la que se va a utilizar, la cantidad entregada, la cantidad devuelta y la persona que las recibe.

FORMATO CONTROL DE MATERIAS PRIMAS

FORMATO DE CONTROL DE MATERIAS PRIMAS			
PARA ORDEN DE PRODUCCIÓN No. _____			
EMPRESA: _____			
FECHA DE ENTREGA: _____			
MATERIALES	CANTIDAD ENTREGADA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA
RECIBÍÓ:			

GRAFICO No 16: MODELO FORMATO CONTROL DE MATERIAS PRIMAS

ELABORADO POR: CRISTIAN ANALUIZA

FECHA: 23/JULIO/2012

6.7.1 Diagnóstico Estratégico

La empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, tiene como ideas generales referencias de lo que quiere y espera ver a futuro estableciendo un rumbo fijo para lograr el desarrollo continuo de la empresa.

MISIÓN PROPUESTA

Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera calidad, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando la durabilidad del producto para brindar comodidad, y confort a nuestros clientes.

VISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa líder en el mercado nacional y andino, en la fabricación y comercialización de calzado casual de alta calidad con precios accesibles a todo tipo de mercado, trabajando siempre con responsabilidad, valores éticos, para beneficiar a los trabajadores, accionistas y la sociedad.

PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

Buscar el nivel de calidad: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones del producto.

El servicio al cliente: Es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores. Es necesario buscar la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

Mejorar constantemente: En todos los procesos de la empresa, ofreciendo mejoramiento continuo del producto.

La innovación e investigación continua: Es necesario desarrollar políticas que generen nuevos productos, que satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.

Buscar mercados de alto crecimiento: Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas.

Pensar estratégicamente: Analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo.

VALORES

MORAL.- Es la suma total del conocimiento que se adquiere sobre lo más alto y noble, y que una persona respeta en su conducta.

DISCIPLINA.- La Disciplina es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien.

JUSTICIA.- El término permite referirse a las condiciones necesarias para que pueda desarrollarse una sociedad relativamente igualitaria en términos económicos, y comprende al conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables para garantizar condiciones de trabajo y de vida decentes para toda la población

SOLIDARIDAD.- La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política, y constituye el fin y el motivo primario del valor de la organización social.

RESPONSABILIDAD.- Se trata del cargo o la obligación moral que resulta para un sujeto del posible error cometido en un asunto determinado.

INTEGRIDAD.- Realizar todas nuestras actividades de manera transparente e imparcial, actuando en todo momento de manera justa e intachable con rectitud y congruencia conforme a los principios y normas de honradez y moral, sin incurrir en actos ilícitos, aportando y contribuyendo con la sociedad en la lucha contra la corrupción en todas sus formas.

SERVICIO DE EXCELENCIA.- Servir a nuestras partes interesadas oportunamente con amabilidad y cortesía, siempre tratando de resolver sus problemas y necesidades, asegurando una comunicación eficaz, clara y permanente.

PROFESIONALISMO Y SUPERACIÓN PERSONAL.- Actuar siempre comprometidos en la aplicación de nuestros conocimientos conforme a nuestra formación, realizando el trabajo con responsabilidad y seriedad, apegados a nuestros procedimientos y lineamientos, buscando siempre la certeza y excelencia en los resultados.

PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO.- Administrar eficientemente nuestros recursos para el logro de nuestros objetivos. Trabajar enfocados a cumplir con la planeación establecida, haciendo las cosas bien a la primera, sin cometer errores ni generar desperdicios.

TRABAJO EN EQUIPO Y CREATIVIDAD.- Fomentar e impulsar el trabajo colaborativo y multidisciplinario con la participación activa de todos los integrantes de la entidad.

RESPECTO.- Tratar a todas las personas con amabilidad y cortesía, siendo siempre considerados y empáticos.

ORDEN Y CUIDADO AL AMBIENTE.- Trabajar siempre de manera organizada, apegados a políticas y valores para mantener un entorno productivo eficaz.

6.7.2 Análisis Estratégico

- Desarrollar las estrategias para mejorar la productividad
- Mejorar la habilidad de las personas de encontrar expectativas de calidad alta, costo bajo, y entrega en el tiempo continuamente.
- Fomentar la cultura del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, mejorando la cultura corporativa
- Ayudar a obtener la capacidad de buscar y solucionar problemas en la Empresa
- Mejoras en la calidad de los productos
- Reducción del inventario en proceso
- Reducción del tiempo de fabricación
- Aumento de la rentabilidad
- Mejorar el servicio
- Mejorar el clima organizacional

MÉTODO KAIZEN BLITZ

Es centrarse en un área determinada para crear una mejora radical en un corto período de tiempo. Es un Programa de Mejoramiento Continuo basado en el trabajo en equipo y la utilización de las habilidades y conocimientos del personal involucrado, Utilizando diferentes herramientas de Manufactura Esbelta para optimizar el funcionamiento de algún proceso productivo seleccionado.

ESQUEMA KAIZEN BLITZ



GRAFICO No 17: ESQUEMA KAIZEN BLITZ

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.7.3 Estrategias

El objetivo perseguido tras la elaboración de Estrategias es el trazar organización, para alcanzar cero desperdicios, optimizando tiempo y recursos y así convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Para los objetivos específicos

Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para lograr mejores resultados y aprovechar los recursos en función de las características propias de la empresa y su entorno.

- Mejor calidad en productos y servicios
- Mejor entorno de trabajo
- Mejor productividad en las operaciones

Estrategia – incentivar el trabajo en equipo

El activo más valioso de cualquier empresa es su propio personal, la falta de motivación del personal, restringe la participación.

Un factor fundamental para llevar a cabo con éxito la reingeniería de procesos es la motivación del personal de la empresa, para que se comprometa en esta acción de cambio radical, ya que no se trata de un enfoque parcial ni vertical, sino de un cambio profundo y participativo.

