



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “Modelo de Gestión para la competitividad
y su incidencia en la productividad de textiles
Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”**

Autor: Víctor Alfonso Yanchapanta Guamán

Tutora: Ing. Mg. Paulina Pico B.

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Paulina Pico B.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente, por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Febrero del 2014

Ing. Mg. Paulina Pico B.
TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Víctor Alfonso Yanchapanta Guamán, declaro que las ideas expuestas y los resultados obtenidos de la investigación y plasmadas en el presente Trabajo de Grado son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor con excepción de las citas.

Víctor Alfonso Yanchapanta Guamán

C.I.: 180389347-6

Autor

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado 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.

f _____
Ing. MBA Raúl Villalba M.

f _____
Econ. Mg. Enrique Chico F.

Ambato, Febrero del 2014

DERECHOS DE AUTOR

AUTORIZO a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

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

Víctor Alfonso Yanchapanta Guamán

C.I.: 180389347-6

Autor

DEDICATORIA

Con todo amor a Dios por darme la salud y la fuerza para seguir adelante a mi querida virgencita que me acompaño en los momentos difíciles, a toda mi familia en especial a mi madre que me apoyo en todo momento en aquellas madrugadas que no me faltó un pan en la mesa y a mi querida tía Alicia, que siempre quiso que emprendiera una carrera aunque en la distancia pero va con todo cariño aunque el tiempo ha pasado pero llego aquel momento que algún día prometí.

Víctor

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y a sus docentes que me han brindado una formación integral con amplia experiencia, dinamismo, conocimientos y visión de futuro.

A la ingeniera Paulina Pico mi tutora de la Tesis, orientadora de mi trabajo, que con gran paciencia y entrega ha cultivado en mí el interés por la investigación.

A todos mis amigos y compañeros que hicieron de las aulas los momentos más inolvidables que siempre llevare en mi corazón, por todos los buenos y malos momentos donde siempre estuvieron ahí apoyándome.

ÍNDICE GENERAL

A. SECCIÓN PRELIMINAR

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1

B. TEXTO

CAPÍTULO I

Contenido	
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema de investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7

1.2.6.	Delimitación.....	8
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4	OBJETIVOS.....	9
1.4.1	Objetivo General.....	9
1.4.2	Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II		11
MARCO TEÓRICO.....		11
2.1.	Antecedentes.....	11
2.2	Fundamentación filosófica	13
2.3	Fundamentación legal.....	14
2.4	Categorías fundamentales.....	17
2.5	Hipotesis.....	44
2.6	Variables.....	44
CAPÍTULO III		45
METODOLOGÍA.....		45
ENFOQUE		45
3.1	Modalidad de la investigación.....	45
3.2	Tipos de investigación.....	46
3.3	Población y muestra	47
3.4	Operacionalización de variables	47
3.5	Plan de recolección de información	50
3.6	Plan de procesamiento y análisis de la información.....	51
CAPITULO IV.....		52
4. 1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.2	Análisis e interpretación de datos.....	52
4.3	Verificación de la hipótesis	63

CAPITULO V	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
CAPITULO VI	72
PROPUESTA	72
6.1 Datos informativos	72
6.2 Antecedentes de la propuesta	73
6.3 Justificación.....	74
6.4 Objetivo	75
6.5 Analisis de la factibilidad	75
6.6 Fundamentacion teórica.....	77
6.7. Metodología.....	83
6.8 Administración	135
6.9 Evaluación	136
C. Materiales de referencia	138
Bibliografía	138
ANEXOS.....	142

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1.BIBLIOGRAFÍA.....	138
2. ANEXOS.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.Análisis Crítico (Árbol del Problema).....	06
Gráfico N° 2.Categorías fundamentales.....	17
Gráfico N° 3.Variable independiente.....	18
Gráfico N° 4.Variable dependiente.....	19
Gráfico N° 5.Estructura del modelo de gestión para la competitividad.....	23
Gráfico N° 6.Ciclo de la Productividad.....	40
Gráfico N° 7.Innovación de procesos de producción.....	53
Gráfico N° 8.Objetivos de calidad.....	54
Gráfico N° 9.Acciones de seguridad industrial.....	55
Gráfico N° 10.Implementar programas de capacitación.....	56
Gráfico N° 11.Modelo de gestión para la competitividad.....	57
Gráfico N° 12.Planes de mejoramiento.....	58
Gráfico N° 13.Evaluación del desempeño labora.....	59
Gráfico N° 14.Instrucciones para manejar recursos.....	60
Gráfico N° 15.Indicadores de control.....	61

Gráfico N°16.Manejo de desperdicios.....	62
Gráfico N°17.Verificación de la hipótesis.....	67
Gráfico N°18.(MGC).....	78
Gráfico N°19.Metodología Modelo de gestión para la competitividad.....	83
Gráfico N°20.Diagnostico organizacional.....	90
Gráfico N°21.Mapa de procesos.....	104
Gráfico N°22.Explicación de los procesos.....	100
Gráfico N°23.Compra de materia prima.....	108
Gráfico N°24.Recepción de materia prima.....	110
Gráfico N°25.Proceso de tejido.....	112
Gráfico N°26.Proceso de revisado.....	114
Gráfico N°27. Proceso de virado.....	117
Gráfico N°28.Proceso de tinturado.....	120
Gráfico N°29.Proceso de hidro extracción.....	123
Gráfico N° 30.Proceso de secado.....	126
Gráfico N°31.Proceso de perchado.....	129

Gráfico N°32.Proceso de calandrado.....	132
---	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1.Descripcion de la producción.....	46
Cuadro N° 2.Operacionalización de variable Independiente.....	48
Cuadro N°3.Operacionalización de variable dependiente.....	49
Cuadro N°4.Plan de recolección de información.....	50
Cuadro N°5.Innovación de procesos de producción.....	53
Cuadro N°6.Objetivos de calidad.....	54
Cuadro N° 7.Acciones de seguridad industrial.....	55
Cuadro N°8.Implementar programas de capacitación.....	56
Cuadro N°9.Estructura del Modelo de gestión para la competitividad.....	57
Cuadro N°10.Planes de mejoramiento.....	58
Cuadro N°11.Evaluación del desempeño laboral.....	59
Cuadro N°12.Instrucciones para manejo de recursos.....	60
Cuadro N°13. Indicadores de control.....	61

Cuadro N°14.Maejo de desperdicios.....	62
Cuadro N°15.Selección de preguntas.....	65
Cuadro N°16.Calculo del chi cuadrado.....	66
Cuadro N°17.Matriz axiológica principios.....	87
Cuadro N°18.Matriz axiológica valores.....	89
Cuadro N°19.Base de datos.....	90
Cuadro N°20.Diagnóstico interno (PCI) capacidad directiva.....	92
Cuadro N°21.Diagnóstico interno (PCI) capacidad competitiva.....	93
Cuadro N°22.Diagnóstico interno (PCI) capacidad financiera.....	94
Cuadro N°23.Diagnóstico interno (PCI) capacidad tecnológica.....	95
Cuadro N°24.Diagnóstico interno (PCI)capacidad del talento humano.....	96
Cuadro N°25.Diagnóstico externo (POAM).....	97
Cuadro N°26.Matriz FODA.....	100
Cuadro N°27.Programa de capacitación y motivación.....	102
Cuadro N°28.Tarjeta de identidad Revisado.....	116
Cuadro N°29Tarjeta de identidad virado.....	119

Cuadro N°30 Tarjeta de identidad tinturado.....	122
Cuadro N°31 Tarjeta de identidad hidro-extracción.....	125
Cuadro N°32 Tarjeta de identidad secado.....	128
Cuadro N°33 Tarjeta de identidad perchado.....	131
Cuadro N°34 Tarjeta de identidad calandrado.....	134
Cuadro N°35. Matriz aplicación (MGC).....	135
Cuadro N°36. Presupuesto de la propuesta.....	136
Cuadro N°37. Evaluación.....	138

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de los procesos productivos de textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato dedicada a la fabricación de telas en diferentes tipos, con el propósito de solucionar problemas que se dan en el área de producción, basándose en el modelo de gestión para la competitividad que le permita incrementar la productividad de la empresa, contribuyendo a la eliminación sistemática de actividades que no agreguen valor, basándose en principios y herramientas que serán necesarios para alcanzar los más altos niveles de calidad que le permitan cubrir con las expectativas del cliente.

La empresa no cuenta con un modelo de gestión que le permita realiza un control continuo de sus procesos llevándole a cometer errores que recaen en su producto, por tal motivo este trabajo se ha realizado directamente en la planta de producción de la empresa, con la participación de su recurso humano, ya que este proyecto también busca su desarrollo, seguridad y motivación para comprometerlos más con la organización.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes internos de la empresa indican que es importante mejorar la producción como también el bienestar de su personal, por tal motivo se propone un modelo de gestión para la competitividad con la finalidad de establecer el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, y velar por el bienestar y la salud laboral, basándose en tres perspectivas; gestión estratégica donde se ha desarrollado un análisis FODA, desarrollo integral de las personas que busca su desarrollo personal y laboral, y la gestión de calidad que le permitirá a la organización mejorar la calidad del producto, realizando acciones preventivas y correctivas herramientas que llevaran a la empresa hacia la excelencia.

Palabras claves: Textiles, competitividad, productividad, calidad.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación responde a requerimientos de orden interno de la Facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y ha sido desarrollado en seis capítulos, cuyo contenido comprende lo siguiente:

Capítulo I, se presenta el tema y planteamiento del problema, la contextualización y análisis crítico, para finalmente puntualizar los objetivos, tanto generales como específicos, así como la justificación de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico a través de antecedentes los cuales se basan en estudios anteriores, Por otra parte se determina la fundamentación filosófica, explicando el paradigma con el que se llevara a cabo la investigación además este capítulo es muy importante ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

Capítulo III Aquí se desarrolló la metodología de la investigación estableciendo los tipos técnicas y métodos de investigación, se especifica también los sujetos de la investigación como población, así como la operacionalización de las variables.

El capítulo IV, muestran los resultados de la investigación, el procedimiento, análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta formulada y la comprobación de la hipótesis.

El capítulo V, detalla las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber efectuado la investigación, que son basadas en los resultados obtenidos de las encuestas.

El capítulo VI, desarrollamos la propuesta de un Modelo de gestión para la competitividad que permita mejorar la productividad en textiles Andelas de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Gestión para la competitividad y su incidencia en la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La frecuente disminución de la productividad en Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

El sector textil del **Ecuador** ha iniciado un proceso muy importante al definir una agenda de trabajo que abarca a toda la cadena productiva, con este propósito entidades relacionadas con la producción y confección de hilos, telas, han unido esfuerzos para determinar los objetivos y temas que guiarán a este sector hacia un desarrollo sostenido.

Para obtener resultados óptimos y sobre todo predecibles. ACONTEX, CAPIA, CAPIG y CAPEIPI juntaron esfuerzo para definir e impulsar una agenda productiva consensuada para desarrollar el sector textil ecuatoriano. (Aite, 2010)

Esta iniciativa, que nace desde el sector privado mantiene como objetivo lograr el desarrollo de la cadena productiva textil-confección del país, para ofrecer mayores oportunidades de empleo formal a los ecuatorianos, incrementar la contribución al desarrollo económico del país y aumentar las exportaciones manufactureras. La agenda se proyecta como la herramienta clave para obtener resultados sólidos a largo plazo, que incrementarán plazas de trabajo, diversificarán inteligentemente la producción y convertirán a los textiles ecuatorianos en fuertes competidores en mercados internacionales. (Aite, 2010)

La tercera principal actividad manufacturera de la provincia de **Tungurahua** es la rama textil, esta industria es la tercera de la provincia en generación de empleo, la cuarta en sueldos y salarios pagados, 1 millón de dólares, la quinta en generación de impuestos, 1.3 millones de dólares, la sexta industria de la provincia en producción bruta para la venta, 9.8 millones de dólares, y la octava en consumo de materias primas, 5.3 millones de dólares. (COMPETITIVIDAD, 2011)

Especialmente la industria textil y de confecciones, se encuentran reforzadas por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el “clúster textil y de confecciones”. Por su parte la industria de la confección se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como de textiles importados, accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido. (COMPETITIVIDAD, 2011)

De las 272 empresas textiles registradas en el país, Tungurahua ocupa el segundo lugar con el 19%. Según la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT), que cuenta con 127 afiliados, de estos 21 son confeccionistas de

diversos géneros de vestido; se estima que de este subtotal, solamente un 5% de empresas cuenta con 150 máquinas, un 10% de los afiliados tienen entre 50 y 100 máquinas, un 45% de empresas entre 20 y 50 máquinas y el restante 40% con menos de 20 máquinas. (COMPETITIVIDAD, 2011)

Textiles Andelas es una empresa con tradición familiar, su eje y la cabeza principal de Andelas es el señor "Carlos Andrade Carrasco" el cuál hace más de 40 años se ha dedicado desde la distribución, comercio y a la fabricación de la industria textil. En mayo de 1993 en asociación familiar, fundan "ANDELAS" Compañía Limitada, acumulando desde entonces gran experiencia en la producción de telas de punto.

Desde el nuevo milenio existe un énfasis en contar con tecnología de punta para sus procesos productivos: Tejeduría, tintorería y acabados. La actualización de máquinas y equipos, así como los controles según las normas y estándares de calidad, y la capacitación constante de su personal. Certifican su alta competitividad ante los mercados nacionales e internacionales.

La empresa cuenta con 50 empleados que han unido esfuerzos y han colaborado con sus conocimientos esta empresa sea reconocida por su calidad en su producción, sus clientes están divididos en el 50% a nivel de la provincia, 25% Quito, y 25% entre Guayaquil y Cuenca, la producción mensual que realiza es de alrededor de 35 kilos de tela que son vendidos a nivel nacional.

1.2.2. Análisis crítico

En el análisis realizado en el área de producción de textiles Andelas, encontramos los siguientes problemas:

La empresa carece de programas de capacitación para sus empleados, por tal motivo no hay eficiencia en la operación y mantenimiento de sus maquinarias, lo que afecta en la producción ya que se dan continuos procesos errados. Al no

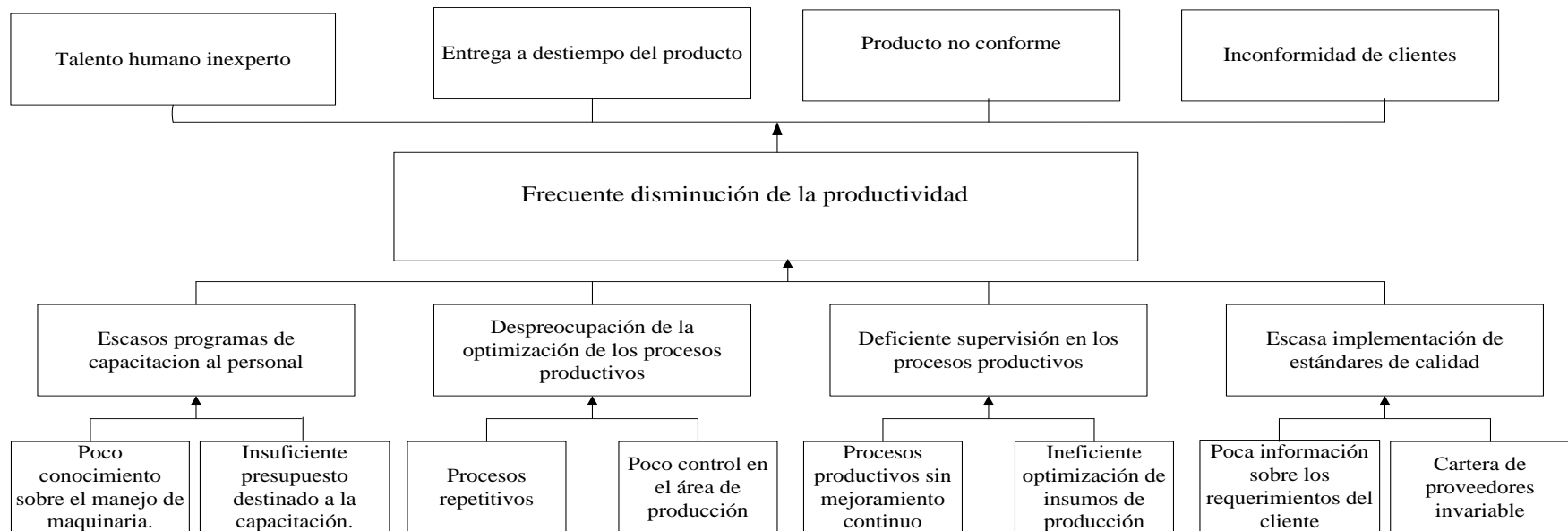
contar con un eficiente control de calidad los procesos son repetitivos y no se optimiza el tiempo adecuadamente, lo que provocan retrasos en la entrega de los pedidos.

La supervisión en el área operativa es inadecuada dándose frecuentes productos no conformes que ocasionan pérdida de tiempo y dinero para la empresa, otro de los problemas para la empresa es la escasa implementación de estándares de calidad, por los altos costos de inversión, lo que ocasiona poca satisfacción de los clientes que cada día son más exigentes.

GRÁFICO N°1

1.2.2 Análisis crítico

Árbol de problemas



Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

1.2.3. Prognosis

Al no dar solución al problema planteado, la empresa no podrá contar con un recurso humano eficiente, de esta manera el funcionamiento de su maquinaria será inadecuado, los procesos productivos serán deficientes, aumentando la no conformidad en el producto terminado, causando que no se entreguen los pedidos a tiempo, la organización no podrá obtener el mercado al que se pretende abarcar, ya que la calidad y el diseño serán inaceptables y decaerá la fidelidad del cliente.

En definitiva al no poseer un modelo de gestión para la competitividad por una parte la organización está poniendo en riesgo su permanencia y la aceptación de sus productos que le permita superar a sus principales competidores como mantenerle un paso delante de ellos, y por otra incrementa el riesgo de desaparición de las plazas de trabajo que genera tanto directa como indirectamente.

1.2.4. Formulación del problema.

¿Cómo incide el modelo de gestión para la competitividad en la disminución de la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

- a) ¿Cuál es el grado de competitividad actual de textiles Andelas de la ciudad de Ambato?
- b) ¿Se podrá mejorar la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda. con la aplicación del modelo de gestión para la competitividad?
- c) ¿Será necesario implementar un modelo de gestión para la competitividad como una herramienta para mejorar la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda. ?

1.2.6. Delimitación

❖ Por contenido:

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Producción
- **Aspecto:** modelo de gestión para la competitividad

❖ Delimitación Espacial:

La presente investigación se va a realizar en Andelas Cía. Ltda. Ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón de Ambato en el sector del parque industrial.

❖ Delimitación Temporal:

La investigación va a ser estudiada en el periodo de marzo 2013 hasta febrero 2014

❖ Unidades de Observación:

Se aplicará a los directivos y trabajadores de Textiles Ándelas Cía. Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación, contribuirá con la empresa a la eliminación de procesos que no agreguen valor en su producción, basándose en principios y herramientas que permitan alcanzar los más altos niveles de calidad, al mejorar continuamente cada uno de los procesos de producción, como también velar por la seguridad, desarrollo y bienestar del recurso humano dentro de su puesto de trabajo, que le permitan a la organización cubrir las expectativas del cliente interno y externo.

Además visualizara a la organización en un contexto integral, a través de un enfoque a resultados de competitividad y productividad, la mejora continua,

innovación, flexibilidad agilidad y la creación de valor, como principios que orientan hacia la productividad de la organización.

En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un modelo de gestión para la competitividad y el desarrollo de alternativas innovadoras, para lograr el éxito de la organización, porque las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar dentro de su proceso productivo, las herramientas de gestión que garantice la calidad en sus productos.

El principal beneficiado al realizar esta investigación será mi persona porque de esta manera podre poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi vida estudiantil, como también obtener el título que me permitirá desenvolverme en la rama profesional. El impacto social que se dará es que al aplicar este modelo las empresas podrán disminuir sus problemas en la producción minimizando los errores y maximizando sus virtudes.

Todo esto será factible gracias al apoyo de todos y cada uno de los empleados, directivos, clientes, pues se tiene el tiempo y la dedicación para la investigación, además se cuenta con los recursos materiales, económicos y sobre todo la voluntad que se posee para el cumplimiento de lo propuesto, lo que favorece a la empresa al permitir que su recurso humano se sienta motivado y cumpla con sus actividades de una manera más productiva

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Investigar el modelo de gestión y su incidencia en la productividad de textiles Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la productividad en Textiles Andelas Cía. Ltda.
2. Identificar las causas que generan la disminución de la productividad en Textiles Andelas Cía. Ltda., con el fin de proponer soluciones.
3. Proponer un modelo de gestión para la competitividad que permita mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

La presente investigación tiene como antecedentes los informes de tesis, proyectos, documentos y material bibliográfico sobre la temática planteada, así:

En la actualidad la competitividad empresarial se ha desarrollado a pasos vertiginosos factores como la tecnología, recurso humano han llevado a las empresas a actualizarse y ser más competitivas en su desarrollo industrial. Al mismo tiempo la sociedad cambia y hace que las empresas se transformen, realizando programas de de producción liderara y captara mayor segmento de mercado.

El alto nivel de competencia no solo a nivel local sino a nivel mundial debido a la globalización exige actualización y capacitación, buscando valores agregados para los productos, ya que estos deben poseer alta calidad y al mismo tiempo precios accesibles que logren la satisfacción de las necesidades del cliente.

(Alvarez, 2009). En su tema “Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector gráfico afiliado a la cámara de la pequeña industria de Pichincha”, tiene como objetivo recopilar información acerca de las diferentes teorías y escritos

acerca de las PYMES, competitividad, productividad, realizar una investigación de campo que permita de manera cuantitativa y cualitativa analizar el actual comportamiento organizacional de las PYMES afiliadas a la CAPEIPI y determinar si existe relación entre la competitividad. Llegando a la conclusión de que las empresas aplican una estructura organizacional en el desempeño de sus actividades, lo que ha mejorado notablemente su proceso de productividad y competitividad, generando bienestar a sus propietarios en la parte administrativa como en la de producción

(Ramos J, 2012). En su tema “Propuesta de un modelo de gestión de competitividad en la empresa Metaltronic S.A., proveedora de insumos automotrices “, tiene como objetivo realizar el diagnóstico del funcionamiento, estructura organizativa, procedimientos y recursos de la empresa para determinar cuáles son las condiciones actuales así como las necesidades más inmediatas, y elaborar una propuesta de modelo de gestión de competitividad para la empresa Metaltronic S. A. proveedora de insumos automotrices.

Llegando a la conclusión de Mediante la utilización de cuadros descriptivos, se ha podido identificar los elementos más importantes de cada proceso, así por ejemplo los objetivos que se persiguen en cada proceso, el personal responsable, el origen, entradas, actividades, y salidas, los recursos que se emplean, y los indicadores y controles que se manejan para dar seguimiento a cada proceso.

(Quinteros, 2010) En el tema “La gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la parroquia Ambitillo de la ciudad de Ambato.”, tiene como objetivo establecer los modelos de control de gestión empresarial para obtener un proceso eficiente en el manejo de maquila de la empresa, determinar los procesos para establecer responsabilidades y dinamismo en la programación de actividades productivas. Permitiendo concluir que la empresa no cuenta con modelos debidamente formalizados de planificación, organización, dirección y control que permita generar competitividad y productividad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Se refiere a que las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia, se han encontrado en el modelo de gestión para la competitividad un instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos.

Últimamente se visualiza el interés creciente de las organizaciones para alcanzar la mejora continua y elevar la satisfacción de sus clientes, mientras que para otros es una estrategia para el alcanzar la excelencia y la calidad de sus procesos.

Anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control. Un modelo de gestión para la competitividad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la productividad y aumentar la eficacia o satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Crítico propositivo

Este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista y tecnocrática del Positivismo, en base al aporte de varios científicos y pensadores de los últimos tiempos que justifican la importancia de aplicar el modelo de gestión para la competitividad en las empresas, quienes parten de una crítica a la situación del contexto, para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender y hacer de una empresa más productiva en base a un modelo de gestión para la competitividad.

En conclusión, el investigador del modelo de gestión para la competitividad y la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., que se ubica en el paradigma crítico-propositivo, hace de su trabajo científico un compromiso de búsqueda para una mejor calidad de vida del ser humano, una transformación positiva para

nuestra sociedad y sobre todo, deja de hacer ciencia por la ciencia o producir bienes para la rentabilidad, sino que el conocimiento científico se construye en el marco de la investigación social, cualitativa, con fundamentaciones ontológica, epistemológica, axiológica y metodológica que superen los modelos tradicionales y tecnocráticos.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD

Del desarrollo y la promoción de la calidad

Art. 50.- El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación. Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Industrias y Productividad podrá hacer uso de los espacios de publicidad que el Estado posee en los diferentes medios de comunicación.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

PROTECCIÓN A LOS CONSUMIDORES (ECUADOR)

De los consumidores

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos. Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo,

serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta.

El estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

LEY DE COMPAÑÍAS

SECCIÓN V

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

Artículo 94. La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley excepción de hecha de operaciones de banco, seguros capitalización o ahorro.

