



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “EL MODELO SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA
DE SUMINISTROS) EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VECACHI”**

AUTOR: Peñaloza Montenegro Byron Calixto

TUTOR: Ing. José Herrera

AMBATO - ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. José Herrera.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación ha sido prolijamente revisado, por tanto autorizado la presentación de esta Tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad.

Ambato, 24 de Agosto del 2011

.....

Ing. José Herrera.

TUTOR

AUTORIA DE LA TESIS

Yo, Byron Calixto Peñaloza Montenegro, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, auténtico y personal y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

.....

Byron Calixto Peñaloza Montenegro

C.I 180321993-8

Autor

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Ing. Silvia Guerrero V.

.....

Doc. Walter Jiménez S.

Ambato, 24 de Agosto de 2011

DEDICATORIA

Primordialmente este trabajo dedico a Dios por darme sabiduría y conocimiento.

A mi familia por el apoyo incondicional, paciencia y gran amor y a todas aquellas personas que estuvieron presentes en los momentos que más necesitaba.

BYRON

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial la Facultad de Ciencias Administrativas por contribuir a mi formación profesional, de manera especial al Ing. José Herrera director de tesis por su apoyo y asesoramiento incondicional y a mi esposa que me apoyaron de manera desinteresada en la elaboración de la misma.

BYRON

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AUTORIA DE LA TESIS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
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 JUSTIFICACION	10
1.4 OBJETIVOS.....	11

1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivo Especifico	11
CAPÍTULO II	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA	15
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL	16
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	17
2.5 HIPÓTESIS	24
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	24
CAPÍTULO III.....	25
3. METODOLOGÍA	25
3.1 ENFOQUE.....	25
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	28
3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	30
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	32
CAPITULO IV	33

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	33
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
4.2 INTERPRETACION DE DATOS.....	33
4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS	46
CAPITULO V.....	49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
5.1 CONCLUSIONES.....	49
5.2 RECOMENDACIONES.....	50
CAPITULO VI.....	52
6. PROPUESTA	52
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	52
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	53
6.3 JUSTIFICACION	54
6.4 OBJETIVOS.....	55
6.4.1 Objetivo General.....	55
6.4.2 Objetivos Específicos	55
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	56
6.6 FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA.....	58
PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	59
ANALITICA.....	63

ANÁLISIS SITUACIONAL.....	74
ANÁLISIS INTERNO (PCI).....	77
ANÁLISIS EXTERNO (POAM)	79
- Análisis FODA	81
Estrategia de Integración de Producción.....	83
Estrategia de Objetivos de Producción	84
Estrategia de Proceso de Producción.	85
Estrategia Mapa de Procesos	86
Estrategia Capacitación Modelo SCOR.....	87
6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO.....	88
6.7.1 DISEÑO DEL MODELO SCOR EN LA PRODUCCION.	88
6.7.2 INTEGRACION DE LA PRODUCCIÓN	88
6.7.3. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.....	94
6.7.4 MAPA DE PROCESOS.....	95
MAPA DE PROCESOS DE LA PRODUCCION.....	98
NOMENCLATURA MAPA DE PROCESOS PRODUCCION	99
6.7.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION.....	100
6.7.6 DISEÑO DEL MODELO SCOR.....	101
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	106
6.8.1 Recursos Humanos.....	106

6.8.2 Recursos Físicos	106
6.8.3 Recursos materiales	106
6.8.4 Financieros.....	106
6.9 MATRIZ DE EVALUACION DE LA PROPUESTA	111
MATERIALES DE REFERENCIA.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población y muestra.....	27
Cuadro 2 Operacionalización de la variable independiente: Modelo SCOR	28
Cuadro 3 Operacionalización de la variable dependiente: Producción	29
Cuadro 4 Recolección de la Información.....	30
Cuadro 5 Preguntas Básicas	31
Cuadro 6: Matriz FODA	82
Cuadro 7: Plan de acción 1	83
Cuadro 8: Plan de acción 2	84
Cuadro 9: Plan de acción 3	85
Cuadro 10: Plan de acción 4	86
Cuadro 11: Plan de acción 5	87
Cuadro 12: Estructura del plan de capacitación.....	100
Cuadro 13: PRESUPUESTO	107
Cuadro 14: Cronograma de actividades	108
Cuadro 15: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	111

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Arbol del problema	6
Grafico 2 Categorización producción	18
Grafico 3 Categorización SCOR.....	19
Grafico 4: Elaboración modelo SCOR.....	34
Grafico 5: Procesos de gestión del modelo.....	36
Grafico 6: Propósito del modelo SCOR	37
Grafico 7: Desempeño del modelo SCOR	39
Grafico 8: Nivel modelo SCOR.....	40
Grafico 9: Etapa actual de producción	41
Grafico 10: Proceso de producción.....	42
Grafico 11: objetivos de producción.....	43
Grafico 12: integración de la producción	44
Grafico 13: Nivel de producción actual.....	45
Grafico 14 Chi Cuadrado	48
Grafico 15 Cinco Fuerzas de Porter	72
Grafico 16 Integración de producción	88
Grafico 17 Flujo de materiales e información	90
Grafico 18 Medición de estándares	91
Grafico 19 Integración de producción	93
Grafico 20 Mapa de proceso anterior	95
Grafico 21 Mapa de proceso actual	97
Grafico 22 Mapa de procesos producción.....	98
Grafico 23: Ámbito del modelo SCOR.....	101
Grafico 24: Niveles del modelo SCOR	101
Grafico 25: Nivel 1	102

Grafico 26: Nivel 2	103
Grafico 27: Nivel 3	104
Grafico 28: Nivel 4	105
Grafico 29: Organigrama estructural.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elaboración modelo SCOR.....	34
Tabla 2 Proceso de gestión del modelo SCOR.....	35
Tabla 3 Propósito del modelo SCOR.....	37
Tabla 4 Desempeño del modelo SCOR	39
Tabla 5 Nivel modelo SCOR	40
Tabla 6 Etapa de producción	41
Tabla 7 Proceso de producción	42
Tabla 8 Objetivos de producción.....	43
Tabla 9 Integración de la producción	44
Tabla 10 Nivel de producción actual.....	45
Tabla 11 Matriz.....	47
Tabla 12X²	47
Tabla 13 Matriz Axiológica.....	62
Tabla 14Ambiente Demográfico.....	71
Tabla 15 Análisis interno.....	78
Tabla 16: Análisis Externo	79
Tabla 17 Nomenclatura mapa de procesos	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Investigación contempla El Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en la producción de la “Empresa Vecachi”.

En la actualidad los nuevos modelos de Gestión Administrativa en todas las empresas resulta trascendentales es por esto que Vecachi requiere innovar sus procesos, para lograrlo necesita contar con gente capacitada en las actividades que tiene que realizar para así desempeñar un trabajo adecuado.

Por tal motivo se ha identificado y propuesto un plan en el cual las características están encaminadas a la producción con un nuevo modelo de gestión, mismo que fue analizado en base a varios capítulos que identificaron el contexto real de la empresa, de esta manera se sustentó en el marco teórico, y determinó en la propuesta el diseño del Modelo SCOR.

Cada uno de los pasos que se realizan en este trabajo está orientado al mejoramiento del área de producción para cumplir a cabalidad con las necesidades de sus clientes.

Al culminar el trabajo de investigación, se concluyó que la empresa Vecachi necesita diseñar el Modelo SCOR en la producción para lograr mejorar su volumen producción.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos modelos de gestión administrativa obligan a que el gerente de la empresa desarrolle el diseño modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en el cual permitirá mejorar la producción de la empresa.

La verdadera importancia del área de producción de una empresa se encuentra en su gestión de trabajo mediante las habilidades y destrezas de cada persona encargada de su puesto, para así conseguir un prestigio dentro y fuera de la empresa con nuevos e innovadores modelos de gestión en los cuales se fundamenta el mejoramiento e integración de los procesos.

En el capítulo I, se da a conocer la problemática, justificación y los objetivos que intervienen en la investigación.

En el capítulo II, integra la fundamentación teórica, legal y el marco teórico como el modelo SCOR sus procesos de gestión y su subdivisión, se describen todos los parámetros englobados en los procesos de producción de la empresa.

En el capítulo III, se describe el marco metodológico, tipo de investigación como la población y muestra

En el capítulo IV, se desarrolla las preguntas de la encuesta, con su respectivo análisis e interpretación.

En el capítulo V, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo VI, se establece y desarrolla la propuesta del diseño del modelo SCOR para mejorar la producción.

De esta manera, uno de los principales modelos de gestión de producción es el SCOR mediante el cual se desarrolla las herramientas necesarias para que la producción mejore cada uno de sus procesos, creando ventajas competitivas para la empresa.

La propuesta de esta investigación permite que la empresa genere estrategias importantes para mejorar su producción y convertirse así en una empresa líder a nivel nacional en la fabricación de calzado. Constituye un aspecto trascendental el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de producción y su gestión de trabajo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

El Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en la producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia del Modelo SCOR reduce la capacidad de producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

A nivel nacional las productoras de calzado desde los inicios contaba con serios problemas de infraestructura, capacidad de producción y tecnología pero al transcurrir el tiempo las empresas cuentan con la capacidad necesaria para mejorar su rendimiento, hace un año y seis meses de vigencia de las normas arancelarias que imponen salvaguardias para ciertos productos importados fueron suficientes, para que la industria del calzado local pase de ochocientos a tres mil productores generando fuentes de empleo directas alrededor 57120 trabajadores tanto operativos y administrativos. Fuente: www.caltuecuador.com. Datos generados en el 2009 por la CALTU(Cámara de Calzado de Tungurahua), la producción anual es de 30.360.868 millones de pares de los cuales se exportan un 50% por parte de la empresa más importante en la fabricación de calzado a nivel nacional como es PLASTICAUCHO INDUSTRIAL y el resto es para el mercado interno.

Las provincias de mayor producción de calzado en el Ecuador son TUNGURAHUA con un 44%, PICHINCHA 28%, AZUAY 20% y RESTO DEL PAIS 8% La industrial de calzado en el Ecuador se ha centrado únicamente en la producción empírica y no a la formación de nuevas técnicas de mejoramiento en su elaboración.

Es por esto que es importante que las empresas tengan como eje principal el mejoramiento de su producción. Es indispensable buscar técnicas modernas como el modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministros más conocido como SCOR, es el encargado de describir las actividades que realiza un negocio a través de niveles para de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para así abarcar desde el proveedor hasta el cliente, al describir las cadenas de suministros utilizando bloques constructores de proceso, el modelo puede ser utilizado para describir sus niveles ya sean muy simples o muy complejas.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el País, fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y

medianos empresarios que mantienen sus talleres y fabricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. A gran escala y con productos de exportación realiza la empresa local Plasticaucho Industrial, mientras que el comercio al por menor se realiza en varios sectores urbanos de la ciudad pero sobre todo en la plaza del calzado Juan Cajas.

La cámara de calzado de Tungurahua CALTU mediante convenios gubernamentales e internacionales ha logrado la capacitación de personal operativo en la rama del calzado siendo esto parte importante en el desarrollo de nuevas tendencias en la producción y la nueva gestión Administrativa mediante el modelo SCOR

La importancia que tiene este modelo es el diseño correcta con el fin de proporcionar altos niveles de producción, teniendo en cuenta los beneficios que este contribuye en el mejoramiento y optimización en los cinco procesos de gestión como planificación, aprovisionamiento, producción, suministros, y retorno que es la unión de varios elementos entre los cuales podemos nombrar a localización de la planta, capacidad productiva de la planta, selección del proceso de producción y tecnología, infraestructura de servicios, personal que se requiere para la empresa.

La empresa VECACHI de la ciudad de Ambato fabrica y comercializa calzado para damas y caballeros, con 25 años de experiencia en el mercado nacional desde el inicio de sus actividades ha permitido ir mejorando el desarrollo integral de la empresa mediante la capacitación en todos los aspectos tanto productivos como administrativos, iniciando con un proceso de mejora continua y luego la certificación de las normas ISO 9001-, mediante el decreto de las salvaguardias la empresa comienza a invertir en maquinaria e infraestructura para mejorar su capacidad de producción, y mediante esto ser una de las empresas líderes en la producción de calzado del País buscando cada día satisfacer las necesidades de sus clientes.

Actualmente la empresa cuenta con tecnología de punta en todos los procesos de producción, pero esto ha demandado que se diseñe el modelo SCOR para de esa manera encadenar todos los procesos con el objetivo de explotar al 100% la capacidad de producción instalada.

Las proyecciones inmediatas de la empresa es la exportación de sus productos a los países vecinos del CAN (comunidad andina de naciones) a partir del año 2012 para luego irse ampliando a nivel de Sudamérica.

1.2.2. Análisis Crítico

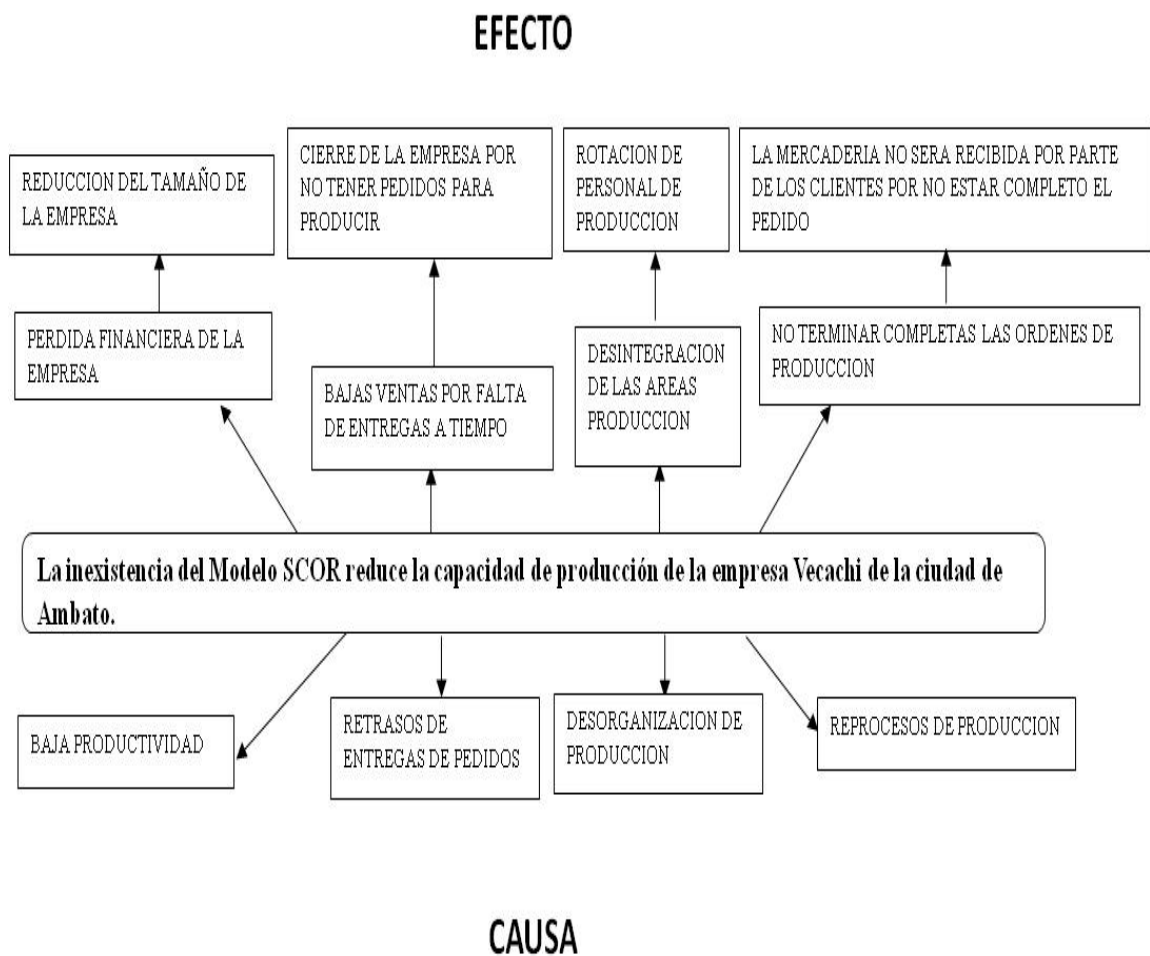


Grafico 1Arbol del problema
Elaborado por: Byron Peñaloza

Mediante el análisis de ARBOL DEL PROBLEMA se ha determinado la realización de los siguientes aspectos:

El modelo SCOR evitara a la empresa tener problemas de las que se menciona a continuación ya que el modelo permite la renovación de los procesos de la empresa y la integración de los mismos para ser más efectivo en la solución de problemas que se presenten

- La baja productividad generara pérdidas financieras a la empresa ya que esto ocasiona pérdidas mensuales y por ende el gerente tendrá que reducir el tamaño de la empresa para de esa manera compensar la baja productividad que existe de parte del personal de producción.
- Los retrasos de entregas de pedidos conlleva a tener bajas ventas por el incumplimiento de entregas, al tiempo acordado con el cliente y esto dará como resultado el cierre de la empresa ya que si no existe pedidos por parte de los clientes no se podría mantener así a la empresa.
- La desorganización de la producción provocara la desintegración de las áreas de producción y por ende existirá una rotación del personal que perjudicara a la empresa ya que así no existirá personal calificado para cada puesto de trabajo.
- Los reprocesos de producción no permitirán completar los pedidos en su totalidad y esto generara que los clientes reciban la mercadería incompleta y por ende subirán las devoluciones que perjudicaran a las finanzas de la empresa.

En el sector del calzado existen empresas que se diferencian de las demás en el ámbito de la producción, teniendo en cuenta las técnicas actuales que permitan mejorar la capacidad instalada de sus negocios para así llegar a ser líder en el mercado nacional.

La inexistencia de modelos de gestión para la innovación para la producción de calzado provoca que las empresas pierdan posicionamiento en el mercado.

La falta de encadenamiento en los procesos de las empresas provoca cambios constantes teniendo altos niveles de ineficiencia, para la cual el modelo SCOR permite alcanzar el

encadenamiento de todos los procesos de producción para alcanzar la eficiencia de la empresa.

1.2.3 Prognosis

En la industria del calzado se buscan varias alternativas para mejorar la capacidad de producción, una de ellas es innovar técnicas que permitan ser eficientes ya que no existen cambios constantes.

En la actualidad la falta de técnicas apropiadas en la producción de calzado es una interrogante en la cual ocasiona periódicamente que la empresa pierda reconocimiento de la marca y esto provocara rotación de inventarios, inestabilidad laboral y el cierre de la empresa por falta de una producción adecuada.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia del Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en la capacidad de producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuáles son los atributos y beneficios del modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato?

¿Cuál es la capacidad de producción de la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato?

¿De qué manera influye el diseño del modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) para incrementar la capacidad de producción de la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del problema

Límite de contenido

Campo: Administración

Área: Producción

Aspecto: Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS)

Límite espacial

Esta investigación se realizara en la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato.

Límite temporal

La presente investigación se desarrollara durante el año 2010, entre los meses de Julio a Diciembre.

1.3 JUSTIFICACION

Estos aspectos mencionados nos proporcionara con certeza el trabajo que se debe realizar en esta investigación para justificar lo propuesto y de esa manera establecer el mejor mecanismo que se va a diseñar en el modelo SCOR y que los resultados sean obtenidos según lo planificado.

El modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) es muy importante ya que permite encadenar a toda la empresa en especial la producción, ayuda a que todas las áreas se unifiquen utilizando los cinco procesos de gestión, dando importancia a todas las áreas de la empresa para así mejorar el sistema tradicional. Esto genera a la obtención de una estructura organizacional adecuada.

Por esta razón la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato necesita alcanzar un eficiente capacidad de producción para así tener mayor competitividad con las otras empresas ya que la creación de técnicas innovadoras permitirá mejorar el desarrollo de la misma.

La presente investigación se sustenta debido a que la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato necesita un nuevo modelo de producción ya que en la actualidad no tiene el debido encadenamiento cada proceso, es por esto que se realizara un estudio técnico. Así mismo, se va a obtener los conocimientos necesarios para poder diseñar el modelo en el área de producción y mejorar su sistema.

Esta investigación es factible de realizarse ya que cuenta con el tiempo suficiente para obtener información, recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución, ya que la empresa facilitara toda la información necesaria para resolver el problema objeto de estudio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) para mejorar la capacidad de producción en la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivo Especifico

Diagnosticar los atributos y beneficios del modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) para la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

Analizar la capacidad de producción existente de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

Diseñar el Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) para la empresa Vecachi que permita incrementar la capacidad de producción.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizar una revisión y análisis bibliográfico se tiene como antecedentes información de la producción en empresas de calzado y de otros sectores de Tungurahua.

VALLEJO, J. (2006). *Sistemas de costos en la producción de calzado en la Empresa Ambacalza S.A.* Facultad contabilidad y auditoria.UTA

En la presente investigación se presentan los siguientes objetivos:

Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollo de las actividades de un negocio y entidad.

Permitir a la organización el liderazgo al mantener un manejo eficiente de los costos que permita seguir creciendo dentro de un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

En la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones:

En referencia a la documentación sugiere se elaboren hoja de costos para conocer con mayor facilidad cual es el costo real de la materia prima, mano de obra y costos, incluidos en cada orden de producción estos registros facilitan la obtención de una información inmediata en el momento en el que su propietario lo solicite.

Que el propietario conozca el valor que tiene la forma de establecer los costos mediante el uso que un sistema de costos ABC, en la producción ya que facilita el establecimiento de las mismas y de esa manera permitir lograr los objetivos propuestos.

Este antecedente permitirá conocer qué tipo de sistema de producción cuenta esta empresa para obtener sus costos, por ende se pondrá obtener las características esenciales en la producción de calzado y así tener información para planificar la capacidad que se va a tener en Vecachi.

GUTIERREZ, L. (2005). *Los sistemas de producción para mejorar la calidad del producto en la fábrica de medias "GUTMAN" CIA LTDA*. Facultad de Administración. UTA

En la presente investigación se presentan los siguientes objetivos:

Analizar los diferentes modelos de sistemas de producción en la elaboración de medias.

Proponer la implantación de un sistema de producción que

Permita mejorar la calidad de las medias de la fábrica GUTMAN CIA LTDA.

En la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones:

El proceso de producción en ocasiones se ha visto interrumpido por diversas causas, razón por la cual los supervisores deben tomar medidas que permita solucionar este problema

Se concluye que el personal está dispuesto a utilizar métodos o sistemas de producción, situación que debe ser aprovechada por los propietarios de la empresa, implantando el sistema más conveniente

Este antecedente permite identificar que es importante tener sistemas de producción mediante los cuales permita establecer estrategias de eficiencia en el área de trabajo, de igual manera nos permite identificar la capacidad que cuenta la empresa y establecer la importancia que va a obtener cada uno de los involucrados en el puesto de trabajo.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo, es decir toma en cuenta la situación abordada, partiendo de su comprensión, conocimiento para la acción de los sujetos involucrados.

En la empresa en la cual se realiza la investigación, los sistemas de producción en el último año ha tenido serios problemas, por tal motivo existe un retraso de entregas de pedidos y por ende estos están involucrados en el área de producción.

Debido al problema que presenta dicha empresa, el modelo SCOR en la producción, tendrá la óptica de que el personal esté involucrado para que conozca cómo se debe mejorar los procesos de producción de calzado.