Metas vagas, camino a la deriva, las metas deberán estar definidas claramente al iniciar el programa, de tal manera que el equipo se centre en conseguirlas (aumento de productividad, reducción de espacio, etc.)

Herramientas esenciales:

- Equipos de trabajo, quienes llevaran a cabo las actividades de mejora.
- Mapa de procesos, ayuda a visualizar globalmente. Ayuda a ver más los desperdicios
- Líderes de equipo, se encargarán de la dirección del trabajo
- Herramientas de medición, se realiza a través de gráficos, planes de acción, pizarrones de mejoras

Productos defectuosos

Cuando la empresa produce un producto defectuoso y no se averigua la causa ni se toman las medidas necesarias, pueden suceder dos tipos de riesgos, el primero, que haya que reprocesarlo por no darse cuenta cuando se está produciendo, y el segundo, que no nos demos cuenta y el producto llegue al consumidor final causando desconfianza de los clientes.

Técnicas para minimizar los productos defectuosos

1. Se dividen en grupos los productos defectuosos por el tipo de defecto.
2. Se escribe la cantidad y el tipo de los productos defectuosos, (Si se puede convertir el número de defectos en dinero es mejor).
3. Se analizan las causas de los defectos de cada grupo
4. Finalmente, se toma la medida necesaria para evitar que vuelva a suceder.

Preparación necesaria para la implementación exitosa

Aumentar el grado de conciencia de calidad entre los empleados y capacitar al personal para que pueda evaluar la calidad de los productos a rechazar. Todos los operarios deben respetar la regla de reciclaje, es un proceso que consiste en someter de nuevo una materia o un producto ya utilizado a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto.

UNO PARA TODOS, TODOS PARA UNO.

Crear equipos de trabajo o potenciar los ya existentes, constituye un verdadero karma para los directivos de empresas. Realizar un autodiagnóstico y aplicar determinadas pautas, pueden ser de mucha utilidad para todos los integrantes.

Aristóteles definió al hombre como “un líder”, por su capacidad natural de organizarse y por ser el único poseedor del don de la palabra.

Martin Heidegger precisó: “Si yo soy, el otro es. No hay yo sin nosotros”, aludiendo puntualmente a que somos, por naturaleza, seres sociales. Esta capacidad inherente le ha permitido al ser humano crecer y evolucionar a través de la historia. En el ámbito empresarial ocurre algo similar: los equipos de trabajo se organizan para alcanzar determinadas metas.

Beneficio

- Mejor imagen propia de los empleados
- Actitudes más positivas
- Mejor lealtad y compromiso con la empresa
- Mayor estabilidad para los empleados
- Tiempo de la administración en capacitación, en lugar de “mandar por mandar”

Estrategia - Reducción del inventario en proceso

1. Para todo tipo de inventarios:

A) La Planificación, ya sea de la producción, ventas y comercialización es muy importante que la empresa evite el exceso de inventarios.

B) Mantener PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Esto aplica para todos los tipos de inventarios, en materia prima, en producción y producto terminado.

C) Método de control por colores: es el método más amigable y fácil de entender para todo el personal, ayuda a comprender cuál es el producto que debe salir primero. Este método depende del tiempo en que se maneja el inventario, se ponen 7 colores por semana ó 12 colores por mes en orden de ingreso.

2. Por tipo de inventario

Inventario de Materias Primas

Para evitar mantener mucha cantidad de materia prima se recomienda hacer recibos directos, pequeños y frecuentes al lugar de trabajo.

Marcar la cantidad mínima: Poner la orden de compra en esta marca y la primera persona que encuentra esta marca arreglará la orden de compra.

Inventario en Proceso

Se requiere definir el volumen máximo y si se alcanza este volumen, se detiene la producción para evitar que se llene toda la planta o la bodega con piezas innecesarias por el momento.

Reducir el tamaño del lote.

- Eliminar las colas, es decir los productos en espera de ser procesados.
- Inventario de Producto Terminado
- Definir el máximo y mínimo de cantidad permitida.
- Producir lo que se vende: esto se refiere a que la empresa debe realizar estudios de mercado que les permita predecir la demanda de sus productos y planificar así su producción.
- Despachar productos a los distribuidores o clientes de forma frecuente y en cantidades menores, para evitar que los productos se acumulen en las bodegas.

Beneficio

- Disminución en los costos de inversión de la empresa “Torino”. Los productos que se mantienen en bodega pueden dañarse causando grandes pérdidas para la empresa.
- Mantener la calidad de los productos.
- Mejoría en la confiabilidad de productos y servicios

Estrategia - Plan de mantenimiento de maquinarias

Los equipos y técnicos, le pueden brindar todo el apoyo y asesoramiento, en mantenimiento industrial: para mantener, reparar y revisar los equipos, maquinaria e instalaciones; así como el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo y programado o la capacitación y entrenamiento del personal.

Mantenimiento de maquinaria industrial

- Realización de un sistema de mantenimiento preventivo, llevando el control de las horas de trabajo, de esta manera iremos programando paradas de los equipos para poder sustituir piezas y elementos que hayan cumplido su vida útil de trabajo, así lograremos evitar paradas por roturas de estas piezas o elementos mecánicos.
- Análisis de fallos y de paradas de las máquinas más conflictivas, para desarrollar un estudio de defectos y así minimizar las paradas y daños de las mismas.
- Realizar un Mantenimiento Preventivo

¿Cómo evitar los desperfectos en la maquinaria?

El método para alargar la vida útil de las máquinas es planificar las actividades como son:

- Limpieza y mantenimiento con todos los operarios
- Documentar el plan de mantenimiento
- Verificar periódicamente a través de hojas de registros, el tiempo de funcionamiento, las intervenciones y las fallas.

¿Cómo iniciar el mantenimiento preventivo?

- Con la formación de los operadores.
- Limpieza, cuidado y mantenimiento de cada máquina efectuada por los operadores.
- Mejoras de las máquinas, como por ejemplo sustitución de piezas dañadas.