SECCIÓN QUINTA

RÉGIMEN TRIBUTARIO

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

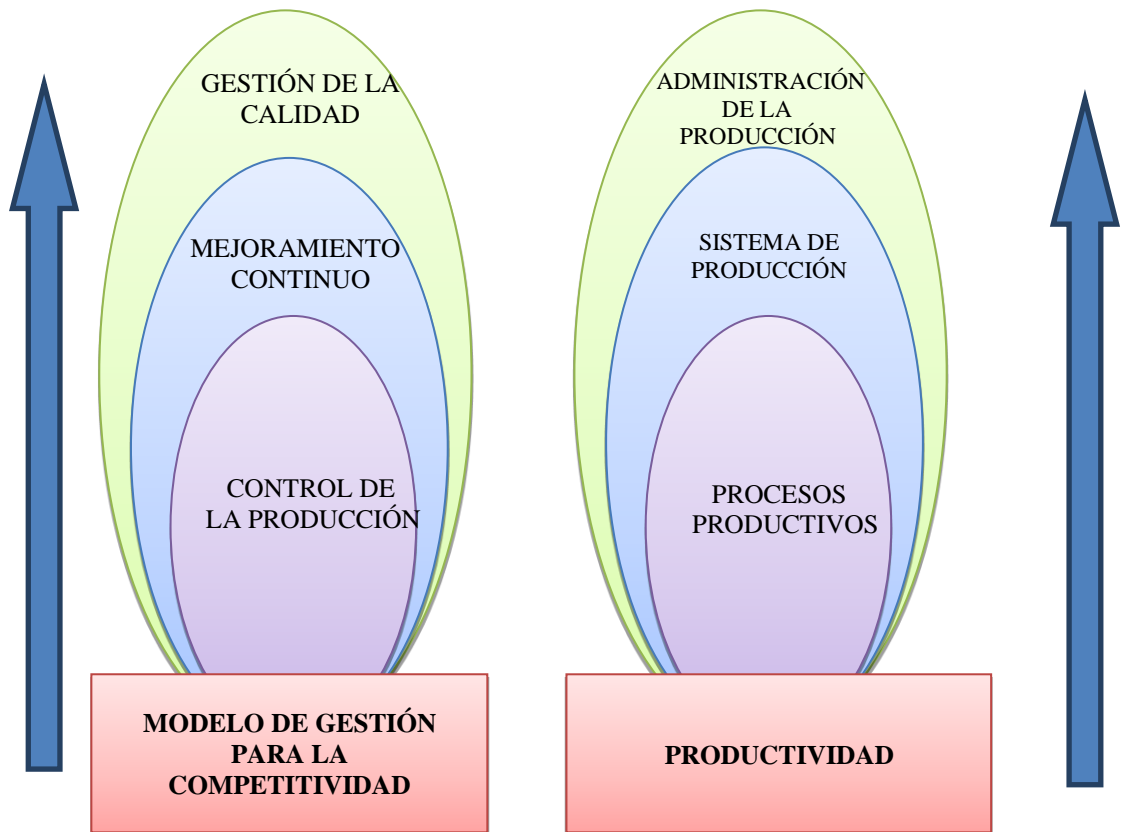
CODIGO DE TRABAJO

Artículo 441.-Protección del Estado las asociaciones de trabajo de toda clase, están bajo la protección del estado siempre que persiga cualquiera de los siguientes fines:

- 1.- La capacitación profesional
- 2.- La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo
- 3.- Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO N°2

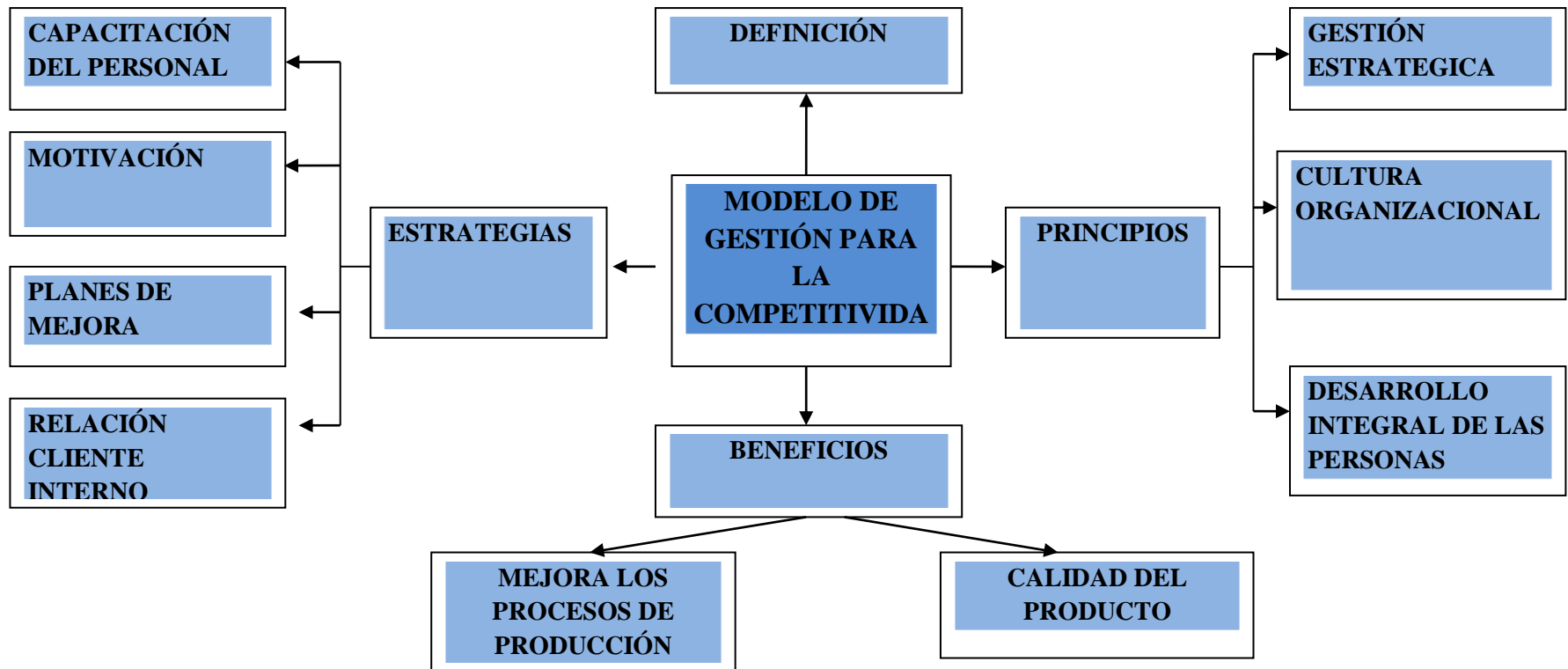


Fuente: Modelo de Gestión para la competitividad, MGC

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N°3

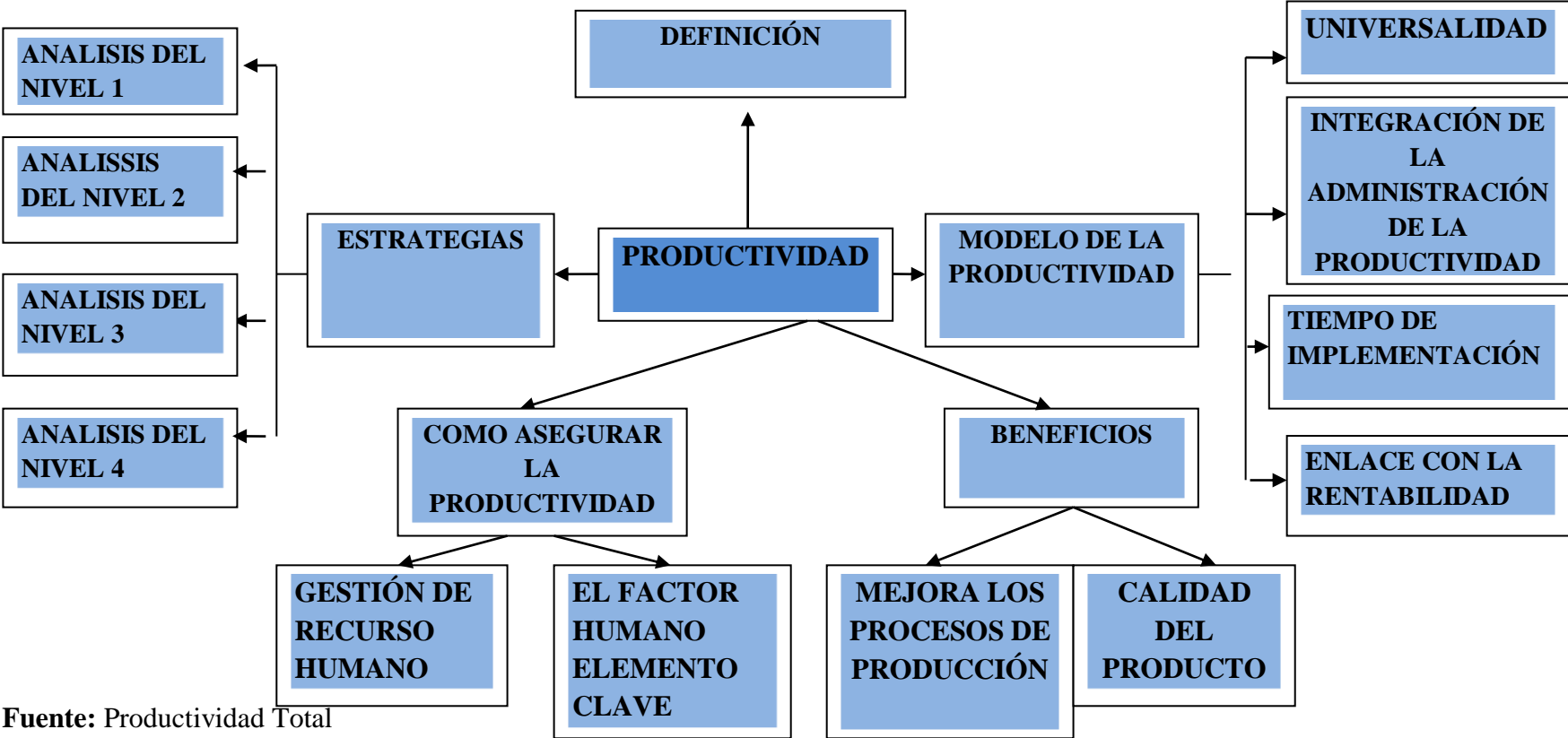
Variable Independiente



Fuente: MGC

Elaborado por: Investigador

Grafico N°4 Variable Dependiente



Fuente: Productividad Total

Elaborado por: Investigador

MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD MGC (variable independiente)

Para elaborar una conceptualización adecuada de las principales categorías se consultan tanto definiciones comunes como textos especializados, siempre procurando que se relacionen con el tema específico de la investigación presentada.

GESTIÓN DE CALIDAD

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. (Winter, 2000, pág. 2)

Sistema de gestión de calidad

La mayoría de los fabricantes y suministradores desean lograr calidad y son muchos los que dedican esfuerzos considerables para conseguir estos objetivos. Buena parte de estos esfuerzos se emplean en actividades de inspección y rectificación de defectos y fallos producidos durante la fabricación, la inspección por sí sola no puede hacer que un producto tenga calidad. (Castañeda, 2013)

La calidad debe ser concebida y fabricada en el producto, debe comenzar con la concepción misma de la idea del producto cuando los requisitos del cliente están siendo identificados. Este esfuerzo consciente para el logro de la calidad debe continuar a lo largo de las distintas fases del desarrollo y la fabricación, e incluso después de la entrega del producto al consumidor siendo el objetivo de esta última obtener una respuesta por parte del consumidor. (Castañeda, 2013)

Planificación e ingeniería de la calidad

Consiste en las funciones del personal especializado, así como en actividades conectadas con el desarrollo, definición y planificación de la calidad durante las fases de preproducción. Sus principales elementos de trabajo son los siguientes:

- Asesorar a la dirección sobre la política de la calidad de la empresa y la fijación de objetivos realistas de la calidad.
- Análisis de los requisitos de la calidad de los clientes y la formulación de especificaciones del diseño.
- Revisión y evaluación de los diseños del producto con miras a una mejora de la calidad y a una reducción de los costes de dicha calidad.
- Planificación de los controles del proceso y formulación de procedimientos para asegurar la conformidad de la calidad.
- Desarrollo de técnicas de control de la calidad y métodos de inspección incluyendo el diseño de equipo especial para ensayos.
- Realización de estudios sobre la capacidad de los procesos.
- Planificación y/o preparación previa del control de la calidad de los suministros requeridos, incluyendo la evaluación de los suministradores.
- Organización de programas de motivación y formación para la mejora (Castañeda, 2013)

MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que proponemos es que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos: Información sobre: - Los principios que se orientará la gestión -Los detalles del proceso diseñado para ser implantado en institución. Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos. Motivación para cambiar aptitudes y

comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la Calidad. (Gomez J. , 2009, pág. 12)

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Compara las medidas de ejecución de las operaciones con las previsiones (tiempos, costes de materiales, plazos de producción. existe un control de producción a medio plazo que modifica o regula el plan anual de la producción, y un control a corto plazo que regula la programación de la producción. (Gonzales, 2006, pág. 15)

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro. Podemos definir el control de producción, como "la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se apegue al plan trazado". (Daves, 2011)

Preguntas básicas para el control de la producción:

1. ¿Qué es lo que se va a hacer?
2. ¿Quién ha de hacerlo?
3. ¿Cómo?, ¿Dónde?, y ¿Cuándo se va a cumplir? (Daves, 2011)

EL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

El modelo de gestión para la competitividad (MGC), es un proyecto impulsado por General Motors OBB para mejorar los procesos de producción y calidad en los proveedores de componentes locales en Ecuador, esta iniciativa que cuenta con el apoyo de CAF, CINAIE (Cámara De Industria Automotriz Ecuatoriana) y CET (Corporación Ecuatoriana De Calidad Total) llevada a cabo desde el 2008.

Está contemplado en la implementación de una serie de herramientas de gestión tanto a nivel cultural como técnico, dirigido a construir la calidad en el proceso de fabricación, para así lograr precios competitivos. (OBB, 2009)

La estructura del MGC está conformada por una serie de elementos que son de vital importancia para toda empresa, pues cada modelo es fundamental para llegar al mejoramiento continuo que constituye su finalidad principal

GRÁFICO N°5 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Porras Demetrio,

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

El modelo busca transformar las actuales compañías en empresas de clase mundial, que sean capaces de ofrecer una satisfacción tanto en calidad como en costo a sus clientes asegurando su permanencia en el tiempo a través del mejoramiento continuo. El MGC es un proyecto andino: terminó de aplicarse en

Colombia y está por lanzarse en Venezuela. En Ecuador su presentación oficial se realizó en octubre del año 2007. En el país se lo viene implementando, directamente con las empresas participantes, desde febrero de 2008, constituye un conjunto de herramientas para mejorar los procesos de producción. (Calidad, 2008)

La excelencia:

Está diseñado para impactar al personal con entusiasmo y generar conciencia de la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización frente al programa. Tiene como objetivo romper paradigmas, abrir la mente y reducir la resistencia normal al cambio que trae la implementación de un programa como el MGC. (Ramos J, 2012)

La excelencia no se espera, se busca, para esto debemos pensar que tenemos grandes errores estructurales en nuestra empresa, pensemos como está orientado la mayoría de los organigramas en las empresas que no buscan la excelencia, es muy simple, en la punta aparecen el gerente y bajo él los demás, mientras que en las empresas de excelencia lo primero son los clientes y después de ellos los empleados. (Muñoz, 2009, pág. 7)

¿Pero y porque ellos se preguntarían algunos?, La respuesta es igual de simple, quien toca los productos que nosotros fabricamos, quienes atiende en nuestros negocios, quien trata con nuestros clientes a diario?, Son nuestros empleados y que requieren el mayor grado de atención de parte de toda empresa. Antes de producir productos de calidad hay que producir manos de calidad. (Muñoz, 2009, pág. 7)

Gestión estratégica

Está diseñado para realizar un acompañamiento y suministrar la metodología, conceptos y prácticas que permitan a la empresa elaborar o revisar su Plan

Estratégico y llevarlo a la práctica, de manera participativa, cumpliendo sus metas a corto, mediano y largo plazo e impactando positivamente los costos, calidad y oportunidad de su oferta de valor para contribuir a la competitividad del país. (Ramos J, 2012)

Mediante una metodología establecida por la Corporación Calidad se realiza un acompañamiento a la empresa para facultar a los líderes de estas empresas proveedoras elaborar o revisar su Plan Estratégico y desarrollar un adecuado despliegue de la estrategia organizacional mediante la orientación de la organización hacia el futuro y hacia el mercado (entorno) para garantizar su supervivencia exitosa en el largo plazo. (Ramos J, 2012)

Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. (Gallardo, 2012, pág. 135)

Desarrollo integral de las personas

Está diseñado para dar a los participantes herramientas para gestionar el cambio, partiendo desde su rol como líderes, acompañándolos durante el proceso a través de un proceso de coaching personal. Adicionalmente, busca sensibilizar y concientizar a los participantes de la importancia de liderar procesos de cambio rápidos, eficientes y organizados al interior de la organización, con el fin de enfrentar los nuevos retos que el mercado está exigiendo. Generar planes de acción a nivel de los líderes de las empresas participantes, dirigidos a preparar a la organización para la implementación del modelo de gestión para la competitividad. (Ramos J, 2012)

El desarrollo profesional no sólo consiste los conocimientos técnicos, dice Francisco J. Fernández; los esfuerzos por mantener a los empleados felices se reflejan en el aumento de productividad. El desarrollo profesional no sólo consiste en la adquisición de conocimientos técnicos más o menos diferenciales o intelectualmente satisfactorios. Las personas se desarrollan de manera integral y la búsqueda es más compleja. No sólo se traduce también en una buena remuneración sino en sentirse reconocido, protegido, relacionarse, divertirse, diferenciarse. (Fernandez F. , 2012)

El sistema de producción

Está diseñado para que el recurso humano logre trabajar eficientemente, con los menores desperdicios, reduciendo el costo estructural y generando una operación más eficiente y por lo tanto más rentable, lo que le permitirá a la empresa ser más competitiva y mejorar su productividad que es lo que busca este modelo (Ramos J, 2012).

Las operaciones de cada tipo de industria varían dependiendo del ramo, al igual que sus insumos. Un sistema de producción proporciona una estructura que facilita la descripción y la ejecución de un proceso de búsqueda. Un sistema de producción consiste de: Un conjunto de facilidades para la definición de reglas. Mecanismos para acceder a una o más bases de conocimientos y datos. Una estrategia de control que especifica el orden en el que las reglas son procesadas, y la forma de resolver los conflictos que pueden aparecer cuando varias reglas coinciden simultáneamente. (Quijano Andres, 2009, pág. 19)

La pasión por la calidad

Está diseñado para garantizar el control de la producción a costos competitivos y con excelente calidad. El mismo que evitara que el producto final llegue al cliente, evitando cualquier tipo de defectos, para lograr el cumplimiento de sus requerimientos, que cada día son más exigentes. Implementando en cada uno de

sus procesos el mejoramiento continuo en seguridad, desarrollo de las personas, calidad, capacidad de respuesta y costos que permiten el logro de los objetivos organizacionales.

(Ramos J, 2012)

BENEFICIOS DEL MGC

La mejora de procesos en producción, abarca diversas posibilidades de estudios, aplicaciones e innovaciones orientadas a mejorar la competitividad de la empresa en sus procesos. Asimismo, hablar de mejoras de procesos comprende una serie de etapas desde la identificación de una posibilidad de mejora hasta su implementación en producción. (OBB, 2009)

MEJORA DE LOS PROCESOS

En producción, las posibilidades de mejora de procesos, abarcan desde invertir en desarrollo de equipos automatizados, hasta reorganizar el trabajo manual de los operarios de la línea de producción. Desde el punto de vista de la ingeniería industrial, las mejoras de procesos a considerar son las que se orientan a mejorar la competitividad y productividad de los procesos productivos, tales como:

- Mejora y racionalización de procesos de gestión de producción
- Estudios para la mejora de la productividad en líneas de producción (tiempos y métodos)
- Estudios de redefinición del rol de personal, carga de trabajo y balance de línea en producción
- Diseño y redistribución de planta y almacenes
- Estudios para el control y disminución de mermas
- Sistemas de control de la calidad en producción

La aplicación de la mejora de procesos en producción abarca tres etapas principales:

1. Análisis y diagnóstico del proceso a mejorar
2. Propuesta de mejora del proceso
3. Implementación de la mejora de proceso. (URRACA, 2009).

CALIDAD DEL PRODUCTO

Un producto de calidad es aquel que cumple las expectativas del cliente. Si un producto no cumple todas las expectativas del cliente, el cliente se sentirá desilusionado, ya que no realiza exactamente lo que él quería, sí el producto sobrepasa las expectativas del cliente, estará pagando por una serie de funciones o cualidades que no desea.

De todas formas, es conveniente que el producto sobrepase ligeramente las expectativas del cliente, ya que de esta forma podrá quedar sorprendido y mantendrá su lealtad hacia nuestro producto. Si un producto es percibido como un producto de calidad por el mercado, y en consecuencia admite un cierto diferencial en el precio, el producto es un producto de calidad en términos comerciales. (Dante, 2011).

ESTRATEGIAS DEL MGC

La capacitación:

La capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y competitividad de las empresas. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino su Capital Intelectual. La capacitación es sin lugar a dudas un gran negocio. (Lefcovich M. , 2009, pág. 3)

La capacitación se asocia a tres propósitos que son:

- El desarrollo de habilidades,
- Impartir conocimientos
- Influir en las actitudes.

Es importante no perder de vista que la capacitación debe ser desarrollada y ejecutada como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: diagnóstico, impartición y evaluación. Primero, debe realizarse un diagnóstico o evaluación de las necesidades en tres niveles: la organización (¿En dónde se necesita la capacitación y cuándo?), la actividad laboral (¿Qué tipos de capacitación se necesitan?), y el individuo (¿Quién necesita la capacitación?). Ello implica que antes de proceder a poner en práctica las acciones de capacitación deben determinarse de manera certera. (Lefcovich M. , 2009, pág. 4)

- Si la organización está fallando en cumplir con las metas y objetivos y si así es, si esto es resultado de deficiencias de conocimiento, actitud, o habilidad.
- Qué clase de tareas necesitan realizarse y qué contenido en la instrucción es necesario para generar las conductas requeridas.
- Si existe en la actualidad o en el futuro se prevé escasez de habilidades particulares, y de darse ello.
- Qué individuos en particular necesitan qué tipos específicos de capacitación.

En segundo lugar tenemos la impartición de la capacitación. Al respecto existen diversos métodos a impartir tanto dentro como fuera del área de trabajo: conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos y otros. La tercera fase del proceso de capacitación implica evaluar la capacitación en términos de algún criterio derivados de la primera fase

(evaluación de necesidades). La capacitación no debe ser evaluada sólo en términos de cambios en materia de puestos y otros.

Conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral.

(Lefcovich M. , 2009, pág. 4)

SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial en el concepto moderno significa más que una simple situación de seguridad física, una situación de bienestar personal, un ambiente de trabajo idóneo, una economía de costos importantes y una imagen de modernización y filosofía de vida humana en el marco de la actividad laboral contemporánea.

Si el accidente como resultado obedece a ciertos elementos dentro de un sistema de una determinada estructura, el primer paso en la investigación consiste, en el estudio del accidente y sus consecuencias, los accidentes de trabajo también cuestan a las diferentes empresas o naciones, como por ejemplo:

- Pérdida de salarios
- Gastos médicos
- Costos de seguros (Ramirez, 2005, pág. 11).

PLANES DE MEJORA

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa y plantear posibles soluciones a los problemas, para lograrlo es necesario vaya acorde de las necesidades de la empresa es necesario involucrar a todo su personal , cuando

logre esta interrelación se lograra entonces identificar todas las situaciones, elementos, problemas que se presentan. (Fernandez J. , 2007)

Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomara la empresa y la forma que dará solución a sus inconvenientes:

Las estrategias permitirán:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear en la corrección de errores en los procesos.
- Conocer sus causas y darles solución
- Determinar un plan de acciones a realizar en un futuro, al igual de la manera que se controlara, y se dará seguimiento. (Fernandez J. , 2007).

RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR INTERNO

Un concepto fundamental dentro de la gestión por procesos para éste que se lleve a cabo con la máxima eficiencia es el concepto “cliente interno – proveedor interno”.

Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este “trabajo” le denominaremos “cliente interno”.

De igual manera, a “todo lo que provoca” que esa persona tenga que desarrollar un trabajo le denominaremos “proveedor interno”.

Una vez todas las personas integrantes de la organización estén orientadas a sus clientes y proveedores internos, la empresa estará en disposición de orientarse al cliente externo; dicho de otro modo, si cada uno de nosotros no estamos orientados a los clientes-proveedores que tenemos más cercanos, con los que trabajamos en todo momento, a nuestros compañeros de trabajo, difícilmente podrá estar la empresa orientada en su conjunto al cliente externo. (Muro, 2009)

PRODUCTIVIDAD (Variable Dependiente)

Administración de la producción: la integración de tres dimensiones competitivas:

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Es la administración de recursos productivos de la organización, esta área se encarga de la planificación organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. Administra los recursos directos para producir bienes y servicios que ofrece una empresa. (Velasategui, 2011)

La Administración de Operaciones es una de las tres funciones principales de cualquier organización y está íntegramente relacionada con las otras funciones de negocios.

Todas las organizaciones comercializan, financian y producen, para lo cual resulta clave saber cómo funciona el área de operaciones / producción de las organizaciones. Es por ello que estudiamos cómo se organiza la gente para producir, y la forma en que los bienes y servicios son generados. Por otro lugar estudiamos Administración de Operaciones porque es una porción costosa de una organización. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad(o sus utilidades) es aumentando su productividad. (Lefcovich M. , 2009, pág. 12)

Exige mayor inversión en personas y equipos, para mejorar la capacidad de manufactura. Eliminar las barreras de comunicación en las organizaciones y reconocer la coincidencia de intereses con otras compañías y proveedores frente a la competencia internacional. Reconocer que la fuerza laboral es un recurso que debe nutrirse y no solo un costo que debe evitarse. Volver a lo básico en la administración de operaciones de producción. Incorporar la calidad en las etapas del diseño. Hacer más énfasis en innovaciones de procesos, en lugar de

concentrar la atención exclusivamente en innovaciones de producto. (Arnoletto, 2007, pág. 40)

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

En el sentido más amplio, un sistema de producción es cualquier actividad que produzca algo. Sin embargo, se definirá de manera más formal como aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con valor inherente. Un buen ejemplo de un sistema de producción es una empresa que fabrica lápices. El insumo es la materia prima como madera, grafito y pintura.

Los sistemas de producción se pueden dividir en dos clases: de manufactura y de servicios. El alma de cualquier sistema de producción es el proceso de manufactura, un proceso de flujo con dos componentes importantes: materiales e información. El flujo físico de los materiales se puede ver, pero el flujo de información es intangible y más difícil de rastrear. Siempre han existido ambos tipos de flujo, pero en el pasado, se daba poca importancia al flujo de información. Como se mencionó, la nueva tecnología de la información ha dado otra forma a los sistemas de producción, de tal manera que el flujo de información es crítico. (Bulfin, 1998, pág. 33).