El jefe de área así como el resto de personal de la empresa debe reforzar su conocimiento en la producción y por ende la necesidad de diseñar el modelo SCOR, sin dejar de lado la responsabilidad y puntualidad tanto para fabricar como para entregar los pedidos a tiempo.

El profesionalismo va encaminado a cumplir a cabalidad con la doctrina ética del empresario sin olvidar la honestidad en sus negocios y el cumplimiento de los requerimientos acordados.

Es importante el modelo SCOR ya que permitirá tener un encadenamiento adecuado entre la empresa, sus proveedores y clientes y así tener la eficiencia propuesta por la empresa.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La ejecución de la presente investigación está respaldada por la ley de defensa del Consumidor:

CONTROL DE CALIDAD

Art. 64.- Bienes y Servicios Controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización.

Art. 66.- Normas Técnicas.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

Art. 68.- Unidades de Control.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- promoverá la creación y funcionamiento de los departamentos de control de calidad, dentro de cada empresa pública o privada, proveedora de bienes o prestadora de servicios. Así mismo, reglamentará la posibilidad de que, alternativamente, se contraten

laboratorios de las universidades y escuelas politécnicas o laboratorios privados debidamente calificados para cumplir con dicha labor.

Art. 69.- Capacitación.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- realizará programas permanentes de difusión sobre normas de calidad a los proveedores y consumidores, utilizando, entre otros medios, los de comunicación social, en los espacios que corresponden al Estado, según la Ley.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

¿De qué manera el modelo SCOR mejorara la producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato?

X: MODELO SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS)

Y: Producción

Categorización Variable Independiente

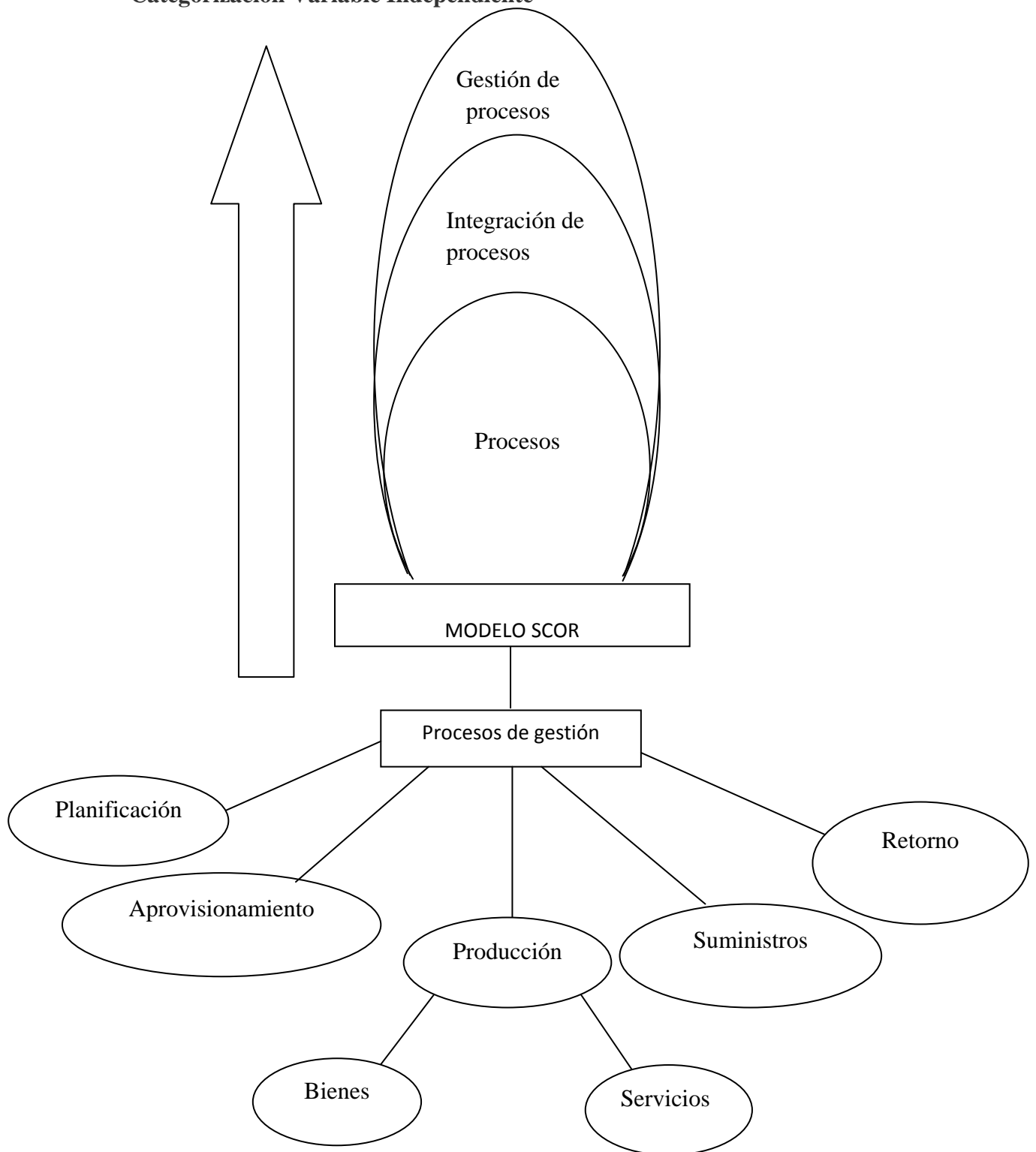


Grafico 2 Categorización producción
Elaborado por: Byron Peñaloza

Categorización Variable Dependiente

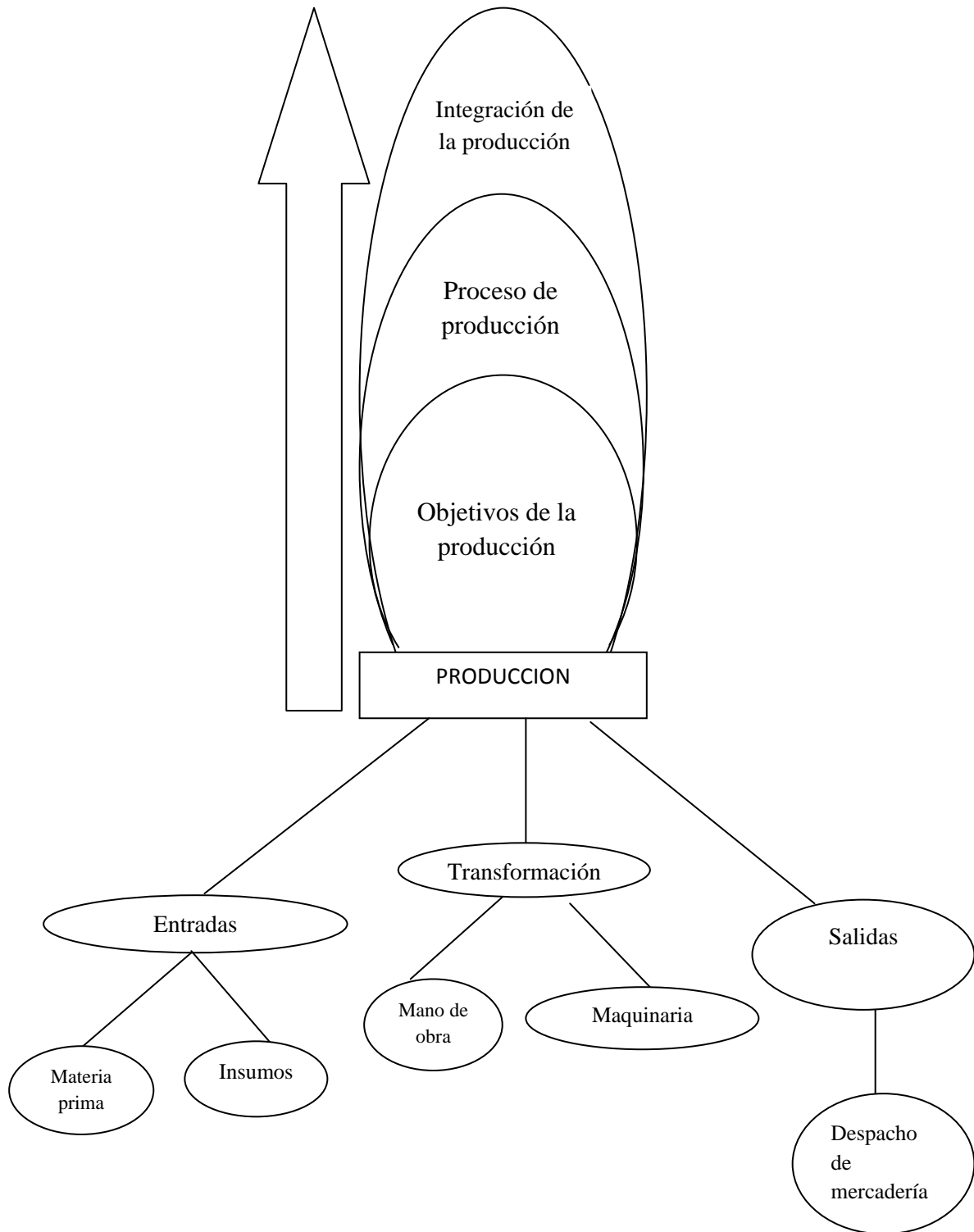


Grafico 3 Categorización SCOR
Elaborado por: Byron Peñaloza

Modelo SCOR

El Modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR, Supply Chain Operations Referente Model) es un modelo de referencia de procesos desarrollado por el **Supply-Chain Council** como una herramienta estándar para diagnosticar la gestión de la cadena de suministro. El Modelo SCOR permite, mediante la utilización de una estructura determinada de procesos, describir cadenas de suministro utilizando un conjunto común de definiciones. Stadtler y Kilger, (2002 p 13).

Procesos de Gestión.

Los cinco procesos básicos de gestión que proporcionan la estructura del Modelo son: planificación, aprovisionamiento, producción, suministro y retorno.

Planificación.

En este ámbito se analiza cómo equilibrar los recursos con los requerimientos y establecer y dar a conocer los planes para toda la cadena. Por otra parte se estudia el funcionamiento general de la empresa y se considera cómo alinear el plan estratégico de la cadena con el plan financiero.

Aprovisionamiento.

Dentro de este ámbito se analiza cómo realizar la programación de entregas, la identificación, selección de proveedores y valoración de proveedores o la gestión de inventarios.

Suministros.

Dentro de este ámbito se analizan todos los procesos de gestión relacionados con peticiones de clientes y envíos, con la gestión de almacén, con la recepción y verificación del producto en el cliente y su instalación si es necesario y, finalmente, con la facturación a cliente.

Retorno

Los procesos relacionados con el retorno del producto y servicio pos entrega al cliente son objeto de análisis dentro de este ámbito del Modelo.

Producción

Corresponden a este ámbito el estudio de la programación de actividades de producción, de las características del producto, de la etapa de prueba o de la preparación del producto para su paso a la siguiente etapa de la cadena logística. Asimismo, en el caso de que resulte de aplicación, se contempla la finalización de temas relacionados con ingeniería.

Conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes. Actividad mediante la cual determinados bienes se transforman en otros de mayor utilidad. Pires, S (2007 p 60)

Objetivos de Producción.

Es la relación que existe de las actividades generadas para obtener los resultados propuestos por la empresa en un tiempo determinado

Proceso de Producción.

Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor. Harrington, H (1996 p 45)

Integración de Producción.

Se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa industrial. Roger, G (2004 p 533)

Entradas.

Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas, es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación de la empresa.

Transformación.

Consiste en la transformación de las entradas, materia prima e insumos mediante la utilización de los recursos, generando productos o servicios.

Salidas.

Las salidas vienen a constituir los resultados obtenidos al final de un proceso, los mismos que pueden ser bienes o servicios.

Materia Prima.

Son las principales sustancias usadas en la producción que son transformadas en artículos terminados para ser utilizados en el proceso de fabricación.

Insumos.

Son productos semi elaborados, es decir que han sufrido alguna transformación y estos contribuyen a la elaboración del calzado, los cuales son utilizados en pequeñas o grandes cantidades.

Mano de Obra.

Es el aspecto de gran importancia, conformado por todo los individuos que están involucrados en los diferentes procesos de producción, los mismos que permiten alcanzar resultados. Arbones, E (1990 P 157)

Maquinaria.

Es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos articulados que a través de sus movimientos relativos transforman energía en trabajo, es decir, cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. Dice www.wikipedia.org/wiki/m%c3%A1quina

Despacho de Mercadería.

Es aquel que ya sufrió todas las modificaciones en el proceso y está terminado, para poder empacarlo en cajas individuales y tenerlo en la bodega listo para enviar al almacén y ser consumido.

La producción constituye uno de los aspectos más importantes para el modelo SCOR, de tal manera que las empresas de calzado así como Vecachi necesariamente debe tener este modelo, pues de esta manera contribuya al incremento de la producción.

El área producción requiere de recursos para obtener calzado de calidad, para ello la mano de obra y el personal que forma parte de la empresa debe capacitarse y ejecutar de la mejor manera su trabajo para poder obtener un excelente producto y satisfacer a sus clientes. El costo de un bien es necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, según corresponda en función de su destino. Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos e internos necesarios

La producción requiere de recursos prioritarios como: la materia prima, insumos, mano de obra, tecnología, maquinaria y económicos, los mismos que deben ser de calidad, para garantizar elevados niveles de producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

La empresa Vecachi cuenta con una infraestructura adecuada para la producción de calzado, el inconveniente radica en la producción ya que sus procesos no permiten mejorar el nivel de entregas a tiempo que se requiere.

2.5 HIPÓTESIS

El Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) permitirá mejorar la capacidad producción de la empresa Vecachi en la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente

X= Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS)

Variable dependiente

Y= Producción

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Para tener coherencia con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica se utilizará el enfoque cualitativo para la presente investigación por las siguientes razones:

Dicho enfoque utiliza técnicas cualitativas que permitirán analizar los resultados obtenidos en la investigación y así proponer alternativas de solución que mejore la producción; asumiendo una posición dinámica entre los involucrados, esto demuestra que los trabajadores requieren de cursos o seminarios de capacitación para que tengan conocimiento sobre el modelo SCOR.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación que se está llevando a cabo se aplicara dos modalidades de investigación, la bibliográfica o documental y la de campo.

Investigación Bibliográfica o Documental

Se va a utilizar éste modelo de investigación ya que permitirá obtener información secundaria sobre producción, dicha información será recolectada por medio de la lectura de libros como: Modelo SCOR, Sistemas de producción e información relacionada.

Investigación de Campo se aplicará el siguiente modelo de investigación ya que el investigador debe tener una relación directa con la empresa, para determinar el origen y evolución que ha sufrido el no contar con el modelo SCOR para mejorar la producción, ésta información será recolectada gracias a la utilización de instrumentos como: encuestas, cuestionarios, estándares de producción, e identificación del mapa de procesos de la empresa.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria permitirá obtener una relación directa con la empresa, y a la vez un buen contacto con el personal de la misma y así se conocerá las causas disminución de la producción

Investigación Descriptiva a través de la cual se podrá conocer, describir y detallar las características más sobresalientes del modelo SCOR, por medio de la aplicación de cuestionario dirigido a los involucrados en la elaboración del producto, además de la observación de campo, con el fin de precisar y seleccionar los aspectos más relevantes que giran alrededor del problema mencionado, los cuales serán sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva.

Investigación Correlacional, establecerá el grado de relación que existe entre el modelo SCOR y la producción en un contexto particular, para ello se aplicará la estadística inferencial ya que es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realiza en la empresa Vecachi, primero se va a identificar el ámbito espacial de la misma, la cual está conformada por: 40 trabajadores operativos y 10 trabajadores administrativos.

TIPO	NUMERO
EMPLEADOS OPERATIVOS	40
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	10
TOTAL	50

Cuadro 1 Población y muestra

Fuente: Personal Administrativo y Operativo Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: MODELO SCOR

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro SCOR es un modelo de referencia de procesos que sirve como una herramienta estándar para diagnosticar la gestión de la cadena de suministro	Planificación Aprovisionamiento Producción	Plan estratégico Plan financiero Selección de proveedores Valoración de proveedores Gestión de inventarios Cadena Logística	¿Cuál será el nivel que tenga el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo? ¿Cuál es el propósito del modelo SCOR en la empresa? ¿Qué procesos de gestión del modelo SCOR van a influir en la producción de la empresa?	ENCUESTA

Cuadro 2 Operacionalización de la variable independiente: Modelo SCOR

Elaborado por: Byron Peñaloza

Variable Dependiente: PRODUCCIÓN

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Producción Actividad mediante la cual determinados bienes se transforman en otros de mayor utilidad	INTEGRACION DE LA PROUDCCION PROCESO DE PRODUCCION	Administración Calidad Sistema de información Talento humano Procesos y productos Corte Aparado Montaje Terminado	¿Cuál es la integración actual de producción? ¿Cómo considera usted al proceso de producción de la empresa?	ENCUESTA

Cuadro 3 Operacionalización de la variable dependiente: Producción

Elaborado por: Byron Peñaloza

3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

En lo que corresponde a la obtención de la información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p>1.- Información Secundaria</p> <p>1.1 Lectura Científica</p> <p>1.2 Fichaje</p> <p>2.- Información primaria</p> <p>2.1 Información de la empresa</p> <p>2.2 Observación</p> <p>2.3 Encuesta</p> <p>2.4 Entrevista</p>	<p>1.1.1 Libros de producción</p> <p>1.1.2 Libros del modelo SCOR</p> <p>1.1.3 revistas</p> <p>1.1.4 Internet</p> <p>1.2.1 Fichas bibliográficas (ANEXO 5)</p> <p>2.1.1 Fichas de observación(ANEXO 6)</p> <p>2.2.1 Cuestionario</p> <p>2.3.1 Cédula de entrevista</p>

Cuadro 4 Recolección de la Información

Elaborado por: Byron Peñaloza

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para que?	Determinar el modelo SCOR en la producción en la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato
2. ¿A que persona o sujeto?	Proveedores y empleados
3. ¿Sobre que aspecto?	Incidencia del modelo SCOR en la producción
4. ¿Quién?	Investigador: Byron Peñaloza
5. ¿Cuándo?	Periodo de investigación año 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa VECACHI de la ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	50 encuestas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En que situación?	Favorable , ya que existe la colaboración de parte del gerente general de la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato

Cuadro 5 Preguntas Básicas
Elaborado por: Byron Peñaloza

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de la información, como primer paso se procederá a hacer la prueba del cuestionario si es el más idóneo luego se revisara si las encuestas entregadas a las muestras anteriormente mencionadas están correctamente llenadas, respondidas, codificadas y en un orden coherente de fácil entendimiento para el encuestado. Como segundo paso, la tabulación de los datos se realiza en forma manual utilizando la técnica de tabulación quinaria ya que se trata de procesar un número pequeño de datos. Como tercer paso se analiza los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas de pruebas para métricas denominado Chi cuadrado, su presentación será en forma tabular y gráfica, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor facilidad al momento de interpretar los resultados que arrojan. Por último, la interpretación de los resultados se hará elaborando una síntesis de los mismos, para poder encontrar toda la información trascendente que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Para proceder a realizar la tabulación de los datos se realiza en forma computarizada ya que la información es de gran cantidad, para esta presentación utilizaremos: gráficos de barras y de pastel.

Para el análisis de los datos se desarrolla por medio de medidas de dispersión como: media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

La interpretación de los resultados será elabora bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudara a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplica el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación para ver si existe relación entre las variables.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los datos se utiliza una herramienta como es la encuesta, la cual permitió realizar el diagnóstico sobre el modelo SCOR y la producción de la empresa VEACHI. Se aplica dicha encuesta al personal que labora en la misma.

4.2 INTERPRETACION DE DATOS

Encuesta aplicada a todo el personal de la empresa:

1. ¿Quién debe elaborar el modelo SCOR?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Toda la empresa	30	54
Departamento de producción	7	14
Jefe de producción	13	32
Ninguno	0	0
Total	50	100

Tabla 1: Elaboración modelo SCOR

Elaborado por: Byron Peñaloza

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi.

GRAFICO

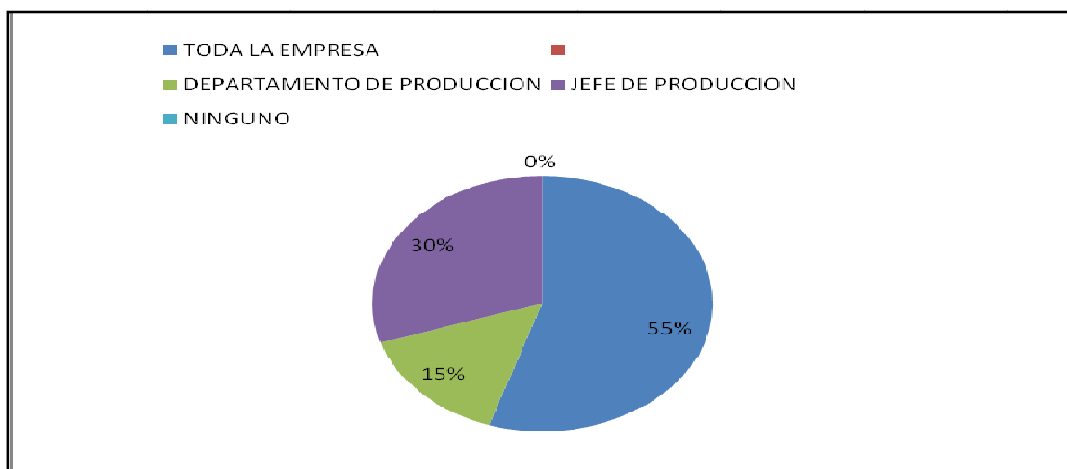


Gráfico 4: Elaboración modelo SCOR

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Considerando tanto Operativos como Administrativos de la empresa Vecachi de quien debe elaborar el modelo SCOR manifiestan lo siguiente: por toda la empresa 30 personas que corresponde al 60%, Jefe de Producción 13 personas que corresponde al 26% departamento de producción 7 personas que corresponde al 14%.

Interpretación

Con los resultados obtenidos me permite señalar que la mayoría de los Operativos y Administrativos, están de acuerdo que toda la empresa debe ser la encargada de la elaboración del Modelo SCOR para así trabajar en equipo en especial en el área de Producción para lograr conseguir un nuevo modelo de gestión y crear un mapa de procesos encaminados al modelo.