Beneficio

Con las actividades en base al plan de mantenimiento preventivo se puede evitar la rotura y así alargar la vida útil de la maquinaria.

El mantenimiento preventivo permite mantener la capacidad de producción de las máquinas y disminuye el costo medio de la producción.

- Mejoría en la confiabilidad de productos y servicios
- Menor costo de operaciones
- Más empleo y mayor seguridad en el empleo
- Mayores ventas y participación en el mercado

Estrategia – Limpieza en las áreas de trabajo

Metodología 5 (S)

La metodología 5s tiene la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros. Mediante su conocimiento y aplicación se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que resulten en un aumento de la productividad.

El movimiento de las 5's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gembkaizen.

MÉTODO KAIZEN



GRAFICO No 18: MÉTODO KEIZEN

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

- 1- Clasificación (Seiri): Eliminar del entorno de trabajo lo que sea inútil.
- 2- Orden (Seiton): Organizar el espacio de forma eficaz.
- 3- Limpieza (Seisō): Promover la excelencia.
- 4- Normalización (Seiketsu): Evitar anomalías y prevenir la suciedad y el desorden.
- 5- Disciplina (Shitsuke): Fomentar el trabajo ordenado y exacto.

Las cinco “S” se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Este esmerado cuidado del entorno laboral mejora las condiciones de trabajo y la actitud, conduciendo a una mayor eficacia y a la prevención de riesgos laborales.

CÍRCULO DE DEMING

Toda persona que forme parte o no de una organización debe cumplir con las tareas que le correspondan, de los cuatro cuadrantes. Por este motivo, las organizaciones deben difundir la importancia sobre el uso de tan famoso círculo.

"Mejorar el trabajo administrando el entorno".

Se basa en cuatro sencillos principios que tienen como finalidad conseguir lugares de trabajo más ordenados, organizados y limpios de manera permanente. Cada una de las fases tiene un objetivo particular:

CÍRCULO DE DEMING



GRAFICO No 19: CDE DEMING

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

El Círculo de Deming es un proceso de mejora continua que permite probar y ensayar su habilidad en responder oportunamente a las variabilidades de la demandas como también a cualquier tipo de situación que requieran soluciones rápidas y efectivas.

El Círculo de Deming es centrarse en un área determinada para crear una mejora radical en un corto período de tiempo. Es un Programa de Mejoramiento Continuo basado en el trabajo en equipo y la utilización de las habilidades y conocimientos del personal involucrado. Utiliza diferentes herramientas de Manufactura Esbelta para optimizar el funcionamiento de algún proceso productivo seleccionado.

Se utilizan varias métricas para medir los resultados

- Reducción de espacios
- Mayor flexibilidad de línea
- Flujo de trabajo mejorado

- Ideas de mejora
- Mayores niveles de calidad
- Ambiente de trabajo más seguro
- Reducir el tiempo sin valor agregado

Mediante este método se realizan mejoras significativas en la productividad, calidad, tiempos de entrega, tiempo de preparación, la utilización del espacio, el trabajo en proceso, la organización del trabajo. Se lleva a cabo por lo general en cinco días (una semana) de largo.

Es decir, se requiere una mayor formación y entrenamiento.

TAREA	GERENTE DE OBRA	OPERARIO
Planificar	65 %	15 %
Hacer	15 %	60 %
Controlar	10 %	15 %
Actuar	10 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %

Es un método que se utiliza para encontrar una solución rápida a problemas que se presentan en plantas de manufactura, a través de un equipo de personas de acción rápida.

Su fin es el mismo, trabajar en equipo, tener el pensamiento de eliminar los desperdicios y mantener un enfoque del cambio para llegar a alcanzar un objetivo.


Beneficios

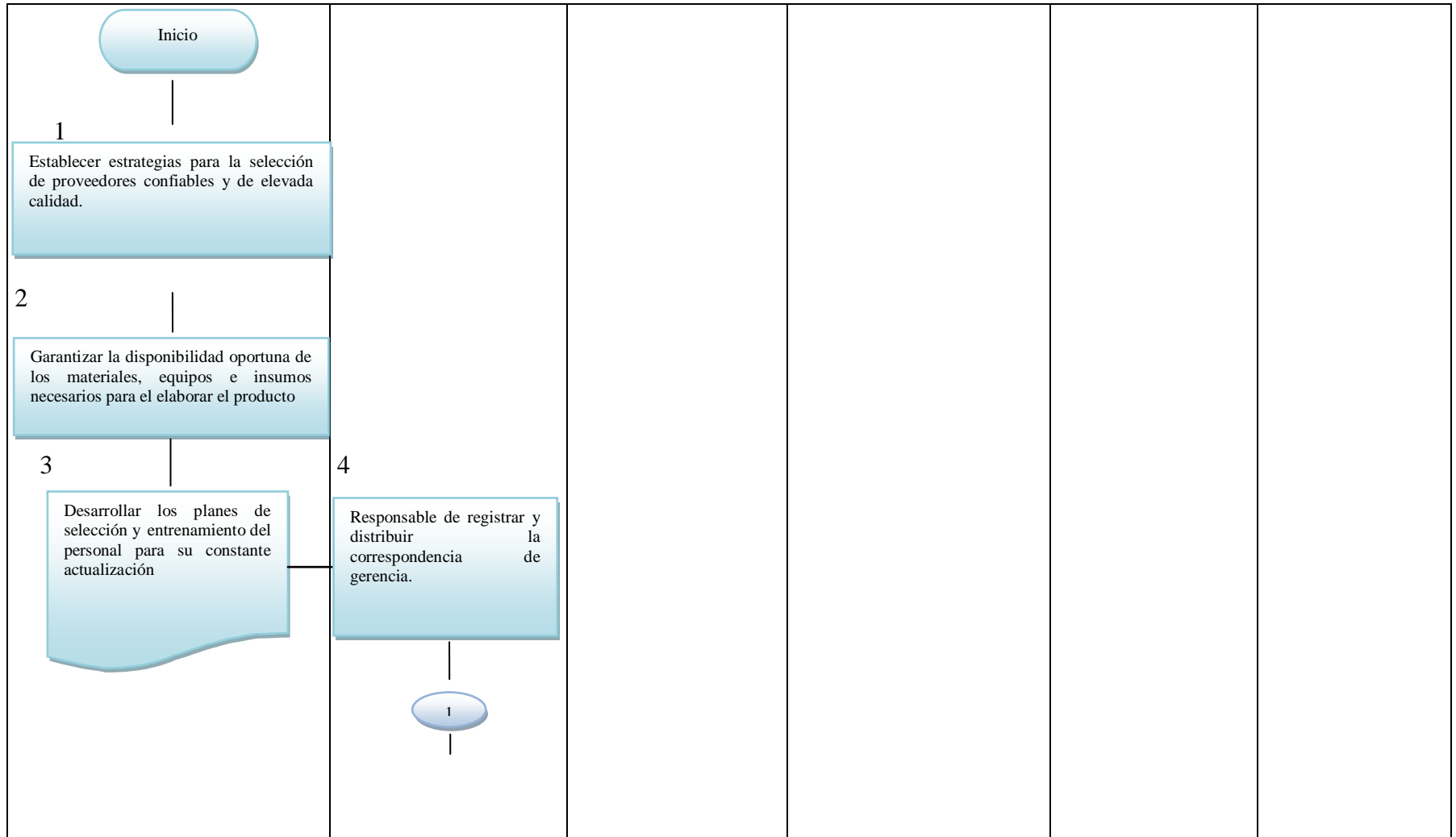
- Eliminación de desperdicios o No Valor Agregado
- Ayudar a obtener la capacidad de buscar y solucionar problemas en la Empresa
- Mejorar la participación del personal en la búsqueda de mejores prácticas para la eliminación de desperdicios
- Mejora el manejo y control de la producción