PROCESOS PRODUCTIVOS

Definición:

Los procesos Productivos son una Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso. Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción: (Gomez D. , 2007).

1. Costos (eficiencia)
2. Calidad
3. Confiabilidad
4. Flexibilidad

Una decisión apresurada al respecto nos puede llevar al “caos” productivo o a la ineficiencia. Se recomienda nunca tomar a la ligera la definición de su proceso productivo. (Gomez D. , 2007).

Clasificación de los procesos y características

- En términos generales una clasificación de los procesos productivos en función de los inputs empleada podría ser:

Procesos manuales: la mano de obra es el input (entradas) empleado como factor trabajo.

Procesos mecánicos: El factor trabajo consta de una combinación de mano de obra con maquinaria.

Procesos automáticos: la mano de obra se limita a labores de control y vigilancia siendo la maquinaria el elemento más importante.

- Según los outputs (salidas) los sistemas productivos se pueden clasificar en:

Producción en serie: Llamada también producción en línea continua o en cadena, la producción se la realiza para el mercado.

Producción por lotes: También conocida como producción intermitente, o por pedido la producción se la realiza para el cliente. (Garcia, 2013, pág. 10)

PRODUCTIVIDAD

Definición:

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone. (Bain, 2011, pág. 3).

En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. (Jiménez, 2009, pág. 6)

Importancia:

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental

que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salario. (Cabral, 2012)

Factores que afectan a la productividad:

Si estos factores son manejados inadecuadamente pueden afectar a la productividad de la empresa

Factores internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores externos

- Disponibilidad de materiales o materias
- primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y
- Aranceles

(Jiménez, 2009, pág. 9)

Mejora de productividad

Existe en la actualidad una preocupación muy acentuada por todo lo referente a la productividad de los sistemas o relaciones de los bienes o servicios producidos y los factores utilizados.

Esta productividad se logra y mejora organizando y gestionando adecuadamente todos los procesos de la empresa en línea de lo que se denomina calidad total o TQM, e implementando de forma correcta y adecuada. Como se ha indicado cuando se habla de calidad tenemos que prestar a los tres clientes claves propios de cualquier empresa.

Al cliente final que paga por nuestros servicios.

A la sociedad en su conjunto mediante la gestión medioambiental.

A sus propios trabajadores mediante la prevención de riesgos laborales. (García R. , 2010, pág. 11).

MODELO DE LA PRODUCTIVIDAD

El modelo de productividad total (TPM) persigue la eliminación de los desperdicios a nivel de las máquinas y de las instalaciones debido a las paradas por las averías mediante un mantenimiento excelente de estas. Se lo realiza principalmente a procesos automatizados mediante el estudio de la eficiencia global de las instalaciones.

Dentro de una metodología TPM hay una serie de actividades o procesos fundamentalmente llamados los 7 pilares, estos sirven para apoyar una área determinada del entorno productivo en la implementación del modelo siguiendo una metodología disciplinada y efectiva, son citados a continuación:

- Mejoras individuales
- Mantenimiento autónomo
- Mantenimiento planificado

Las operaciones contempladas van desde la limpieza de máquinas y los engranajes hasta los mantenimientos preventivos y los controles de calidad.

(calidad, 2012)

Características únicas del modelo de productividad total:

Características micro y macro

El TPM es una herramienta sistemática para medir y supervisar la productividad total y las productividades parciales de las unidades operacionales de una empresa, así como de la empresa en su totalidad. Ello constituye una ventaja muy significativa sobre los sistemas basados en productividad total que producen índices solo a nivel agregado o al nivel macro y, por lo general, al nivel de toda la empresa a que el TPM es agregado y detallado en su naturaleza, también es diagnóstico en cuanto a que muestra las tendencias de productividad, y prescriptivo, ya que puede señalar algunos recursos de insumos que no se utilizan con efectividad y eficiencia. (Nayber, 2012)

UNIVERSALIDAD

El TPM es universalmente adaptable a cualquier entidad económica como hospitales, bancos, aseguradoras, empresas manufactureras o de servicios, negocios de comida rápida, despachos profesionales, empresas contratistas, hoteles y moteles, municipalidades, gobiernos estatales o federales, instituciones educativas, agencias de publicidad, empresas transportistas, instituciones religiosas y el hogar mismo; de hecho, en todo lugar donde se utilizan recursos. El concepto de la unidad operacional del modelo de productividad total TPM hace posible esta universalidad. (Nayber, 2012)

INTEGRACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

El TPM le facilita a una empresa la instalación de un sistema de medición de su productividad, mismo que constituirá la base para una evaluación formal, planeación y mejoramiento de la productividad total. De hecho, la

administración de la productividad total se hace posible con la instalación del 1 TPM. (Nayber, 2012)

TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del TPM en una empresa u organización es una tarea relativamente fácil, si las personas a cargo de esa implementación asisten a un seminario de un día acerca del tema. El tiempo de implementación varía. Según la magnitud de la organización, el alcance del esfuerzo de medición de la productividad, el deseo de la alta administración de instituir un sistema de productividad como parte de su filosofía administrativa, el nivel de capacitación recibido y el nivel de compromiso. Las implementaciones de campo varían desde dos hasta cinco meses, si bien la disponibilidad del software facilita la introducción de datos al sistema, con el mínimo de educación y capacitación. (Nayber, 2012)

ENLACE CON LA RENTABILIDAD

El TPM cuenta con un enlace único con la rentabilidad de la empresa. El concepto de la productividad total en punto de equilibrio indica que existe una región de utilidades por encima del punto de equilibrio, así como una región de pérdidas debajo del mismo. La administración puede utilizar el modelo de productividad total (TPM) para supervisar no solamente los cambios en la productividad total, sino también en la generación de utilidades. Por ejemplo, un análisis de "qué pasa si hacemos", ayuda a determinar los niveles de utilidades esperados para cierto nivel de valores objetivo de la productividad total. Así entonces, el TPM es una herramienta muy práctica para la administración de la productividad en general y para su medición en particular. (Nayber, 2012)

PERSPECTIVA DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL

La columna vertebral de la TPmgt (administración de productividad total) es la perspectiva de la productividad total, misma que a su vez se basa en el ciclo de productividad que se introdujo en 1979. El modelo de productividad total (TPM) se basa en elementos tangibles, en este contexto tangible significa medible o cuantificable directamente. Aun cuando elementos intangibles como calidad, buena voluntad, preocupación por el entorno ambiental. (Mejia, 2006)

CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

El ciclo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases:

- Medición (M)
- Evaluación (E)
- Planeación (P)
- Mejoría (I)

Puede parecer que el ciclo de productividad se asemeje a un concepto bidimensional, pero es tridimensional porque incluye el factor tiempo. A esto yo le llamo espiral de la productividad. (Mejia, 2006).

GRÁFICO N°6



Fuente: Ciclo de la Productividad

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

COMO ASEGURAR LA PRODUCTIVIDAD

Se logra y mejora organizando y gestionando todos los procesos de la empresa denominado gestión de la calidad y prestar atención a lo siguiente:

- Al cliente final que paga por nuestros servicios
- A la sociedad en su conjunto mediante la gestión medioambiental.
- A sus propios trabajadores mediante la gestión de la prevención de riesgos laborales. (García R. , 2010, pág. 11)

El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos

Entre los nuevos conceptos y metodologías a poner en práctica para volver más competitiva tenemos:

- Todo personal debe participar activamente de la calidad, los servicios las ventas etc.

- El personal debe mediante el autocontrol la prevención y la comunicación contribuir constantemente los niveles de calidad y productividad de la empresa.
- Hacer factible la mejora continua en los niveles de productividad con el apoyo y la participación plena y activa de todo el personal, exige de parte de los directivos asegurar los puestos de trabajo.
- Gestionar la motivación conjuntamente con los conocimientos técnicos y la capacidad de la creatividad de modo tal q se incremente y la innovación aplicada en la empresa.

(Garcia R. , 2010, pág. 15)

El factor humano como elemento clave en la productividad.

Si la organización desea tener los más altos estándares de calidad y productividad, es imprescindible involucrar al personal, es imprescindible que este mejore sus conocimientos.

La alta dirección tiene la responsabilidad de aprender a administrar mentes, es decir gestionar exitosamente la inteligencia emocional ya que de esta variable tan difícil depende la productividad. hay que saber manejar herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano de acuerdo con las exigencias de hoy en el entorno cambiante y cada vez más exigente esto conlleva:

Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de los contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el desarrollo del proceso gerencial.

Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistemática y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia. (Garcia R. , 2010, pág. 16)

ESTRATEGIAS

Cuando se incrementa la productividad total, disminuye el costo total por unidad producida. Si suponemos que el precio de venta de un producto o servicio por unidad es el costo total de la unidad más el margen de utilidad por unidad.

Estrategias para usar el modelo de productividad total (TPM):

La estrategia comprobada para utilizar el TPM como herramienta de medición es seguir los análisis siguientes, desde el nivel 1 hasta el nivel 4.

Análisis de nivel 1. Observe las tendencias de las gráficas del valor de la productividad total en relación con el punto de equilibrio de la empresa en su totalidad. Incluso si los valores de productividad total de toda la empresa exceden los puntos de equilibrio correspondientes, se debe pasar al nivel 2. Hay que analizar gráficamente las tendencias de los índices de productividad parcial para la empresa.

Análisis de nivel 2. Observe las tendencias de las gráficas con referencia al valor de la productividad total en comparación con el punto de equilibrio de cada una de las unidades operacionales. Para las unidades operacionales en que el valor total de la productividad cae por debajo del punto de equilibrio, se pasa al nivel 3.

Análisis de nivel 3. Se analizan las tendencias de los índices de productividad parcial para todas las unidades operacionales en que el valor de la productividad total es menor al punto de equilibrio. Usualmente, declinan una o más de las productividades parciales.

Análisis de nivel 4. Se analizan con detalle los recursos de insumos que corresponden a las productividades parciales mediante algún método de ingeniería industrial. Esta estrategia utiliza el principio de administración por excepción, que en si es “totalmente productivo”. (Carrion, 2013)

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación del modelo de gestión para la competitividad permitirá mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES

Modelo de gestión para la competitividad	Variable Independiente
Productividad.	Variable dependiente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

ENFOQUE

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo. Paradigma cualitativo porque se consideró las opiniones de los miembros de la empresa para poder dar solución a sus problemas mediante un estudio del estado de los procesos de Textiles Andelas Cía. Ltda. Atraves del paradigma cuantitativo se podrá identificar las causas del problema y posterior explicación, mediante la utilización de mecanismos para la recolección y análisis de datos que servirán para poder comprobar la hipótesis.

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Bibliográfica o Documental.

En este trabajo se utilizará la investigación bibliográfica debido a que a través de la utilización de contenido de libros y páginas de internet se podrán conocer las contribuciones científicas que se han realizado sobre el tema que está siendo objeto de estudio, para de esta manera poder establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento con respecto al problema. Gracias a la recopilación de estas fuentes de información bibliográfica se logrará ampliar el conocimiento sobre el tema para poder sustentar los argumentos.

Investigación De Campo

En el presente trabajo se empleará la investigación de campo puesto que se acudirá a la planta de producción que es donde se encuentra el problema, nos permitirá también establecer contacto directo entre el investigador, para poder reunir datos representativos de la población se utilizará la encuesta con el propósito de obtener y analizar la información recogida y estar en la capacidad de realizar estrategias de solución a los problemas que se generan en la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Investigación Exploratoria.

En el presente trabajo se utilizará la investigación exploratoria en vista de que me pude familiarizar con la empresa y conocer en forma directa las razones por las cuales se producen inconvenientes en el proceso de producción de la organización. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitirá que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se podrá plantear el problema y formular la hipótesis de una manera más correcta.

3.2.2 Investigación Correlacionar.

En el presente trabajo se empleará la investigación correlacionar puesto que ésta permite medir el grado de relación existente entre el modelo de gestión para la competitividad y la productividad, que forman parte del problema de investigación. Es correccional puesto que únicamente examina las asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra.

3.2.3 Investigación Explicativa.

En el desarrollo del presente trabajo se utilizará la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Adicionalmente de medir el grado de relación entre las variables, permite determinar estadísticamente si los cambios generados en una de ellas influirán en la otra para poder de esta manera comprobar la hipótesis que permitirá obtener una propuesta de solución al problema que está siendo objeto de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población involucrada en el problema objeto de estudio es finita ya que consta de 20 personas y es de tamaño conocido, lo que constituye el personal administrativo y operativo de la planta de producción de textiles Andelas. Debido a que el número total de la población a investigarse no supera los 100 trabajadores no se aplicará la fórmula del cálculo de la muestra.

CUADRO N°1

DESCRIPCIÓN	Total
Empleados planta de producción	6
Trabajadores planta de producción	14
TOTAL	20

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

Por tratarse de un universo de 20 personas, no se procederá a la aplicación de la fórmula para obtener la muestra, ya que la población posee un número mínimo y por ende es la realidad de la presente investigación.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación del modelo de gestión para la competitividad permitirá mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

CUADRO N°2 Variable Independiente: MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El MGC es un sistema de producción innovador que permite mejorar la calidad del producto, para satisfacer los requerimientos del cliente y la eliminación de procesos que no agregan valor. Está basado en principios y herramientas que buscan obtener no solo el desarrollo empresarial sino también el bienestar y seguridad del recurso humano, tiene como principal finalidad la aplicación del mejoramiento continuo en todas sus actividades. Implementa estrategias que permiten optimizar los recursos de la empresa y así poder establecer precios más competitivos.</p>	<p>Sistema de producción.</p> <p>Requerimientos del cliente</p> <p>Bienestar y Seguridad</p> <p>Mejoramiento Continuo</p> <p>Estrategias de Optimización</p>	<p>Nivel de calidad</p> <p>Satisfacción del Cliente</p> <p>Accidentalidad por trabajador</p> <p>Competitividad</p> <p>Eficiencia</p>	<p>¿Debe innovarse frecuentemente los procesos de producción para que la empresa sea más competitiva?</p> <p>¿La empresa le da a conocer los objetivos de calidad para cumplir con los requerimientos del cliente?</p> <p>¿Se toma acciones de seguridad industrial en caso de algún accidente en su área de trabajo?</p> <p>¿Usted está de acuerdo en que se debe implementar programas de capacitación para fomentar el desarrollo personal y laboral?</p> <p>¿La empresa ha implementado un modelo de gestión para la competitividad que le permita mejorar sus procesos productivos?</p> <p>¿Cree usted que implementar planes de mejoramiento reduciría el tiempo de demora en los procesos actuales?</p>	<p>Encuesta Realizada a los empleados y trabajadores de la planta de producción</p>

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

CUADRO N°3

Variable Dependiente: PRODUCTIVIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La productividad está relacionada con la efectividad del cumplimiento de metas y la eficiencia con la que se manejan estos recursos, en donde se proporciona estrategias que permiten un adecuado estudio del tiempo, desempeño laboral, maquinaria.</p> <p>La importancia de esto es que se puede prevenir los defectos del producto sin que lleguen estos errores al cliente, evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos requeridos por el cliente.</p>	<p>Cumplimiento de metas</p> <p>Recursos</p> <p>Prevención de defectos</p> <p>Requerimientos del cliente</p>	<p>Evaluación del personal</p> <p>Formación y Capacitación</p> <p>Efectividad</p> <p>Eficiencia</p>	<p>¿Ha sido evaluado su desempeño laboral al ejecutar sus actividades?</p> <p>¿Recibe instrucciones previas para manejar eficientemente los recursos de la empresa?</p> <p>¿El área de producción como maneja los desperdicios de los productos defectuosos?</p> <p>¿La empresa utiliza indicadores de control, que permitan el cumplimiento de objetivos?</p>	<p>Encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la planta de producción</p>

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información necesaria para la presente investigación se utiliza las siguientes técnicas e instrumentos.

CUADRO N° 4

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información secundaria	1. Tesis de grado Propuesta de un modelo de gestión de competitividad en la empresa Metaltronic S.A. Proveedora de insumos automotrices.
1.1. Análisis de documentos	La gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la ciudad de Ambato. Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de la pequeña industria de Pichincha. 1.2. Libros Productividad. Velastegui, W. (2 de 05 de 2011). <i>Administracion de la produccion</i> . Recuperado el lunes de febrero de 2012, de Administracion de la produccion: http://www.slideshare.net/wilsonvelas/administracion-de-la-producción
2. Información primaria Encuesta	2. Información primaria Cuestionario

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se haya aplicado la encuesta a los clientes internos de la planta de producción de Textiles Andelas Cía. Ltda. Será necesario revisar la información recopilada, clasificarla detectar errores u omisiones.

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular las respuestas mediante el programa PASW statistics 18, se procede a análisis los datos y a la representación de resultados de forma tabular y grafica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación de lo investigado. Finalmente, mediante la aplicación del método estadístico chi cuadrado y en función de la hipótesis planteada, se realizara el cálculo con el fin de rechazar o aceptar la misma se realizara para dar solución al problema objeto de estudio. Para demostrar la hipótesis se trabajara con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%

CAPÍTULO IV

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

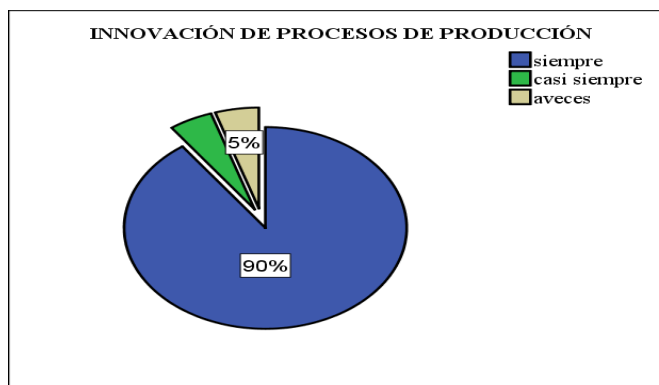
En este capitulo se presenta todos los resultados que se obtuvo en la encuesta aplicada a los clientes internos de la planta de produccion de Textiles Andelas de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua se procedera a tabaular los datos de la encuesta pregunta por pregunta, luego utilizando el programa PASW Statistics 18, se realizaran tablas de frecuencia y grafico de pastel para representar los resultados obtenidos, posteriormente se realizaran conclusiones y recomendaciones de las preguntas planteadas.

PREGUNTA #1¿Debe innovarse frecuentemente los procesos de producción para que la empresa sea más competitiva?

CUADRO N°5 INNOVACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	90,0	90,0	90,0
	Casi siempre	1	5,0	5,0	95,0
	A veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 7



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

En esta pregunta el personal del departamento de producción en un 90%, que representa a las 18 personas, considera que siempre debe innovarse los procesos de producción para que la empresa sea más competitiva, mientras que el 5% que quiere decir una persona nos dice que casi siempre, finalmente el 5% da a conocer que a veces.

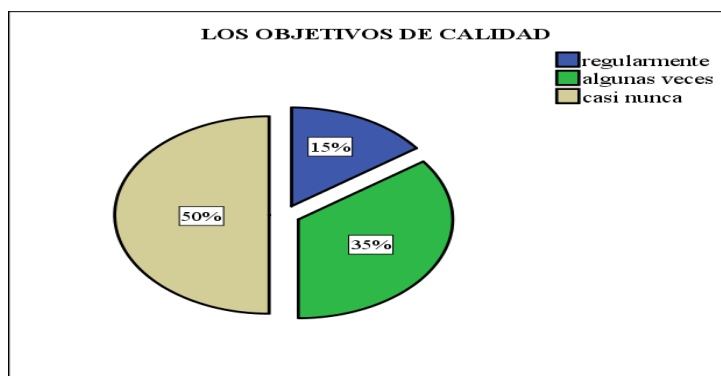
A pesar de que se observa un descuido por parte de la dirección para cambiar y mejorar los procesos en el departamento de producción, el personal del mismo en su gran mayoría manifiestan la importancia de siempre innovar frecuentemente los procesos en su área, es decir se nota un compromiso, fidelidad, sentido de pertenencia hacia la empresa en la cual laboran,

PREGUNTA#2:¿La empresa le da a conocer los objetivos de calidad para cumplir con los requerimientos del cliente?

CUADRO N°6 LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regularmente	3	15,0	15,0	15,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	50,0
Casi nunca	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°8



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

Revisada esta pregunta se observa que el 50% es decir 10 personas de los encuestados señalan que la organización casi nunca da a conocer los objetivos de calidad para cumplir con los requerimientos del cliente, mientras que el 35% que corresponde a 7 personas nos dan a conocer que algunas veces, finalmente el 15% que representan a 3 personas nos dicen que regularmente.

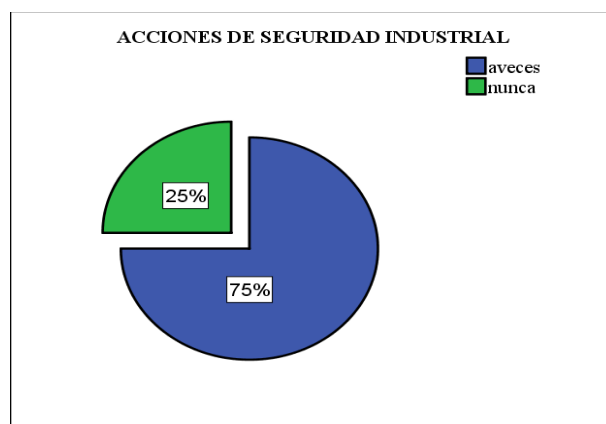
Es notorio que no hay una coordinación constante en la que se socialice a todos los trabajadores los objetivos de calidad, a los que la empresa está sujeta para satisfacer a sus clientes en sus necesidades y requerimientos, sin duda el hecho que en el área de producción conozcan, compartan estos objetivos les compromete, e inclusive les auto motiva a que en cada fase de su trabajo se realice con eficacia y eficiencia.

PREGUNTA #3¿Se toma acciones de seguridad industrial en caso de algún accidente en su área de trabajo?

CUADRO N°7 ACCIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	75,0	75,0	75,0
	Nunca	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°9



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

Se puede observar que en la pregunta tres, el 75% de los encuestados, que representa a 15 personas expresan que a veces se toman acciones de seguridad industrial en caso de algún accidente laboral, mientras que el 25% que corresponde a 5 personas señalan que nunca se las toman.

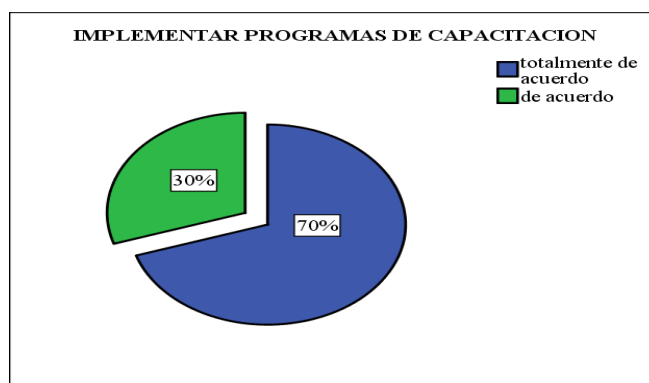
La organización muestra un descuido en la seguridad industrial, el mismo que es muy importante para la motivación, salud y seguridad y sentido de auto pertenencia que su personal necesita para realizar sus actividades, lo que demuestra que las inestables acciones que son tomadas, ponen en riesgo no solo la infraestructura, maquinaria, materiales sino al recurso más importante, al recurso humano.

PREGUNTA # 4: ¿Usted está de acuerdo en que se debe implementar programas de capacitación para fomentar el desarrollo personal y laboral?

CUADRO N°8 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente de acuerdo	14	70,0	70,0	70,0
de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°10



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

En lo referente a implementar programas de capacitación para fomentar el desarrollo, el 70%, es decir 14 personas de los encuestados señalan que están totalmente de acuerdo, mientras que el 30% que representa a 6 encuestados nos dicen que están de acuerdo, que se implemente.

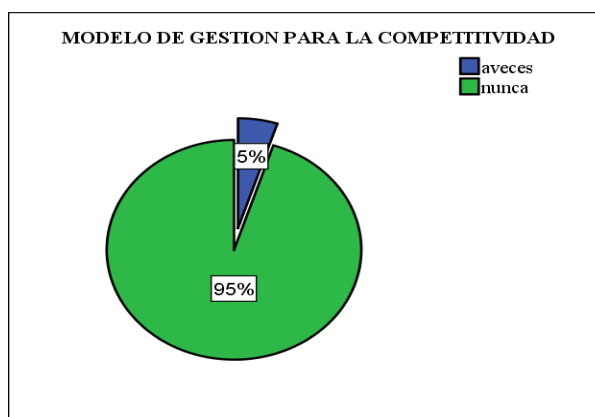
Se puede deducir que es de vital importancia impartir capacitaciones dentro de una organización ya que todos sus colaboradores aceptan que se las realice, por ser una herramienta clave de éxito no solo para ellos sino también para la empresa ya que provee conocimientos importantes que les permite desempeñar mejor su trabajo al conocer de herramientas, soluciones, temáticas variadas y necesarias que les permita estar a la vanguardia de los cambios constantes evitando perder competitividad.

PREGUNTA # 5¿La empresa ha implementado un modelo de gestión para la competitividad que le permita mejorar sus procesos productivos?

CUADRO N°9 MODELO DE GESTIÓN (MGC)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	1	5,0	5,0	5,0
Nunca	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°11



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

De acuerdo con el criterio de 19 personas que representa el 95% de los encuestados se pronuncian que nunca se ha implementado un modelo de gestión para la competitividad que mejoren los procesos de producción, mientras tanto una persona, es decir tan solo el 5%, opina que a veces.