2. ¿Qué procesos de gestión del modelo SCOR van a influir en la producción de la empresa?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Planificación	21	42
Retorno	0	0
Producción	24	48
Suministros	2	4
Aprovisionamiento	1	2
Todas las anteriores	2	4
Total	50	100

Tabla 2 Proceso de gestión del modelo SCOR

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado: Byron Peñaloza

GRAFICO

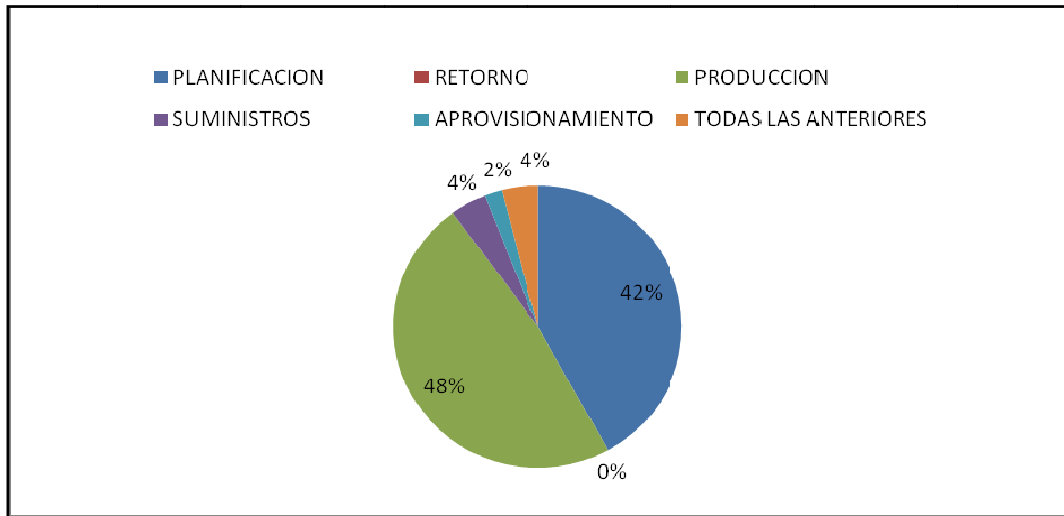


Gráfico 5: Procesos de gestión del modelo
Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del 100% de los Operativos y Administrativos encuestados sobre cuales procesos de gestión van a influir en la producción manifiestan lo siguiente: producción 24 personas que corresponde al 48%, planificación 21 personas que corresponde al 42%, suministros 2 personas que corresponde al 4%, Aprovechamiento 1 persona que corresponde al 2% y todas las anteriores 2 personas que corresponde el 4% .

Interpretación

Los resultados reflejan que los Operativos y Administrativos, están de acuerdo que la producción como la planificación son los procesos de gestión que van a influir en la Empresa Vecachi y estos deben ser tomados muy en cuenta en el accionar del modelo SCOR.

3. ¿Cuál es el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la producción	1	2
Integrar la producción	2	4
Organizar la producción	6	12
Todas las anteriores	41	82
Total	50	100

Tabla 3 Propósito del modelo SCOR

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

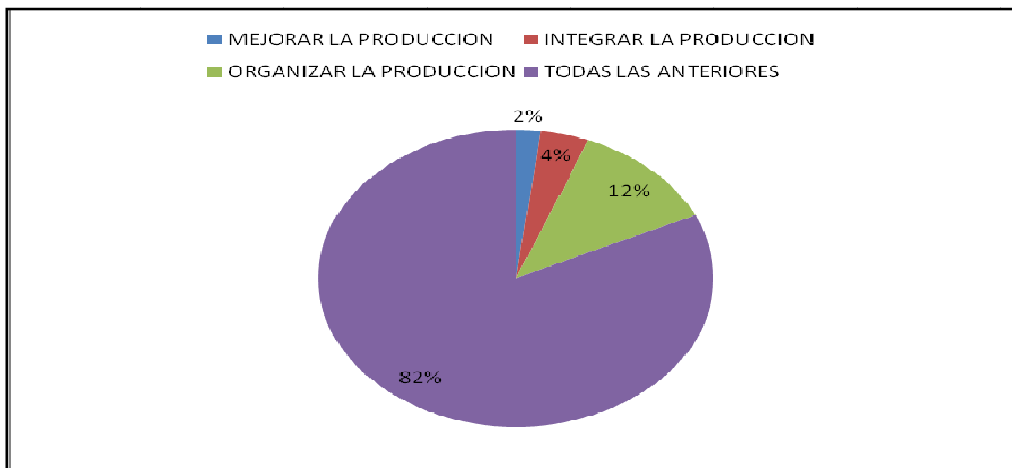


Gráfico 6: Propósito del modelo SCOR

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Tomando los resultados de los Operativos y Administrativo en lo que respecta a cual es el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa manifiestan lo siguiente: todas las anteriores 41 personas que corresponde al 82%, organización de producción 6

personas que corresponde al 12%, integración de producción 2 personas que corresponde al 4%, mejorar la producción 1 persona que corresponde el 2%.

Interpretación

Analizando los datos generados la mayoría de los Operativos y Administrativos, están de acuerdo que el propósito del Modelo SCOR es organizar, mejorar e integrar la producción de la Empresa Vecachi y estos deben ser tomados muy en cuenta en el modelo SCOR para determinar los atributos más importantes.

4. ¿Cómo considera usted realizar una capacitación del Modelo SCOR para optimizar su trabajo?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	39	78
Satisfactorio	8	16
Nada satisfactorio	3	6
Total	50	100

Tabla 4 Desempeño del modelo SCOR

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

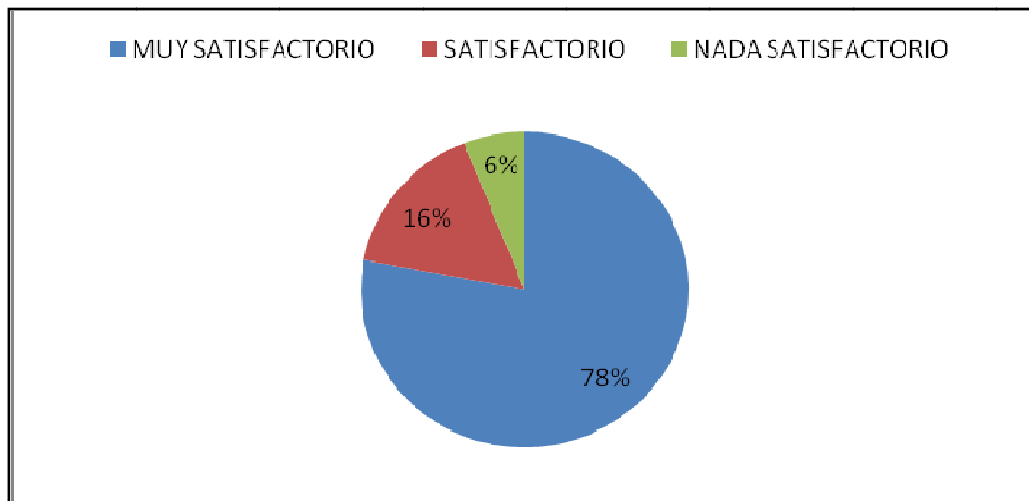


Grafico 7: Desempeño del modelo SCOR

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Al consultar a los Operativos y Administrativos como considera realizar una capacitación del Modelo SCOR para optimizar su trabajo manifiestan lo siguiente: muy

satisfactorio 39 personas que corresponde al 78%, satisfactorio 8 personas que corresponde al 16%, nada satisfactorio 3 personas que corresponde al 6%.

Interpretación

Como se puede notar la mayoría de los Operativos y Administrativos, consideran muy satisfactorio realizar la capacitación del modelo SCOR para optimizar su trabajo y esto permitirá dar a conocer los lineamientos que se van a necesitar para el buen funcionamiento de este modelo.

5. ¿Cuál será el nivel que tenga el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	26	52
Bueno	16	32
Regular	8	16
Total	50	100

Tabla 5 Nivel modelo SCOR
Fuente: Operarios y Administrativos
Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

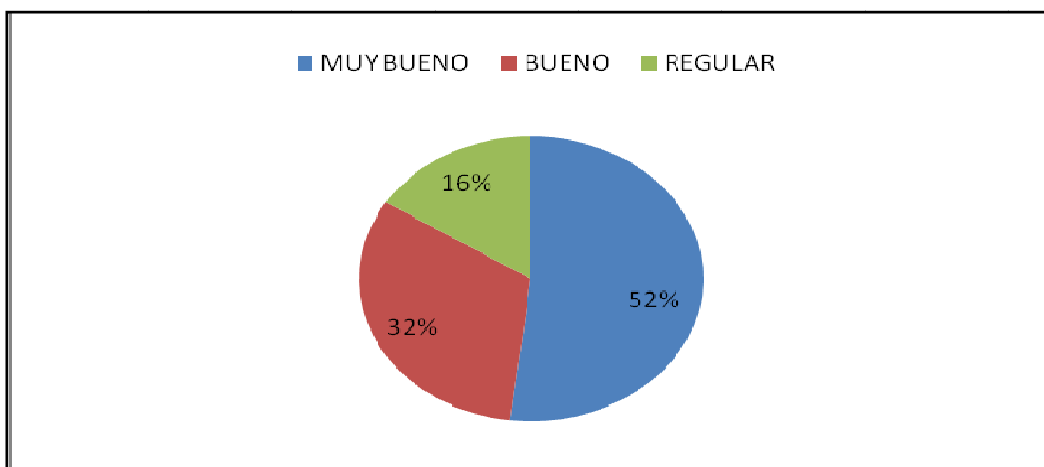


Gráfico 8: Nivel modelo SCOR
Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del 100% de los Operativos y Administrativos consideran Muy bueno 26 personas que corresponde al 52%, Bueno 16 personas que corresponde al 32% y Regular 8 personas que corresponde al 16%.

Interpretación

Estos datos indican que los Operativos y Administrativos, están de acuerdo que el nivel del modelo SCOR será muy bueno y con esto queda viable a la realización del tema objeto de estudio por la importancia que va tener el mismo.

6. ¿En qué etapa se encuentra actualmente producción?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reestructuración	4	8
Integración	4	8
Organización	2	4
Ninguna las anteriores	40	80
Total	50	100

Tabla 6 Etapa de producción

Fuente: Operarios y Administrativos

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

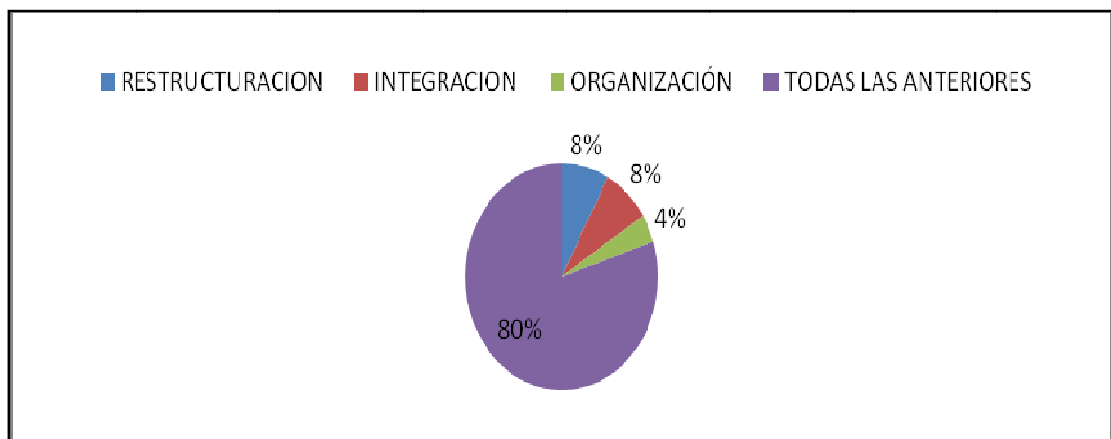


Gráfico 9: Etapa actual de producción

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del total de encuestas de Operativos y Administrativos manifiestan lo siguiente: ninguna de las anteriores 40 personas que corresponde al 80% restructuración 4 personas que corresponde al 8% integración 4 personas que corresponde al 8% y organización 2 personas que corresponde al 4%.

Interpretación

Estos datos me permiten señalar que las personas encuestadas, están de acuerdo que la empresa Vecachi no cuenta con restructuración, integración y organización por tal motivo se debe implementar nuevos sistemas de producción.

7. ¿Cómo considera usted la capacidad de producción de la empresa?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Correcto	5	12
Incorrecto	3	8
Regular	42	80
Total	50	100

Tabla 7 Proceso de producción

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

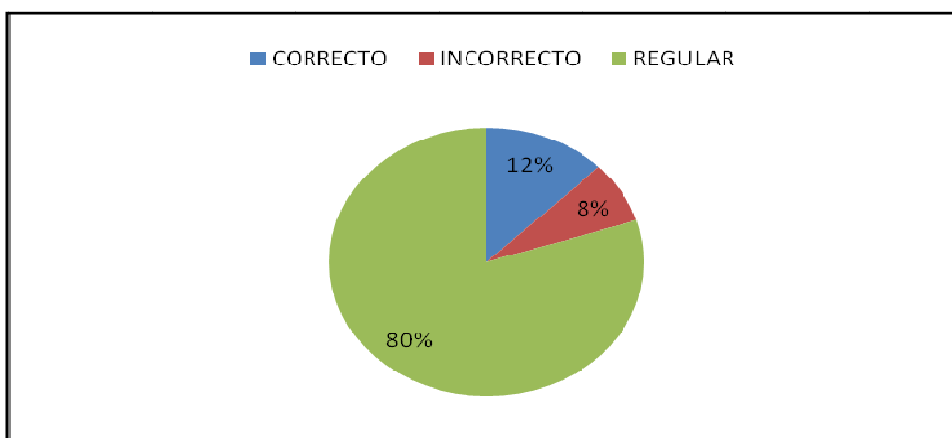


Gráfico 10: Proceso de producción

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del 100% de encuestas de Operativos y Administrativos manifiestan lo siguiente: Regular 42 personas que corresponde al 84%, Correcto 5 personas que corresponde al 12%, Incorrecto 3 persona que corresponde al 8%.

Interpretación

Se puede notar que en la empresa los Operativos y Administrativos, consideran que el proceso de producción es regular y no cumple con los parámetros para el buen desempeño de cada una de las áreas de trabajo y se requiere mejorar estos procesos.

8. ¿A que están encaminados los objetivos de producción?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la producción	16	32
Cumplimiento de estándares	2	4
Actualizar los conocimientos	27	54
Todas las anteriores	5	10
Total	50	100

Tabla 8 Objetivos de producción
Fuente: Operarios y Administrativos
Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

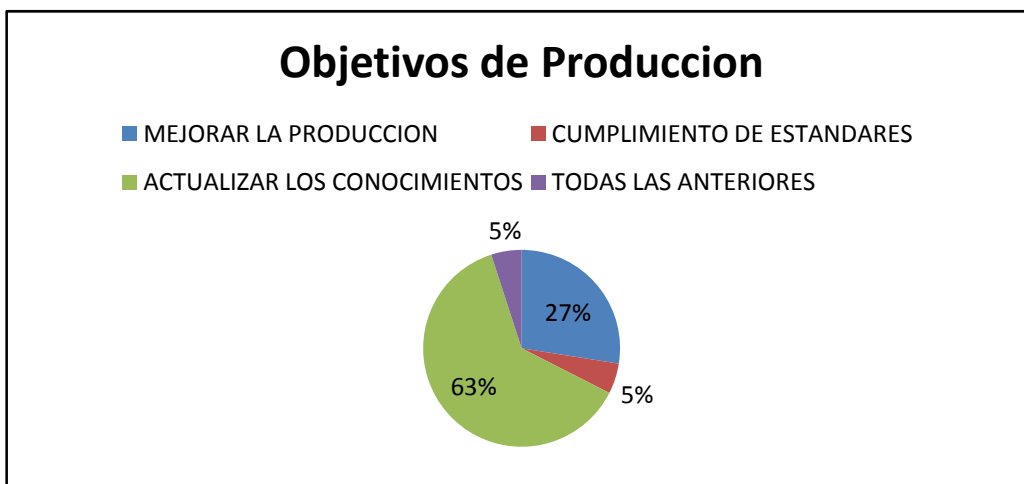


Gráfico 11: objetivos de producción
Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Al consultar a los Operativos y Administrativos a donde manifiestan lo siguiente: actualizar los conocimientos 27 personas que corresponde al 54%, Mejorar la Producción 16 personas que corresponde al 32%, Todas las anteriores 5 personas que corresponde al 10% y Cumplimiento de estándares 2 personas que corresponde al 4%.

Interpretación

Como se pueden apreciar que los objetivos de producción no están claros por parte de los encuestados a donde están encaminados por tal motivo se debe generar nuevos objetivos que permitan alcanzar el óptimo desenvolvimiento de cada puesto de trabajo en la empresa.

9. ¿Cómo es la integración actual de producción?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	4	10
Satisfactorio	3	5
Nada satisfactorio	43	85
Total	50	100

Tabla 9 Integración de la producción

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

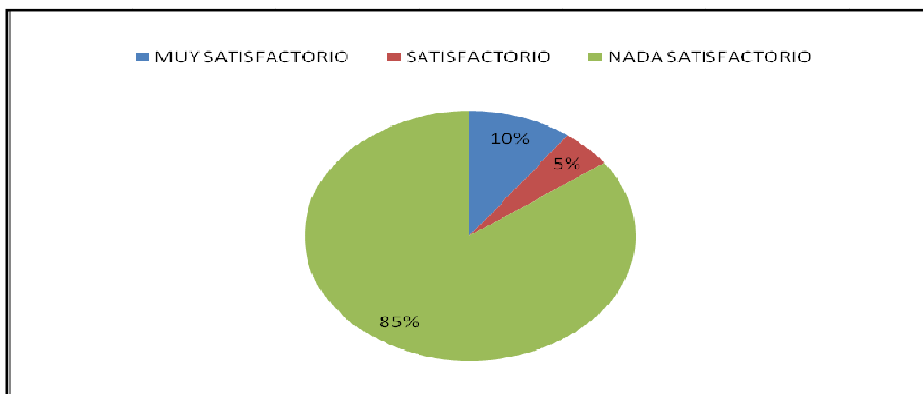


Gráfico 12: integración de la producción

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del 100% de encuestados Operativos y Administrativos cual es la integración manifiestan lo siguiente: poco satisfactorio 43 personas que corresponde al 86%, Satisfactorio 4 personas que corresponde al 8% y Nada Satisfactorio 3 persona que corresponde al 6%.

Interpretación

Estos datos me permite señalar que la mayoría de los encuestados Operativos, están de acuerdo que la integración actual de producción es poco satisfactorio esto indica que se debe buscar un mecanismo adecuado para que todos las áreas estén integradas.

10. ¿Cuál es el nivel actual de producción de la empresa?

TABLA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	15	30
Bueno	10	20
Regular	25	50
Total	50	100

Tabla 10 Nivel de producción actual

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

GRAFICO

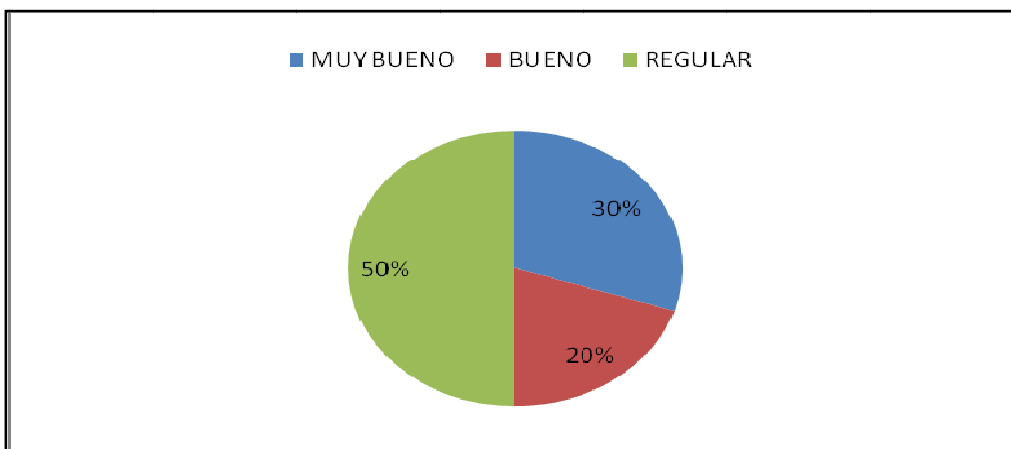


Gráfico 13: Nivel de producción actual

Elaborado por: Byron Peñaloza

Análisis

Del total de encuestados manifiestan lo siguiente: Muy bueno 15 personas que corresponde al 30%, Bueno 10 personas que corresponde al 20% y Regular 25 personas que corresponde al 50%.

Interpretación

Estos datos me permite señalar que la mayoría de Operativos y Administrativos, están de acuerdo que la empresa Vecachi cuenta con un nivel regular de producción en el cual se debe establecer estrategias de mejora y con esto queda viable la realización del tema objeto de estudio.

4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS

El modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) mejora la capacidad de producción de la empresa Vecachi en la ciudad de Ambato.

1. ¿Cuál será el nivel que tenga el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	<u>26</u>	<u>52</u>
Bueno	16	32
Regular	8	16
Total	50	100

10. ¿Cuál es el nivel actual de producción de la empresa?

Tabla n. 10		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	15	30
Bueno	10	20
Regular	<u>25</u>	<u>50</u>
Total	50	100

MATRIZ				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	
5	26	16	8	50
10	15	10	25	50
TOTAL	41	26	33	100

Tabla 11 Matriz
Elaborado por: Byron Peñaloza

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna - 1)

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

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

$$Gl = 2$$

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	PREGUNTA 5 / MB	26	20,5	5,5	30,25
PREGUNTA 5 / B	16	13,0	3,0	9,00	0,69
PREGUNTA 5 / R	8	16,5	-8,5	72,25	4,38
PREGUNTA 10 / MB	15	20,5	-5,5	30,25	1,48
PREGUNTA 10 / B	10	13,0	-3,0	9,00	0,69
PREGUNTA 10 / R	25	16,5	8,5	72,25	4,38

$$X^2 = 13,09$$

Tabla 12X²
Elaborado por: Byron Peñaloza

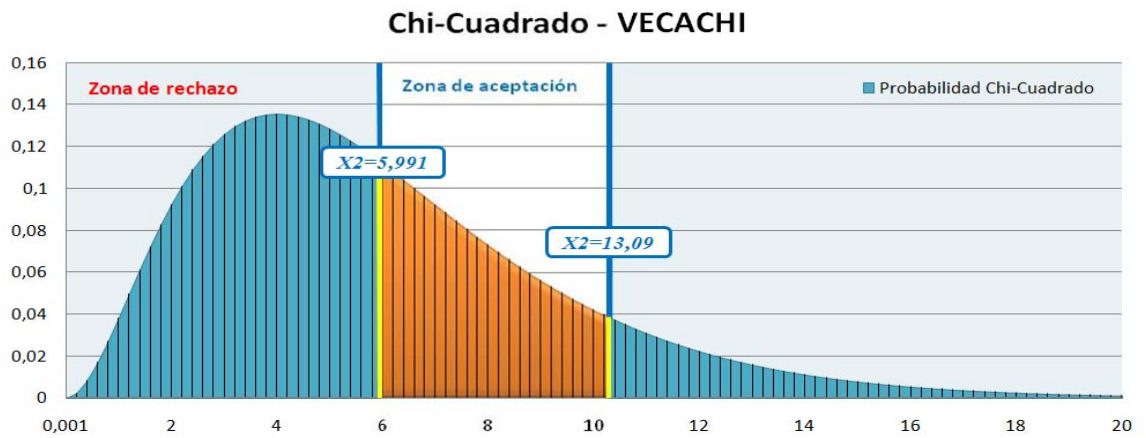


Grafico 14 Chi Cuadrado
Elaborado por: Byron Peñaloza

REGLA DE DECISION

El valor de $Xt^2=5,991$ (ANEXO 8) $\leq Xc^2=13,09$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que el modelo SCOR si mejorara la capacidad de producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato, y se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron varias conclusiones, las mismas que se señalan a continuación:

- La empresa no tiene conocimiento en el manejo adecuado del mapa de procesos del área de producción, ni ha identificado factores que intervienen en el entorno del mismo, es así que en la investigación de campo manifiesta que la capacidad de producción debe encaminarse a mejorar cada uno de sus procesos.