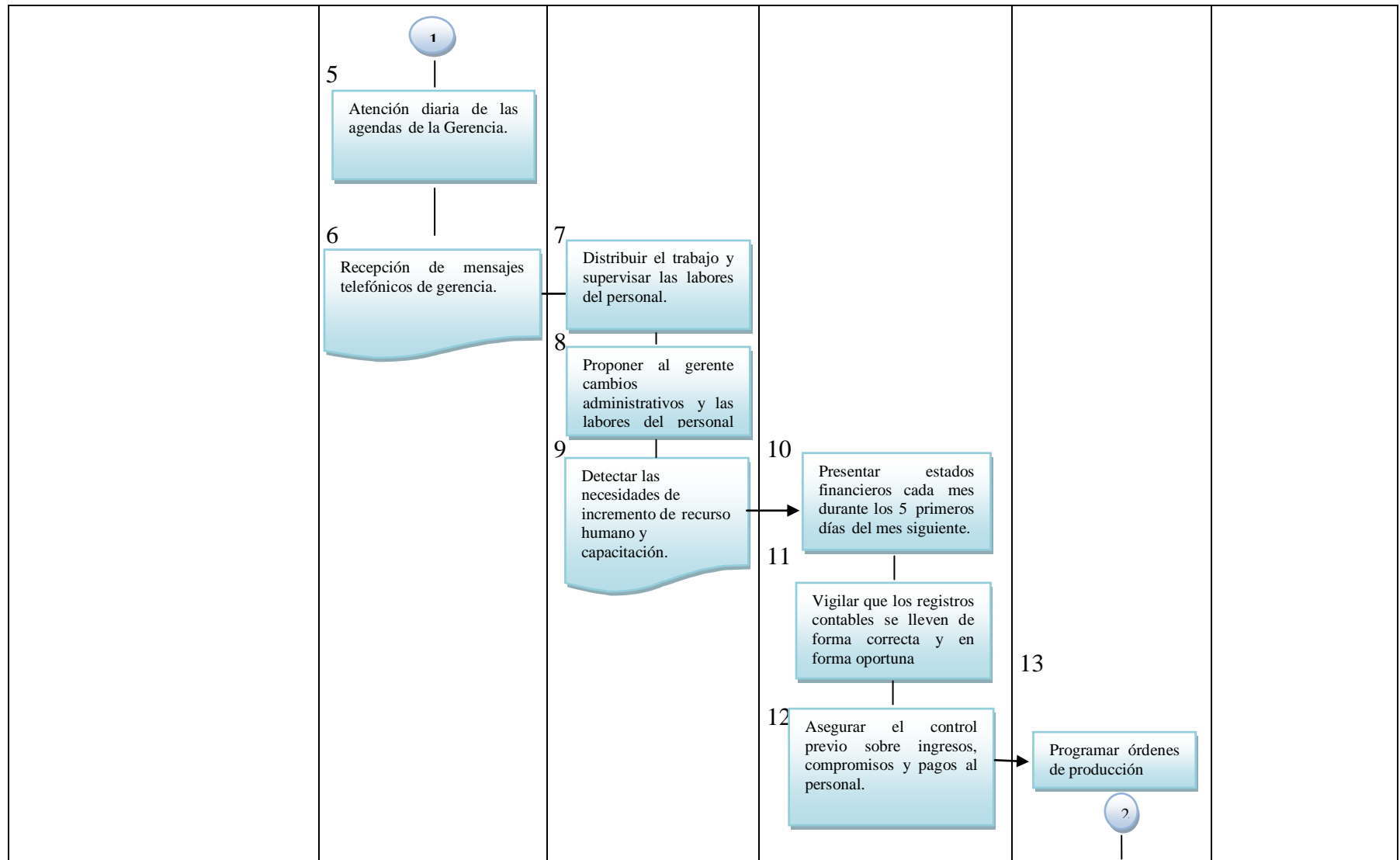
FINALMENTE:

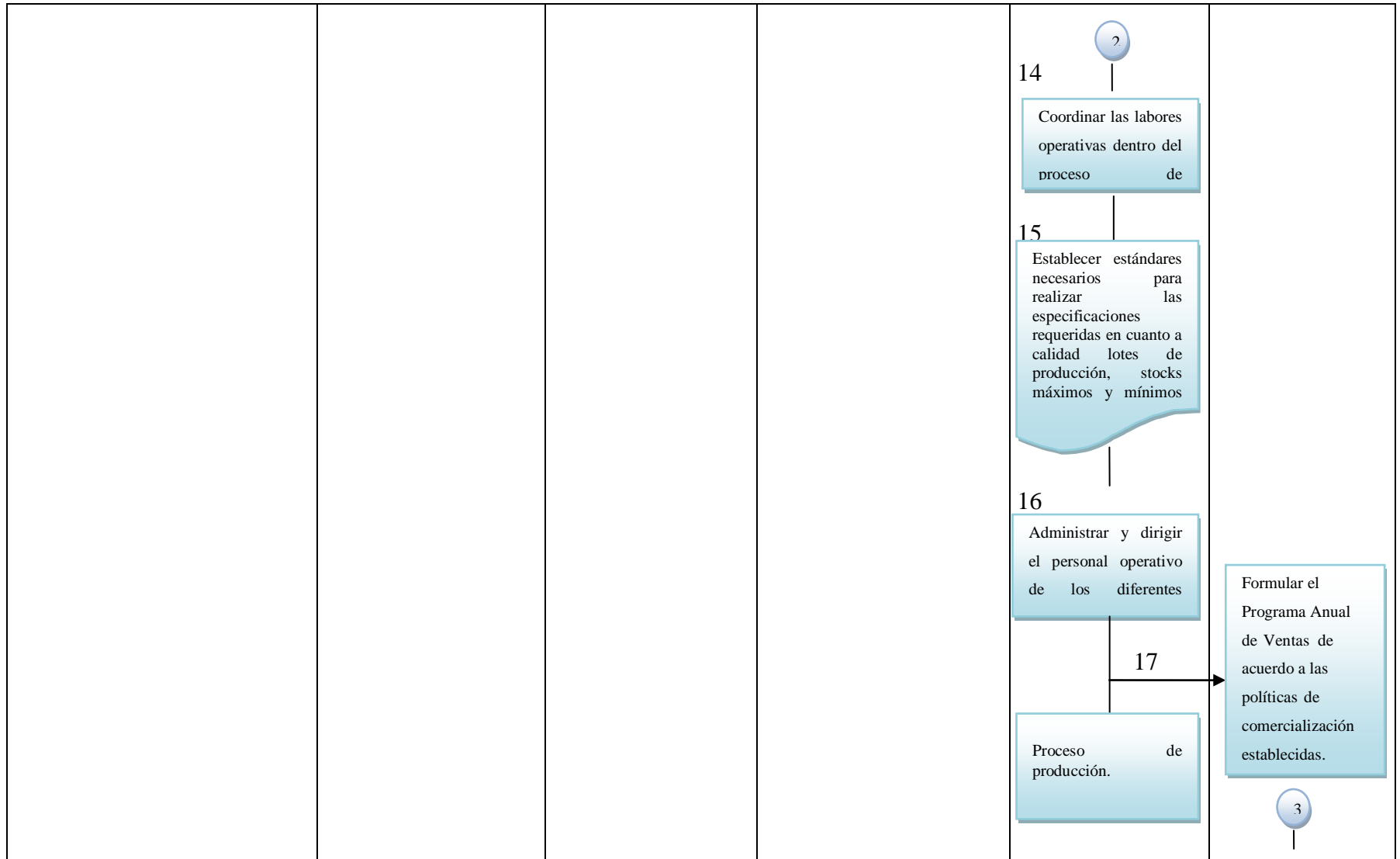
Si la empresa “Torino”, desea incrementar su productividad, deberá tomar en cuenta aspectos que les sirvan para acciones específicas y llevarlas a cabo eficazmente, las técnicas que debe utilizar es el de cero desperdicios, mejor distribución de la planta y adecuada tecnología, para lo cual es necesario realizar talleres que beneficie en su totalidad al personal de la empresa.