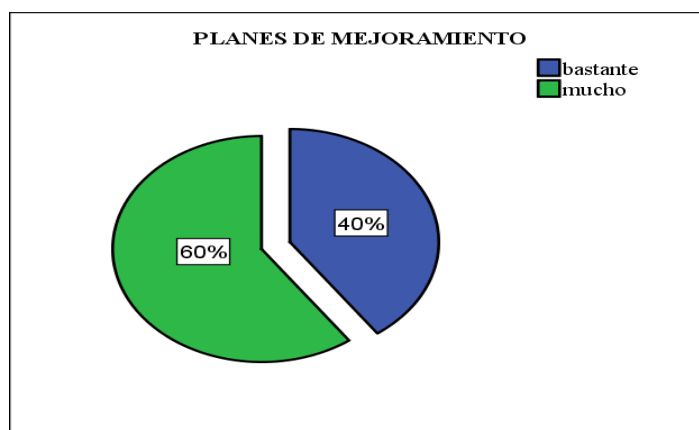
Como se puede constatar en la representación gráfica, no se ha implementado un modelo de gestión para la competitividad, privándole a la empresa de mejorar íntegramente sus procesos productivos, ya que una organización competitiva depende especialmente de la calidad del producto, que se obtendrá aprovechando al máximo sus recursos disponibles y eliminando sus falencias como reduciendo sus errores.

PREGUNTA # 6 ¿Cree usted que implementar planes de mejoramiento reduciría el tiempo de demora en los procesos actuales?

CUADRO N°10 PLANES DE MEJORAMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante	8	40,0	40,0	40,0
	Mucho	12	60,0	60,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°12



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

Basados en los resultados se aprecia que 12 colaboradores correspondientes al 60%, piensan que implementar planes de mejoramiento reduciría mucho el tiempo de demora en los procesos, así también 8 encuestados que representan el 40% nos dicen que bastante.

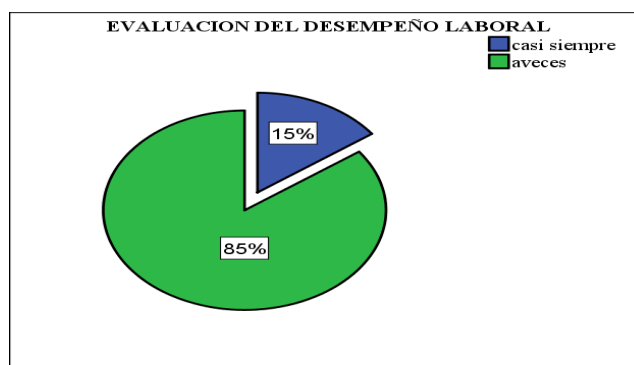
Acorde a lo que se puede verificar en la información recopilada, los procesos que realiza la empresa no están sometidos a planes de mejora que permitan reducir procesos críticos, es decir la compañía se descuida en mejorar el tiempo de producción de los diferentes ítems que posee con el fin de estandarizarlos bajo un cumplimiento eficaz y efectivo al establecer mecanismos de monitoreo.

PREGUNTA # 7¿Ha sido evaluado su desempeño laboral al ejecutar sus actividades?

CUADRO N°11 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
A veces	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°13



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

De acuerdo con el criterio de 17 encuestados con un porcentaje del 85%, considera que a veces ha sido evaluado su desempeño laboral al ejecutar sus actividades, de igual forma 3 encuestados representados en el 15% opinan que casi siempre son evaluados.

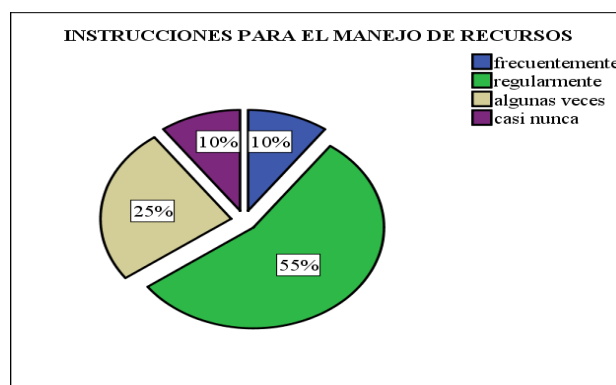
Se puede verificar claramente que no se toma muy en cuenta la evaluación de su recurso humano al realizar sus actividades, ya que en gran parte la población encuestada manifiesta que no se estima su rendimiento, lo cual perjudica a la empresa porque no se está midiendo hasta qué grado sus colaboradores cumplen con lo establecido en sus puestos de trabajo, una mínima parte de su población señala positivamente a esta interrogante.

PREGUNTA # 8 ¿Recibe instrucciones previas para manejar eficientemente los recursos de la empresa?

CUADRO N°12 INSTRUCCIONES PARA MANEJAR RECURSOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	2	10,0	10,0	10,0
	Regularmente	11	55,0	55,0	65,0
	Algunas veces	5	25,0	25,0	90,0
	Casi nunca	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°14



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

Se puede observar que 11 colaboradores que representan al 55% indican que regularmente reciben instrucciones previas para el manejo de recursos de la empresa, mientras tanto 5 colaboradores con el 25%, señalan algunas veces se les da instrucciones, 2 personas con el 10% dicen que frecuentemente, finalmente 2 colaboradores con el 10% señalan que casi nunca.

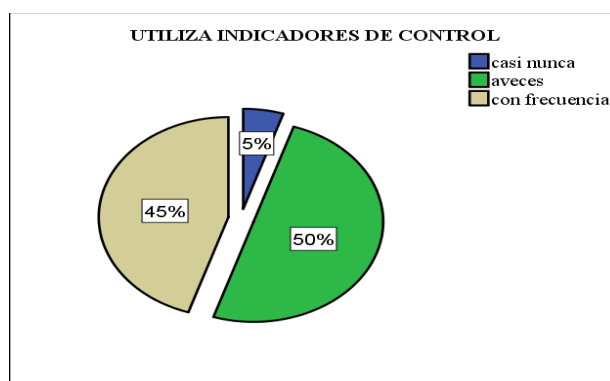
En lo que se refiere a recibir instrucciones previas para el manejo de recursos, la empresa no está realizando una debida capacitación a sus colaboradores antes de la utilización de la maquinaria, medida que se debe tomar en cuenta ya que de la utilización correcta de sus recursos depende la calidad en su producción.

PREGUNTA # 9 ¿La empresa utiliza indicadores de control, que permitan el cumplimiento de objetivos?

CUADRO N°13 INDICADORES DE CONTROL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	10	50,0	50,0	55,0
	Con frecuencia	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°15



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

En lo que se refiere a la utilización de indicadores de control el 50% es decir 10 personas, dicen que a veces la empresa lo utiliza para el cumplimiento de los objetivos, mientras tanto 9 colaboradores que representan el 45% señalan que con frecuencia, y tan solo un encuestado que es el 5% casi nunca lo hacen.

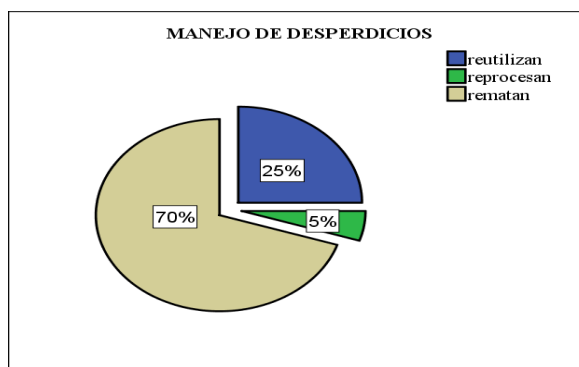
Se puede verificar en la información recopilada sobre la utilización de indicadores de control que la empresa no los usa de manera continua ya que el criterio de la población encuestada es dividido entre a veces y con frecuencia, este escenario denota una gestión muy descuidada en la aplicación del proceso administrativo, específicamente en el elemento de control de la producción.

PREGUNTA # 10¿El área de producción como maneja los desperdicios de los productos defectuosos?

CUADRO N°14 MANEJO DE DESPERDICIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reutilizan	5	25,0	25,0	25,0
	Reprocesan	1	5,0	5,0	30,0
	Rematan	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

GRÁFICO N°16



FUENTE: Encuestas a clientes internos

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Análisis e interpretación

De acuerdo con el criterio de 14 encuestados con el 70% nos dicen que el área de producción manejan sus desperdicios de los productos defectuosos rematándolos, mientras tanto 5 personas con el 25% nos dan a conocer que reutilizan estos productos, finalmente tan solo una persona con el 5% opino que reprocesan este material.

Se determina que la empresa genera desperdicios, o que dentro del proceso de producción en una o varias de las líneas de este departamento existen productos defectuosos, ocasionando pérdidas económicas al generarse costos e ingresos menores o sin rédito cuando estos productos son rematados, e inclusive cuando se los reutilice o reprocese,

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Se procederá a la verificación de la hipótesis con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis planteada.

La hipótesis a comprobarse es la siguiente: **La aplicación del modelo de gestión para la competitividad permitirá mejorar la productividad de Textiles Ándelas Cía. Ltda.,**

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

Como **variable independiente** modelo de gestión para la competitividad y como **variable dependiente** productividad

Método estadístico

Para comprobar la hipótesis se utiliza el método estadístico de distribución de chi cuadrado.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado

Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional (H_0)

Hipótesis Alternativa o de investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es la falsa y se la designa con (H_1)

Para el presente estudio se establece las hipótesis de la siguiente manera:

H₀=La aplicación del modelo de gestión para la competitividad NO permitirá mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

H₁=La aplicación del modelo de gestión para la competitividad SI permitirá mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Fórmula

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

X^2 = CHI CUADRADO

\sum = Sumatoria

E = Datos esperados

O = Datos observados

4.3.3 Nivel de significancia (α)

La siguiente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%)

$\alpha = 0,05$

4.3.4 Zona de aceptación o de rechazo

Grados de libertad

gl = (h-1) (c-1)

gl = (2-1) (4-1)

gl = 3

7,81 se convierte en chi cuadrado tabulado.

4.3.5 Selección de preguntas

**CUADRO N°15
SELECCIÓN DE PREGUNTAS**

ASPECTOS	ALTERNATIVAS				TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
1. ¿Debe innovarse los procesos de producción para que la empresa sea más competitiva?	18	1	1	0	20
6. ¿La empresa ha implementado un modelo de gestión para la competitividad que le permita mejorar los procesos de producción?	0	0	1	19	20
TOTAL	18	1	2	19	40

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

4.3.6 Cálculo de chi cuadrado calculado

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

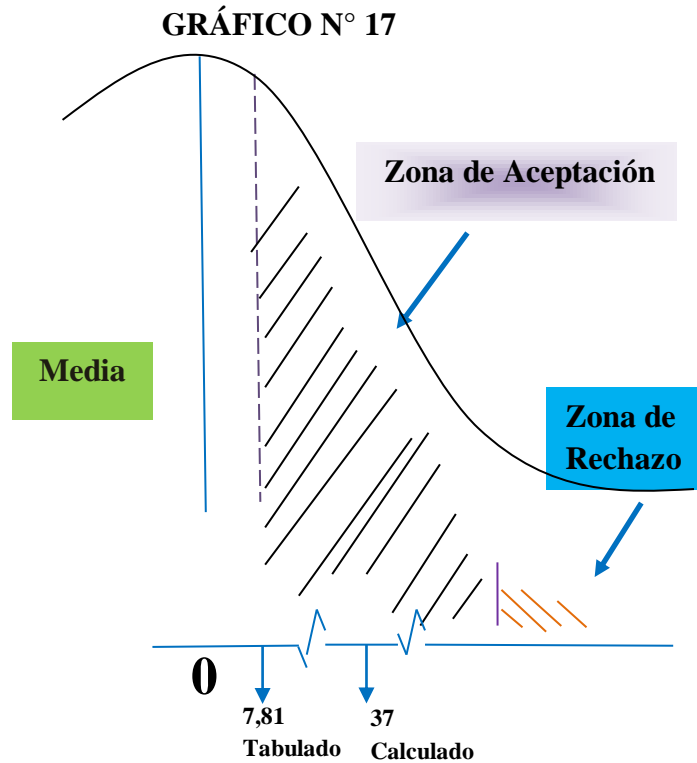
CUADRO N°16

CÁLCULO DEL CHI CUADRADO				
O (Observados)	E (Esperados)	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
18	9	9	81	9
1	0,5	0,5	0,25	0
1	1	0	0	0
0	9,5	-9,5	90,25	9,5
0	9	-9	81	9
0	0,5	-0,5	0,25	0
1	1	0	0	0
19	9,5	9,5	90,25	9,5
40	40		Chi cuadrado	37

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

4.3.7 Gráfico de la Verificación de la Hipótesis



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Víctor Yanchapanta

Conclusión

El chi cuadrado calculado es 37 y es mayor que el chi cuadrado tabulado que es de 7,81 por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice:

La implementación del modelo de gestión para la competitividad SI incrementará la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda.de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Posteriormente al análisis e interpretación de resultados se procede a dar conclusiones finales acerca del tema investigado, para a continuación dar recomendaciones que le permitan a la empresa continuar con sus procesos de producción, implementando mejoras para obtener productos de mejor calidad.

- La empresa no ha implementado cambios que permitan conquistar nuevos mercados debido a que no se innovan los procesos de producción, privándole de mejorar íntegramente sus métodos de trabajo, y obtener mayor competitividad.
- No existe una coordinación por parte del personal administrativo, que permitan socializar los objetivos de calidad al recurso humano, privándose de que exista mayor compromiso y motivación en el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- La empresa no toma importancia en el tema de seguridad industrial, el mismo que es muy importante para la salud y seguridad que su personal necesita para realizar su trabajo, lo que demuestra las inestables acciones

que son tomadas, ponen en riesgo no solo la infraestructura, maquinaria, materiales sino al recurso más importante, al recurso humano.

- No imparten programas de capacitación, ya que sus colaboradores aceptan que se las realice, por lo tanto es un tema que la alta dirección no está tomando muy en cuenta, lo que le impide proveerse de conocimientos importantes para su recurso humano.
- Los procesos de producción no están sometidos a mejoras que permitan reducir los tiempos en sus actividades, poniendo en riesgo los plazos de entrega que tiene que cumplir con sus respectivos clientes.
- No se toma muy en cuenta la evaluación de las actividades que realiza su personal, lo cual perjudica a la empresa porque no se verifica hasta qué punto se está cumpliendo con lo planificado en sus áreas de trabajo.
- El personal de la planta de producción no está siendo instruido correctamente en el uso de los recursos de la empresa, poniendo en riesgo el daño de sus maquinarias y la mala práctica de cada uno de sus procesos de producción, afectándole directamente a la calidad de su producto.
- No se utiliza continuamente indicadores de control, lo cual está perjudicando a la compañía en la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar con parámetros que le permitan controlar y mejorar los procesos.
- Se determino que dentro del proceso de producción, en una o varias de las líneas de este departamento existen productos defectuosos, ocasionando pérdidas económicas al generarse costos e ingresos menores o sin rédito cuando estos productos son rematados, e inclusive cuando se los reutilice o reprocese,

- Textiles Andelas no ha implementado un modelo de gestión, privándose de mejorar íntegramente sus procesos productivos, el mismo que le dará como resultado una mejor calidad de sus productos.

5.2 RECOMENDACIONES:

Una vez efectuadas las conclusiones correspondientes, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- Innovar frecuentemente los procesos de producción implementando nuevos métodos de trabajo que permitan la optimización de recursos, ya que de esta manera se tendrá garantizado el cumplimiento de los requerimientos y necesidades cambiantes de los clientes,
- Socializar con los trabajadores del área de producción el objetivo de calidad que textiles Andelas se haya planteado, ya que de esta manera se los comprometa a que cada fase de su trabajo sea realizado con eficiencia.
- Se debe tomar acciones de seguridad industrial en cada uno de los procesos, los beneficios para la empresa no deben ser a costa de la salud de los trabajadores, especialmente cuando estos daños son evitables. Se debe tomar conciencia acerca de la necesidad de proteger a las personas, bienes, procesos, ambientes de trabajo, estos se transformarán en un arma competitiva, y se evitaren gastos innecesarios por algún tipo de accidente.
- Facilitar programas de capacitación, porque constituye una de las mejores inversiones a futuro y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, organización, de esta manera se podrá aumentar la motivación de su recurso humano y que sus actividades las desempeñen con mayor responsabilidad y seguridad.

- Establecer un control pertinente en cada uno de los procesos, realizando inspecciones con el fin de minimizar el tiempo de entrega de los pedidos hacia los clientes y cumplir con lo establecido en las órdenes de producción.
- Realizar una evaluación permanente en cada uno de los procesos, para que se pueda verificar el cumplimiento de objetivos establecidos y corregir a tiempo los errores que se estén cometiendo.
- Instruir continuamente al personal sobre el manejo de recursos, para evitar daños en las maquinarias y especialmente en el producto, se debe contar con personal altamente calificado para cada máquina o capacitarlo.
- Implementar indicadores de control, esto le permitirá el seguimiento y evaluación periódica de cada uno de los procesos de producción de la empresa, para que el personal administrativo de la planta de producción tome las mejores decisiones.
- Analizar la causa raíz de las no conformidades detectadas y con ello implementar las acciones preventivas y correctivas que garanticen y eviten su recurrencia o su ocurrencia, ya que una organización proactiva no niega u oculta los problemas, los debe resolver.
- Se recomienda implementar el modelo de gestión para la competitividad, porque de esta manera se podrán mejorar los procesos de producción y asegurar el bienestar y seguridad del recurso humano, con la utilización de herramientas de gestión que permitan que la empresa mejore su competitividad y productividad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Elaboración del modelo de gestión para competitividad que permita mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.1.2 Institución ejecutora

Textiles Andelas Cía. Ltda.

6.1.3 Beneficiarios

Dueños, accionistas

Clientes internos

Clientes externos

6.1.4 Ubicación

Provincia de Tungurahua cantón Ambato, sector el pisque parque industrial, cuarta etapa, calle F.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de Octubre a Diciembre del 2013.

6.1.6 Equipo técnico responsable

Investigador : Egresado Víctor Yanchapanta

Jefe de Producción: Ricardo Andrade

6.1.7 Costo

El costo estimado para la propuesta es de 2420

6.2 Antecedentes de la propuesta

El modelo de gestión para la competitividad (MGC), es un proyecto impulsado por General Motors OBB para mejorar los procesos de producción y calidad, esta iniciativa cuenta con el apoyo de, CINAIE (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana y CET (Corporación Ecuatoriana de Calidad Total) el mismo que se lleva a cabo desde febrero del 2008.

Durante el ciclo de vida de esta empresa no se ha desarrollado anteriormente planes de mejora en los procesos de producción, razón por la cual la organización ha desperdiciado recursos que son indispensables para ser más competitiva y productiva, es por esta razón que la organización debe adoptar un plan que mejore

los procesos de producción los mismos que darán como resultado incrementar la calidad de las telas que produce.

En el marco de la estrategia esta propuesta apoya a la competitividad, para potenciar las cadenas productivas y generar clúster de crecimiento y transformación productiva, a la vez el proyecto ha contribuido a potenciar la capacidad gerencial de las empresas, y principalmente a fortalecer las competencias laborales en forma directa de aproximadamente 1500 personas del sector automotriz.

GM basado en un sistema global de manufactura (GMS) creó un modelo de gestión para la competitividad (MGC), el éxito de este modelo es que trabaja con una serie de herramientas que ayudan a eliminar procesos que no agregan valor, una planta más productiva y alcanzar los niveles más altos de calidad.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Se hace muy imprescindible la implementación de un modelo de gestión para la competitividad para incrementar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., las empresas que operan con este tipo de modelo alcanzan un grado muy alto de competitividad y esto como organización les da una mayor seguridad ante la competencia y a sus clientes internos y externos, dicha seguridad está contemplado en la implementación de una serie de herramientas de gestión, que se basa en fortalecer la calidad de su producción, como también de su recurso humano.

Además visualizara a la organización en un contexto integral, a través de un enfoque a resultados de competitividad y sustentabilidad, la mejora continua, innovación, flexibilidad agilidad y la creación de valor, como principios que orientan hacia la productividad de la organización, creando una gran brecha respecto a los modelos de gestión existentes.

En tal sentido, es de vital importancia que Textiles Andelas aplique el diseño e implementación de un adecuado modelo de gestión para la competitividad y el desarrollo de alternativas innovadoras, para lograr el éxito de la organización, porque las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar dentro de su proceso productivo, las herramientas de gestión que garantice la calidad en sus productos.

6.4 OBJETIVO

6.4.1 Objetivo General

Aplicar un modelo de gestión para la competitividad que permita mejorar la productividad en Textiles Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores socio cultural, tecnológico, organizacional, ambiental, económico financiero, político legal que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

6.5.1 Socio – Cultural

Esta propuesta es factible a nivel socio – cultural, ya que los problemas encontrados en el área de producción de Textiles Andelas Cía. Ltda. Producen inconvenientes a nivel social por no obtener telas de excelente calidad, la empresa tiene la posibilidad de poner en práctica lo que se propone, ya que tiene como principal finalidad mejorar la calidad del producto, además los clientes internos, operarios, administrativos tendrán beneficios al ponerla en marcha.

6.5.2 Tecnológica

Aplicar el plan de mejoramiento de los procesos productivos basado en el modelo de gestión de la competitividad (MGC), será factible en este sentido, ya que se va aprovechar el recurso tecnológico con el que cuenta la empresa, por lo cual se podrá utilizar las maquinarias en su totalidad, que permitan ganar tiempo y beneficios económicos.

6.5.3 Organizacional

Es factible aplicarla a nivel organizacional, porque se realizaran combinaciones de planes de mejoramiento, control de sus procesos productivos, comunicación con su personal operativo y una serie de estrategias que permitirán dar solución a las falencias detectadas en la empresa.

6.5.4 Económico – Financiero

La propuesta es factible en el aspecto económico – financiero, los directivos de la empresa están dispuestos a invertir en el tema propuesto, y dan la autorización para que el personal de la planta de producción colabore con lo que sea necesario para que se obtengan los mejores resultados al aplicar el plan de mejoramiento de los procesos productivos basado en el modelo de gestión de la competitividad (MGC), que le permitan mejorar su productividad.

6.5.5 Político - Legal

El tema planteado es posible ejecutarlo en este sentido, ya que los beneficios económicos que se obtengan, podrán contribuir con el cumplimiento de una serie de obligaciones que la toda organización está sujeta, como también es firme al salvaguardar los derechos del consumidor de obtener un producto de alta calidad y cumplirá el desarrollo, la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las empresas emitidas por el sistema ecuatoriano de calidad.

6.6 FUNDAMENTACION TEÓRICA

El modelo de gestión para la competitividad y su incidencia en la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., se detalla de la siguiente manera:

6.6.1 EL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

El Modelo de Gestión de Competitividad (MGC), es un proyecto impulsado por General Motors OBB para mejorar los procesos de producción y calidad en los proveedores de componentes locales en Ecuador, esta iniciativa que cuenta con el apoyo de CINAIE (Cámara De Industria Automotriz Ecuatoriana) y CET (Corporación Ecuatoriana De Calidad Total) llevada a cabo desde el 2008.

Está contemplado en implementación de una serie de herramientas de gestión, tanto a nivel cultural como técnico, dirigido a construir la calidad en el proceso de fabricación, para así lograr precios competitivos (OBB, 2009)

6.6.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

La estructura del MGC está conformada por una serie de elementos que son de vital importancia para toda empresa, pues cada modelo es fundamental para llegar al mejoramiento continuo que constituye su finalidad principal

GRÁFICO N°18



Fuente: Porras Demetrio

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

El modelo busca transformar las actuales compañías en empresas de clase mundial, que sean capaces de ofrecer una satisfacción en calidad como a sus clientes asegurando su permanencia en el tiempo a través del mejoramiento continuo.

La excelencia:

Está diseñado para impactar al personal con entusiasmo y generar conciencia de la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización frente al programa. Tiene como objetivo romper paradigmas, abrir la mente y reducir la resistencia normal al cambio que trae la implementación de un programa como el MGC, así mismo se realiza para despertar y sensibilizar a los proveedores de autopartes colombianos que la única forma de sobrevivir a la apertura de los

nuevos mercados es logrando productos con calidad, productividad y costos competitivos. (Ramos J, 2012).

Gestión estratégica

Está diseñado para realizar un acompañamiento y suministrar la metodología, conceptos y prácticas que permitan a la empresa elaborar o revisar su Plan Estratégico y llevarlo a la práctica, de manera participativa, cumpliendo sus metas a corto, mediano y largo plazo e impactando positivamente los costos, calidad y oportunidad de su oferta de valor para contribuir a la competitividad del país. (Ramos J, 2012)

Mediante una metodología establecida por la Corporación Calidad se realiza un acompañamiento a la empresa para facultar a los líderes de estas empresas proveedoras elaborar o revisar su Plan Estratégico y desarrollar un adecuado despliegue de la estrategia organizacional mediante la orientación de la organización hacia el futuro y hacia el mercado (entorno) para garantizar su supervivencia exitosa en el largo plazo. (Ramos J, 2012).

Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. (Gallardo, 2012, pág. 135)

Desarrollo integral de las personas

Está diseñado para dar a los participantes herramientas para gestionar el cambio, partiendo desde su rol como líderes, acompañándolos durante el proceso a través de un proceso de coaching personal. Asegurar que todas las actividades estén

orientadas al desarrollo y soporte de las personas, los empleados son el recurso más importante de la organización. (Calidad, 2008)

El desarrollo Integral es un proceso, un avanzar en dirección a un ideal. Esto supone una serie de mejoramientos progresivos, un adelantar pasos que conducen hacia la perfección de los hombres y de la sociedad. Se trata de avanzar, no imprescindiblemente de llegar. (Arango, 2012)

El sistema de producción

Está diseñado para que el recurso humano logre trabajar eficientemente, con los menores desperdicios, reduciendo el costo estructural y generando una operación más eficiente y por lo tanto más rentable, lo que le permitirá a la empresa ser más competitiva y mejorar su productividad que es lo que busca este modelo (Ramos J, 2012)

Las operaciones de cada tipo de industria varían dependiendo del ramo, al igual que sus insumos. Un sistema de producción proporciona una estructura que facilita la descripción y la ejecución de un proceso de búsqueda. Un sistema de producción consiste de: Un conjunto de facilidades para la definición de reglas. Mecanismos para acceder a una o más bases de conocimientos y datos. Una estrategia de control que especifica el orden en el que las reglas son procesadas, y la forma de resolver los conflictos que pueden aparecer cuando varias reglas coinciden simultáneamente. (Quijano Andres, 2009, pág. 19)

La pasión por la calidad

Está diseñado para garantizar el control de la producción a costos competitivos y con excelente calidad.