- El personal de la empresa requiere capacitarse sobre el nuevo modelo SCOR para optimizar su trabajo y cumplir al 100% las actividades propuestas por el área de producción.
- El proceso de producción actual de la empresa no es idónea para poder ejecutar las actividades de trabajo por esta razón existe retrasos de entrega de la mercadería, en el cual se procederá a realizar un proceso adecuado para toda el área de producción.
- La empresa carece de objetivos de producción encaminados al desarrollo del área, y esto genera disconformidad en el grupo de trabajo, se realizara énfasis en cada reunión de mejora continua para elaborar objetivos claros para mejorar la capacidad existente de producción.
- La empresa no cuenta con una integración de producción idónea que permita encadenar a cada sección de trabajo y esto tendrá como resultado que no pueda establecer el flujo de la cadena de suministros, se desarrolla una nueva integración de toda el área en la cual encamine la optimización de resultados eficaces de producción.
- Producción debe mejorar su nivel de trabajo ya que actualmente no se logra establecer el mecanismo adecuado de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron varias recomendaciones, las mismas que se señalan a continuación:

- Se recomienda diseñar el modelo SCOR estableciendo el proceso de gestión de producción como el principal eje de trabajo para lograr incrementar la capacidad de producción actual de la empresa.
- Se recomienda dar a conocer el nuevo mapa de procesos del área de producción, para que de esa manera se identifique claramente los procesos de gestión que están inmersos en la producción como lo establece el modelo SCOR.
- Se recomienda crear un plan de capacitación del modelo SCOR al personal de la empresa sobre los procesos de gestión que van a ser utilizados en el área de producción para de esa manera diseñar el modelo adecuadamente.
- Se recomienda la creación inmediata de un plan de procesos de producción que vaya encaminado, hacia la buena distribución de tiempos y recursos según lo que establece el modelo SCOR para así obtener el resultado del proceso productivo.
- Se propone actualizar los objetivos de producción que sean claros y precisos al momento de diseñar el modelo SCOR, para así obtener en el área de producción el acoplamiento de trabajo.
- Se recomienda crear plan de integración de producción mediante el encadenamiento de toda la cadena de suministros, sección por sección para de esa manera identificar el entorno de la empresa.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Diseño del modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en el año 2011, para mejorar la producción de la empresa VECACHI, de la ciudad de Ambato.

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

Institución ejecutora: VECACHI de la ciudad de Ambato. (ANEXO 3)

Beneficiarios: Personal Operativo de Producción

Ubicación: Parque Industrial Ambato primera etapa calle 2 lote 8c (ANEXO 2)

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Equipo técnico responsable: Comité de calidad, Gerente General, Jefe de Producción.

Costo: \$ 4650

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la investigación previa, se concluye que se debe diseñar el modelo SCOR, para lo cual se procederá a seguir una planeación estratégica en la cual se conocerá la situación actual que existe en la empresa y cuáles son los puntos débiles de producción y que estrategias se van a seguir para el diseño del modelo. En la actualidad las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, se desenvuelven e interactúan en un medio que está compuesto por cambios constantes, en los cuales los nuevos modelos de gestión les han permitido dominar mercados, logrando eficiencia y eficacia de su trabajo. La situación actual de nuestro país establece la necesidad de un cambio de actitud para fomentar nuevas formas de desarrollo, tradicionalmente las organizaciones no realizan modelos de gestión adecuados que les permita aplicar un mecanismo óptimo de producción según sus necesidades. En la empresa Vecachi existe inconvenientes en el área de producción ya que la demanda existente requiere de una gran capacidad productiva, para lo cual la propuesta del diseño SCOR permitirá mejorar el rendimiento del mismo y esto generara que la gerencia cumpla con los objetivos trazados para aumentar su capacidad de producción mediante la protección de salvaguardias hacia el calzado importado.

Las actividades de cualquier organización se pueden diferenciar mediante el diseño de nuevos modelos de gestión, acorde al entorno de la empresa, en la industria del calzado, la provincia de Tungurahua se presenta como una de las líderes en la fabricación con un 44 % de la producción de calzado a nivel nacional, desde este punto de vista, Vecachi cuenta con el gran reto de convertirse en la empresa de mayor capacidad de producción de calzado de mujer en las líneas de fabricación que realiza y esto generara mayores

fuentes de empleo y una gran diversificación de clientes a nivel nacional, con el diseño del modelo SCOR permitirá a la empresa mejorar radicalmente su capacidad de producción para satisfacer la demanda existente en el país de calzado de dama en los estilos que trabaja la empresa, esto dará como resultado la optimización de los recursos y lograr excelentes niveles de rentabilidad para lograr exportar a mediano plazo y de esta manera contribuir al país y al sector del calzado.

Empresas de gran importancia a nivel nacional han optado por mejorar su gestión actual es por esto que se nombrara a continuación empresas que han diseñado el modelo SCOR para dar un paso adelante en la nueva Administración de procesos.

Cabe señalar que en el antecedente se utilizo información recabada de las conclusiones en la cual manifiesta que la capacidad de producción de la empresa es regular, ya que no cuenta con un adecuado mapa de procesos que especifique cada una de las secciones de trabajo y esto generara la restructuración del mapa para especificar claramente cada proceso de producción y como se debe ser diseñado en el modelo SCOR.

6.3 JUSTIFICACION

En el desarrollo de nuevas tendencias de gestión Administrativa en las empresas modernas, en un mundo cada vez más globalizado se necesita de nuevos modelos de gestión que ayuden al desarrollo de las empresas, siendo estos fundamentales al momento de tomar decisiones oportunas cuando existan problemas de gestión de procesos. Por esta razón es indispensable que la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato, cuente con el diseño del Modelo SCOR en la producción para mejorar radicalmente este proceso.

El diseño del modelo SCOR, ayudara a toda la empresa en especial a producción a trabajar en equipo y el modelo de gestión será innovador para que la cadena de suministros tenga un mejor desempeño en la empresa.

Por esta razón la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato para poder alcanzar los propósitos de producción considera indispensable diseñar el modelo SCOR, para de esa

manera integrar a toda el área como lo demandan las empresas de prestigio mundial que han diseñado este modelo.

Le presente investigación se sustenta debido a que la empresa VECACHI no cuenta con un diseño del modelo SCOR en la producción y necesita mejorar su gestión productiva para así dar al cliente un producto que cumpla los tiempos indicados de fabricación ya que no se cuenta con la fechas pactadas de los pedidos.

El diseño del modelo SCOR es factible de realizarse ya que se cuenta con la consultora NOVATECH empresa líder en asesorías sobre este modelo innovador en el cual a generado prestigio a nivel nacional, de igual manera existe la buena voluntad del equipo de trabajo que lo va a conformar, y esto facilitara todo lo necesario para poner en marcha la propuesta planteada.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar el modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) en la producción de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

Definir que procesos se van a desarrollar en el diseño del modelo SCOR, para mejorar la gestión de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

Formular objetivos de producción mediante el modelo SCOR, que sean entendidos por toda el área de producción en la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

Crear un mapa de procesos del modelo SCOR para la empresa Vecachi que permita mejorar la integración de la empresa.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Política

La propuesta es viable ya que el Gobierno actual y sus leyes apoyan a la producción nacional, impidiendo el ingreso de calzado importado y promueve la compra de nuestro producto en todo el país, y esto permitirá a la empresa mejorar su competitividad con otras del mismo del mismo sector.

Socio-Cultural

En la gestión Administrativa las empresas modernas tienen la obligación de mejorar sus modelos y sistemas, es por esto que el diseño del modelo SCOR en la producción es indispensable ya que permite renovar sus procesos y optimizar el tiempo de trabajo del personal de la empresa. Para de esta manera disminuir el índice de desempleo en el país generando mayores oportunidades de desarrollo productivo.

Tecnológica

Para el diseño del modelo SCOR en la producción, se cuenta con la tecnología idónea para la fabricación de calzado siendo esto un punto importante en la empresa para mejorar su capacidad actual de producción, es así que existe en el entorno maquinaria y equipos traídos del extranjero de última generación para la producción de calzado.

Organizacional

Vecachi de la ciudad de Ambato, al ser una empresa con una trayectoria de 25 años en el mercado nacional, mediante el proceso de mejoramiento continuo logro la certificación de las normas de calidad ISO 9001-2000 en el cual se desarrollo procedimientos que estén enmarcados a la dirección y liderazgo del equipo de trabajo y la empresa en general.

Equidad de Género

El diseño del modelo SCOR en la producción de la empresa Vecachi, es con el fin de que toda el área de producción y la empresa en general sea participe cada persona sin ninguna discriminación de género.

Ambiental

La empresa implementara normas en la cual se establezca el manejo adecuado de desechos y esto permita una gestión ambiental adecuada, para de esa manera no afectar negativamente al medio ambiente y sus futuras generación.

Económico

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

Financiero

La empresa Vecachi de la ciudad de Ambato, invierte constantemente en capacitar a su personal y para diseñar el modelo SCOR en la producción, generara un presupuesto en la cual se tendrán resultados importantes para mejorar su gestión de trabajo.

Legal

Para diseñar el modelo SCOR en la producción no se cuenta con ningún impedimento legal, pero se debe tener en cuenta por una parte la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. CONTROL DE CALIDAD artículos 64,66, 68 y 69.

6.6 FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA

Visión. Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con la imaginación, en términos y el resultado final que se pretende alcanzar a un tiempo determinado.

Misión. Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallando que son lo que guiaran a la empresa u organización, por tanto resulta imprescindible que empresarios, emprendedores y junta de accionista no cuenten con este propósito.

Políticas. Son las normas o pautas que generan las empresas para sus clientes, proveedores y trabajadores en la cual, no tiene que ser rígidas ni estáticas al contrario están deben ir evolucionando con el desarrollo de la organización. Las políticas son los principios que norman la conducta de las empresas.

Análisis externo. Las empresas tienen sus oportunidades afuera de la empresa, siempre enfocadas en el mercado y sus consumidores, es trascendental dedicarle tiempo a ver como se encuentra en la actualidad el mercado siendo este el enfoque principal para orientar a la empresa a ser líder contra la competencia y generar productos cada vez más innovadores para consumidores exigentes. Huerta, J. (2006, p 2).

Procesos de gestión. Permiten detallar cual son los atributos necesarios para que puedan ser desarrollados por las empresas y estos generen resultados positivos a la organización.

Planificación. Es un proceso de gestión que permite obtener resultados acertados mediante la ejecución de actividades elaborados por planes que sean adecuados en propósito que se vaya a obtener.

Producción. Es la ejecución de transformar materias primas en producto terminado mediante la implementación de sistemas o modelos apropiados para obtener resultados acorde a lo realizado en un tiempo determinado. Chopra, S (2008 p 20)

Objetivos de producción. Son los propósitos que debe alcanzar el área mediante estrategias claras y que involucren a todo el personal que labore en la empresa.

Procesos de producción desarrolla actividades de asignación por grupos de trabajo para conseguir objetivos claros en la producción de toda el área para así desempeñar liderazgo en cada puesto de trabajo. Harrington, H (1996 p 27)

Integración de producción. Es el conjunto de actividades planteadas por los ejecutores de la producción para orientar el área de producción al trabajo en conjunto y que sea encadenada para tener propósitos a corto mediano y largo plazo. Anaya, J (2000 p 295)

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- **Etapa filosófica de la empresa**

La empresa VECACHI fabricante de calzado de dama con varias líneas de producto está ubicada en la ciudad de Ambato en el Parque Industrial Ambato calle 2 lote 8c.

Vecachi es creado hace 25 años con un capital de \$30.000 sucres, en ese entonces no existía la dolarización.

Sus propietarios: Señor Calixto Peñaloza y Señora María Montenegro, la empresa ofrece productos en varias líneas como botas, botines, sandalias, casual, oficina, escolares, oficina y confort.

- **Reseña histórica**

- En 1985 inicia nuestra organización como “Calixto Jr”, con el objetivo que mantenga un crecimiento ordenado y sostenido.
- En 1995 nos convertimos en “Vecachi”
- Procesos de Mejoramiento Continuo Orientados a la calidad y productividad (1999) Hasta la actualidad

- Creación de la empresa de empaques GRAFICAS CADALI (OCTUBRE 2000)
- Proceso de Certificación ISO 9001:2000 (Octubre 2001)
- Obtención de la Certificación ISO 9001:2000 (Enero 2003)
- Implantación de Estrategias de Marketing (Abril 2003)
- Creación de la empresa de suelas ECUARUBBER (noviembre del 2009)
- Ampliación y reubicación de la planta (enero del 2010)

- **Misión**

Somos una empresa destinada a producir y comercializar calzado para damas y niñas, Aplicando normas ISO, con el firme compromiso de atender las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna e innovando líneas de producto para lograr posicionamiento y prestigio en el mercado nacional, nos clientes nos obligan a producir con calidad.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de calzado, diversificando nuestras líneas de productos. Proyectándonos a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) utilizando nuestros recursos: Humanos, Tecnológicos, Financieros y Materiales que nos permitan mantener los más altos indicadores de calidad logrando la satisfacción de nuestros clientes.

- **Valores y principios**

1. **Confiabilidad**

Brindar a los clientes calidad y productos óptimos.

2. **Respeto**

Comunicación entre todos, compartir información.

Aceptamos opiniones y críticas de los demás.

3. Compañerismo

Trato justo para todos.

Que integre al personal con las metas empresariales, generando el interés colectivo por los resultados y lograr un buen clima laboral.

4. Seguridad

Buscar la seguridad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y la salud de las personas y el buen uso de los recursos que disponemos.

5. Calidad - Productividad

Producir bien desde el principio, de una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de recursos, que son escasos y costosos, buscando la mejora continua.

6. Puntualidad

No toleramos las acciones que infrinjan las normas de la organización.

No permitimos el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la empresa.

Nos comunicamos con respeto y compartimos en la empresa la información, los conocimientos y las experiencias de forma clara y sincera.

7. Transparencia

Nos adherimos al código de ética y conducta de la empresa en nuestro desempeño.

8. Competitividad

Estamos comprometidos, con nuestro mejor desempeño, a lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de nuestras actividades.

Hacemos el mejor uso de nuestros recursos y evaluamos cada inversión buscando el mayor beneficio para la empresa.

9. Lealtad

Somos creyentes y promotores del cambio para el bienestar de la empresa y procedemos conforme a él.

Unificamos esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Somos sensibles a las expectativas de nuestro equipo humano, procurando un balance adecuado entre sus necesidades y las de la empresa.

10. Responsabilidad

Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.

MATRIZ AXIOLOGICA

Principios	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores.	Empleados	COMITÉ DE EMPRESA
Confiabilidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X		X	X
Puntualidad	X		X	X	X	X
Lealtad	X		X	X	X	X
Calidad-Productividad	X		X	X	X	
Seguridad	X		X		X	X
Competitividad	X		X		X	X
Compañerismo			X		X	X

Tabla 13 Matriz Axiológica

Fuente: Empresa Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Producir algunas materias primas para la fabricación del calzado.
- Mejorar el nivel de aceptación de las líneas de productos.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

- Mejorar la logística de distribución.
- Incrementar el posicionamiento de la marca en el País.
- Innovar nuevos modelos de gestión para la empresa.

POLITICA DE EMPRESA

Vecachi entrega calzado cómodo, confiable y de diseño actual que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios con un precio adecuado al valor. Brindamos una atención eficaz y cumplimos los requerimientos acordados con nuestros clientes, garantizando la protección del producto y mejoramos continuamente el sistema de gestión de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.

ANALITICA

ANÁLISIS SITUACIONAL MICRO Y MACRO AMBIENTE

- **MICRO ENTORNO**
 - **Competencia**

Vecachi de la ciudad de Ambato, ante la competencia trata de mantener ventajas que permitan alcanzar, sostener y mejorar los productos que ofrece a continuación detallaremos la competencia más importante:

- Mil pies
- Cáceres
- Sherinas
- Bunky
- Fransani

Por especializarse en la fabricación y comercialización de calzado. La empresa obtiene una ventaja competitiva basada en la alta calidad del producto y en la innovación de diseños por tratarse de una marca hecha para Ecuatorianos.

- **Sustitutos**

Los productos sustitutos que existen son el calzado fabricado por la competencia al igual que el importado ya que no existe ningún tipo de producto que pueda ser sustituido el en calzado, además cabe recalcar que en la actualidad no existe tanto producto Chino como ingresaba anteriormente ya que por decreto de salvaguardias que puso el Gobierno a los productos importados en especial de este País.

- **Clientes**

La empresa Vecachi de la ciudad de Ambato, tiene dos grandes grupos de clientes que se distribuyen por su tipo de negociación: los locales especialistas en la venta de calzado y las cadenas más grandes del país que compran las líneas de productos antes mencionadas.

Entre los clientes potenciales de VECACHI tenemos:

- Metro Flower
- Calzado Anabella
- Calzado Súper Deportivo
- Comercial Aymacaña
- Calzado Livitas
- Almacenes de Prati
- Súper Éxito

- Pony Store
- Eta Fashion

- **Proveedores**

Existen varios proveedores en la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato ya que se utilizan varias materias primas para la fabricación del calzado a continuación se detallaran las más importantes:

- Curtiduría Tungurahua
- Almacenes Yolanda
- La Fortaleza
- Pegaucho
- La Forma
- Grupo Moda Nova
- Graficas Cadali
- Ecuarubber

- **MACRO ENTORNO**

Se refiere al ambiente demográfico, sociocultural, político -legal, tecnológico y económico

- **Ambiente sociocultural**

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país, fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y

medianos empresarios que mantienen sus talleres y fabricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. Una de las empresas de mayor trayectoria en la fabricación de es Plasticaucho Industrial en la cual exporta sus productos para todo el mundo, mientras que el comercio al por menor se realiza en varios sectores urbanos de la ciudad pero sobre todo en la plaza del calzado Juan Cajas de la ciudad de Ambato.

VECACHI a pesar de sus dificultades a fomentado el desarrollo social, generando fuentes de trabajo a personal joven, es decir brindando la oportunidad en la empresa para que ejerza plenamente sus habilidades y destrezas, expresen sus opiniones, participen en el progreso de la organización, tanto como sus capacidades lo permitan, ganen dinero, para que la necesidad de ganar no sea la primera en su mente, la oportunidad de hacer que su trabajo, sea parte de su vida que les de recompensa y sean significativos.

- **Ambiente político-legal**

En el Ecuador la inestabilidad política ha permitido que la nación no progrese, cabe recalcar como antecedente que se han posesionado cuatro presidentes constitucionales en menos de seis años a partir de enero del 2007 se a podido estabilizar al país, a pesar de salir de las constantes protestas, levantamientos empezados por los indígenas y terminando con la aparición de los llamados “forajidos” que son aglomeraciones de gente que salieron a protestar por los malos gobiernos en la ciudad de Quito en el año 2005, hace poco exactamente el 30 de septiembre del año 2010, existió un levantamiento de las llamadas fuerzas del orden que inexplicablemente intentaron acabar con la presidencia de Correa, cada uno de estos sucesos evidencia inestabilidad a causa de la corrupción de un cierto grupo de individuos que solo busca aferrarse a leyes que solo beneficie a dicho sector.

La situación económica que atraviesa actualmente el país se encuentra en estado de desarrollo de los recursos en sus diferentes ramas. El gobierno ecuatoriano ha integrado leyes en este caso salvaguardas para la importación de calzado extranjero por lo cual ha permitido un impulso al sector del productor de calzado. Según las políticas estatales de

la Presidencia de la República del Ecuador, presidida por el Economista Rafael Correa Delgado, en conformidad con el numeral 5 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador, la política económica, tributaria, aduanera, arancelaria, de comercio exterior entre otras, son competencias exclusivas del Estado Central; que el artículo 305 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: “La creación de aranceles y fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la Función Ejecutiva”; que el Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de la política comercial, que debe promover el desarrollo de las actividades productivas en el país; que mediante Decreto Ejecutivo N° 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 191 de 15 de octubre del 2007, en su Anexo I, se puso en vigencia el Arancel Nacional de Importaciones en el Ecuador. Posteriormente, dicho arancel fue actualizado con Decreto Ejecutivo 1243, publicado en el Registro Oficial No. 403 del 14 de agosto del 2008; que el 8 de septiembre del 2009, la Comisión de la Comunidad Andina aprobó la Decisión 717 sobre Política Arancelaria, que en su artículo único extiende hasta el 31 de diciembre del 2011, los plazos previstos en los artículos 1, 2 y 3 de la Decisión 695, que permite a los Países Miembros mantener un grado de flexibilidad en la aplicación de los niveles arancelarios del Arancel Externo Común, en tanto se establezca una política arancelaria comunitaria;

El actual Gobierno, cuyas leyes han y políticas económicas, permiten favorecer la industria ecuatoriana, las empresa de producción y comercialización de calzado se ha visto favorecida, por ende también sus proveedores, con dichas disposiciones el país a logrado que pequeños fabricantes y grandes industrias evolucionen y satisfagan los requerimientos del mercado, a partir de las salvaguardas para el sector del calzado, permitieron restricciones en el ingreso de productos extranjeros, desde la aplicación de estas medidas las ventas en favor de la producción nacional de calzado es significativa.

La industria del calzado en el Ecuador logro que fabricantes de materias primas como la empresa Ecuarubber, adopte nuevas estrategias para aumentar su productividad. El Gobierno mantendrá las medidas arancelarias para frenar la competencia extranjera y apoyar a los productores locales.

Según el Gobierno, las medidas redujeron las importaciones en USD3150 millones en nueve meses y ayudaron a tener un saldo positivo a la balanza comercial (exportaciones menos importaciones), en octubre 2010 fue de USD51 millones. Asimismo, las medidas reactivaron las ventas de los productos locales en los sectores de calzado y confecciones. Por ejemplo, el calzado generó ventas de USD 96 millones en 2010.

Mediante la aplicación de salvaguardias al calzado importado el Gobierno Nacional ayuda al sector del calzado a incrementar fabricas y fuentes de empleo para así incentivar a comprar al consumidor productos elaborados en el País es de esta manera que se está logrando políticas de desarrollo productivo para que el sector sea fortalecido y mejore el nivel económico del País.

Es por esto indispensable la generación políticas gubernamentales para de esta manera lograr el incremento de participación productiva tanto local como internacionalmente incentivando cada día a la produccion nacional.

Para el diseño del modelo SCOR, no existe ningún impedimento legal, pero se debe tomar en cuenta la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, CONTROL DE CALIDAD artículos 64,66, 68 y 69.

- **Ambiente tecnológico.**

En cuanto a la tecnología el gerente general de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato, ha creído conveniente realizar adquisiciones de nuevas maquinarias en el área de producción de la empresa para que permitan mejorar sus procesos. Además se ha realizado constante capacitación a los empleados para evitar pérdidas de tiempo y recursos.

En la actualidad existe maquinaria de última tecnología para la fabricación del calzado en su mayoría de procedencia Italiana es así que la empresa ha invertido en esta

maquinaria para subsanar las deficiencias de mano de obra existentes y el mejoramiento de productividad.

- **Ambiente económico.**

La industria del calzado a nivel nacional ha logrado optimizar su nivel económico después de atravesar un período de crisis, tras el posicionamiento del producto proveniente de china, así como también de productos colombianos, brasileños y peruanos; gracias a la salvaguardia dada por el gobierno ecuatoriano para evitar el exceso de producto extranjero y promover la compra del producto nacional, las empresas de la industria del calzado han incrementado su panorama económico mediante el incremento de sus ventas y con ello siendo más rentables, han podido adquirir maquinaria para mejorar la calidad e incrementar el desarrollo de la producción, para poder abastecer a mas segmentos de mercado y ser competitivos.