6.7.4 CUADRO OPERATIVO EMPRESA “TORINO”

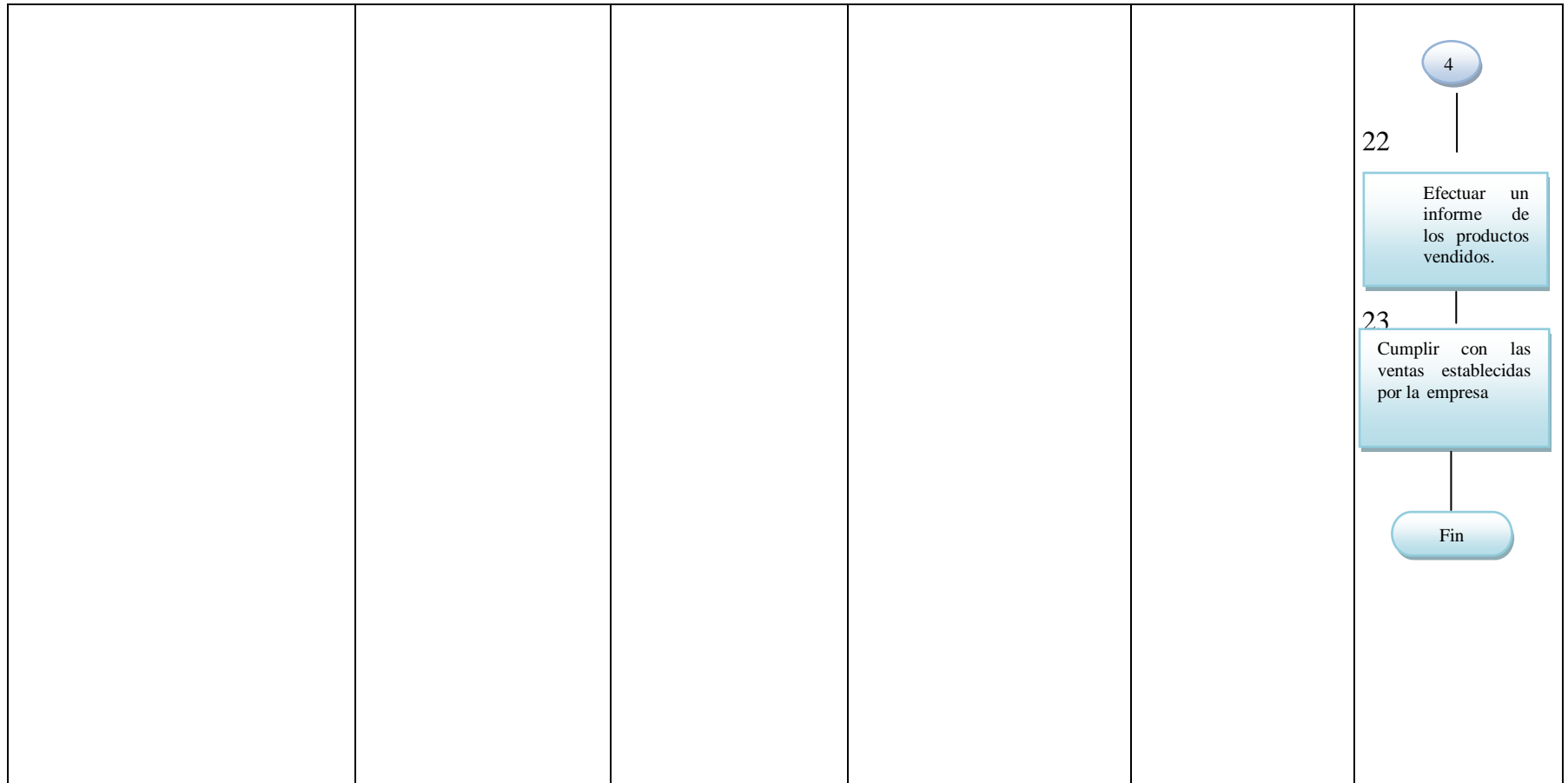
					
Diagrama de flujo de procedimiento de la empresa “Torino”					
Unidad responsable Gerente	Unidad responsable Secretaria	Unidad responsable Dpto. Administrativo	Unidad responsable Dpto. Contabilidad Contadora	Unidad responsable Dpto. Producción	Unidad responsable Dpto. Ventas







					<div>19</div> <div>3</div> <div>Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas</div>
					<div>20</div> <div>Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.</div>
					<div>21</div> <div>Ofrecer y demandar el producto a los clientes de la empresa de una manera cordial.</div> <div>4</div>



Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.7.5 PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN TÉCNICAS	TEMAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Conferencias	Seguridad industrial Enfoque de la buenas prácticas empresariales Códigos de producción	Plan mantenimiento de maquinaria	Talento Humano, Técnico	\$80	Enero 2013	Gerente , Jefe del Dpto. Producción	En un 70% los Obreros y personal administrativo se encuentran capacitados sobre la utilización de la maquinaria y trabajar con índices de eficiencia y eficacia
Capacitación Y Talleres	Innovación y competitividad Proceso de producción y utilización de recursos	Talleres de optimización de recursos, talleres sobre calidad y tecnología.	Talento Humano, Técnico, Tecnológicos, Materiales	\$85	Febrero - 2013	Gerente , Jefe del Dpto. Producción	En un 85% el personal se encuentra capacitado para poner en práctica el cero desperdicio y la mejor manera de optimizar tiempo y recursos
Tecnología	Nuevas tendencias en la Gestión del Talento Humano	Supervisar el incremento de la productividad de los obreros.	Talento Humano, Técnico, Tecnológicos, Materiales	\$40	Marzo - 2013	Gerente , Jefe del Dpto. Producción	Los Obreros utilizan un proceso adecuado para obtener mayor productividad con un trabajo de calidad.
INTERNET	Planificación y Dirección estratégica clave del éxito empresarial	Gestión del Rendimiento	Talento Humano, Técnico, Tecnológicos, Materiales	\$35	Junio - 2013	Gerente , Jefe del Dpto. Producción	En un 90% los obreros y personal Administrativo de la empresa “Torino”, emplean un proceso productivo en forma eficaz y eficiente

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.7.6 RECURSOS

6.7.6.1 RECURSOS HUMANOS

Investigador: Sr. Cristian Analuiza

Tutor: Ing. MBA. María Fernanda Díaz

6.7.6.2 RECURSOS FÍSICOS

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Laboratorio Informático de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.7.6.3 Recursos Económicos

A continuación presentamos un presupuesto donde constan los recursos a utilizarse.