(Calidad, 2008)

El mejoramiento continuo

La mejora continua, incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que proponemos es que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos: Información sobre los principios que se orientará la gestión, los detalles del proceso diseñado para ser implantado en institución. Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos. Motivación para cambiar actitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la Calidad. (Gomez J. , 2009, pág. 12)

6.6.3 BENEFICIOS DEL MGC

- Mejora y racionalización de procesos de gestión de producción
- Estudios para la mejora de la productividad en líneas de producción
- Estudios de redefinición del rol de personal, carga de trabajo y balance de línea en producción
- Control de la calidad en producción

La aplicación de la mejora de procesos en producción abarca tres etapas principales

1. Análisis y diagnóstico del proceso a mejora
2. Propuesta de mejora del proceso
3. Implementación de la mejora de proceso.

6.6.4 COBERTURA DEL (MGC)

EL modelo de gestión para la competitividad que permita mejorar la productividad de Textiles Andelas Cía. Ltda., tendrá cobertura para toda la planta de producción.

6.6.5 ALCANCE DEL (MGC)

La propuesta tendrá su aplicación en el área de producción de textiles Andelas Cía. Ltda., con el modelo de gestión para la competitividad (MGC) se lograra incrementar la productividad con el aprovechamiento de los recursos empleados en el proceso de productivo.

6.6.6 CONTENIDO DEL (MGC)

El modelo de gestión para la competitividad (MGC), incluye una estructura de tres puntos los cuales serán adaptados a las necesidades que tiene la empresa.

Gestión Estratégica: En esta parte se incluye normalmente las fuerzas de ambiente externo, los recursos que tienen la empresa, la misión la visión, los principios, las estrategias para satisfacerlo, y un análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas)

Desarrollo integral de las personas : Está diseñado para dar a los participantes herramientas para gestionar el cambio, partiendo desde su rol como líderes, acompañándolos durante el proceso a través de un proceso de coaching personal, de esta manera busca específicamente la capacitación y la motivación del recurso más importante para cada organización.

Gestión de calidad: En este punto se realizara la identificación de los procesos de producción utilizando diagramas de tortuga y diagramas de flujo, señalando claramente las acciones preventivas y correctivas para mejorar la calidad de la tela que este caso realiza Textiles Andelas.

6.7. METODOLOGÍA

GRÁFICO N° 18
MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD



Elaborado por: Víctor Yanchapanta

Textiles Andelas Cía. Ltda., es una empresa con tradición familiar, su fundador el señor Carlos Andrade Carrasco, el cual hace más de 40 años se ha dedicado a la industria y el comercio, en compañía de su esposa, doña Beatriz Lascano, formaron una industria de fabricación y confección de suéteres "France tex" la cual fue la antecesora de la que hoy llamamos Andelas y que gracias al esfuerzo y dedicación son reconocidos nacionalmente y parte de una tradición en la rama textil.

Su familia consta de cuatro hijos; Carlos, Oswaldo, Edgar y Ricardo, los cuales apoyan en el crecimiento de la empresa, es así como esta familia "Andrade Lascano" en mayo de 1993 en asociación, fundan "ANDELAS" Compañía Limitada, acumulando desde entonces gran experiencia en la producción de telas de punto.

LINEA DE PRODUCTOS

La empresa ofrece producción de telas en :

- Falso fleece
- Jersey
- Jersey lycra delgada
- Jersey lycra gruesa
- Jersey
- Fleece lycra
- Interlock

6.7.1 GESTIÓN ESTRATEGICA

MISIÓN

Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de tejido de punto de alta calidad y con tecnología que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de todos sus clientes, a su vez dar las mejores soluciones con efectividad.

Por nuestra ubicación geográfica estratégica ubicada en el centro del Ecuador, ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo en nuestra provincia y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica continua.

VISIÓN

Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que en sus propias instalaciones estará sustentada e integrada verticalmente. Creemos y Sabemos que nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y buscaremos ser altamente rentables, como lo hemos hecho hasta este momento.

Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional e internacional. Esto solo lo vamos a lograr con el esfuerzo de cada uno de los miembros de nuestra empresa, desde nuestros trabajadores que son nuestra fuerza de trabajo hasta la cabeza de la empresa y sus dirigentes.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- Su creación, implantación y seguimiento persiguen permanentemente.
- La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La sistematización de procesos y controles.
- La mejora de procesos y productos de forma continua.
- La selección de proveedores y materias primas de calidad.
- La motivación y orientación del personal hacia el reconocimiento de la calidad como tarea permanente.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- **Satisfacción plena del cliente:** ofreciéndole un servicio rápido y eficaz y una atención personalizada. Estando abiertos en cualquier momento a cualquier sugerencia o reclamación del cliente para llevarla a cabo o solucionarla.
- **Calidad del producto:** Por ello es necesario un sistema de gestión de calidad capaz de mejorar la organización y controles del proceso y de nuestros proveedores y productos.
- **Atención personalizada:** Los clientes son la parte más importante de nuestra empresa por lo que debemos brindarle una buena atención para de esta manera se sienta como en su casa y así anticiparnos a satisfacer sus necesidades.
- **Motivación y orientación:** Brindar a nuestros colaboradores igualdad de raza genero, edad, etnia, capacidad y orientación sexual.
Fomentar el vínculo entre compañeros de trabajo para el desarrollo de distintas actividades.
- **Mejora de procesos y productos:** Dentro de la empresa “ANDELAS” existe una gran fortaleza que es la unión de la parte operativa y funcional, donde todos se ocupan del bienestar y desarrollo de la misma.
- **Expectativas del cliente:** La empresa “ANDELAS” se preocupa por satisfacer las necesidades que tienen nuestros clientes utilizando, materia prima e insumos de excelente calidad, logrando así la fidelidad de nuestros clientes.

APLICACIÓN DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA

La elaboración de la matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores y de principios.

Para la elaboración de matriz axiológica de la empresa la alta gerencia textil Andelas debe definir:

- ❖ Los principios y valores organizacionales
- ❖ Identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Empresa.
- ❖ Una vez identificado los principios y valores procedemos a la elaboración de la Matriz.
- ❖ Realizada la Matriz esta nos servirá de base para la formulación de principios organizativos.

CUADRO N° 17
MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPO DE REFERENCIA	Sociedad	Estado	Clientes	Prov	Colaboradores	Competencia
PRINCIPIOS						
Satisfacción plena del cliente	X	X	X		X	X
Calidad del producto	X	X	X	X	X	
Atención personalizada	X		X		X	X
Motivación y orientación	X				X	X
Mejora de procesos y productos	X	X	X	X	X	X
Expectativas del cliente	X		X		X	

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

VALORES CORPORATIVOS

Lealtad.- La lealtad es una virtud que desarrolla nuestra conciencia. Ella nos conduce profundamente hacia una situación, a través de ésta, y hacia la salida del otro lado,

Solidaridad.- La solidaridad es una de los valores humanos por excelencia, del que se espera cuando un otro significativo requiere de nuestros buenos sentimientos para salir adelante.

Responsabilidad.- La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Compromiso.- Un compromiso que los trabajadores deben tener con la empresa,

Eficiencia.- Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado

Respeto.- Respeto o reconocimiento es la consideración que administradores empleados, y colaboradores se deben tener

Honestidad.- La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), respetando los recursos de la empresa

Cuadro N°18

GRUPO DE REFERENCIA	Sociedad	Estado	Cliente	Proveedor	Colaboradores	Competencia
VALORES						
LEALTAD	X	X	X	X	X	
SOLIDARIDAD	X	X	X	X	X	
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	
COMPROMISO			X	X	X	
EFICIENCIA						X
RESPECTO	X	X	X	X	X	
HONESTIDAD	X	X	X		X	

MATRIZ AXIOLÓGICA

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

CLIENTES INTERNOS

Carlos Andrade Lascano: GERENTE GENERAL

Ricardo Andrade Lascano: GERENTE DE PRODUCCIÓN

Oswaldo Andrade Lascano: GERENTE DE VENTAS

Sergio Villacís Córdova: CONTADOR

CUADRO N° 19
CLIENTES EXTERNOS

ZONA	CIUDAD	NOMBRE	DIRECCIÓN
PICHINCHA	QUITO	DANILI FREIRE BOMBOM	CIUDADELA YESUR
PICHINCHA	QUITO	GEOVANNY FREIRE BOMBOM	CIUDADELA YESUR
PICHINCHA	QUITO	JOSE PERALVO	CENTRO MACHACHI
TUNGURAHUA	PELILEO	RODRIGO OÑATE	LA PAZ
TUNGURAHUA	AMBATO	NAPOLEON ORTIZ	LA DOLOROSA
GUAYAS	GUAYAQUIL	SANTIAGO ACOSTA	DURAN

Fuente: Textiles Andelas
Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
GRÁFICO N° 19



Fuente: Diagnostico Organizacional
Elaborado por : Víctor Yanchapanta

ANÁLISIS INTERNO

(F - D)

Aplicamos el perfil de capacidad interna (PCI) para la empresa “ANDELAS CIA LTDA” El perfil es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le representa el medio externo.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afecten su operación corporativa.

APLICACIÓN DEL PCI (perfil de capacidad interna)

Examina 5 categorías las que tenemos a continuación en textiles andelas:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercadeo
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica (producción)
- La capacidad del talento humano

Capacidad directiva

- Conocer planes estratégicos para los próximos años van a exigir y tener evaluados los puntos fuertes y menos fuertes de los actuales directivos.
- Tener identificados las personas que a corto y mediano plazo podrían ocupar posiciones directivas por mostrar potencial para realizar sus tareas.

CUADRO N°20

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)										
N°	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	IMAGEN CORPORATIVA		*							*
2	USO DE PLANES ESTRATÉGICOS			*					*	
3	RESPONSABILIDAD SOCIAL					*			*	
4	COMUNICACIÓN Y CONTROL			*				*		
5	HABILIDAD PARA ATRAER GENTE CREATIVA					*		*		
6	HABILIDAD PARA RESPONDER TECNOLOGÍA CAMBIANTE						*		*	
7	AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA		*						*	
8	SISTEMAS DE CONTROL					*		*		

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

Capacidad competitiva

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, de esta manera la empresa podrá estar siempre un paso delante de los demás.

CUADRO N°21

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)										
N°	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	FUERZA DE PRODUCTO, CALIDAD, EXCLUSIVIDAD			*					*	
2	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		*					*		
3	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO			*					*	
4	BAJOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS		*						*	
5	PUBLICIDAD					*		*		
6	FORTALEZA DE LOS PROVEEDORES Y DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	*						*		
7	ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES		*							*
8	PROGRAMAS POST-VENTA						*			*

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

Capacidad financiera.- La información financiera es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y la toma de decisiones que beneficiaran ala empres, como el manejo de ingresos y gastos.

CUADRO N°22

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)										
N°	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE	*							*	
2	FACILIDAD PARA SALIR DEL MERCADO			*					*	
3	RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN		*						*	
4	LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS		*					*		
5	HABILIDAD PARA COMPETIR CON PRECIOS		*						*	
6	INVERSIÓN DE CAPITAL			*					*	
7	ESTABILIDAD DE COSTOS			*					*	
8	GRADO DE UTILIZACIÓN DE SU CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO					*		*		

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

Capacidad tecnológica

La capacidad Tecnológica en la empresa que le permitirá innovar los procesos y los sistemas de trabajo.

CUADRO N° 23

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)										
N°	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	HABILIDAD TÉCNICA Y DE MANUFACTURA		*						*	
2	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN					*				*
3	NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADO EN LOS PRODUCTOS		*					*		
5	EFFECTIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y PROGRAMAS DE ENTREGA					*		*		
6	VALOR AGREGADO AL PRODUCTO					*			*	
7	INTENSIDAD DE MANO DE OBRA EN EL PRODUCTO		*						*	
11	NIVEL DE COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN CON OTRAS ÁREAS			*				*		
12	FLEXIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN		*					*		

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

Capacidad del talento humano

La Gestión de Talento Humano que no es más que la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, como también el desarrollo y bienestar del recurso humano.

CUADRO N°24

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)										
N°	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO					*		*		
2	EXPERIENCIA TÉCNICA			*				*		
3	ESTABILIDAD				*			*		
4	PERTENENCIA					*		*		
5	MOTIVACIÓN						*	*		
6	NIVEL DE REMUNERACIÓN			*				*		
7	AUSENTISMO					*			*	
8	ÍNDICES DE DESEMPEÑO				*			*		

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta.

DIAGNOSTICO EXTERNO

(O – A)

Es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización.

Dentro de “ANDELAS” utilizamos el perfil de capacidad externa “POAM”

El diagnostico interno lo integran:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores geográficos
- Factores competitivos

FACTORES ECONÓMICOS.- Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía,

FACTORES POLÍTICOS.- Aquellos que se refieren al uso o a la migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, departamental y local (Acuerdos internacionales, Normas, Leyes, implementos) que en cada gobierno han ido cambiando y mejorando.

FACTORES SOCIALES.- Los que afecta el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, Salud, Empleo, seguridad, creencias y cultura etc.) los nuevos requerimientos de los clientes que cada día son más exigentes.

FACTORES TECNOLÓGICOS.- Los relacionados con los desarrollos de las maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software)

FACTORES COMPETITIVOS.- Todos los determinados por la competencia, el mercado.

FACTORES GEOGRÁFICOS.- Son los relativos a la ubicación, clima, plantas, animales y recursos naturales.

CUADRO N° 25

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM ((Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS						
APERTURA ECONOMICA	X					
INFLACIÓN					X	
CRECIMIENTO DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO					X	
ESTABILIDAD POLITICA MONETARIA		X				

CREACIÓN DE NUEVOS IMPUESTOS				X		
POLÍTICOS						
FALTA DE CREDIBILIDAD EN ALGUNAS INSTITUCIONES.					X	
CAMBIOS EN LAS LEYES DEL PAIS					X	
.PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA DE LA GERENCIA		X				
REFORMA AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL						X
SOCIALES						
AUMENTO A LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD	X					
REFORMAS AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	X					
INCREMENTO DEL INDICE DELICUENCIAL				X		
CONFORMISMO DE LA SOCIEDAD CON LAS SITUACIONES DADAS				X		
INCREMENTO DE MIGRACION A CIUDADES PRINCIPALES				X		
TECNOLÓGICOS						
TELECOMUNICACIONES	X					
FACILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGIA			X			
RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLOGICOS					X	
AUTOMATIZACION DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO			X			
FALTA DE ASESORÍA POR PARTE DE PROVEEDORES DE MAQUINARIA NUEVA				X		

COMPETITIVOS						
MERCADOS SATURADOS				X		
ALIANZAS ESTRATEGICAS	X					
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES					X	
INVERSION EXTRANJERA EN EL SECTOR FINANCIERO			X			
INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS AL MERCADO				X		
BAJA OFERTA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES EN MATERIAS PRIMAS					X	

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), y del análisis de competitividad.

El análisis FODA nos ayudara a determinar si Textiles Andelas está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa le permitirá mejorar la productividad que es el objetivo principal del presente trabajo, a continuación les daremos a conocer varias estrategias que permitirán mejorar el desempeño de la organización.

CUADRO N°26 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y control gerencial. 2. Buena atención al Cliente. 3. Transparencia de los estados financieros. 4. Realiza las distribuciones del producto personalmente. 5. Realización efectiva de todo lo planeado. 6. Capacidad de innovación. 7. Estabilidad para competir con precios. 8. Fidelidad del Personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal de alta competencia profesional. 2. Recuperación de cartera. 3. Falta de publicidad 4. Ubicación física. 5. Poco control de calidad 6. Falta de estímulo al personal. 7. Falta de control de mano de Obra. 8. No poseer una base de datos de los clientes con su historial.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo del gobierno a la producción nacional 2. Aparición de nuevas requerimientos del cliente. 3. Cambios en los modos de vida de la sociedad. 4. Fácil acceso a la tecnología. 5. Mercados Nuevos. 6. Acceso a créditos en instituciones del sector público. 7. Diversificación de los productos. 8. Costos altos por parte de la competencia. 	<p>(F6-O1). Innovar la producción y ofrecer productos de calidad que incentiven su consumo nacional.</p> <p>(F2-O2) Implementar un sistema de monitoreo sobre las nuevos requerimientos del cliente.</p> <p>(F4-O8) implementar sistemas de producción que minimicen los costos del producto y mantenerse en contacto con el cliente,</p> <p>(F7-O5). Ofrecer nueva gama de productos y promociones que nos permita abarcar nuevos mercados.</p>	<p>(D1-O1) Implementar programas de capacitación que permitan mejorar la producción nacional.</p> <p>(D2-O6) aplicar mejoras en el sistema de cobros que permitan la recuperación de cartera.</p> <p>(D5-O2) Controlar continuamente la calidad del producto que permitan cubrir los requerimiento de clientes</p> <p>(D3-O4) Crear paginas sociales que permitan implementar medios publicitarios</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Ingreso de competencia desleal. 3. Costo de aranceles. 4. Cambios constantes de políticas salariales. 5. Productos sustitutos. 6. Alta sensibilidad a la variación de los precios. 7. Creación de nuevos impuestos. 8. Normas impositivas del gobierno. 	<p>(F6-A1) Producir diseños innovadores para los clientes, q nos permitan estar siempre delante de los competidores.</p> <p>(F1-A3) Buscar proveedores nacionales para evitar el pago innecesario de aranceles.</p> <p>(F1-A5) Invertir en investigaciones que favorezcan al avance de mejora de los productos.</p> <p>(F8-A4) Mantener la comunicación entre jefes y empleados para evitar contratiempos en el desarrollo de la producción.</p>	<p>(D5-A1) Mejorar la calidad de nuestro producto que nos permitan ser más competitivos</p> <p>(D6-A4) Respetar las políticas salariales que nos permitan mantener motivado a nuestros trabajadores.</p> <p>(D8-A2) Implementar una base de datos en el cual se elija a los mejores clientes, cumplir sus requerimientos y evitar así los malos competidores</p> <p>D7-A8) Aplicar un modelos de gestión que permitan controlar la calidad del producción que permita respetar los derecho del consumidor</p>

6.7.2 DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS

El propósito del desarrollo integral de las personas es asegurar que todas las actividades estén orientadas al desarrollo y soporte del recurso humano, los empleados son el recurso más importante de la organización, por tanto la capacitación motivación y evaluación son muy indispensables para que la empresa mejore sus procesos de producción

Capacitación.- Se propone un programa de capacitación para el recurso humano de la planta de producción de la empresa, el mismo que le permitirá enriquecer de nuevos conocimientos en lo que se refiere a los procesos de producción.

Motivación.- Un personal motivado, siente el compromiso con la empresa, por tal motivo se ha elaborado un programa de motivación que le permita a los trabajadores integrarse y conocerse más a fondo entre personal administrativo y trabajadores.

Evaluación.- Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, por tal motivo realizar una evaluación permanente a los colaboradores nos permitirá saber que errores se están cometiendo, y de esta manera evitar que se vuelvan a suceder.

CUADRO N°27 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

PROGRAMA	OBJETIVO	ACCION DE MEJORA	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	EVALUACIÓN
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	Proporcionar a la empresa R.R.H.H altamente calificados en términos de conocimiento,	Evaluaciones permanentes al personal	15	Económicos	Jefe de producción y recursos humanos	Adecuada selección seguimiento y capacitación del personal	Conocimientos obtenidos en el programa
	Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.	Elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades.	15	Capacitador, equipos Materiales			Verificar si se cumple los objetivos
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	Mejorar la productividad de la empresa	Planificación de incentivos, con el cumplimiento de objetivos	5	Personal de supervisión	Jefe de producción y recursos humanos	Orientar y ayudar motivando siempre al cliente interno a mantener un compromiso con la empresa	Verificar si se cumple los objetivos
	Inculcar el respeto mutuo y mejor comunicación de los empleados	Realizar programas de integración en fechas importantes	7	Personal de R.R.H.H.	Jefe de producción y recursos humanos		Contacto directo permanente con el recurso humano

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

6.7.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD

A continuación realizaremos la identificación de los procesos de producción de Textiles Andelas la misma que busca mejorar la calidad de sus productos detectando los problemas y señalando acciones de mejora para así lograr que la empresa aumente su productividad.

Con el propósito de socializar las políticas y los objetivos de calidad de textiles Andelas la hemos planteado de la siguiente manera para que los trabajadores de la empresa conozcan y se mentalicen en alcanzar los objetivos planteados en el mismo

POLÍTICA DE CALIDAD

Es el compromiso de Andelas, asegurar la calidad de los productos y servicios para lo cual tendrá como herramienta principal el mejoramiento continuo y su sistema de gestión de calidad. Nuestro compromiso es comprender y cumplir las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes. Comprometiéndose con el desarrollo de su capital humano, generando fuentes de empleo y crecimiento rentable y equilibrado como también el cuidado ambiental.

OBJETIVOS DE CALIDAD

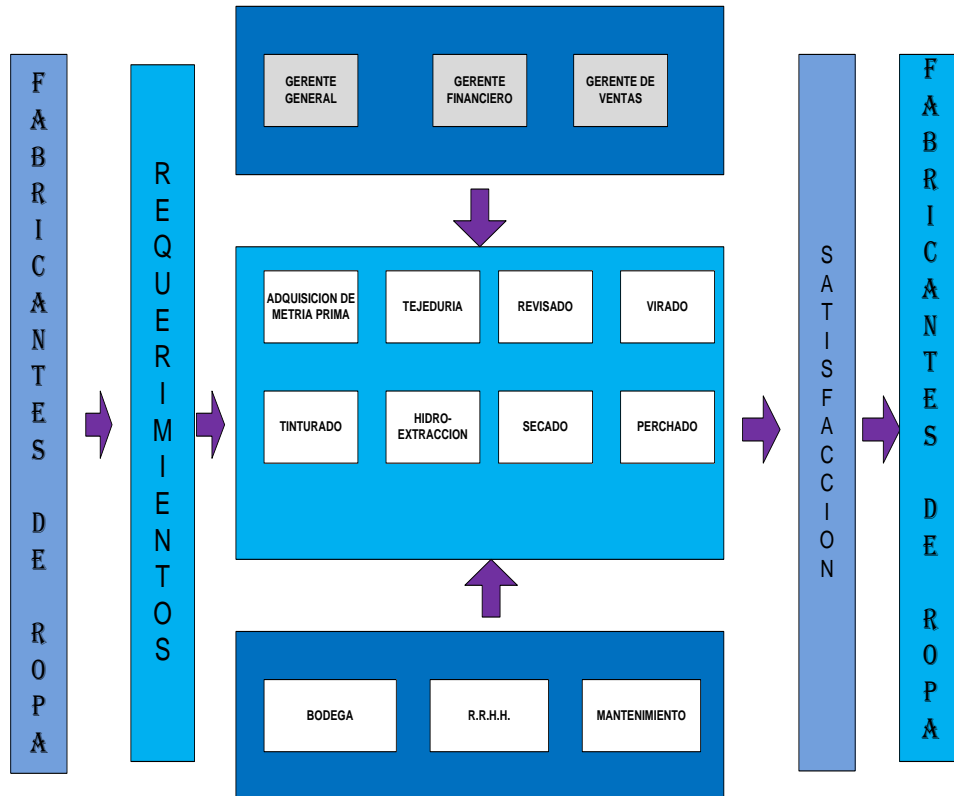
Lograr la identificación de todo el personal con la organización, mediante programas de capacitación y motivación interna.

Mejorar permanentemente el grado de satisfacción del cliente, ofreciendo productos que satisfagan sus necesidades.

Reducir el porcentaje de tela de segunda.

GRÁFICO N° 20

MAPA DE PROCESOS DE TEXTILES ANDELAS CIA LTDA



Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO

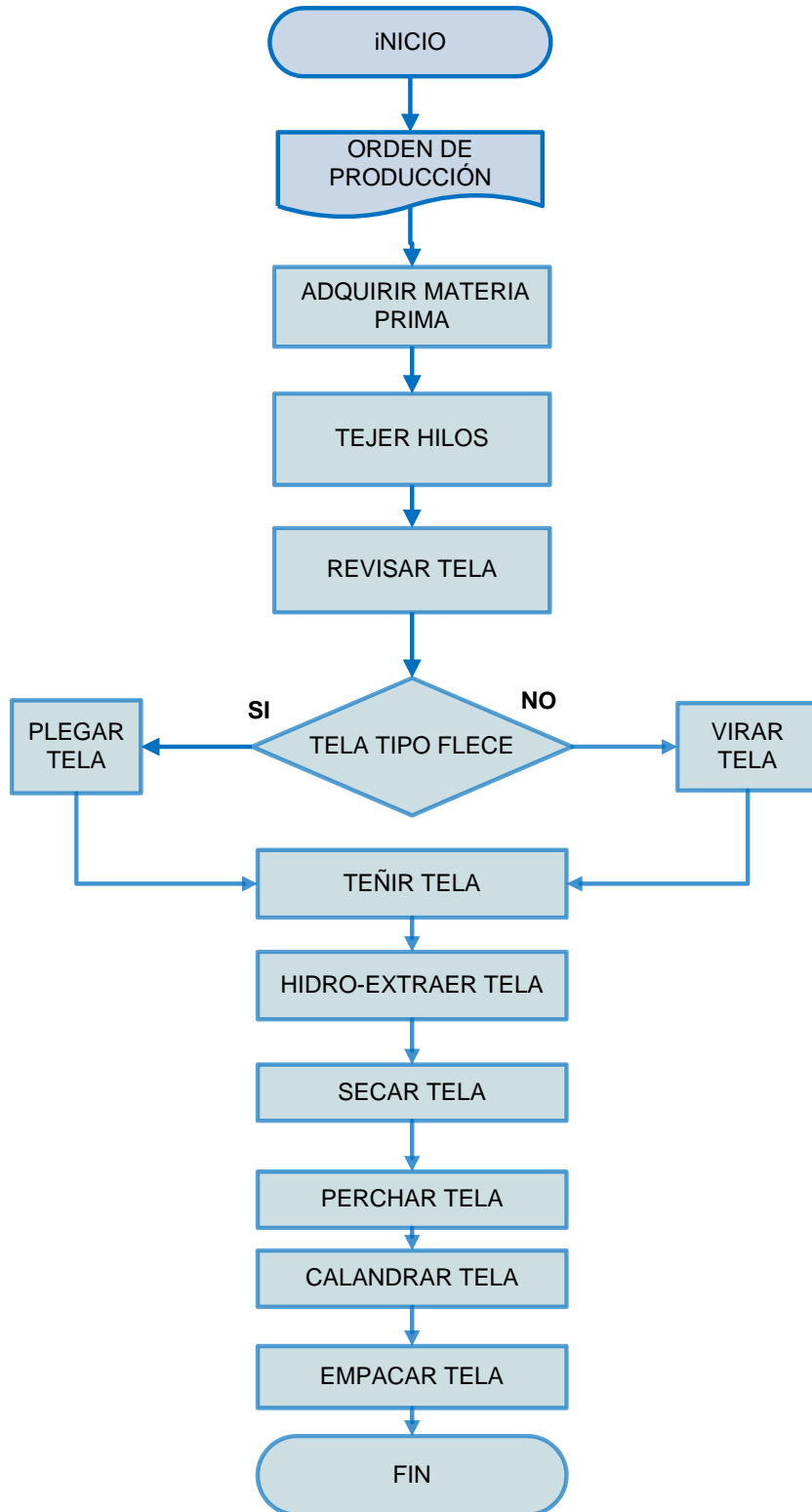


GRÁFICO N°21

Explicación general del proceso de producción de tela en Textiles Andelas Cía. Ltda.