La crisis económica mundial, obligó al gobierno a poner restricciones a las importaciones dinamizó a varios sectores empresariales en el país, el calzado, con un crecimiento del producto nacional del 70%. Según datos estadísticos facilitados por la CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua), hasta el 2008 se importaron alrededor de 52 millones de pares de zapatos, pero gracias a la fijación de una salvaguardia la producción nacional se incrementó de un aproximado de 16 millones de pares a 20 millones, para el 2010 fue de 32 millones de pares de zapatos aproximadamente, con un numero de 700 empresas fabricantes aproximadamente las cuales se encuentran en Ambato, Quito, Cuenca, Guayaquil y Gualaceo.

El consumo per capital es de 2.5 pares, y con una aproximación de empleos directos, indirectos de 150000. En la actualidad aproximadamente se importan 7 millones de pares de zapatos aproximadamente. Esto ha generado que la mayoría de empresas del País tanto pequeñas, medianas y grandes inviertan en maquinaria y compren materias primas de mejor calidad para la elaboración del calzado, ya que la demanda lo requiere

y permite establecer más opciones de líneas de productos para abastecer el faltante del calzado importado.

La inflación mensual de mayo 2011 del IPC se ubicó en 0,35%, porcentaje inferior al del mes inmediatamente precedente pero marcadamente superior al de igual mes del año anterior que fue de 0.02%. A nivel anual, la tendencia de incremento inflacionaria se evidencia desde los inicios de 2011.

La demanda existente de calzado nacional a comparación del calzado importado a significado una disminución de las importaciones a raíz de las salvaguardias realizadas para proteger la producción nacional a continuación se detalla las importaciones de calzado que se han realizado

Índice de Precios al Productor (IPP), el Índice en mayo de 2011 alcanzó un valor de 1.598,47 lo que significa una variación mensual de -0,04%. En mayo la variación anual de precios al productor fue de 5,90%, valor que es superior al presentado en mayo de 2010 (4,92%).

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3.58%. Durante todo el año 2010, se mantiene la tendencia positiva de crecimiento trimestral del PIB que llegó en términos anuales (t/t-4) a 6.98% en el IV Trimestre 2010 y 8,6% en lo que va a marzo 2011. Fuente: INEC

En el País existe una gran diferencia de ingresos de las personas a comparación de otros países de América Latina, el ingreso per cápita promedio es de 2300 dólares la diferencia entre Ricos y Pobres es de las más pronunciadas en el mundo, a pesar de tener riquezas por el petróleo.

- **Ambiente demográfico**

Edad	Entre 6 a 80 años
Genero	Femenino
Ocupación	Estudiantes, amas de casa, ejecutivas
Clase social	Media-Alta
Ubicación	Ecuador – Tungurahua - Ambato
Escolaridad	Primaria, Secundaria, Superior

Tabla 14 Ambiente Demográfico

Fuente: Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

En este cuadro basamos el potencial cliente de la empresa y la respectiva ubicación que se encuentra al igual señalamos que se encuentra ubicada en una de las provincias más productivas y comerciales del Ecuador en donde se ubica el Volcán Tungurahua siendo este un impedimento en caso de que exista la erupción del mismo ya que puede provocar el cierre de la empresa.

CINCO FUERZAS DE PORTER

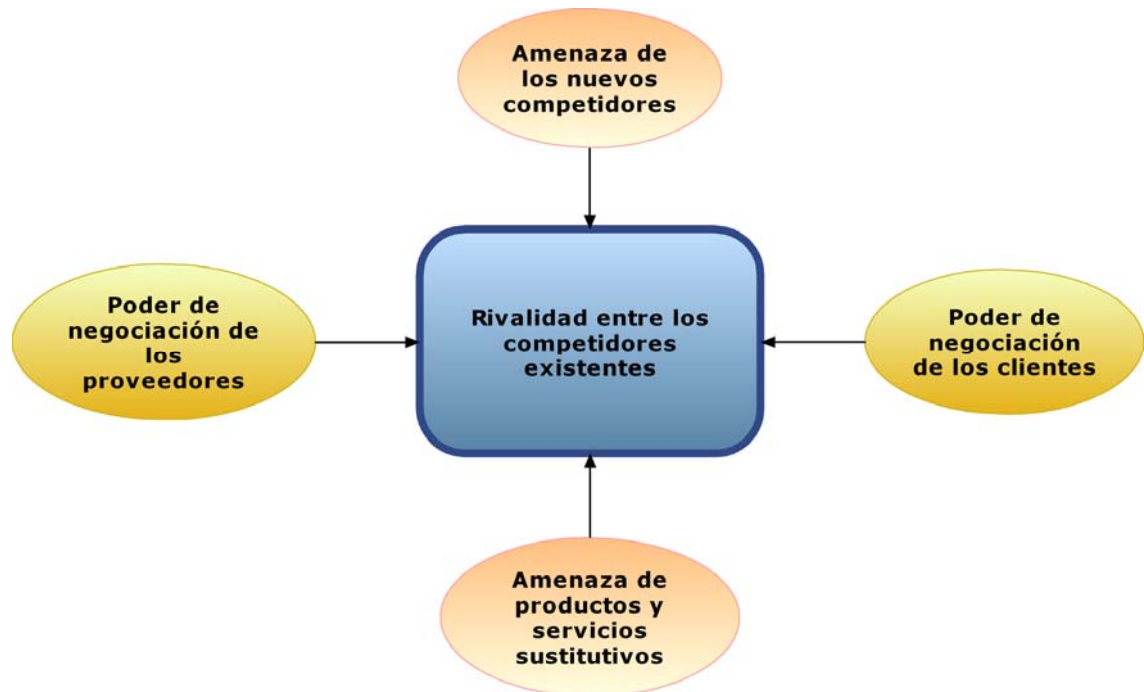


Grafico 15Cinco Fuerzas de Porter
Elaborado por: Byron Peñaloza

- Amenaza de los nuevos Competidores

Los nuevos competidores están enfocados en talleres artesanales que en su mayoría no cumplen con las políticas empresariales que establece la ley como son el pago de impuestos, la afiliación al IESS de sus trabajadores y otros impuestos en los cuales existe problemas de desigualdad de condiciones, siendo estos barreras de salidas para la empresa ya que para poder competir necesita de cambiar sus estrategias como bajar la rentabilidad, contratar menos personal para así mantenerse en el mercado, en cuanto a las barreras de entrada que se podrá establecer son las políticas gubernamentales o gremiales para formalizar a talleres artesanales y así lograr tener las misma condiciones de trabajo.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.**

Nuestros competidores existentes son todas aquellas empresas medianas y grandes que cumplen con todas las leyes y políticas establecidas en los cuales se dedican a la fabricación y comercialización de calzado a nivel nacional brindando en sus productos confort, indicadores de calidad y precio aceptable al mercado. Las empresas que se encuentran al mismo nivel y se consideran una competencia para Vecachi son: Mil pies, Sherinas y Bunky.

A nivel nacional han generado lograr una aceptación en el mercado en el cual ha permitido tener mayor participación, mejoramiento de los procesos de producción y por ende la empresa Vecachi está mejorando todas sus estrategias de producción, mercado y marketing

- **Poder de negociación del proveedor.**

Los proveedores generan sus propias estrategias de negociación ya que por la demanda existente de las materias primas para la fabricación de calzado quedan en un consenso con la empresa Vecachi para delinear formas de pago o descuentos como se detallan a continuación algunas de sus políticas:

- Curtiduría Tungurahua 30, 60, 90 días plazo pago.
- Almacén Yolanda 7% descuento en pago en efectivo.
- Ecuarubber 60, 90 y 120 días plazo pago.

Estas son algunas de las negociaciones realizadas con los proveedores que se nombran anteriormente para así conseguir políticas establecidas y mantener los precios pactados para así defender los intereses de la empresa Vecachi.

- **Poder de negociación de los compradores**

Si hablamos de los clientes como las cadenas especializadas de calzado, su poder de negociación es mayor ya que imponen sus propias políticas de precios y pagos, y en la actualidad existen una gran cantidad de empresas productoras de calzado desarrollando

innovadores modelos y buenas políticas de precios, es por esta razón que la empresa Vecachi para poder lograr vender a este tipo de clientes requiere someterse a las condiciones planteadas por ellos, en cuanto a los clientes minoritarios o almacenes pequeños de calzado la empresa negocia mediante el establecimiento de su política de ventas y cobros que se basan en descuentos por pagos en efectivo o de contado, plazo de pago desde los 30 hasta los 90 días, promociones y publicidad por cada temporada que se realicen las colecciones de los modelos.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad no existen productos sustitutos para el calzado, pero existe gran cantidad de productores de calzado en el cual el consumidor final tiene la opción de compra como son los productos traídos de la china con materiales sintéticos en los cuales bajan los precios significativamente y esto da como resultado que estos productos replacen por los fabricados actualmente en la empresa, de igual manera existen varias opciones de estilos de calzado que no se produce en la empresa como zapatos deportivos, de fiesta y sandalias en pvc estos podrían considerarse como sustitutos.

ANALISIS SITUACIONAL

- **Contexto histórico**

La gestión empresarial ha tomado un giro de 180 grados conforme ha pasado el tiempo, se inicio con el Benchmarking (puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones) aparece en Inglaterra el siglo 19 esto se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales, luego en la década de los 70 comienza la credibilidad del concepto Outsourcing (uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos) en el cual fue implementado en ese entonces por las empresas más grandes del mundo, en los años ochentas aparece las normas ISO 9001 (es la manera de que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio) con estas normas cuenta la empresa que se está realizando la investigación, su certificación fue en

el año 2003 siendo la primera empresa de calzado en el centro del país y la segunda a nivel nacional en obtener las normas ISO.

Para inicios de los años noventa aparece balanced scorecard (más conocido como cuadro de mando integral que es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia), para mediados de los años 90 aparece en su primera edición el modelo SCOR (referencia operacional de la cadena de suministros) pero a partir del año 2005 la empresa creadora Supply Chain Council, da a conocer los pasos que especifican el desempeño de la cadena de suministros y como mejorar a la competencia.

El diseño del modelo SCOR en la producción ayudara a la empresa a integrar su gestión productiva y esto dará como resultado entregar el producto a tiempo brindando satisfacción a los clientes y mejorar en relación con la competencia.

- **Análisis de industria**

La industria del calzado muestra diversas características que condicionan su desempeño, entre las más importantes podemos destacar que existe una gran variedad de empresas que fabrican varias líneas de producto y la relación que existe entre una empresa y otra es parecida ya que se utilizan las mismas maquinarias y materias primas esenciales en la producción.

Actualmente existen empresas que han ganado prestigio con sus marcas propias y esto ha generado los siguientes factores:

- El crecimiento de la población
- La capacidad adquisitiva y precio
- Patrones de consumo o preferencias

A nivel nacional existen 3000 empresas productoras de calzado de varios tipos de líneas de producto los cuales deben emplear los medios adecuados para el cumplimiento de los

objetivos, toda industria que tiene procesos de gestión en la producción tienden a mejorar radicalmente el desarrollo de sus empresas.

La provincia de Tungurahua cuenta con el mayor número de fabricantes de calzado del Ecuador, esto representa el 65% de la producción a nivel nacional, es por esto que en la ciudad de Ambato las empresas que se dedican a la fabricación de calzado necesitan implementar nuevos modelos de gestión como el modelo SCOR la misma que permitirá el desarrollo sostenible de la empresas en la actualidad.

- **Análisis de mercado**

El objetivo de Vecachi de la ciudad de Ambato es generar mayor participación en el mercado con las entregas del producto a tiempo y productos acorde a sus necesidades, esto podrá establecerse con el diseño del modelo SCOR

- **Análisis de la competencia**

Vecachi de la ciudad de Ambato para determinar a su competencia logra mantener ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La empresa vende sus productos a nivel nacional los mismos que se encuentran en almacenes especializados de calzado, boutiques y cadenas en las cuales la competencia ingresa al mismo nicho de mercado pero ofreciendo otro tipo de producto tanto en precio, materiales y calidad de producto pero en la actualidad la manera de contrarrestar a la competencia es en la entrega puntual del producto mediante el diseño del modelo SCOR.

ANÁLISIS INTERNO (PCI)

Capacidad competitiva	Fortalezas	Debilidades	Impacto
1-Capacidad continua al personal	Alto		Alto
2-deficiente proceso de producción.		Alto	Alto
3-Solvencia Económica	Alto		Alto
4-inapropiado mapa de procesos		Alto	Alto
5-liderazgo participativo	Alto		Alto
Capacidad Productiva	Fortalezas	Debilidades	Impacto
1-Cumplimiento entrega de mercadería		Medio	Medio
2-Experiencia en el mercado	Medio		Medio
3-carencia de un modelo de producción		Alto	Alto
4.-inadecuado sistema de integración de producción		Alto	Alto
5-disponibilidad recursos	Alto		Alto
Capacidad Del talento humano	Fortalezas	Debilidades	Impacto
1-cumplimiento de planes realizados	Alto		Alto

2-desconocimiento de objetivos de producción		Medio	Medio
3-Pagos oportunos al personal	Alto		Alto
4-Experiencia Laboral		Medio	Medio
5-Deficiente proceso de producción		Alto	Alto
Capacidad De la maquinaria	Fortalezas	Debilidades	Impacto
1-Tecnología	Alto		Alto
2-Utilización de Sistemas Informáticos		Medio	Medio
3-Desempeño de la maquinaria	Alto		Alto
4-planta industrial tecnificada	Alto		Alto
5-Tiempo de mantenimiento De la maquinaria		Medio	Medio

Tabla 15 Análisis interno
Elaborado por: Byron Peñaloza

ANÁLISIS EXTERNO (POAM)

Factor Competitivo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nuevos modelos de gestión como el SCOR.	X						X		
Desorganización del trabajo por la demanda existente				X			X		
Apertura de nuevos mercados	X						X		
Personal sin experiencia para producción por la demanda existente				X			X		
Imitación entre competidores					X			X	
Factor Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Innovación de procesos	X						X		
Acceso a nueva Tecnología	X						X		
Factor Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desarrollo organizacional mediante préstamos del BNF	X						X		
Inestabilidad laboral por malas Políticas				X			X		
Factor Económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Crisis económica				X			X		
Incumplimiento de objetivos de la empresa por subida al precio de los insumos				X			X		
Salvaguardia arancelaria para el calzado	X						X		

Tabla 16: Análisis Externo
Elaborado por: Byron Peñaloza

FORTALEZAS

- Capacitación continua al personal
- Disponibilidad de Recursos
- Solvencia económica
- Cumplimiento de planes de trabajo
- Planta industrial tecnificada
- Pagos oportunos al personal

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de la organización mediante préstamos de BNF
- Nuevos modelos de gestión como el SCOR
- Innovación de procesos con nueva maquinaria del exterior
- Acceso a nuevas tecnologías
- Apertura de nuevos mercados
- Salvaguardia arancelaria para el calzado

DEBILIDADES

- Desconocimiento de objetivos de producción
- Deficiente proceso de producción
- Inadecuado sistema de integración de producción
- Inapropiado mapa de procesos.
- Carencia de un modelo de producción acorde a las necesidades de la empresa.

AMENAZAS

- Personal sin experiencia para producción por la demanda existente
- Incumplimiento de objetivos de la empresa
- Desorganización del trabajo realizado por la demanda existente
- Inestabilidad laboral por mala alza de sueldos en el sector
- Imitación entre competidores

- **Análisis FODA**

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	<h2 style="text-align: center;">FORTALEZAS</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua a todo el personal (F1) • Disponibilidad de Recursos (F2) • Solvencia económica (F3) • Cumplimiento de planes de trabajo(F4) • Planta industrial tecnificada (F5) • Pagos oportunos al personal (F6) 	<h2 style="text-align: center;">DEBILIDADES</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de objetivos de producción (D1) • Deficiente proceso de producción (D2) • Inadecuado sistema de integración de producción (D3) • Inapropiado Mapa de Procesos (D4) • Carencia de un modelo de producción acorde a las necesidades de la empresa (D5)
<h3 style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la organización mediante préstamos del BNF (O1) • Nuevos modelos de gestión como el SCOR(O2) • innovación de procesos con nuevas maquinas del exterior(O3) • acceso a nuevas tecnologías (O4) • Apertura de nuevos mercados(O5) 	<h3 style="text-align: center;">FO</h3> <p>O1F4= establecer un buen desarrollo organización mediante el cumplimiento de todos los planes a realizar.</p> <p>O4F2= mediante la capacidad de producción cumplir al 100% con todas las entregas de mercadería.</p> <p>O2F1= aprovechar nuevos modelos de gestión para capacitar continuamente a todo al personal (PLAN ACCION 5).</p> <p>O5F3= tener mayor aceptación de mercado utilizando en toda su capacidad a la planta tecnificada.</p>	<h3 style="text-align: center;">DO</h3> <p>O1D3= desarrollar a toda la organización adecuando un sistema de integración de producción apropiado a la empresa (PLAN ACCION 1).</p> <p>O4D4= incrementar la capacidad de producción creando un modelo acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>O3D2= innovar los procesos de producción mediante la eficiencia de los mismos (PLAN ACCION 3)</p>
<h3 style="text-align: center;">AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Personal sin experiencia para producción por la demanda existente (A1) • Incumplimiento de los objetivos de la empresa (A2) • Desorganización del trabajo realizado por la demanda existente (A3) • Inestabilidad laboral por alza de sueldos en el sector (A4) • Imitación entre competidores (A5) 	<h3 style="text-align: center;">FA</h3> <p>A1F2= buscar personal con experiencia para lograr el cumplimiento de entregas de mercadería.</p> <p>A2F4= cumplir con los objetivos de la empresa mediante los planes que tiene que realizarse (PLAN ACCION 2).</p> <p>A4F1= disponer de recursos económicos para buscar la estabilidad laboral del personal.</p> <p>A3F3= organizar el trabajo con la tecnificación de la planta de producción.</p>	<h3 style="text-align: center;">DA</h3> <p>A3D5= tener una organización de trabajo mediante un adecuado mapa de procesos (PLAN ACCION 4).</p> <p>A4D3= conseguir estabilidad laborar para tener un sistema de integración adecuado para la empresa.</p> <p>A2D1= lograr el cumplimiento de objetivos de producción mediante el conocimiento de los mismos.</p> <p>A1D2=Buscar personal con experiencia para tener un eficiente proceso de produccion.</p>

Cuadro 6: Matriz FODA
Elaborado por: Byron Peñaloza

Estrategia de Integración de Producción

PLAN DE ACCION #1														
INTEGRACION DE PRODUCCION														
Objetivo: Integrar todo proceso de produccion, mediante el liderazgo de cada puesto de trabajo que ejerce los operarios utilizando las reuniones de trabajo para generar adecuadas estrategias.														
			TIEMPO											
			ABRIL		MAYO									
POLITICA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1	2	3	4	1	2	3	4	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	
Hacer cumplir adecuadamente las actividades planteadas de la integracion de produccion y revisarlas según las fechas pactadas mediante la reunion del final de cada mes por parte del Jefe de Produccion	Dar a conocer a todo el personal el proceso productivo de cada seccion	INDICAR EL PROCESO PRODUCTIVO DE TODA EL PERSONAL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSOS MATERIALES	alcanzar por lo menos un 75% la integración de produccion de la empresa	
		REUNIR A CADA SECCION DE TRABAJO COMO SE ENCUENTRA CADA PROCESO PRODUCTIVO		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSO HUMANO		
		ENTREGAR EL PROCESO PRODUCTIVO DEL AREA DE PRODUCCION A CADA OPERARIO DE LA EMPRESA PARA QUE SE IDENTIFIQUE CON LA INTEGRACION DE PRODUCCION			X							JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS MATERIALES
	Identificar a los liberadores de cada seccion de trabajo	REVISAR POR CADA SECCION AL PERSONAL CLAVE DE LA EMPRESA			X							JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
		PROPONER AL PERSONAL CLAVE DE CADA SECCION PARA QUE SEA EL LIBERADOR DEL PROCESO INDICADO E INTEGRO A CADA SECCION DE TRABAJO					X					JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
	Reunir a supervisores y liberadores para revisar la integracion de produccion	DISEÑAR UN ADECUADO PLAN DE INTEGRACION MEDIANTE EL ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS				X						JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
		HACER CUMPLIR EL PLAN DE INTEGRACION PROPUESTO POR TODA EL AREA DE PRODUCCION						X				JEFE DE PRODUCCION		RECURSO HUMANO

Cuadro 7: Plan de acción 1

Elaborado por: Byron Peñaloza

Estrategia de Objetivos de Producción

PLAN DE ACCION #2														
OBJETIVOS DE PRODUCCION														
Objetivo: Elaborar objetivos de produccion apropiados mediante la participacion de todo el personal operativo de empresa.														
			TIEMPO											
			ABRIL				MAYO							
POLITICA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1	2	3	4	1	2	3	4	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	
En las reuniones de cada area de produccion se debe generar objetivos claros de produccion en los cuales se deben ser medidos mensualmente y al final de cada semestre definir la proyeccion que se va a tener	Crear objetivos por cada seccion de trabajo mediante el involucramiento del personal	REUNIR A CADA SECCION DE PRODUCCION PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSOS MATERIALES	alcanzar por lo menos un 75% los objetivos produccion de la empresa	
		ESTABLECER POR CADA SECCION LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSO HUMANO		
		DIFUNDIR LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADA SECCION DE TRABAJO				X						JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS MATERIALES
	Unificar los objetivos de cada seccion de trabajo atravez del desarrollo del mismo	REUNIR A CADA SUPERVISOR DE LAS SECCIONES DE TRABAJO PARA UNIFICAR LOS OBJETIVOS				X						JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
		IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS COLECTIVOS DE PRODUCCION PARA DAR A CONOCER AL PERSONAL SEGUN EL PLAZO ESTABLECIDO					X					JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
		DISEÑAR UN ADECUADO PLAN DE INTEGRACION MEDIANTE EL ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS						X				JEFE DE PRODUCCION		RECURSOS HUMANOS
	Reunir a supervisores y liberadores para revisar la integracion de produccion	HACER CUMPLIR EL PLAN DE INTEGRACION PROPUESTO POR TODA EL AREA DE PRODUCCION						X				JEFE DE PRODUCCION		RECURSO HUMANO

Cuadro 8: Plan de acción 2

Elaborado por: Byron Peñaloza

Estrategia de Proceso de Producción.