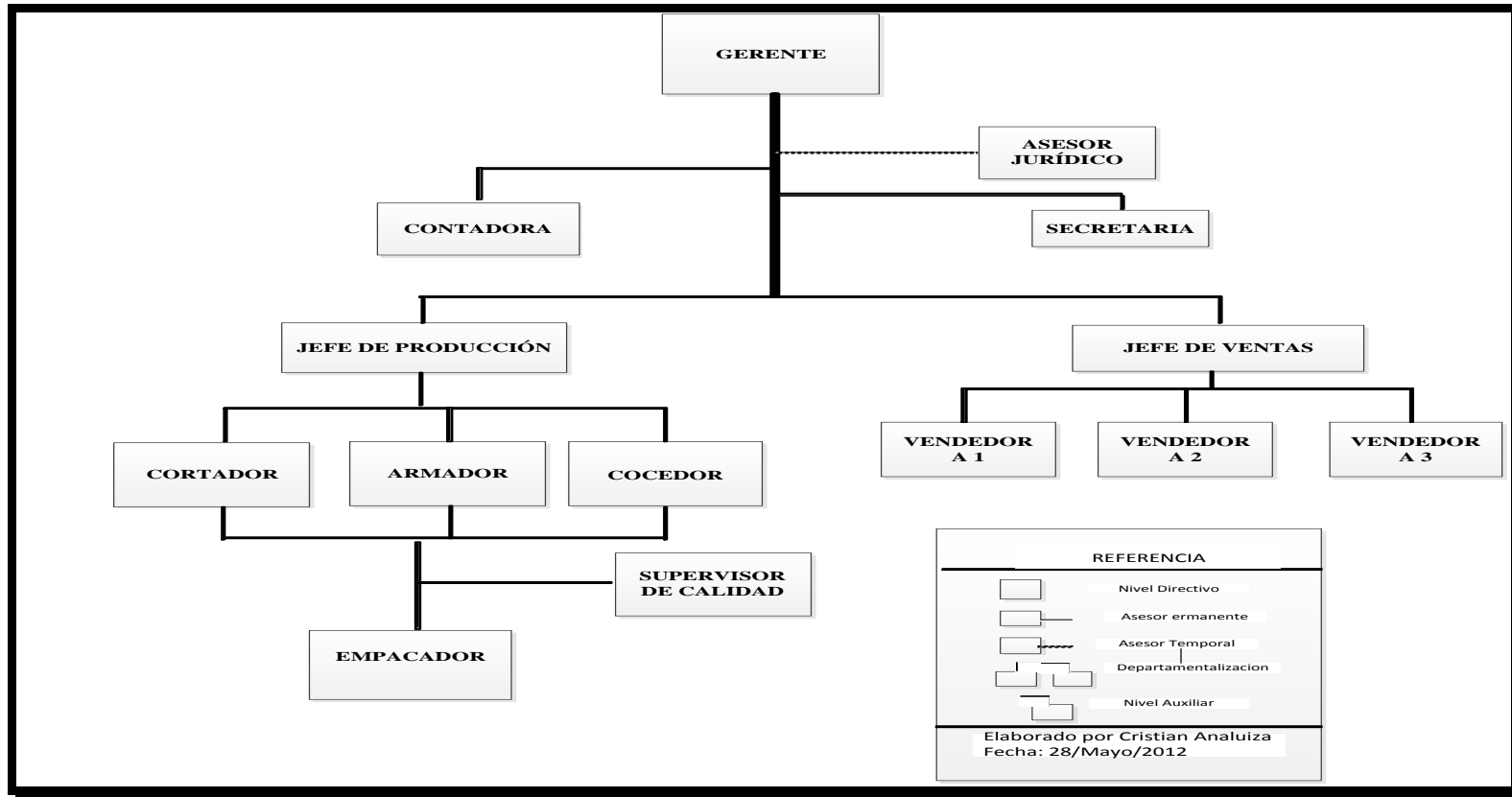
DETALLE	VALOR
HUMANOS	
CONFERENCIAS	80
CAPACITACION Y TALLERES	85
TECNOLOGICOS	40
INTERNET	35
SUB TOTAL	240
Imprevistos (15%)	36
TOTAL	276