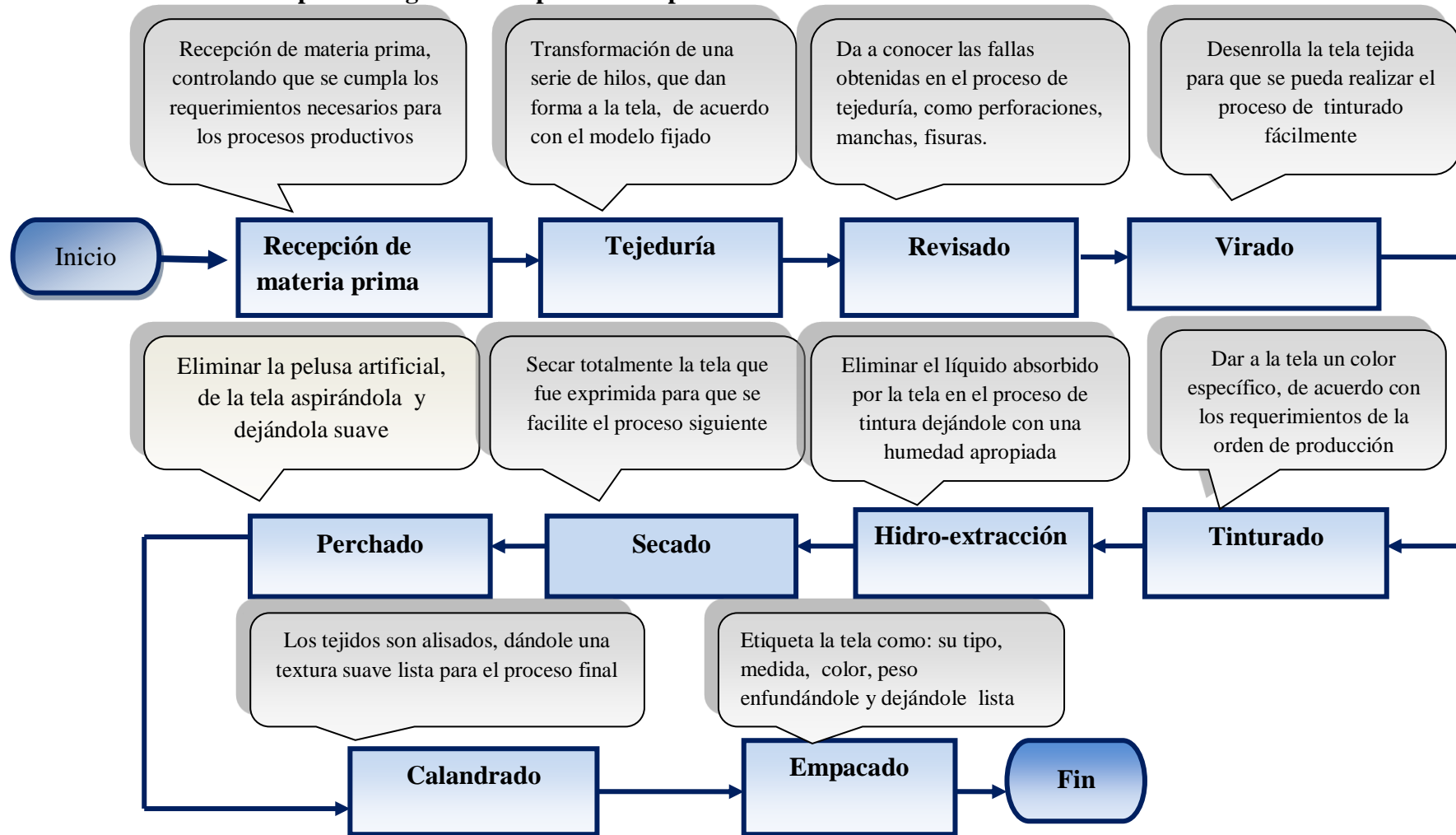

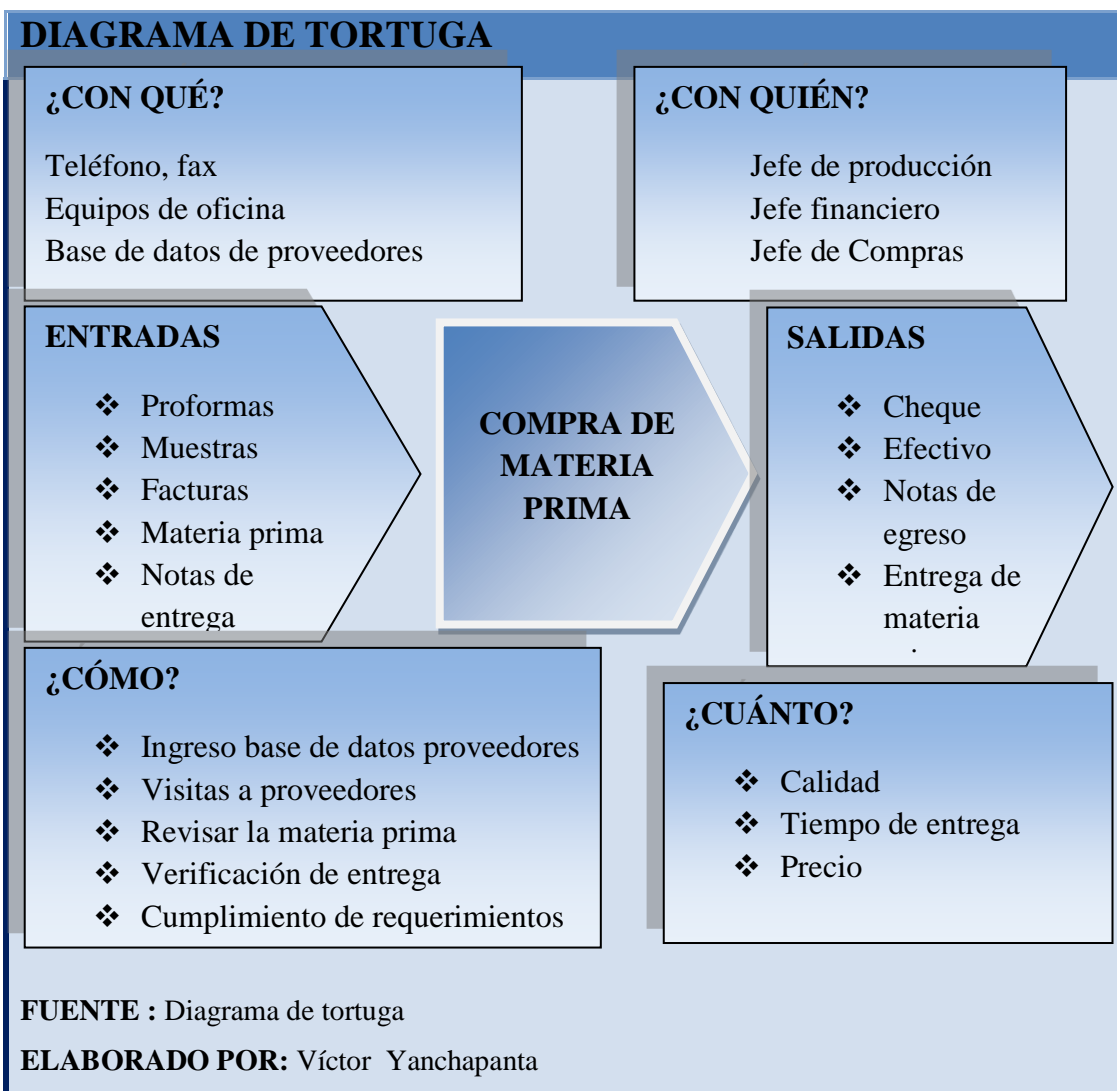


GRÁFICO N°22

	CARACTERIZACION DE PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	N°1
OBJETIVO : Obtener materia prima de excelente calidad y precios accesibles		
POLÍTICAS :Políticas internas de compras DOCUMENTOS : facturas, cheques, pedidos comprobantes de egreso RESPONSABLE DEL PROCESO:		
PROVEEDOR : Proveedores de M.P		CLIENTE : Bodega



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

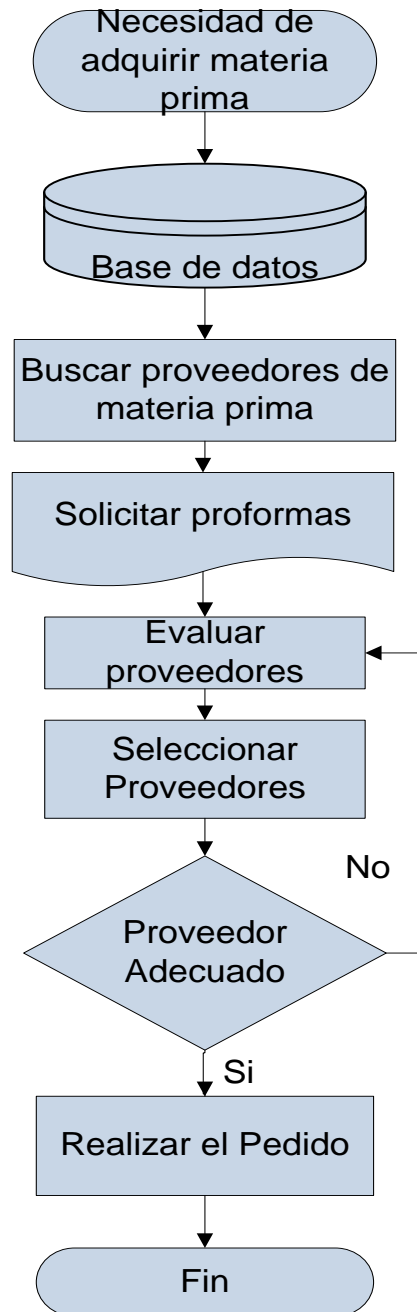

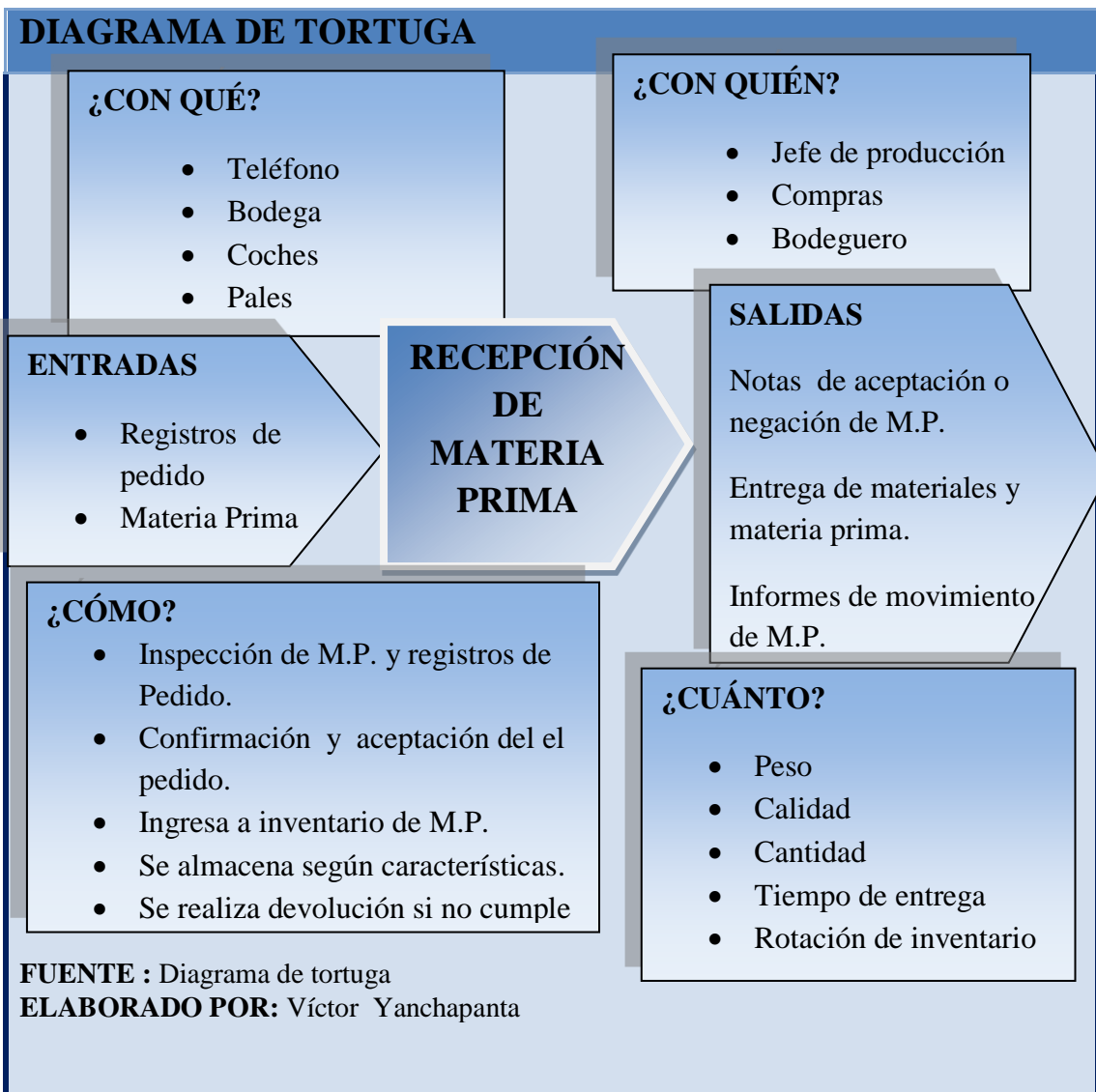


GRÁFICO N°23 RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	N° 2
OBJETIVO : Ingresar a bodega la materia prima requerida para la producción de tela, verificando las necesidades requeridas.		
POLITICAS :Política interna		
DOCUMENTOS :Inventario orden de producción		
RESPONSABLE : Bodeguero		
PROVEEDOR :Compras	CLIENTE : Teñido	



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

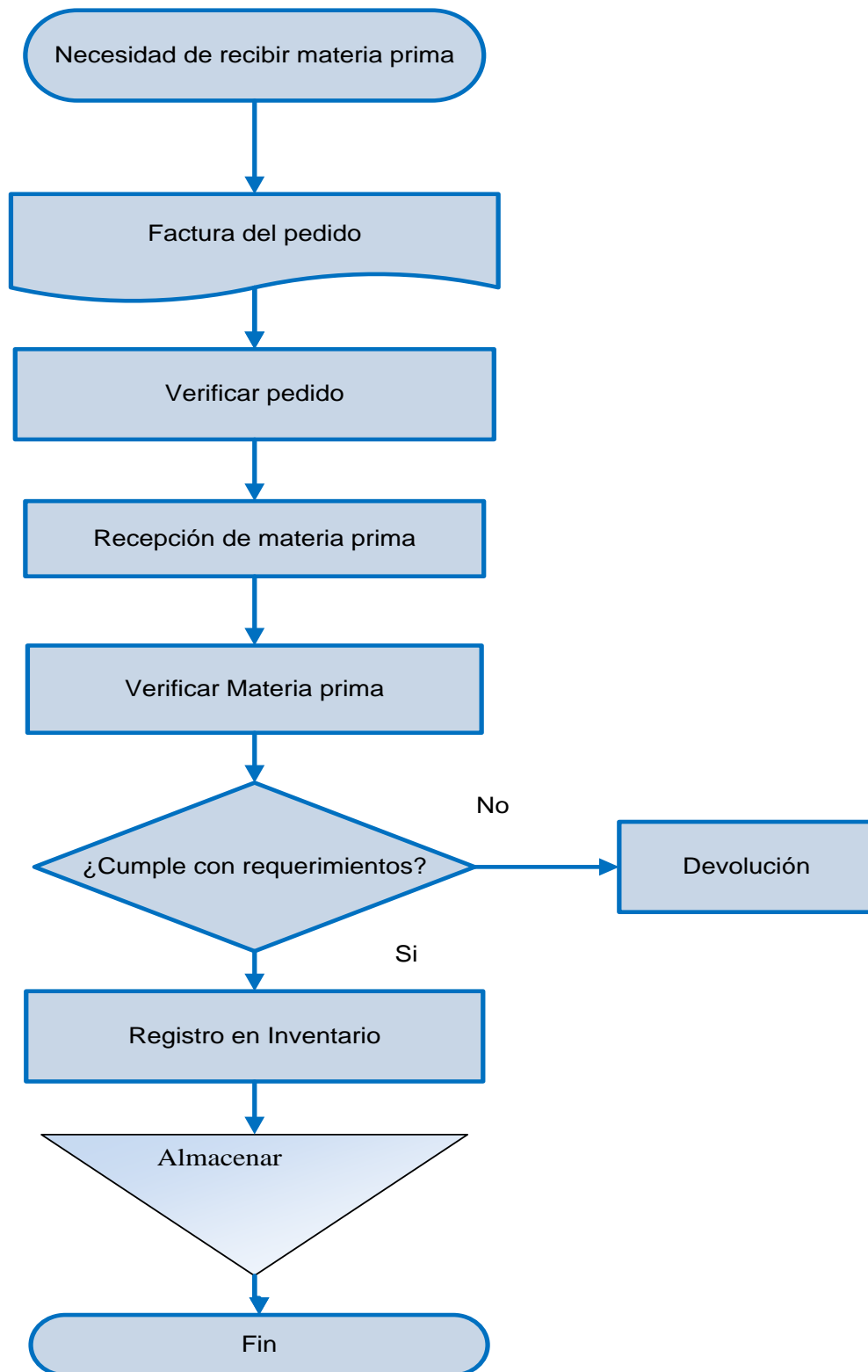



GRÁFICO N° 24 TEJIDO

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE TEJIDO	N° 3
OBJETIVO: Obtener tela y fibras tejidas sin ningún tipo de fallas y de excelente calidad		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS :orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE : Jefe de tejeduría		
PROVEEDOR :Bodega		CLIENTE : Virado



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE TEJIDO

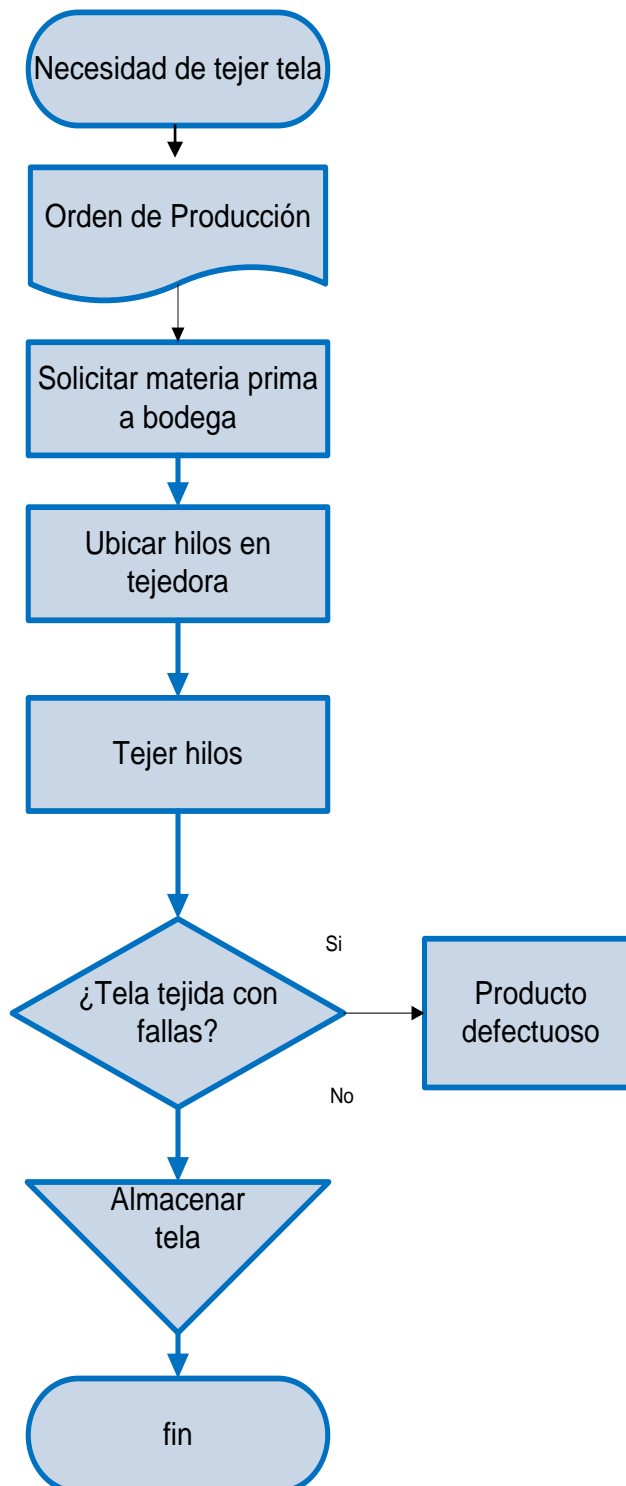


GRÁFICO N° 25 PROCESO DE REVISADO


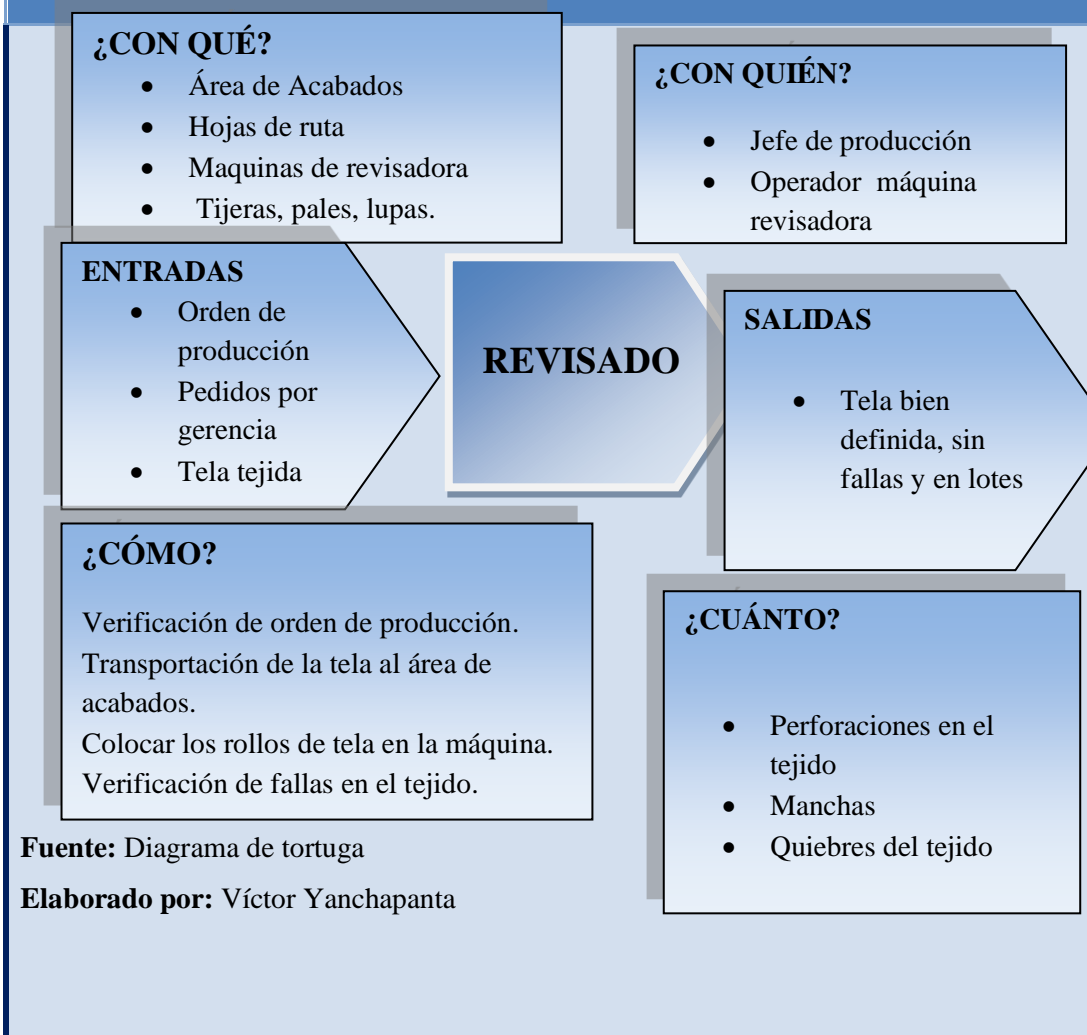
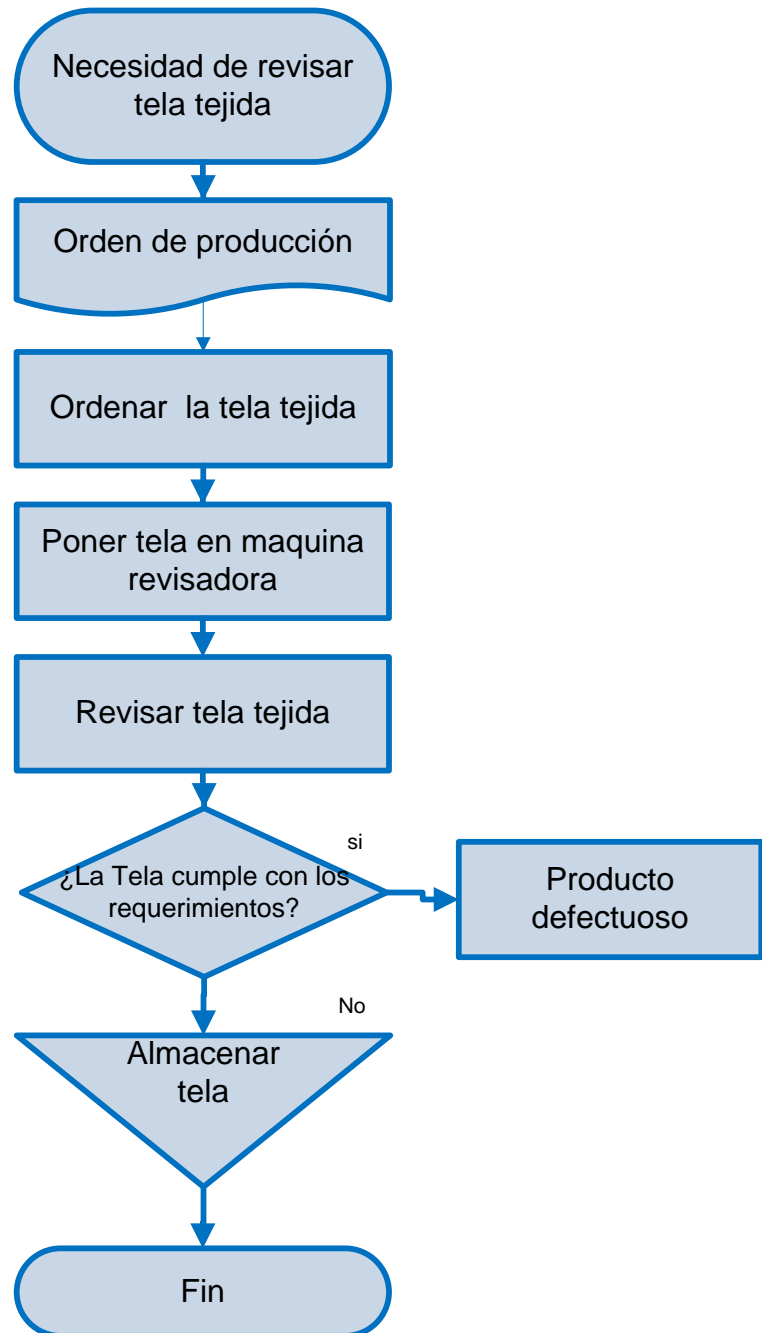
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE REVISADO	N° 4
OBJETIVO :Determinar las distintas fallas del tejido de la tela, como manchas fallas o cualquier otro defecto de este proceso		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS :orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE :Operador maquina revisadora		
PROVEEDOR :Tejido	CLIENTE : Virado	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE REVISADO