PLAN DE ACCION #3													
PROCESOS DE PRODUCCION													
Objetivo: difundir en la empresa los procesos de produccion para tener un conocimiento claro de las actividades que realiza cada operario en la produccion .													
			TIEMPO										
			ABRIL		MAYO								
POLITICA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1	2	3	4	1	2	3	4	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
En cada uno de los procesos de produccion dar a conocer el encadenamiento que debe existir entre cada operario y el proceso que realiza	Dar a conocer por medio de los supervisores cuales son los procesos esenciales de produccion	REUNIR A CADA GRUPO DE PRODUCCION POR SECCION DE TRABAJO		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSO HUMANO	alcanzar por lo menos un 80% el conocimiento de cada proceso de produccion
		ENTREGAR LOS METODOS DE TRABAJO QUE INDICAN LO QUE DEBE REALIZAR EN CADA PROCESO		X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSO MATERIAL	
	Evaluar a cada operario sobre los procesos de produccion de su seccion de trabajo	CREAR UN TEST DE PREGUNTAS REFERIDAS AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA POR CADA SECCION DE TRABAJO			X						JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
		CALIFICAR CADA UNA DE LAS PRUEBAS REALIZADAS POR PARTE DE LOS OPERARIOS				X					JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
	Involucrar a cada operario en el proceso que ejecuta	HACER EL SEGUIMIENTO TRIMESTRAL A LOS OPERARIOS DE CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE REALIZAN POR SECCION DE TRABAJO				X					JEFE DE PRODUCCION	RECURSOS HUMANOS	
		ENTREGAR SEMESTRALMENTE EL METODO DE TRABAJO CON LA RESPECTIVA ACTUALIZACION DE LOS PROCESOS EN CASO DE QUE EXISTIERA					X				JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSO MATERIAL	

Cuadro 9: Plan de acción 3
Elaborado por: Byron Peñaloza

Estrategia Mapa de Procesos

PLAN DE ACCION # 4														
MAPA DE PROCESOS														
Objetivo: Actulizar el mapa de procesos de la empresa para identificar claramente todas las areas de la empresa que identifiquen los procesos de gestion del Modelo SCOR														
			TIEMPO											
			ABRIL				MAYO							
POLITICA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1	2	3	4	1	2	3	4	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	
Difundir el nuevo mapa de procesos de la empresa, a todo el personal tanto operativo como administrativo para que se sienta parte de cada proceso	Crear el nuevo mapa de procesos mediante el invocramiento de jefes de cada area	REUNIR A CADA JEFE DE AREA PARA RESIDENAR EL MAPA DE PROCESOS ANTERIOR		X							JEFE DE PRODUCCION	RECURSOS MATERIALES	Lograr en un 90% el conocimiento por parte del personal administrativo y operativo del nuevo mapa de procesos	
		DISEÑAR EL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA		X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSO TECNOLOGICO		
		APROBAR EL MAPA DE PROCESOS EN REUNION DE COMITÉ DE CALIDAD			X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSOS HUMANOS
	Dar a conocer el nuevo mapa de procesos de la empresa	REUNIR AL PERSONAL DE CADA AREA DE LA EMPRESA PARA DAR A CONOCER EL NUEVO MAPA DE PROCESOS			X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSOS HUMANOS
		COLOCAR EN CADA AREA DE TRABAJO EL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA				X						JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSOS HUMANOS
	Hacer cumplir a cada area el encadenamiento existente del nuevo mapa de procesos	REUNIR A CADA JEFE DE AREA PARA QUE HAGA CUMPLIR CADA PROCESO SEGÚN LO QUE ESTABLECE				X						JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSOS HUMANOS
ENTREGAR UNA COPIA DIGITAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL NUEVO MAPA DE PROCESO PARA CUMPLIR EL SEGUIMIENTO						X					JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSO TECNOLOGICO		

Cuadro 10: Plan de acción 4

Elaborado por: Byron Peñaloza

Estrategia Capacitación Modelo SCOR

PLAN DE ACCION #5															
CAPACITACION MODELO SCOR															
Objetivo: Diseñar el Modelo SCOR mediante la capacitación a los operativos para cumplir con las actividades propuestas.															
POLITICA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	TIEMPO								RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR		
			ABRIL				MAYO								
			1	2	3	4	1	2	3	4					
Cumplir al 100% con la capacitación que se va a dar sobre el modelo SCOR para luego evaluar a todo el personal operativo de la empresa	Buscar al consultor que va a dar la capacitación del Modelo Scor	INVESTIGAR EMPRESAS CONSULTORAS A NIVEL NACIONAL QUE DEN CAPACITACION DEL MODELO SCOR		X								JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSO HUMANO	Alcanzar por lo menos un 90% el conocimiento de la capacitación	
		CONTRATAR A LA EMPRESA CONSULTORA QUE VA A BRINDAR LA CAPACITACION	X										JEFE DE PRODUCCION		RECURSO FINANCIERO
		REUNIR AL CONSULTOR CONTRATO CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA			X								JEFE DE PRODUCCION		RECURSO HUMANO
	Programar la capacitación mediante cronograma de trabajo por areas	REUNIR AL CONSULTOR CON LOS SUPERVISORES Y LIBERADORES PARA DELINEAR EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			X								JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSOS HUMANOS
		ENTREGAR LA INFORMACION QUE SE VA A UTILIZAR EN LA CAPACITACION SEGÚN EL CRONOGRAMA A CADA UNO DE LOS OPERARIOS				X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSO MATERIAL
		PREPARAR LA SALA DE CAPACITACION Y LOS COFEE BREAKS PARA TODO EL PERSONAL QUE VA ASISTIR A LA CAPACITACION				X							JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSO EMPRESARIAL
	Involucrar a todo el personal operativo en la capacitación	INTERACTUAR TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CON EL CONSULTOR PARA CONSEGUIR UNA EFECTIVA CAPACITACION				X							CONSULTOR		RECURSOS HUMANOS
		EVALUAR LUEGO DE LA CAPACITACION PARA CONSEGUIR LA EFECTIVIDAD REQUERIDA				X							JEFE DE PRODUCCION		RECURSO HUMANO
		REALIZAR UN SEGUIMIENTO ADECUADO DE LOS PUNTOS TRATADOS EN LA CAPACITACION MEDIANTE EL DIAGNOSTICO DEL CONSULTOR						X					JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSO HUMANO
	Diseñar el modelo SCOR mediante los conocimientos adquiridos para tener la efectividad propuesta	REUNIR A LOS SUPERVISORES Y LIBERADORES PARA SACAR LAS CONCLUSIONES FINALES Y EL DISEÑO DEL MODELO SCOR							X				JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSO HUMANO
		DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS CON EL CONSULTOR PARA IMPLEMENTAR EL MODELO SCOR POR CADA PROCESO Y SECCION DE TRABAJO								X			JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RECURSO HUMANO
		ENTREGAR AL PERSONAL OPERATIVO LAS ACTIVIDADES POR CADA SECCION DE TRABAJO									X		JEFE DE PRODUCCION		RECURSO MATERIAL
		EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL DISEÑO DEL MODELO SCOR Y CUMPLIR A CABALIDAD CADA UNA DE ELAS										X	JEFE DE PRODUCCION		RECURSO HUMANO

Cuadro 11: Plan de acción 5

Elaborado por: Byron Peñaloza

6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

6.7.1 DISEÑO DEL MODELO SCOR EN LA PRODUCCION.

Vecachi, necesita diseñar el modelo SCOR en la producción para mejorar todos sus procesos de gestión para de esa manera ser eficientes en las entregas del producto para el cliente en el tiempo establecido, para así ser más competitivos con el resto de fabricantes de calzado.

El modelo SCOR en la producción tendrá los siguientes pasos:

- Integración de la producción
- Objetivos de producción
- Mapa de procesos
- Estructura del Plan de Capacitación
- Diseño del Modelo SCOR

6.7.2 INTEGRACION DE LA PRODUCCIÓN

A continuación se detallan el esquema de integración de producción en toda el área de producción establecido por el Modelo SCOR.

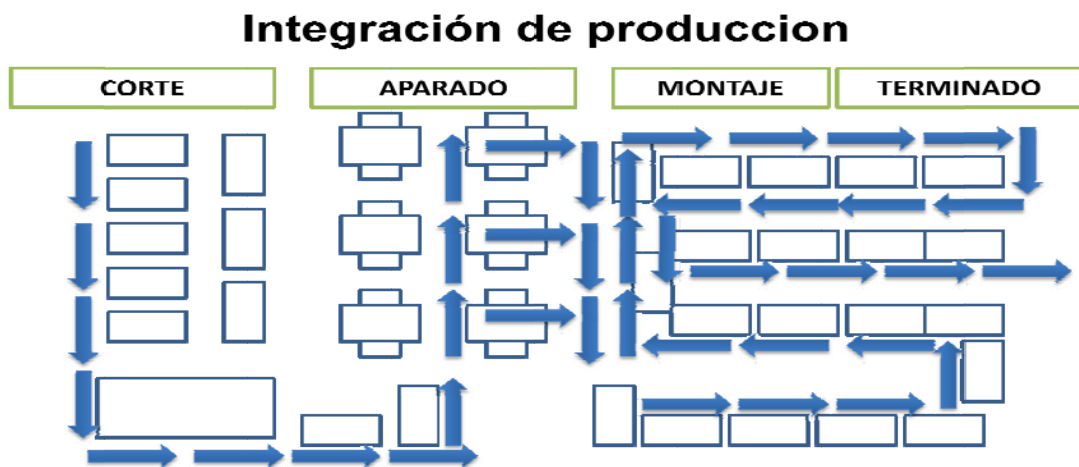


Grafico 16 Integración de producción
Fuente: departamento de producción Vecachi
Elaborado por: Byron Peñaloza

En el gráfico número 16 se puede apreciar que la integración de producción se basa desde la sección corte, aparado, montaje y terminado, cada una de éstas encaminadas a mejorar el área de producción en cual detallaremos a continuación:

Corte: Se realiza de manera manual o a máquina mediante los moldes que tengan cada diseño de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel en cuero o materiales sintéticos.

Este proceso incluye también enumerar las piezas y entintar y desbastar los filos que queden del cuero, de igual manera se incluye el proceso de corte de forros que sirve para unir los cortes de pieles con los forros sintéticos en el proceso de aparado.

Aparado: Se reúnen las piezas de corte de un lote para su posterior elaboración. Cada zapato lleva de 7 a 12 piezas según el modelo y estos serán unidos según este el modelo, en el cual se colocara pegantes y costuras en maquinas para que quede los cortes ensamblados para el siguiente proceso.

Este proceso también incluye el quemado de hilos, apliques y otros elementos para los cortes ensamblados.

Montaje: Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la plantilla a base de grapas y pega, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones con maquinaria. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.

Este proceso incluye el pegado de la suela y el sacado de hormas para que queden listos los zapatos para el siguiente proceso.

Terminado: Se pegan las plantilla se pintan los lados descubiertos de la suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el calzado se retoca con laca para así embellecerlo al calzado y se procede al empaque de cada par de zapatos para luego proceder a ser enviados por pedidos por entregar.

Flujo de Materiales e Información

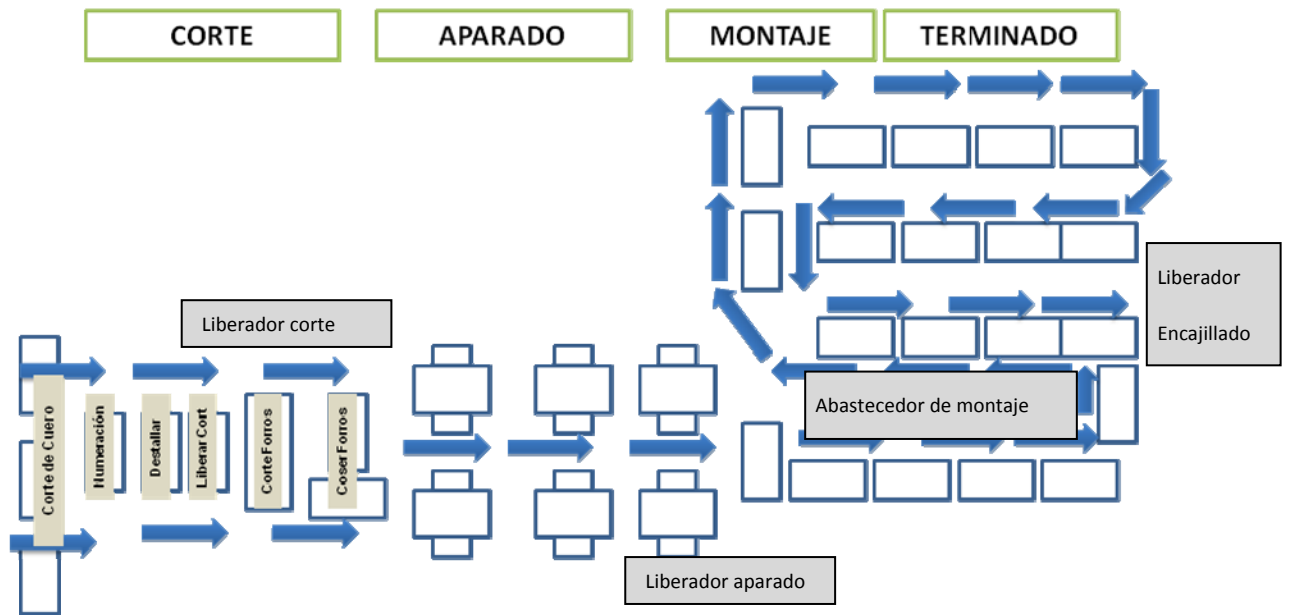


Grafico 17 Flujo de materiales e información
 Fuente: Departamento de producción Vecachi
 Elaborado por: Byron Peñaloza

En esta grafica podemos observar cómo debe circular el proceso en cada una de las áreas y de esa manera obtener la integración de la producción, es importante tomar en cuenta que los flujos de materiales e información sean los adecuados y cumplan con el propósito de cada sección de trabajo, mediante la muestra de este LAYOUT que nos identifica como se debe encaminar cada sección y los puestos claves en los cuales llevan la información y piden los materiales para que las ordenes de producción se cumplan al 100%.

Puntos de Control para la medición de los estándares de producción

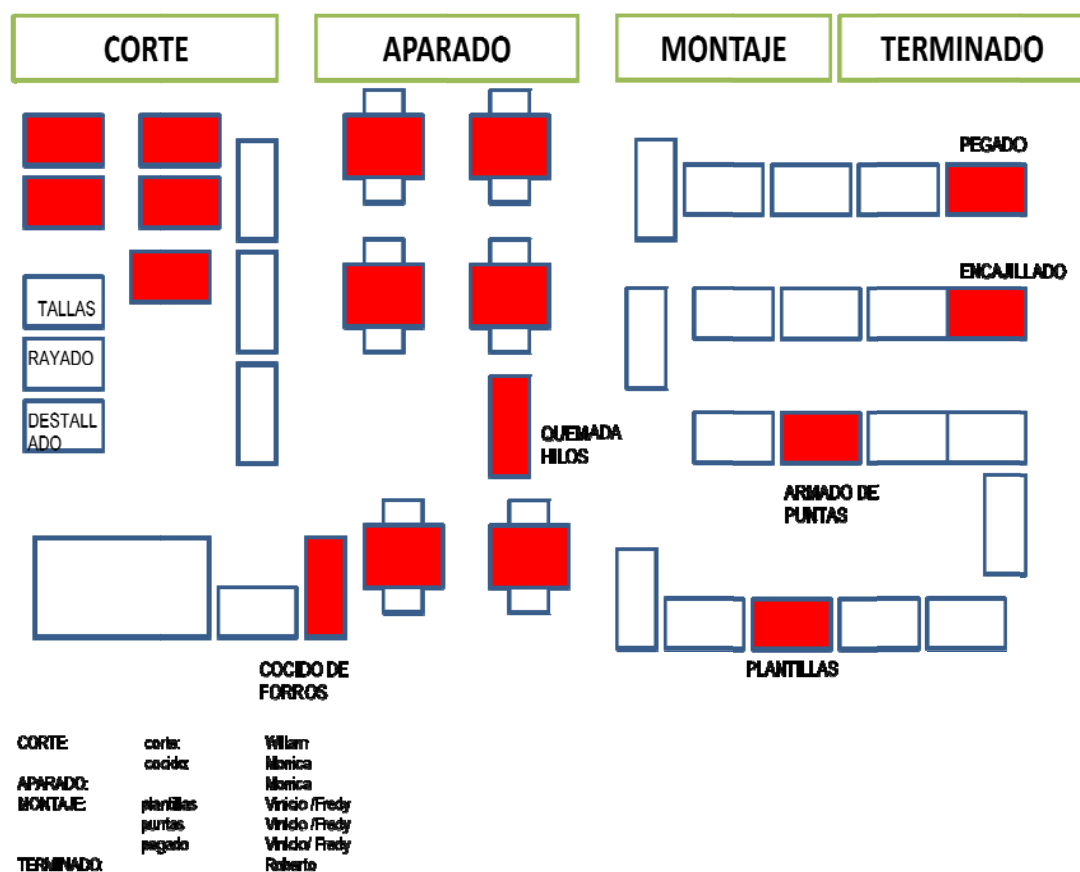


Grafico 18 Medición de estándares

Fuente: Departamento de producción Vecachi

Elaborado por: Byron Peñaloza

En la gráfica lo que nos indica con color rojo es para identificar a los liberadores que deben existir en cada una de las secciones de trabajo para que ello sean los encargados del cumplimiento de los estándares de producción diariamente que se detallan a continuación:

Liberador corte (cocido de forros): esta persona es la encargada de cortar los forros para los cortes y enviar por ordenes viajeras en cada tina para ser cumplida 100% la orden macro de producción sin tener ningún reproceso ni faltantes en la orden

Liberador de aparado (quemado de hilos): esta persona revisa el total de las ordenes viajeras, que estén completas con el orden macro para que los grupos de aparado cumplan al 100% con la orden que se elabore diariamente y verifique si están todos los cortes aptos para poderlos armar en las maquinas.

Abastecedor montaje (plantillas): es la encargada de que todas las ordenes viajeras que viene en tinas de aparado estén colocadas las plantillas y este cumplido al 100% la orden macro de producción y no tener retrasos del proceso.

Armador de puntas y talones: controla que las ordenes viajeras enviadas estén completas tanto los cortes como las plantillas para proceder a armar y se revisa que este cumplido el total de la orden macro de producción

Pegado: recibe los zapatos armados según lo enviado por la orden viajera y procede a pegar la suela y escribe en la orden macro todo las ordenes viajeras que va realizando.

Liberador encajillado (Encajillador): esta persona recibe el zapato terminado y lo coloca en cajas individuales según como este enviado la orden viajera para luego verificar con la orden macro el cumplimiento de la totalidad de la misma

Estos están representados con los nombres de las personas que están encargadas de cada uno de las secciones de trabajo para que la medición de estándares nos permite reintegrar los puntos claves de producción que se señalan en la grafica con rojo en los cuales la medición de los mismos debe ser eficiente para que la integración sea óptima.

Que conlleva para que la integración de producción sea excelente

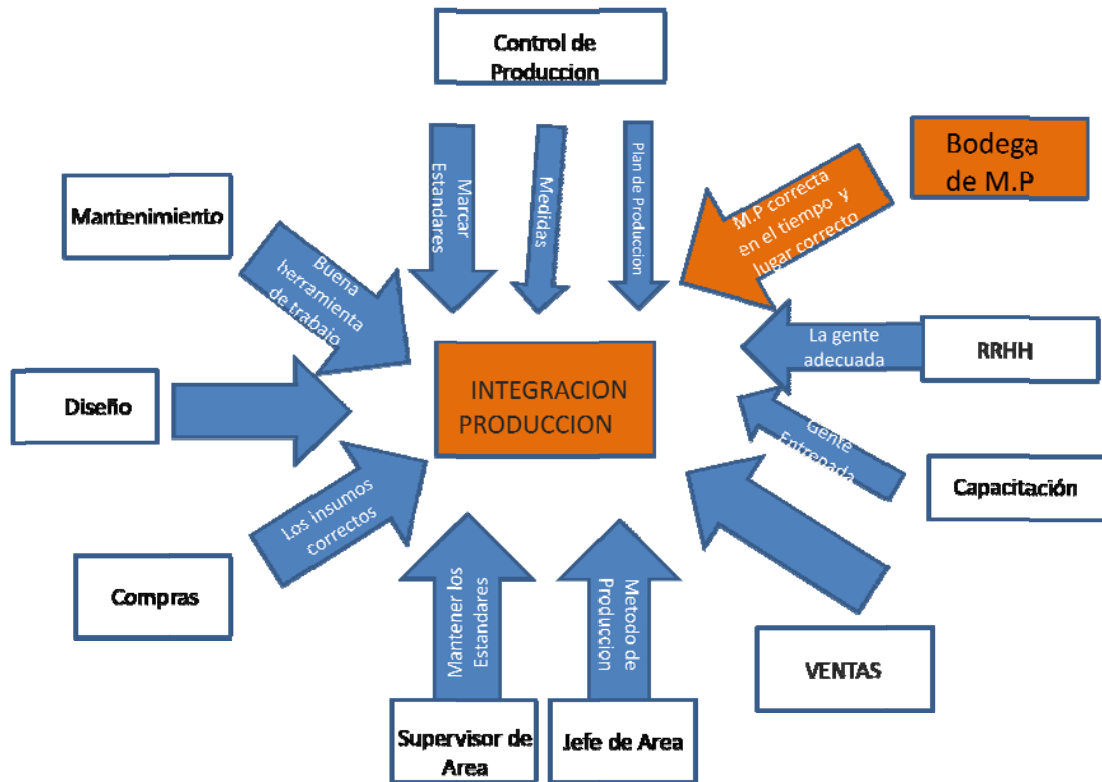


Grafico 19 Integración de producción
 Fuente: departamento de producción Vecachi
 Elaborado por: Byron Peñaloza

En esta grafica podemos determinar cuáles son los aspectos trascendentales para la integración de producción mediante el modelo SCOR. Esto refleja que se debe tomar en cuenta para conectar a toda la empresa y no solo el área de producción a continuación detallamos los aspectos más importantes en la conexión que debe existir para el proceso de producción:

Marcar y mantener los estándares. En este aspecto antes no existía en ninguna sección el estándar realizado promedio es por esto que con el modelo SCOR nos permite direccionar el cumplimiento de los estándares de producción y que se mantenga sin desmejorar la calidad del producto.

Plan de producción. Para obtener una adecuada integración es necesario contar con un plan de producción acorde a las necesidades existentes de la empresa mediante el liderazgo de cada uno de las personas que ocupan un puesto de trabajo.

Métodos de producción. Es la clave de éxito para que todos los integrantes de producción sepan con exactitud las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

Mantenimiento. Es esencial contar con todas las herramientas de trabajo caso contrario no existirá la integración de producción apropiada por falta de alguna herramienta de trabajo.

Insumos correctos. El abastecimiento de las materias primas deben ser adecuadas para la ejecución de las actividades de trabajo caso contrario se tiende a perder el tiempo y esto ocasiona retrasos en producción y la integración va a fallar.

Gente adecuada y entrenada. Es la clave de éxito en la integración de la producción ya que si no existe el personal adecuado para la producción la integración no tendrá el resultado propuesto.

En conclusión, los pasos a seguir en este aspecto es, primero corregir las deficiencias mediante la integración de producción y mantener un encadenamiento correcto de toda el área.

6.7.3. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

Luego de realizar el plan de objetivos y establecer con el personal las actividades a realizarse se determinaron los siguientes a realizar durante el año 2011 en el cual se irán ejerciendo los mismos.

- Ejercer las reglas de producción mediante el análisis sistemático de cada sección de trabajo para mejorar las condiciones de trabajo
- Dirigir el desempeño de la producción mediante la integración de cada uno de los procesos y personas de la empresa.

- Manejar la información para la producción para implementar un control estricto de la misma y que sea conocida por todo el personal de producción y la empresa.
- Administrar los equipos e instalaciones para generar responsabilidad de cada persona en el uso de las maquinas y que sean ellos quienes administren los equipos e instalaciones.
- Dirigir la cadena de producción mediante la implementación del LAYOUT y su mapa de procesos para conocer como está la estructura de la empresa.
- Cumplir con las regulaciones de producción identificando las actividades que se deben ejecutar en el plan anual de producción.