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.8 ADMINISTRACIÓN

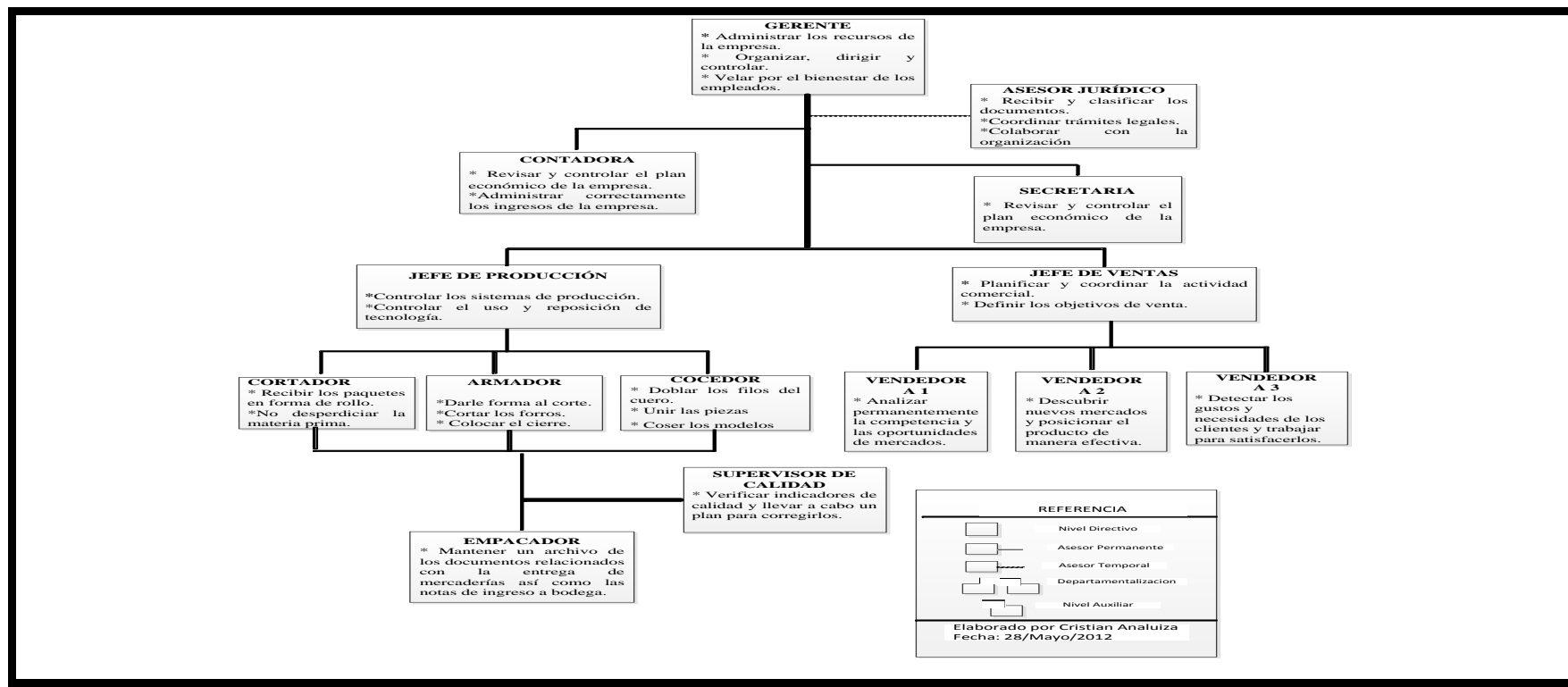
6.8.1 Organigrama Estructural



Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.8.2 Organigrama Funcional



Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

TABLA N° 14

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Todo el personal que conforma la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo ser un aporte para el incremento de la productividad.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá al implantar un modelo de control del proceso productivo en la empresa.
¿Quién evalúa?	El Gerente en el Departamento de Producción de la empresa.
¿Cuándo evalúa?	Durante el procesos de aplicación de la estrategia, y luego de concluida la propuesta.
¿Cómo evalúa?	A través de encuestas y Observación
¿Con que evaluar?	Aplicando Índices de gestión

Elaborado por: Cristian Analuiza

Fecha: 11/Junio/2012

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2000). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*,
3ª edición editorial Mc Graw Hill, México, D.F.

FRANKLIN B. (2003) ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS 3ª edición, editorial Mc
Graw Hill. México distrito federal

GARETH J. Y GEORGE J. (2006) *Administración Contemporánea* 4ª edición editorial
Mc Graw Hill. México distrito federal

GARETH R. JONES (2008) *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las
Organizaciones*, 5ª edición, editorial Pearson, México D.F

GIBSON Y OTROS (2006) *Organizaciones Comportamiento, Estructura,
Procesos*. duodecima edición, Mc Graw Hill. Interamericana
México. D.F.

MUCHON F. (2005) *Economía, Teoría y Política Productividad*. 5ª edición.
Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A.

STEPHEN, R Y COULTER, M (2005) *Administración*, 8ª Edición, Editorial Prentise
Hall, México Distrito Federal

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

[www.monografias .com](http://www.monografias.com) Estructura de las Organizaciones

[www.wikipedia .com](http://www.wikipedia.com) Tipos estructura organizacional
Producción, Productividad

[www.gestiopolis .com](http://www.gestiopolis.com) La Organización, productividad

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

<http://www.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>

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

http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

<http://www.monografias.com/trabajos47/gestion-produccion/gestion-produccion.shtml>

http://www.portalcalidad.com/etiquetas/185-Gestion_de_la_produccion

http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm

<http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n>

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

<http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/ciclo-de-la-productividad.html>

<http://www.scribd.com/doc/131929/DISENO-ORGANIZACIONAL>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como finalidad determinar cuál es el problema que está atravesando la empresa.

ESTA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA

POR FAVOR LLENE ABSOLUTAMENTE TODOS LOS DATOS CON CONFIANZA

Con una (x) marque solo una respuesta en cada pregunta

INFORMACIÓN GENERAL

Género: Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------	------------------	--------------------------

Edad:.....

Estado Civil:.....

Lugar de Residencia:.....

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Tienen identificado el proceso de producción con tiempos y movimientos en la empresa?

- Si ☐
- No ☐

2. ¿Con que frecuencia se realiza el análisis de control de proceso productivo en la empresa para la elaboración del calzado?

- Diario ☐
- Semanal ☐
- Mensual ☐
- Anual ☐

3. ¿Cree usted que el control de proceso productivo que tiene la empresa es?

- Excelente ☐
- Muy Bueno ☐
- Adecuado ☐
- Inadecuado ☐
- Indiferente ☐

4. ¿El proceso de transformación de la materia prima en calzado, se realiza en base a procesos de manejo de inventario?

- Continuo ☐
- Por pedidos ☐
- Por lote ☐
- Otros ☐ Especifique, Cuál:

5. ¿En qué etapa del proceso de producción considera usted que se debería ejercer más control?

- Compra de materia prima e insumos ☐
- En proceso de transformación ☐
- Productos Terminados ☐
- Durante todo el proceso ☐

¿Por qué?.....

6. ¿Qué tipo de recursos cree usted que se debería cambiar o modificar para disminuir el número de productos defectuosos?

- Materia prima ☐
- Insumos ☐
- Maquinaria ☐
- Otro ☐

.....

Especifique, Cuál:

7. ¿Cada qué tiempo se da mantenimiento técnico a la maquinaria?

- Mensual ☐
- Trimestral ☐
- Semestral ☐
- Anual ☐

8. ¿Qué tipo de recurso cree usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?

- Talento Humano ☐
- Económico ☐
- Material ☐
- Tecnológico ☐

¿Por qué?.....

9. ¿Qué factor de la productividad cree usted que debería mejorarse en la empresa?

- Bajos Costos ☐
- Tiempo ☐
- Innovación ☐
- Estándares de calidad ☐

10. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted que dificultan las actividades operativas en la empresa?

- Materia prima defectuosa ☐
- Cortes de energía eléctrica ☐
- Mantenimiento de maquinaria ☐
- Capacitación ☐
- Otro

Especifique, Cuál:

11. ¿Cómo califica usted, la capacidad de producción que tiene la empresa?

- Excelente ☐
- Muy Bueno ☐
- Adecuado ☐
- Inadecuado ☐
- Indiferente ☐

12. ¿Al aplicar un modelo de control del proceso productivo en la empresa, considera usted que el resultado en producto terminado, sería?

- Excelente ☐
- Muy Bueno ☐
- Bueno ☐
- Malo ☐
- Regular ☐

Gracias por su colaboración

ANEXO 2.- COLECCIÓN “TORINO”

Torino
INTERNATIONAL



ANEXO 3

Grados de libertad (Gl)	.05	.01
1	3.84	6.63
2	5.99	9.21
3	7.81	11.3
4	9.49	13.3
5	11.1	15.1
6	12.6	16.8
7	14.1	18.5
8	15.5	20.1
9	16.9	21.7
10	18.3	23.2