CUADRO N°28

	TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO REVISADO	
PROCESO: REVISADO	FECHA: RESPONSABLES: Jefe de producción Bodeguero Tejedores	REGIS.N° 4
PRODUCTO NO CONFORME: TELA TEJIDA CON FALLAS (FISURAS)		
ACCIONES PREVENTIVAS		ACCIONES CORRECTIVAS:
Capacitación de funcionamiento de maquinaria. Mantenimiento permanente de la maquinaria. Manejo de bultos de tela cuidadosamente		Optimizar los ajustes de monturas de hilo Usar niveles de torsión adecuada de hilos Verificar resistencia y uniformidad de hilos
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Calzado de seguridad Guantes especiales Protección auditiva Mascarillas	Accidentalidad del trabajador Porcentaje de calidad de hilandería terminada Metros de tela revisada y listos para despacho	Plazos de entrega de según orden de producción

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 26 VIRADO DE TELA


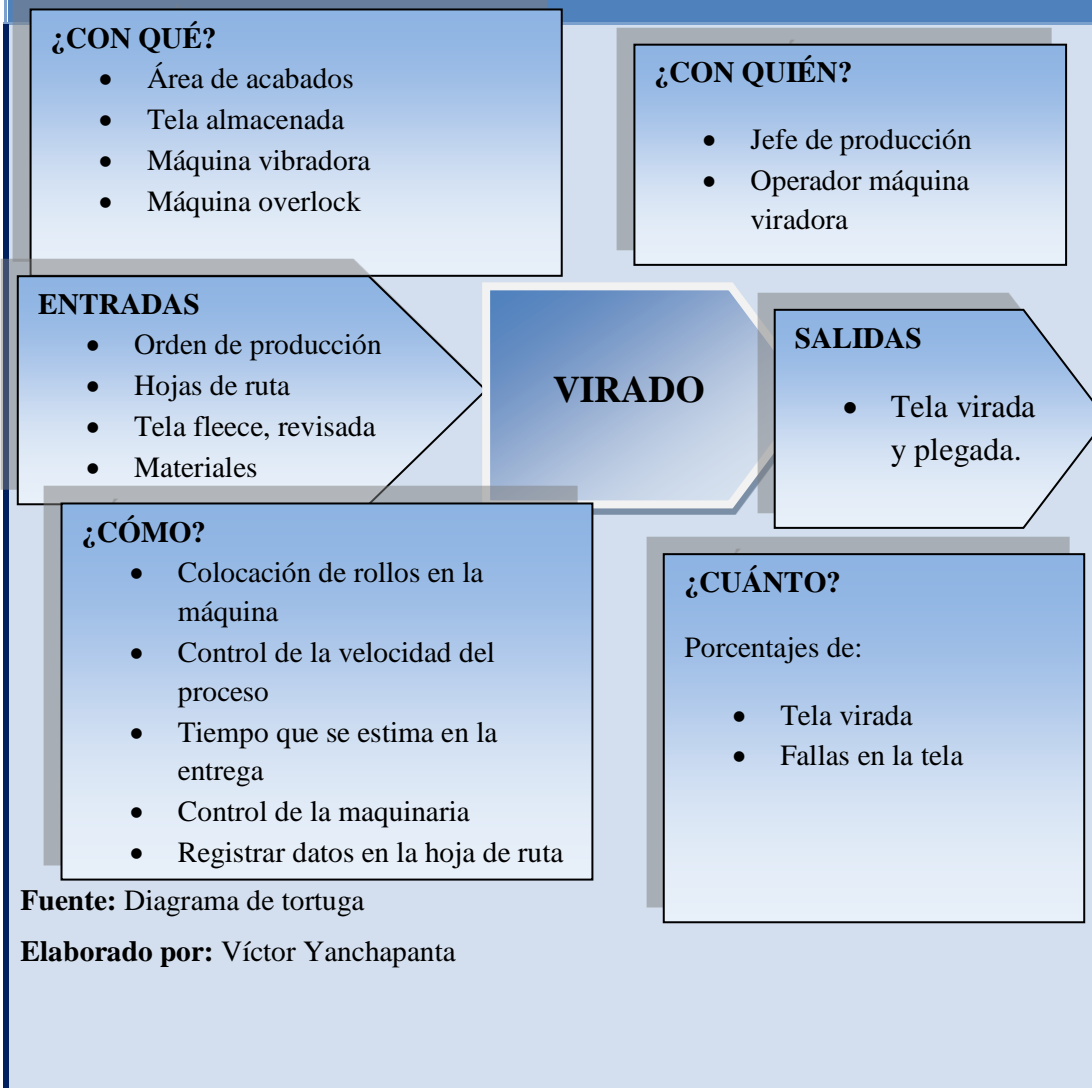
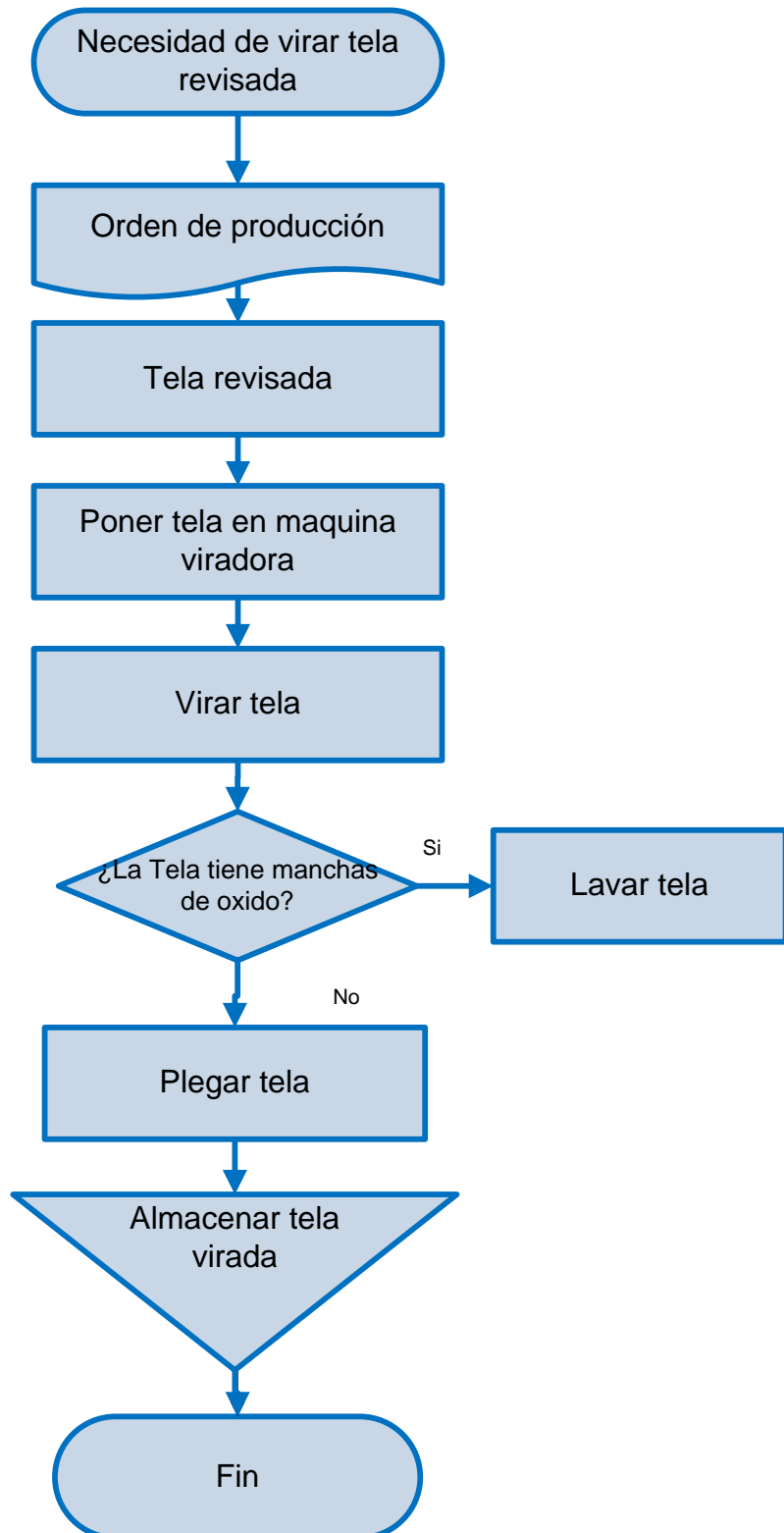
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE VIRADO	N° 5
OBJETIVO : Realizar el virado de la tela, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS : Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE : Operador máquina viradora		
PROVEEDOR : Revisado	CLIENTE : Tinturado	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VIRADO



CUADRO N°29

	TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO VIRADO DE TELA	
PROCESO: VIRADO DE TELA	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operador máquina viradora 	REGIS. N° 5
PRODUCTO NO CONFORME: Tela con manchas de oxido		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Limpiar la máquina frecuentemente Transportar cuidadosamente la tela		Ubicar soportes para evitar que la tela tenga contacto con la maquinaria. Lavado de tela
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES	INSPECCIÓN Y CONTROL
Vestimenta de trabajo Protección auditiva Faja protectora de espalda Calzado de seguridad Señalización en la planta	Tiempo de entrega Capacidad de producción Capacidad del personal Tipo de defecto, metros, porcentajes que se produjo	Desempeño de los trabajadores. Plazos de entrega Orden de producción

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 27 TINTURADO DE TELA


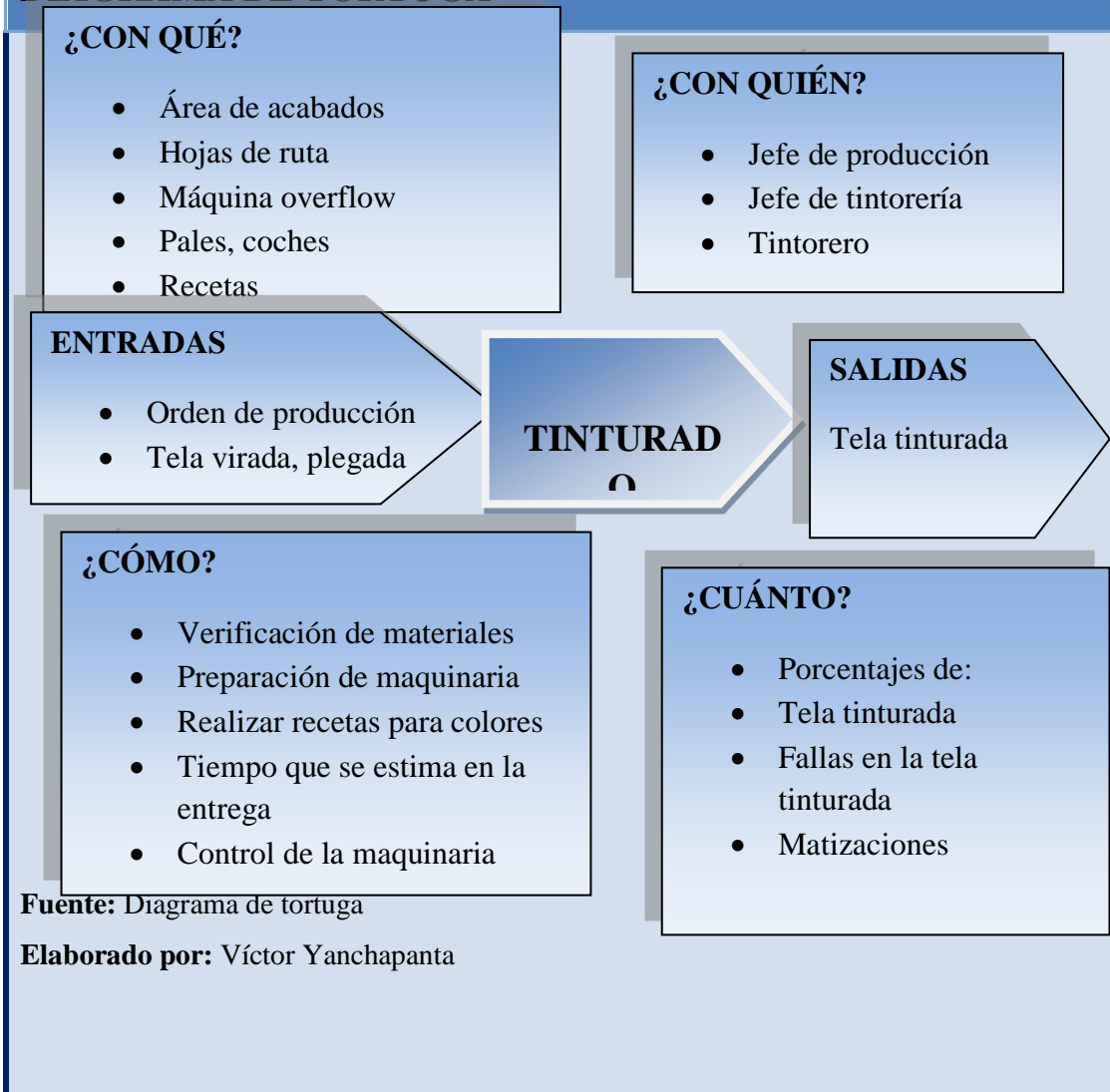
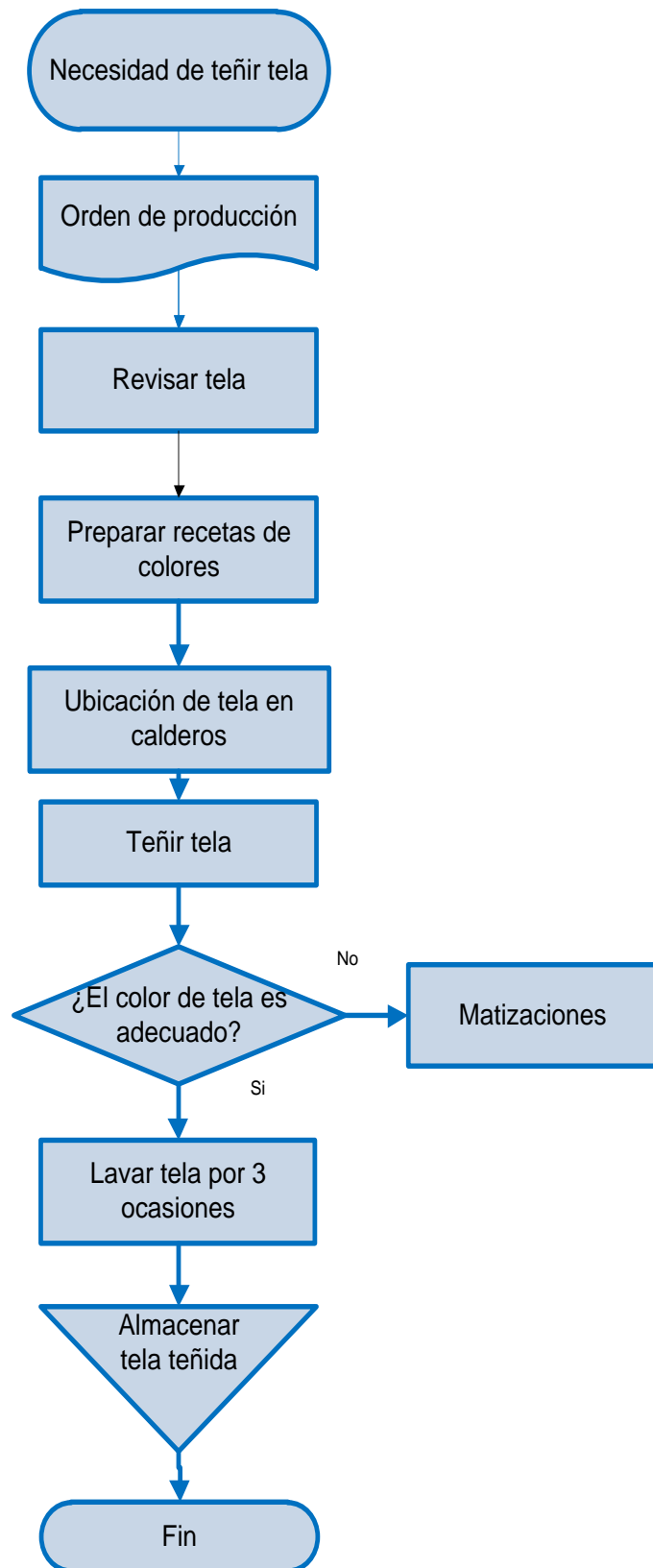
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE TINTURADO	N° 6
OBJETIVO : Dar a la tela un color nítido de acuerdo a la orden de producción requerida por el cliente.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS :Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE :Tintorero		
PROVEEDOR :Virado	CLIENTE :Hidro-extracción	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE TINTURADO



CUADRO N°30

 TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO TINTURADO		
PROCESO: TINTURADO DE TELA	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Jefe de tintorería • Tintorero 	REGISTRO N°
PRODUCTO NO CONFORME: Tela no cumple los requerimientos pedidos por el cliente falla de color		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Cuidar el ambiente de los químicos. Pesaje correcto de químicos. Contar con personal calificado.		Usar siempre en la maquinaria colores claros a oscuros. Adecuar un laboratorio exclusivo para aplicación de recetas de colores.
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Mascarillas especiales para vapores. Calzado correcto. Vestimenta adecuada para trabajo. Lentes de seguridad. Guantes de caucho.	Capacidad de producción Tiempo de trabajo Porcentaje total de producción	Desempeño de los trabajadores Verificación de colores requeridos por el cliente. Plazos de entrega.

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 28 HIDRO-EXTRACCIÓN


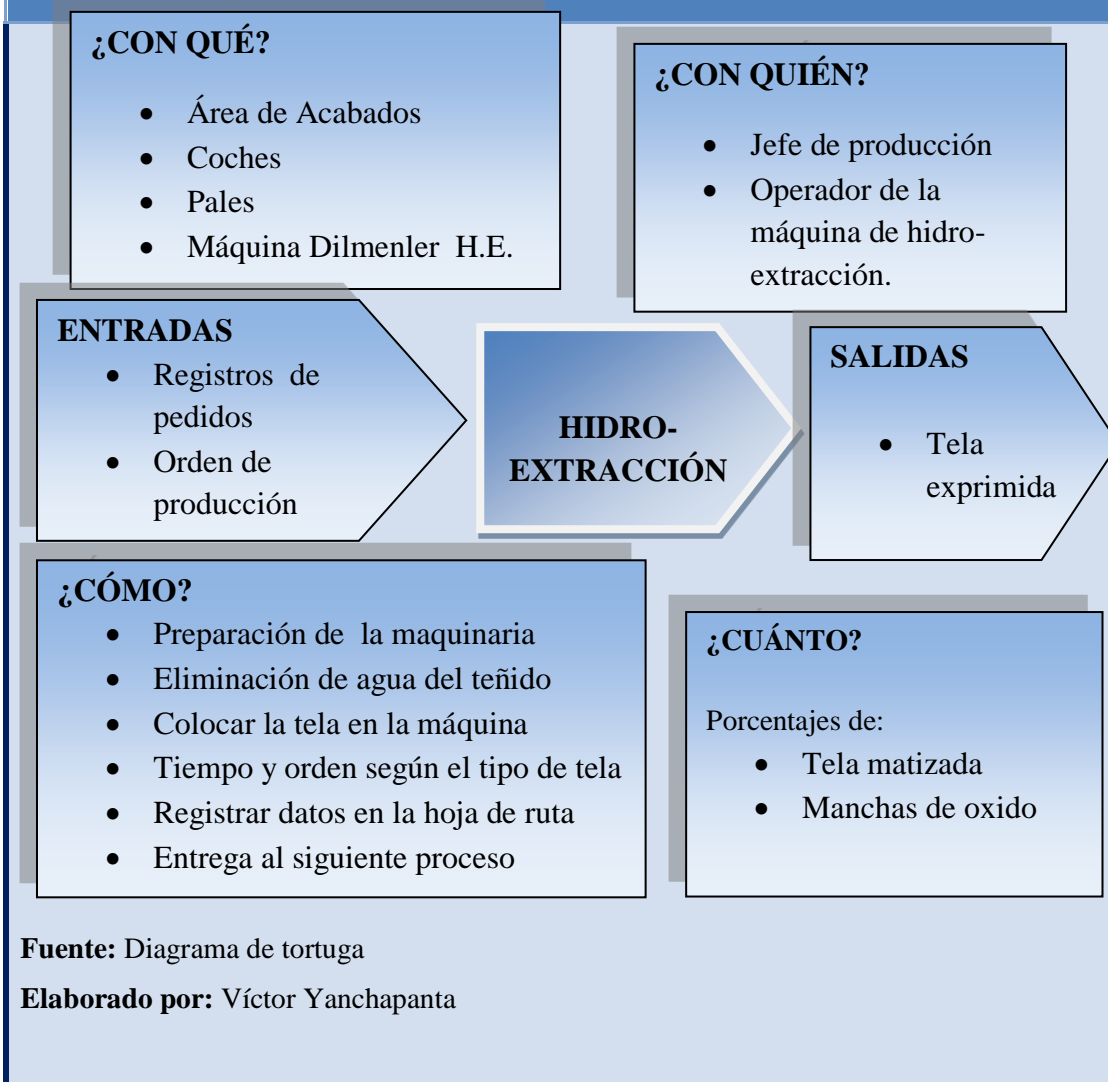
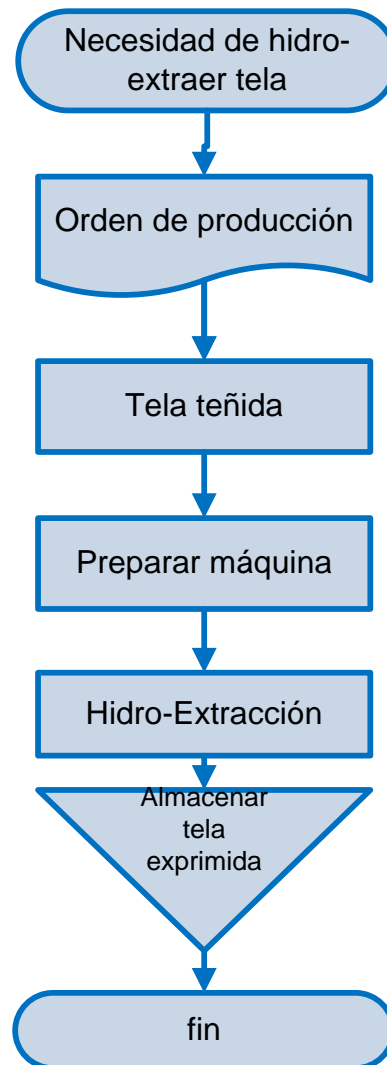
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE HIDRO-EXTRACCIÓN	N° 7
OBJETIVO : Dejar a la tela con una humedad apropiada eliminando el agua residual, que facilite el proceso de secado.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS : Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE: Operador de la máquina de hidro- extracción.		
PROVEEDOR :Tintorería	CLIENTE :Secado	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE HIDRO-EXTRACCIÓN