6.7.4 MAPA DE PROCESOS

Con la revisión realizada con el consultor de Nova Tech se ha realizado el cambio del mapa de procesos en el cual se graficara el anterior y el actual.

MAPA DE PROCESOS ANTERIOR

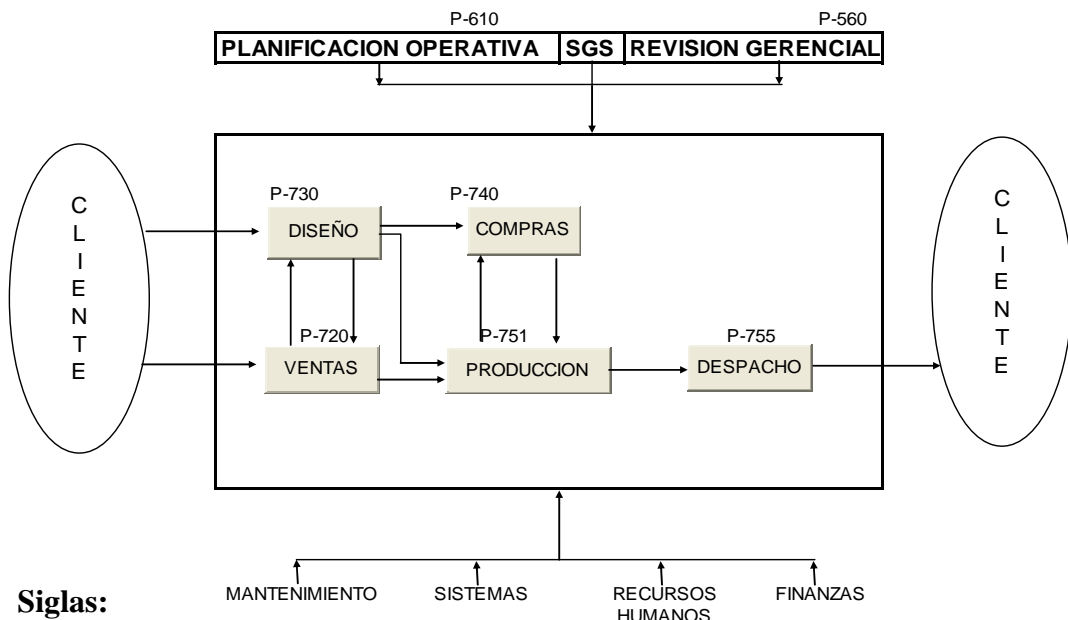


Grafico 20 Mapa de proceso anterior
Elaborado por: Byron Peñaloza

Las siglas que aparecen con la letra P (P-730) significa procedimiento del manual de calidad de un documento auditado ISO y el numero continuo es el orden que genera cada procedimiento.

En este mapa de procesos anterior la conexión de toda la empresa es de manera individual y no se da preferencia al encadenamiento requerido.

En la parte de producción que es el motivo de estudio podemos apreciar que es un solo eje producción y esta indistinto del control de calidad y el mantenimiento de la maquinaria siendo factores externos del departamento

MAPA DE PROCESOS ACTUAL

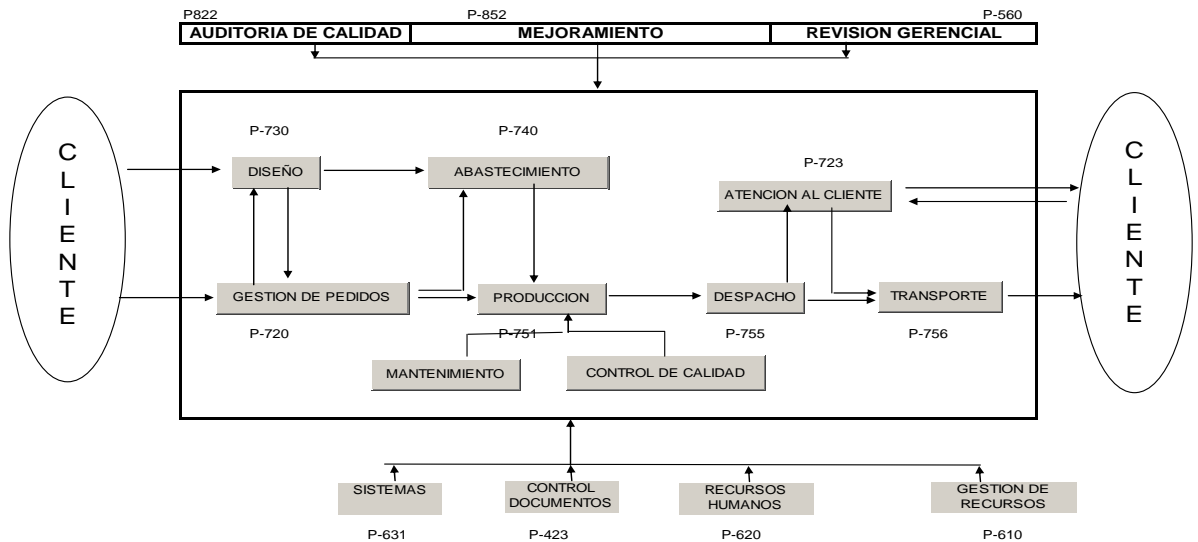


Grafico 21 Mapa de proceso actual

Elaborado por: Byron Peñaloza

Siglas:

Las siglas que aparecen con la letra P (P-730) significa procedimiento del manual de calidad de un documento auditado ISO y el numero continuo es el orden que genera cada procedimiento.

En el actual mapa de procesos identificamos la conexión de toda la empresa de manera encadenada es decir que un departamento depende del otro para el buen funcionamiento de igual manera se procedió al cambio de nombre de los departamentos para darles mejor funcionalidad y dinámica a los que integran cada uno de estos.

En la parte de producción motivo de estudio se observa que el control de calidad y mantenimiento son parte del departamento y esto genera más compromiso por parte de toda el área de producción en encaminar todos sus procesos. Siendo conexión directa con abastecimiento (compras), gestión de pedidos (ventas) y despacho los otros departamentos están conectados de la misma manera y con el grado de importancia de los mencionados anteriormente.

MAPA DE PROCESOS DE LA PRODUCCION

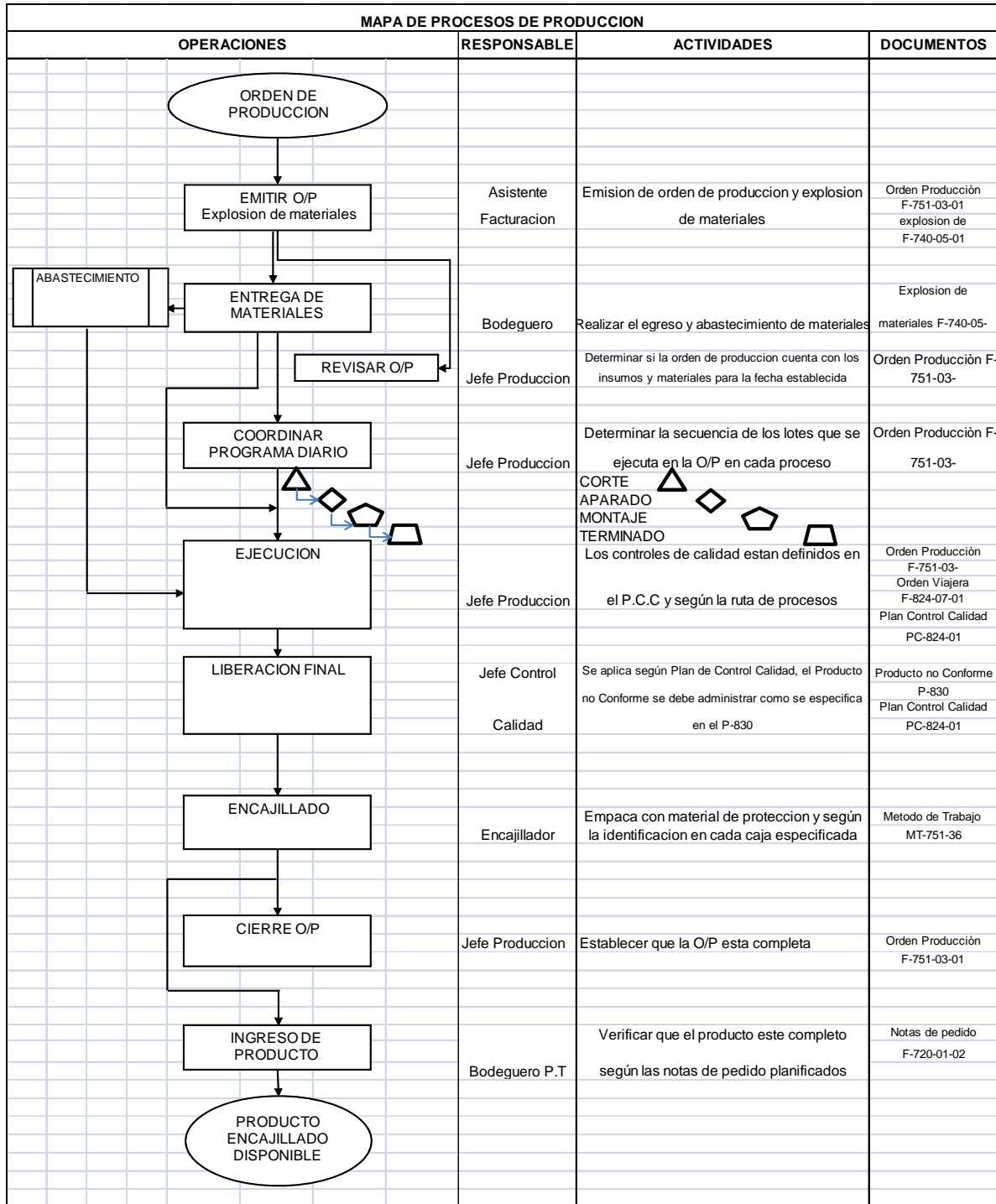


Grafico 22 Mapa de procesos producción
Elaborado por: Byron Peñaloza

NOMENCLATURA MAPA DE PROCESOS PRODUCCION

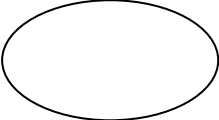

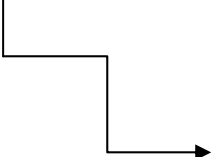

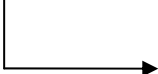
	INICIO/FIN
	PROCEDIMIENTO
	RETORNO
	INTEGRACION OTRO DEPARTAMENTO
	CONEXIÓN PROCESO/DEPARTAMENTO

Tabla 17 Nomenclatura mapa de procesos

Elaborado por: Byron Peñaloza

6.7.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION

ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN					
ACCIÓN INFORMÁTICA	INSTRUCTOR	FECHA	AREA	DURACIÓN	Nº PARTICIPANTES
Inducción modelo SCOR PRODUCCIÓN	Consultor Nova Tech	24 de abril	Producción (todas secciones de trabajo)	2 horas	Total 40 grupos de 10
Método del modelo SCOR PRODUCCIÓN	Consultor Nova Tech	25 de abril	Producción (todas secciones de trabajo)	4 horas	Total 40 grupos de 10
Implementación del modelo SCOR PRODUCCIÓN	Consultor Nova Tech	26 de abril	Producción (todas secciones de trabajo)	4 horas	Total 40 grupos de 10
Diagnóstico final del modelo SCOR PRODUCCIÓN	Consultor Nova Tech	27 de abril	Producción (todas secciones de trabajo)	4 horas	Total 40 grupos de 10

Cuadro 12: Estructura del plan de capacitación

Elaborado por: Byron Peñaloza

6.7.6 DISEÑO DEL MODELO SCOR

Ámbito del Modelo SCOR

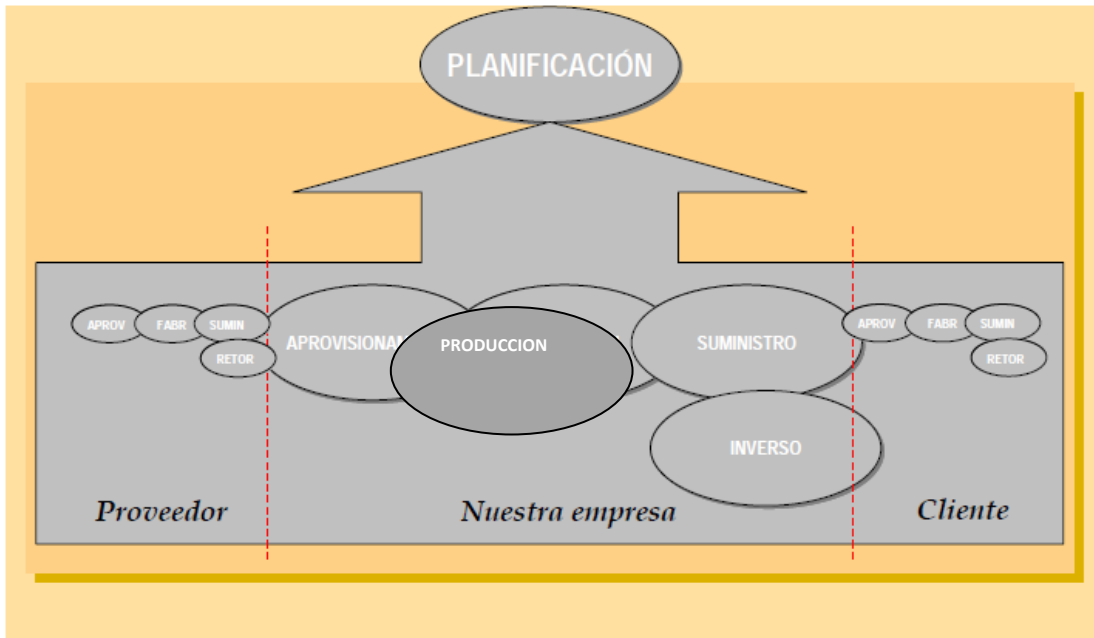


Grafico 23: Ámbito del modelo SCOR
Elaborado por: Byron Peñaloza

Niveles del Modelo SCOR

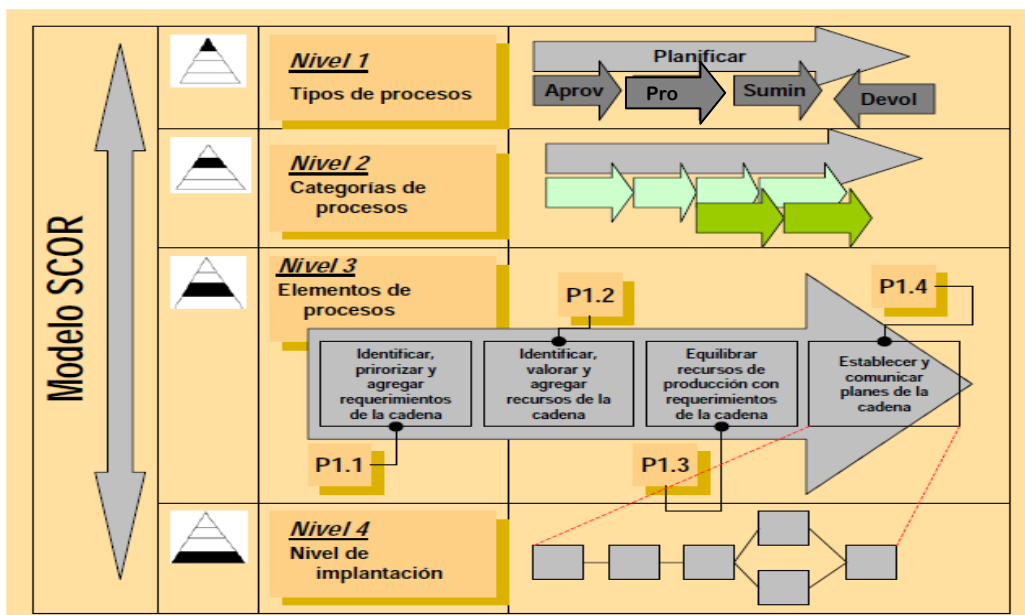


Grafico 24: Niveles del modelo SCOR
Elaborado por: Byron Peñaloza

Nivel 1

TIPOS DE PROCESOS

En el primer nivel nos permite identificar cual de los 5 procesos de gestión se va a realizar; en nuestro caso estamos utilizando el proceso de producción para que mediante una buena planificación lograr el desarrollo de las próximas 3 etapas del Modelo SCOR y establecer el mecanismo de funcionamiento del mismo.

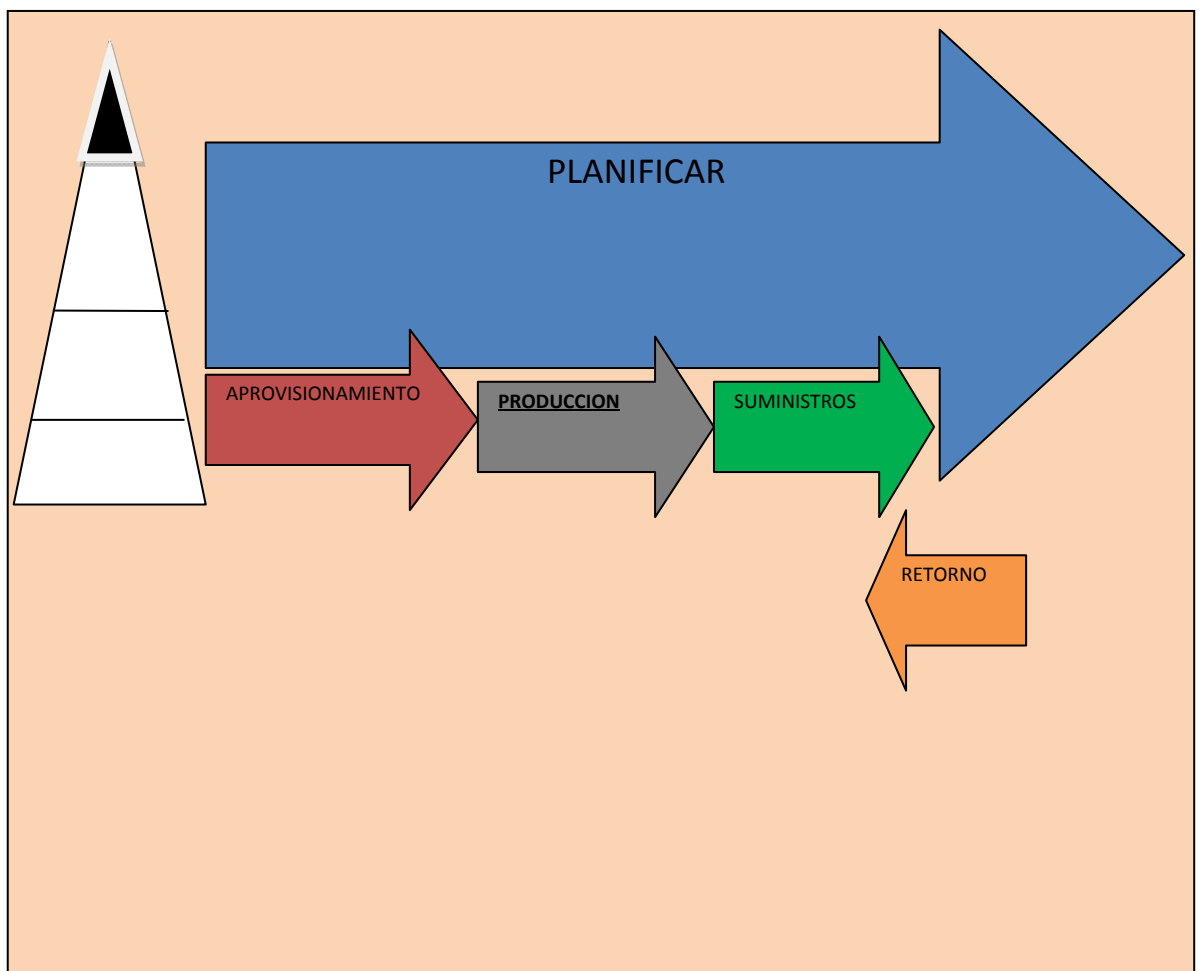


Grafico 25: Nivel 1
Elaborado por: Byron Peñaloza

Nivel 2

CATEGORIAS DE PROCESO

En el segundo nivel definimos las categorías basadas en los procesos de producción de la empresa como son Corte, Aparado, Montaje y Terminado en los cuales se distribuyen los sud procesos esenciales como el Abastecimiento y el liberador final del producto, en este nivel se prioriza los procesos para así conseguir que el diseño del Modelo SCOR en la producción generando la integración de cada uno de los procesos y las secciones de trabajo.

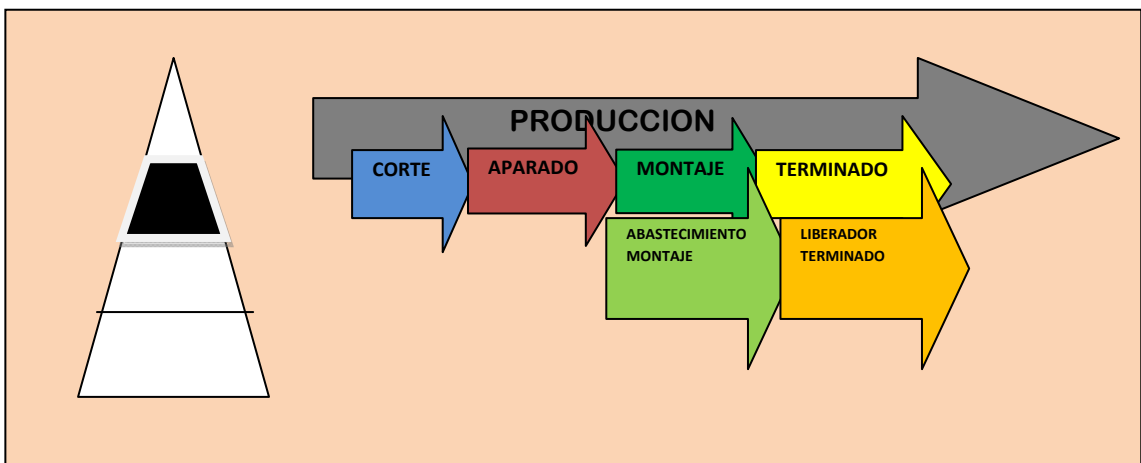


Grafico 26: Nivel 2
Elaborado por: Byron Peñaloza

Nivel 3 (ANEXO 8)

ELEMENTOS DEL PROCESO

En el tercer nivel establecemos cuales elementos de cada procesos son esenciales y de esta manera priorizar tanto mis requerimientos como mis recursos dándoles un valor de importancia a cada uno de estos, encadenando a todo el proceso de producción para lograr el conocimiento de los mismos.

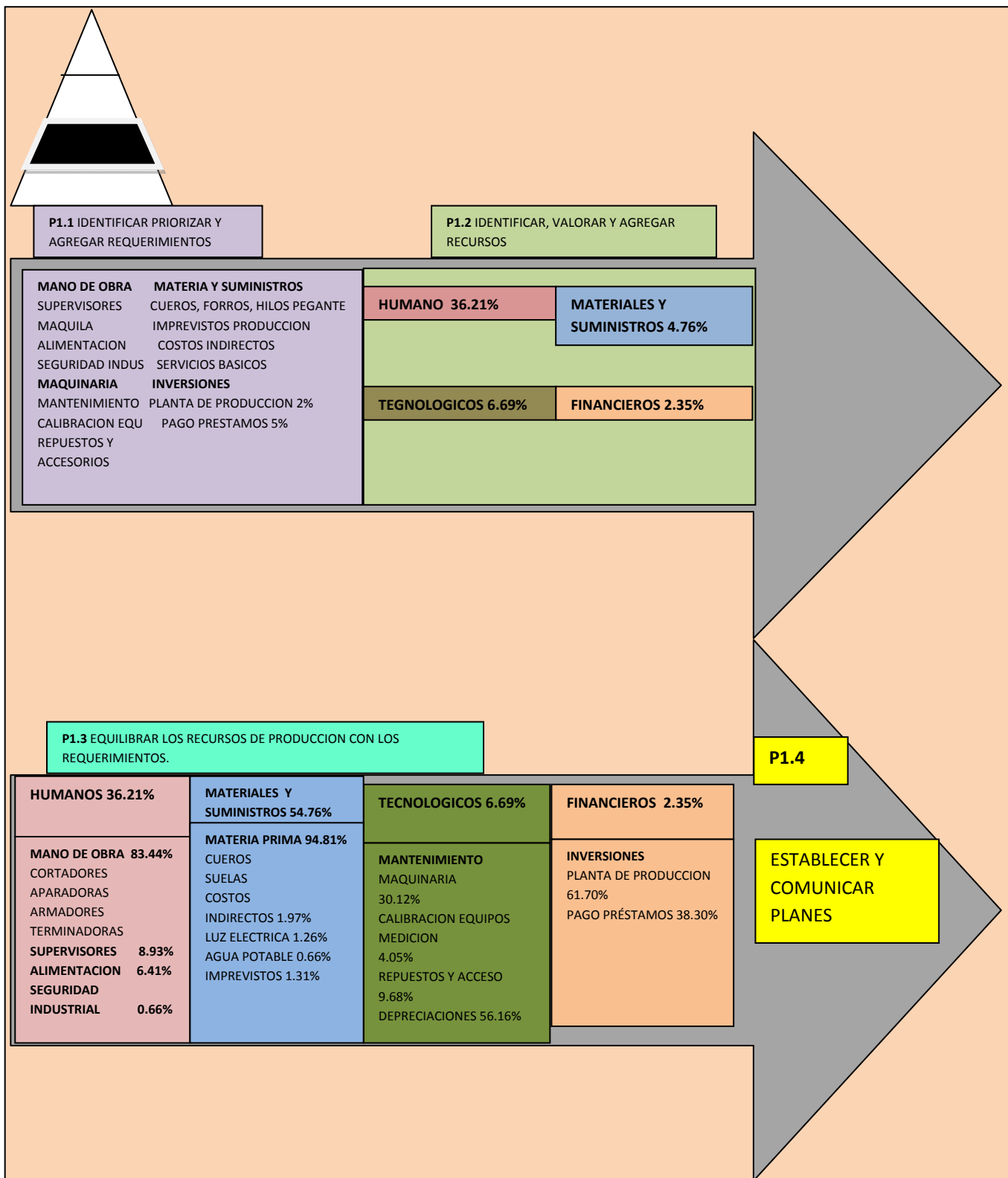


Grafico 27: Nivel 3

Elaborado por: Byron Peñaloza

Nivel 4

NIVEL DE IMPLEMENTACION

Este último nivel permite la ejecución de los planes realizados en las estrategias anteriores que genero el diseño del modelo priorizando el cumplimiento de todas las actividades propuestas y de esta manera comunicar a los responsables de la ejecución y análisis de los mismos creando resultados positivas del diseño del Modelo SCOR

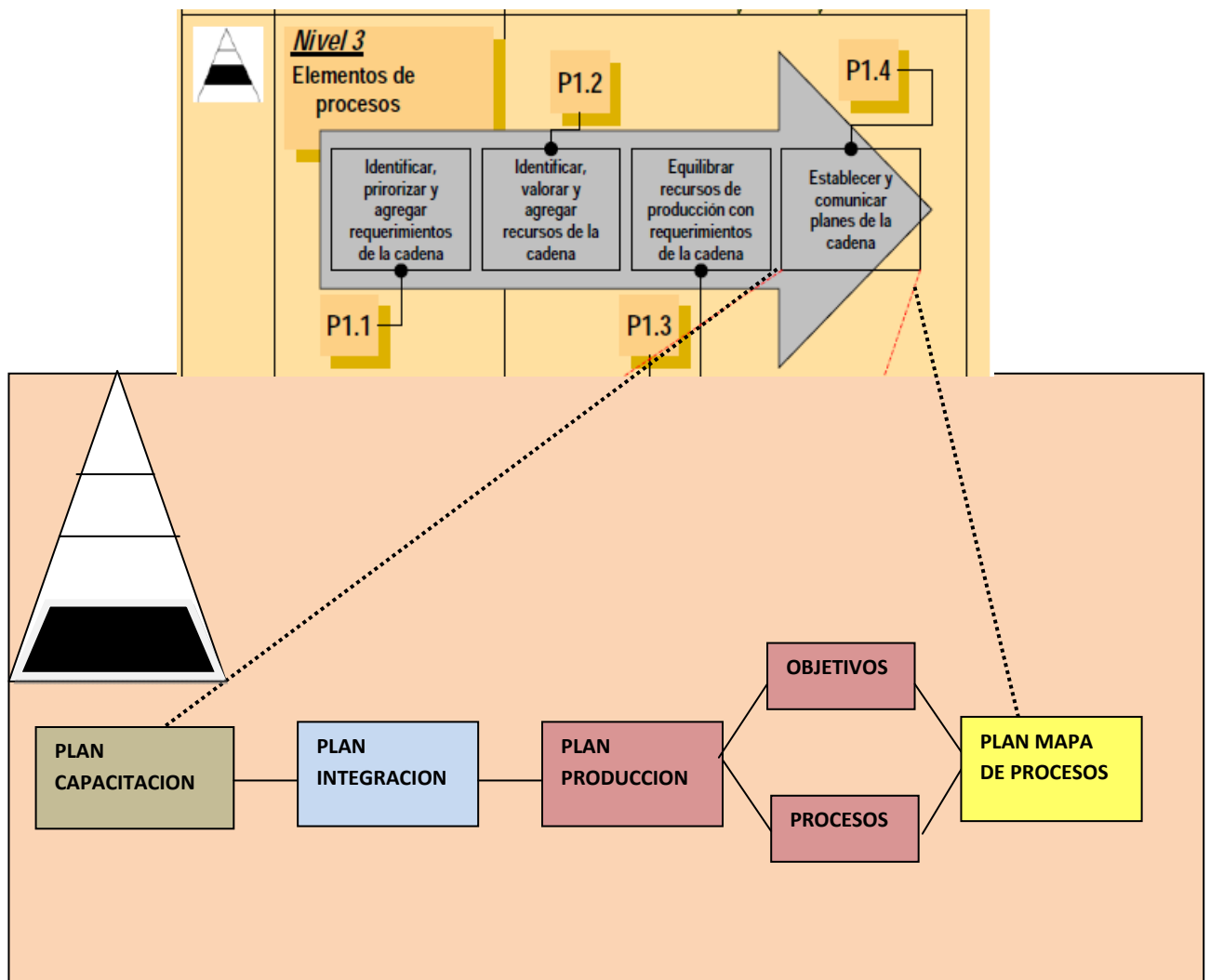


Grafico 28: Nivel 4
Elaborado por: Byron Peñaloza

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

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

6.8.1 Recursos Humanos

Está conformado por todos los trabajadores tanto administrativos como operativos de la empresa y un consultor externo en el cual se encargada de capacitar y diseñar el modelo SCOR.

6.8.2 Recursos Físicos

Las actividades para el diseño del Modelo SCOR se desarrollaran en la empresa con todas las comodidades y seguridad proporcionada por la Gerencia de la Empresa.

6.8.3 Recursos materiales

- Computador
- Proyector
- Cuadernos
- Esferos
- Resma de papel bond
- Resaltadores

6.8.4 Financieros

El monto de inversión de esta propuesta, se financiara con los recursos de la empresa establecidos para fines específicos.

PRESUPUESTO

CAPACITADOR	
CONSULTORIA NOVA TECH	
Introducción modelo SCOR	ENERO A FEBRERO
Procesos del modelo SCOR	MARZO A ABRIL
Diseño del modelo SCOR	MAYO A JUNIO
Costo Total	\$4500

MATERIAL DE CAPACITACION	
Anillados	\$40
Esferos	\$5
Cd	\$15
Costo Total	\$60

COFEE BREAK	
Sanduches	\$25
Colas	\$10
Costo Total	\$35

MATERIALES PARA DISEÑO DEL MODELO	
Pizarrones tiza liquida	\$25
Marcadores	\$5
Tableros	\$10
Otros	\$15
Costo Total	\$55

VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$4650
------------------------------------	---------------

Cuadro 13: PRESUPUESTO
Elaborado por: Byron Peñaloza

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Actividades	Tiempo 2011							
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.
1	Presentación de la propuesta del diseño del modelo SCOR.	■							
2	Aprobación matriz FODA		■						
3	Socialización con todo el equipo de trabajo			■					
4	Difusión de los planes de acción.			■					
5	Capacitación del diseño del modelo SCOR.				■				
6	Esquema de integración de producción					■			
7	Creación de objetivos de producción.						■		
8	Actualización del mapa de procesos						■		
9	Estructuración del plan de capacitación						■		
10	Diseño de niveles del modelo SCOR						■		
11	Seguimiento y Evaluación del diseño del modelo SCOR	■	■	■	■	■	■	■	■

Cuadro 14: Cronograma de actividades

Elaborado por: Byron Peñaloza

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

“VECACHI”

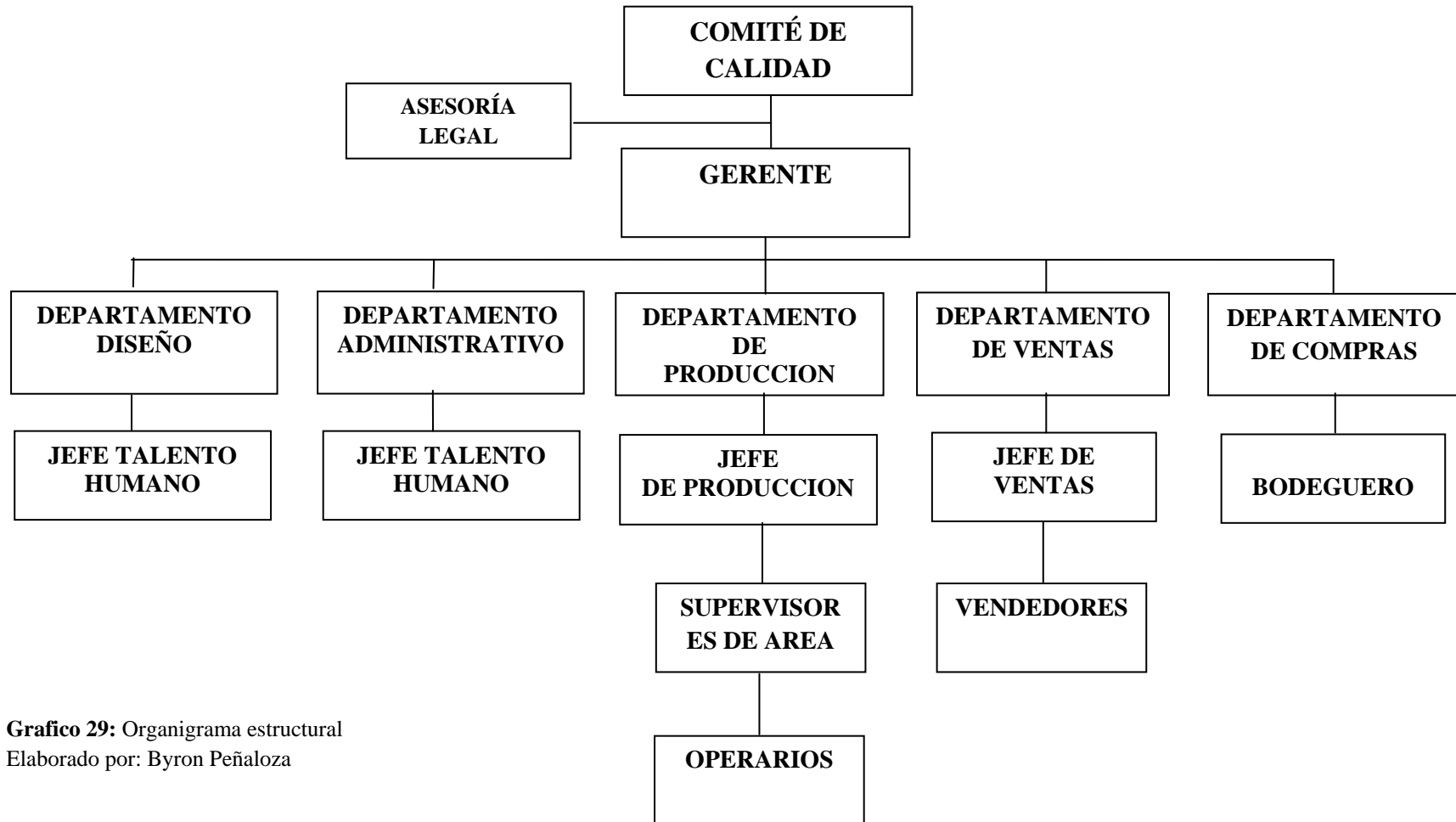
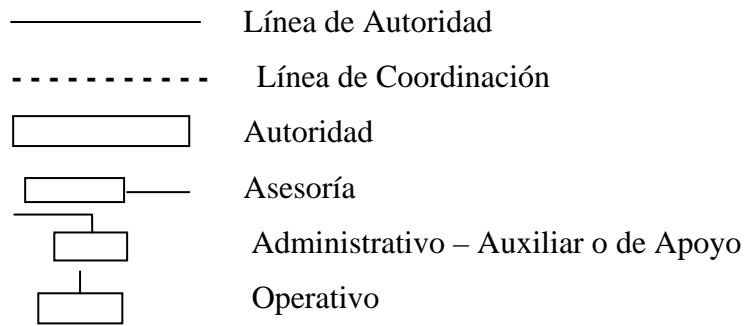


Grafico 29: Organigrama estructural
Elaborado por: Byron Peñalosa



Las actividades encaminadas a diseñar el modelo SCOR de la empresa Vecachi se desarrollarán Principalmente en el departamento de producción en coordinación con la Gerencia de la empresa.

6.9 MATRIZ DE EVALUACION DE LA PROPUESTA

Con el fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo planificado, en los cuales se realizara el monitoreo permanente con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que aseguren conseguir las metas planteadas.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Comité de calidad de la empresa Vecachi, de la ciudad de Ambato
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar si está cumpliendo con la propuesta.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4.-¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia
5.-Indicadores.	Cualitativos y cuantitativos.
6.- ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7.- ¿Quién evalúa?	Comité de calidad, jefe de Producción
8.- ¿Cuándo evaluar?	Al final de la implementación del Modelo
9.- ¿Cómo evaluar?	Proceso Metodológico
10.- ¿Con que evaluar?	Encuesta e investigación de campo

Cuadro 15: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

Elaborado por: Byron Peñaloza

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA

HARRINGTON, H. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Nomos S.A. santa fe de Bogotá.

BOWERSOX, D y CLOSS, D(2007). Administración y logística en la cadena de suministros segunda edición. McGraw-Hill. México DF.

CHOPRA, S y MEINDL, P(2008). Administración de la cadena de suministros

Estrategia, planeación y operación tercera edición. Pearson educación. México DF.

PIRES, S. (2007).gestión de la cadena de suministros. McGraw-Hill. Madrid.

Anaya, Julio J. Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. - - Madrid: Editorial ESIC; 2000, 295p.

Arbones, Eduardo A. Logística Empresarial.- - España: Editorial Boixanu editores; 1990, 157p.

Supply-Chain Operations Reference-model SCOR Version 6.1 Overview, SCC Inc., 2004.

Stadtler, Hartmut and Kilger, Christoph (Editors). Supply Chain Management and

Advanced Planning. Segunda edición. 2002.

Calderón Lama, José Luis. Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. Proyecto de Investigación del Programa de Doctorado “Gestión de la Cadena de Suministro en el contexto de Empresa Virtual, Ingeniería y Modelización.

NET GRAFIA

- <http://www.gesteopolis.com> calidad total
- <http://www.infomipyme.com> costos de producción
- <http://www.monografias.com> producción efectiva
- <http://www.google.com.ec> Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- <http://www.navactiva.com> Modelo SCOR
- http://www.grupocalafia.com/sc00a_spa.htm
- <http://www2.ing.puc.cl/gescopp/pdf/ERPycAba.pdf>
- <http://supply-chain.org/about/scor/how/do/i/use/scor>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro de mando integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas ISO 9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)
- http://www.grupocalafia.com/sc00a_spa.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Modelo-Scor/502615.html>

ANEXOS

ANEXO 1	Encuesta
ANEXO 2	Croquis
ANEXO 3	Logotipo
ANEXO 4	Fotos de la Empresa
ANEXO 5	Ficha Bibliográfica
ANEXO 6	Ficha de Observación
ANEXO 7	Tabla de Distribución CHI CUADRADO
ANEXO 8	Costos de Producción

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.....

ENCUESTA SOBRE EL MODELO SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VECACHI DE LA CIUDAD DE AMBATO.

OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la organización, mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar el modelo SCOR en la producción de la empresa VECACHI

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento a la situación actual de VECACHI para determinar el modelo SCOR en la producción de la empresa antes mencionada.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿Quién debe elaborar el modelo SCOR?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Toda la empresa | <input type="checkbox"/> | Departamento de producción | <input type="checkbox"/> |
| Jefe de producción | <input type="checkbox"/> | Ninguno | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué procesos de gestión del modelo SCOR van a influir en la producción de la empresa?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Planificación | <input type="checkbox"/> | Retorno | <input type="checkbox"/> |
| Producción | <input type="checkbox"/> | Suministros | <input type="checkbox"/> |
| Aprovisionamiento | <input type="checkbox"/> | Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuál es el propósito que tendrá el modelo SCOR en la empresa?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Mejorar producción | <input type="checkbox"/> | Integrar producción | <input type="checkbox"/> |
| Organizar producción | <input type="checkbox"/> | Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cómo considera usted realizar una capacitación del Modelo SCOR para optimizar su trabajo?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Muy satisfactorio | <input type="checkbox"/> |
| Satisfactorio | <input type="checkbox"/> |
| Nada Satisfactorio | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál será el nivel que tenga el modelo SCOR en la empresa para mejorar las áreas de trabajo?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |

6. ¿En qué etapa se encuentra actualmente producción?

Reestructuración Organización
Integración Ninguna de las anteriores

7. ¿Como considera usted la capacidad de producción de la empresa?

Correcto Incorrecto
Regular

8. ¿A que están encaminados lo objetivos de producción de la empresa?

Mejorar la produccion Cumplimiento de estandares
Actualizar los conocimientos Todas las anteriores

9. ¿Cuál es la integración actual de la producción?

Muy satisfactoria
Satisfactoria
Nada satisfactoria

10. ¿Cuál es el nivel actual de producción de la empresa?

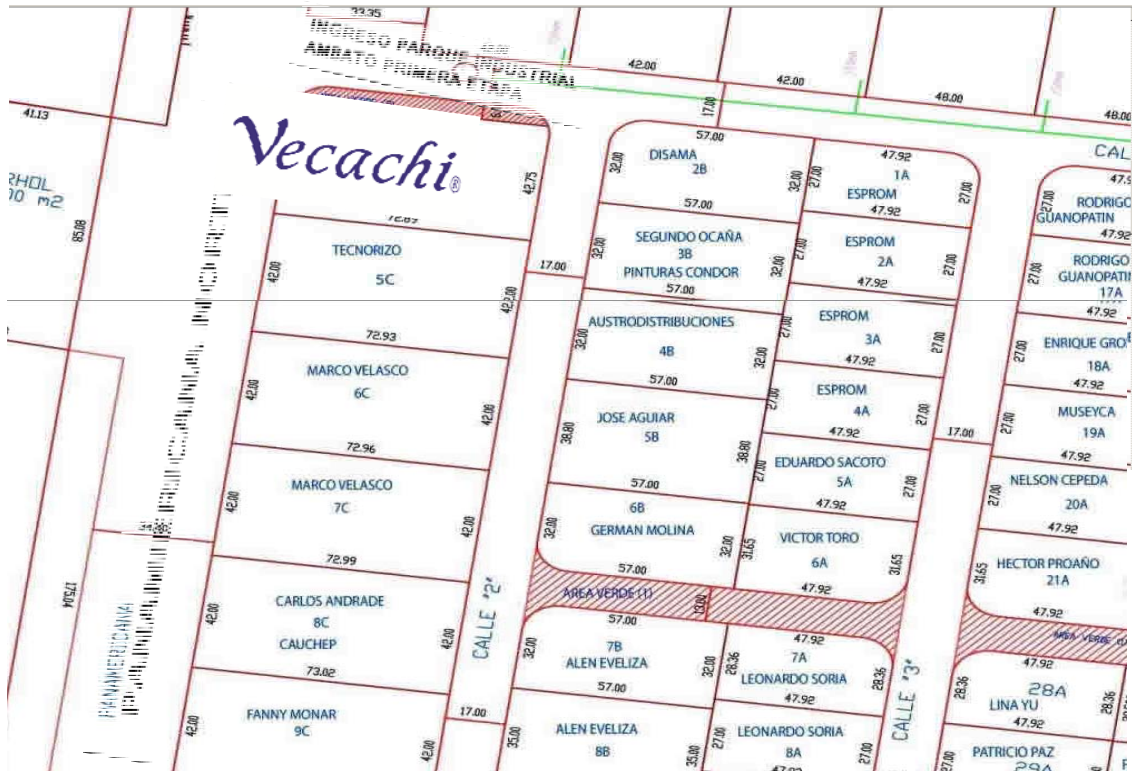
Muy Bueno
Bueno
Regular

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

ANEXO 2

CROQUIS EMPRESA



ANEXO 3

LOGOTIPO

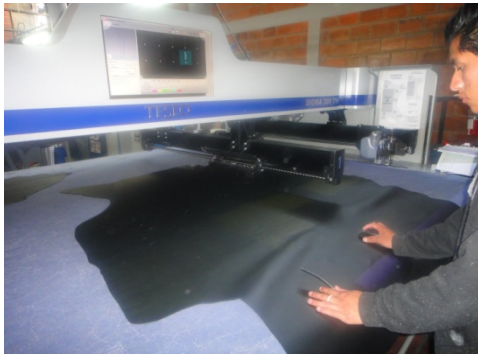
100%



ANEXO 4

FOTOS EMPRESA

SECCIÓN CORTE



SECCIÓN APARADO



SECCIÓN MONTAJE



SECCIÓN TERMINADO



GRUPO HUMANO



ANEXO 5

FICHA BIBLIOGRAFICA

TEMA	N.-	Libro
Autor		
		Biblioteca

Contenido	PAGS

ANEXO 6

FICHA DE OBSERVACION

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACION	N.....
Objeto de estudio:..... Lugar de Observación:..... Fecha de Observación:..... Nombre del Observador:.....	
DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO	
INTERPRETACION DE LA INFORMACION	