CUADRO N°31

 TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO HIDRO- EXTRACCIÓN		
PROCESO: Hidro- extracción	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operador de la máquina de hidro-extracción. 	REGIS N° 7
PRODUCTO NO CONFORME: Tela muy húmeda con manchas.		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Programación acorde a los tiempos establecidos por el proceso. Instrucciones permanentes a operadores.		Manipular la tela con cuidado para evitar manchas. Revisar cuidadosamente la tela antes de almacenarla.
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Vestimenta de trabajo Protección auditiva Faja protectora de espalda Calzado de seguridad Mascarillas para evitar vapores. Guantes de caucho.	Capacidad de producción Normas de proceso Eficiencia de los recursos utilizados	Desempeño de trabajadores Tiempos de entrega A través de la orden de producción Verificar humedad de tela

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 29 PROCESO DE SECADO


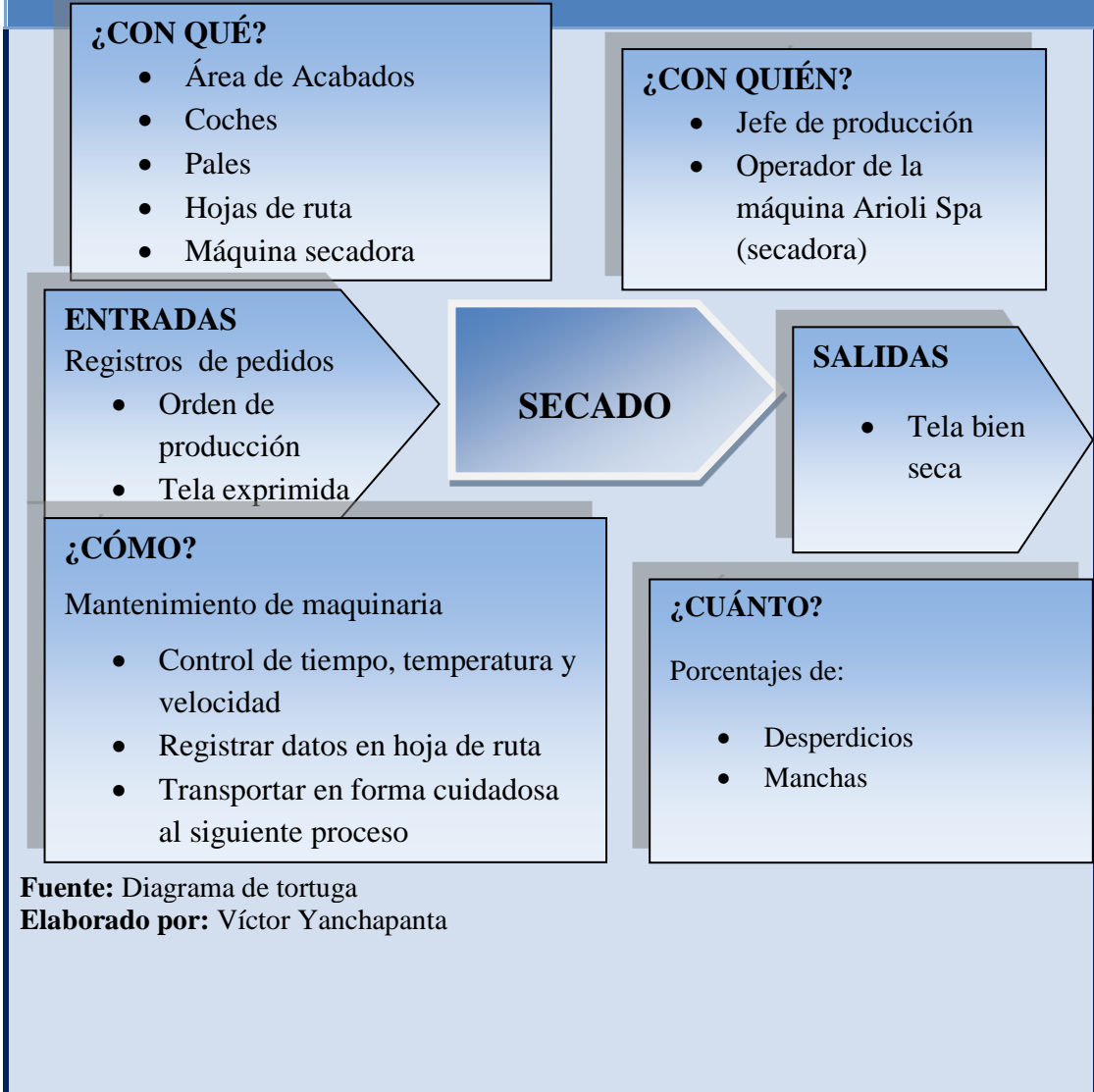
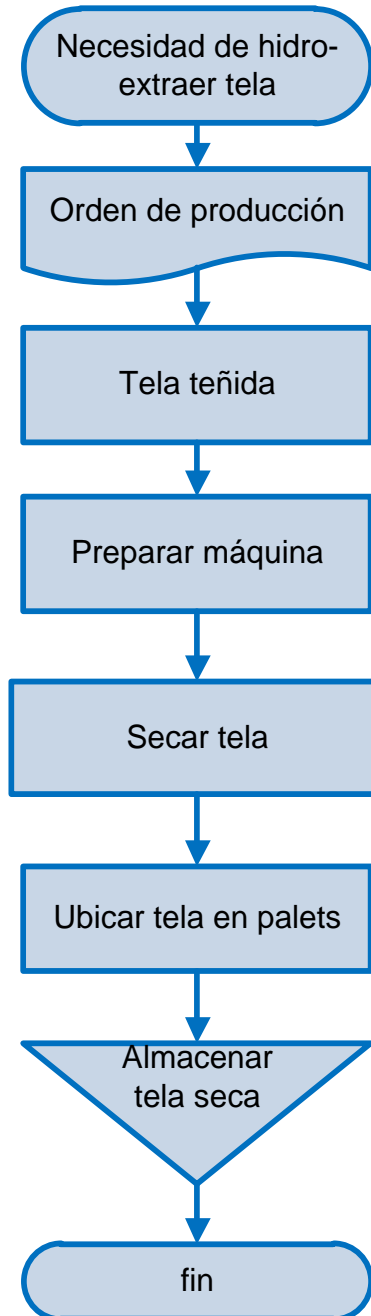
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE SECADO	N° 8
OBJETIVO : Liberar a la tela de agua o humedad, que es muy importante para los siguientes procesos.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS : Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE : Operador de la máquina Arioli Spa (secadora)		
PROVEEDOR : Hidro-extracción	CLIENTE : Perchado	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SECADO DE LA TELA



CUADRO N°32

 TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO SECADO		
PROCESO: SECADO DE TELA	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operador de la máquina (secadora) 	REGISTRO N°8
PRODUCTO NO CONFORME: Tela con manchas y demasiado estirada.		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Evitar siempre ubicar en la maquina secadora tela muy húmeda. Instrucción frecuente de temperaturas para obtener un secado adecuado		Ubicación de soportes para evitar el contacto directo de la tela con la maquinaria Manipulación adecuada de la maquinaria
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Vestimenta de trabajo Protección auditiva Faja protectora de espalda Calzado de seguridad Mascarillas para evitar vapores. Guantes de caucho.	Productividad de mano de obra. Unidades de desperdicios Tipos de defectos Accidentalidad	Desempeño del personal. Tiempo de entrega del pedido. Cumplimiento de la orden de producción.

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 30 PERCHADO


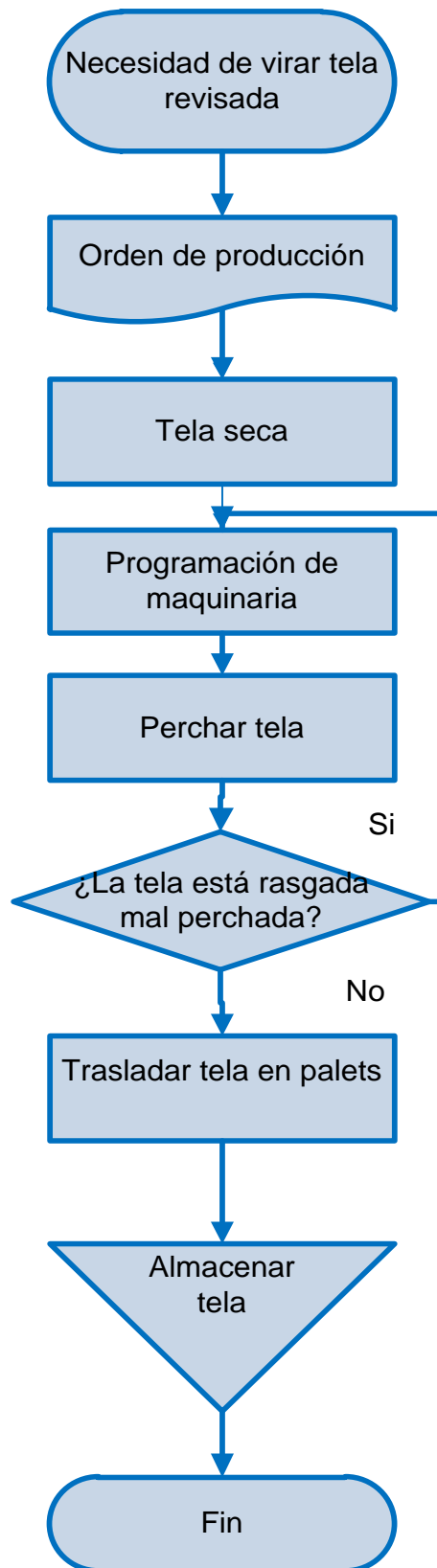
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE PERCHADO	N° 9
OBJETIVO : Sacar el pelo superficial de la tela, dejándole a la misma con una textura suave aterciopelada.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS :Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE: Operador de máquina perchadora.		
PROVEEDOR INTERNO :Secado	CLIENTE INTERNO: Calandrado	

DIAGRAMA DE TORTUGA




Fuente: Diagrama de tortuga
Elaborado por: Víctor Yanchapanta

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PERCHADO



CUADRO N° 33

	TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO PERCHADO	
PROCESO: PERCHADO	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operador de máquina perchadora 	REGISTRO N°9
PRODUCTO NO CONFORME: Tela rasgada o mal perchada		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Mantenimiento adecuado de la maquinaria Verificar la velocidad de la maquinaria		Chequeo permanente de los cilindros Evitar el contacto de la tela con el suelo Evitar manipulaciones innecesarias de la tela
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Vestimenta de trabajo Protección auditiva Faja protectora de espalda Calzado de seguridad Señalización de la planta	Impacto de mantenimiento. Productividad mano de obra. Accidentalidad	Verificación de costuras. Desempeño del personal. Cumplimiento de orden de producción.

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

GRÁFICO N° 31 CALANDRADO


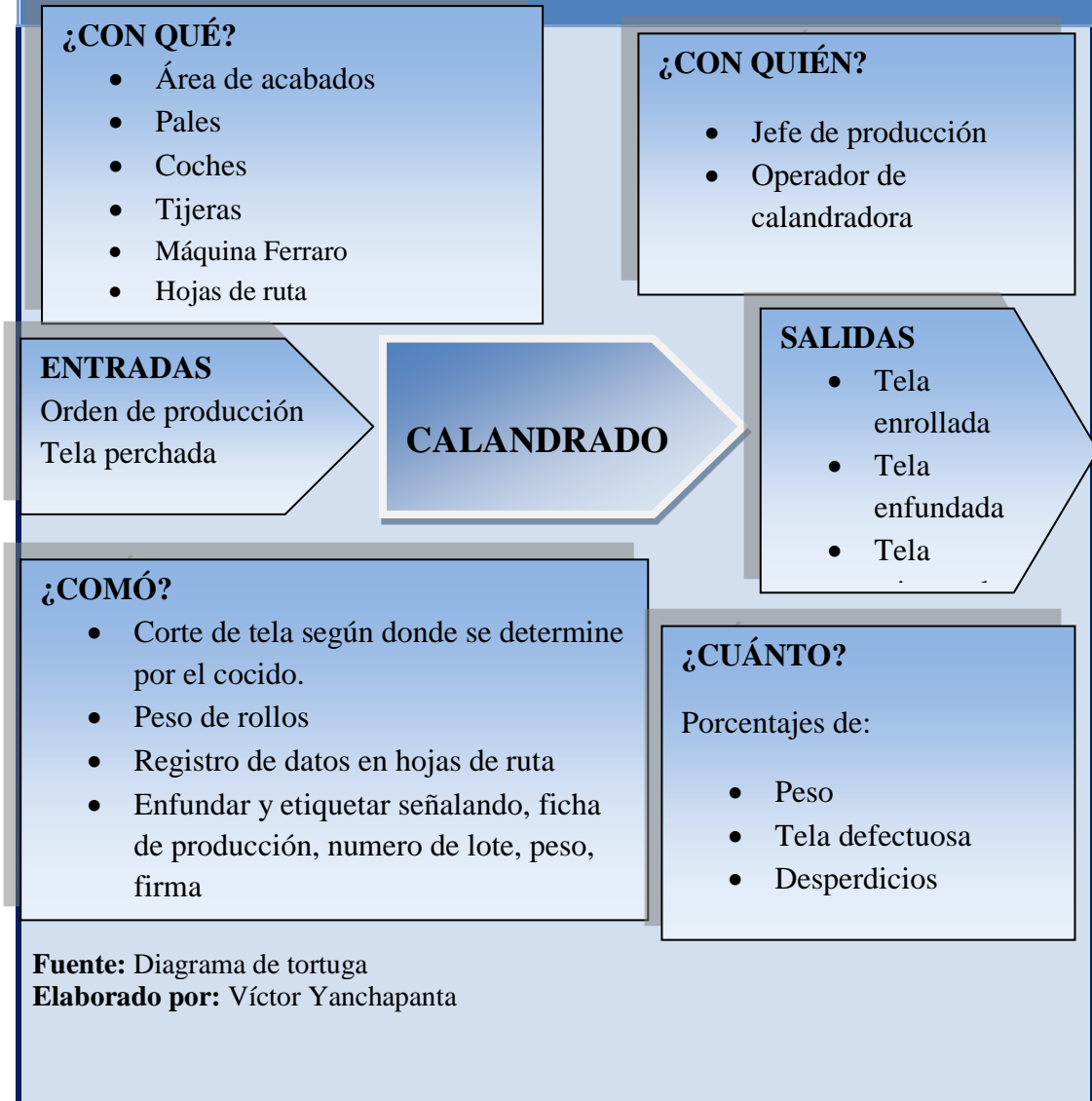
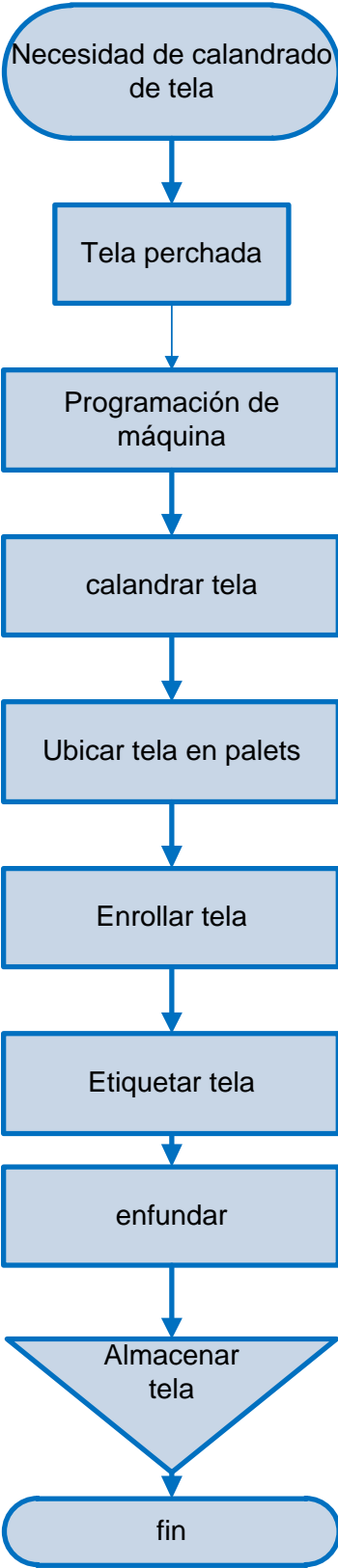
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE CALANDRADO	N° 10
OBJETIVO: Dar a la tela una textura superficial y suave dejándola lista para enfundar, etiquetar para ser comercializada.		
POLITICAS : Política Interna		
DOCUMENTOS :Orden de producción, hojas de ruta		
RESPONSABLE : Operador de calandradora		
PROVEEDOR :Perchado	CLIENTE : Almacenamiento	


DIAGRAMA DE TORTUGA



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CALANDRADO



CUADRO N° 34

 TARJETA DE IDENTIDAD DEL PROCESO DE CALANDRADO		
PROCESO: Calandrado	FECHA: RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operador de máquina 	REGIS. N°10
PRODUCTO NO CONFORME: Tela mal planchada		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
Ubicar la tela en cilindros para mayor cuidado. Ubicar la tela en cilindros paralelos para un mejor planchado		Chequeo permanente de los cilindros Evitar manipulaciones innecesarias de la tela
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	INDICADORES DE CONTROL	INSPECCIÓN Y CONTROL
Vestimenta de trabajo Protección auditiva Faja protectora de espalda Calzado de seguridad Señalización en la planta	Impacto de mantenimiento. Unidades de desperdicios Productividad mano de obra Capacitación promedio impartida	Tiempo de entrega del producto Desempeño del personal. Cumplimiento de orden de producción.

Fuente: Textiles Andelas

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

CUADRO N°35 MATRIZ DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN TEXTILES ANDELAS

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OPERACIÓN	TIEMPO Trimestres del 2014				RESULTADOS
			I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	
Elaboración del (MGC)	Investigador	Crear una mejora en la productividad					Implementación del modelo de gestión
Gestión estratégica	Gerente general	Misión visión valores políticas Estrategias					Planteamiento de estrategias
Desarrollo integral de las personas	R.R.H.H.	Impulsar la capacitación y la motivación					Empleados comprometidos con la empresa
Gestión de la calidad	Gerente de producción	Procesos productivos, acciones preventivas y correctivas Medidas de seguridad					Mejora en la producción, excelencia en la productividad

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

6.8 ADMINISTRACIÓN

Para hacer operable el presente estudio se ha proyectado el siguiente presupuesto:

6.8.1 Recurso Humano

- Investigador : Víctor Yanchapanta
- Gerente de producción : Ricardo Andrade

6.8.2 Recursos Físicos:

- Biblioteca de la facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
- Información obtenida en la fuente de Textiles Andelas Cía. Ltda.

6.8.3. Recursos Económicos:

CUADRO N°36

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTO

ESTIMADO PARA 6 MESES

Rubro	Valor USD
Recursos Humanos	1100
Recursos Materiales	500
Recursos Tecnológicos	600
Subtotal	2200
Imprevistos (10 %)	220
Total	2420

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Víctor Yanchapanta

6.9 EVALUACIÓN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el fin de dar solución al problema investigado, obteniendo información que ordenada y tabulada, contribuyo al análisis interno, punto inicial para realizar la propuesta. Se debe resaltar que el tema investigado cuenta con el respaldo del gerente de producción de la empresa, para ser puesto en ejecución, la aplicación y puesta en práctica de la propuesta es una decisión gerencial del departamento de producción proporcionando a los integrantes de la organización una guía para mejorar la productividad de la empresa.

CUADRO N° 37
EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
Quiénes solicitan evaluar	Gerente de producción de textiles Andelas.
Por qué evaluar	Para verificar si la propuesta arrojo los resultados esperados
Para qué evaluar	Para que los objetivos planteados se desarrollen tal cual fueron diseñados
Qué evaluar	El impacto del Modelo de Gestión Para la competitividad. Contribución del modelo para mejorar la productividad de la empresa
Quién evalúa	Gerente de producción y el investigador con el aporte de los beneficiarios de la propuesta

Cuándo evaluar	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
Cómo evaluar	A través de encuestas y cuestionarios
Con qué evaluar	Con el uso de registros de monitoreo y evaluación de la propuesta en toda su distención

C. Materiales de referencia

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arnoletto, E. (2007). *Administracion de la produccion como ventaja competitiva*. España: B - EUMED.

Bain, D. (2011). *La productividad solucion a los problemas de la empresa*. Maexico: McGraw-Hill Interamericana.

Bulfin, R. (1998). *Planeacion y control de la produccion*. Mexico: McGraw-Hill Interamerican.

Gallardo, J. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.

Garcia. (2013). *Dirección y gestión de la producción*. Barcelona: Printed.

Garcia, R. (2010). *La mejora de la productividad*. San Vicente: editorial universitario.

Gomez, J. (2009). *Calidad educativa y mejora continua*. Argentina: El cid Editor.

Gonzales, M. (2006). *Gestion de la produccion*. Vigo: Ideas propias.

Jiménez, J. (2009). *Productividad*. Argentina: El cid Editores.

Lefcovich, M. (2009). *Administracion de operaciones*. Argentina: El cid editores.

Lefcovich, M. (2009). *La capacitacion en la empresa*. El cid editor.

Muñoz, F. (2009). *La excelencia*. Argentina: El Cid Editor.

Quijano Andres. (2009). *sistema de produccion*. Buenos aires: El cid editores.

LINKOGRAFÍA

Cabral, S. (2 de enero de 2012). *Productividad*. Recuperado el viernes de febrero de 2013, de Business Solutions: <http://www.bscla.com/04.Educacion/00010.Productividad/Productividad.pdf>

calidad, A. E. (2 de enero de 2012). *TPM mantenimiento productividad total*. Recuperado el miercoles de agosto de 2012, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos25/mantenimiento-productivo-total/mantenimiento-productivo-total.shtml>

Calidad, C. d. (2008). *Corporacion de Calidad*. Recuperado el lunes de enero de 2012, de MGC CORPORACIÓN CALIDAD:

http://www.lstecuador.com/corporacion/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=66

Carrion, J. (7 de 10 de 2013). *Slideshare.net*. Recuperado el 29 de enero de 2014, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/JuanManuelCarrionD/mejoramiento-de-la-productividad-1>

Castañeda, R. (2013). *Implementar un manual de calidad*. Recuperado el sábado de marzo de 2013, de Buenas tareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Iso-9000/26032877.html>

COMPETITIVIDAD, M. D. (3 de ENERO de 2011). *Agendas para la transformacion productiva territorial*. Recuperado el lunes de febrero de 2013, de Agenda territorial Tungurahua: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>

Aite. (6 de septiembre de 2010). *Sector Textil en confeccion*. Recuperado el lunes de marzo de 2013, de Asosacion de industria textil Ecuador : <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/boletinseptiembre.pdf>

Alvarez, F. (lunes de diciembre de 2009). *Insidencia de la estructura empresarial*. Recuperado el 2 de enero de 2013, de PDF COMPLETE: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/180/1/IAEN-001-2009.pdf>

Arango, A. (02 de enero de 2012). *Desarrollo integral*. Recuperado el lunes de febrero de 2013, de Desarrollo integral,: <http://www.banrepcultural.org/node/64425>

Dante, P. (2011). *Calidad basado en el producto*. Recuperado el lunes de julio de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos93/calidad-basada-producto/calidad-basada-producto.shtml>

Daves, M. (lunes de enero de 2011). *Control de la producción*. Recuperado el lunes de marzo de 2012, de Buenas tareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-De-La-Produccion/1566506.html>

Fernandez, F. (10 de septiembre de 2012). *Cn Expansión*. Recuperado el martes de enero de 2012, de Cn expansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/09/07/la-ventaja-competitiva-en-las-personas>

Fernandez, J. (31 de diciembre de 2007). *Planes de mejora*. Recuperado el 3 de enero de 2012, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>

Gomez, D. (7 de marzo de 2007). *Procesos productivos*. Recuperado el 5 de marzo de 2011, de slideshare: <http://www.slideshare.net/DiegoGomez26/procesos-productivos-11912483>

Mejia, B. (06 de 10 de 2006). *Administracion de la produccion*. Recuperado el 3 de octubre de 2013, de Ensayos de calidad: <http://clubensayos.com/Negocios/ADMINISTRACI%C3%93N-DE-LA-PRODUCTIVIDAD-TOTAL/276841.html>

Muro, P. (19 de Mayo de 2009). *Cliente interno proveedor interno*. Recuperado el sabdo de abril de 2013, de Arp calidad: <http://arpcalidad.com/el-concepto-cliente-interno-proveedor-interno/>

Nayber, L. (lunes de 10 de 2012). *Medicion y mejoramiento de la productividad*. Recuperado el 01 de febreo de 2013, de nayberayanegui.blogspot.com: <http://nayberayanegui.blogspot.com/2012/10/cuestionario-unidad-dos-de-productividad.html>

OBB, G. M. (24 de septiembre de 2009). *Programa de apoya a la competitividad*. Recuperado el 4 de marzo de 2013, de Camara de industria automotriz: <http://pac.caf.com/noticia.asp?idn=267>

Quinteros, A. (2010). *Repositorio Uta*. Recuperado el martes de enero de 2012, de Repositorio Uta: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2024/TA0221.pdf?sequence=1>

Ramirez, C. (2005). *Seguridad industrial un enfoque integral*. Mexico: Limusa Noriega editores.

Ramos J. (2012). *Repositorio digital UPS*. Obtenido de Propuesta de un modelo de gestión de competitividad en la empresa Metaltronica S.A., proveedora de insumos automotrices.: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3105/1/UPS-QT02900.pdf.pdf>

URRACA, W. (14 de 07 de 2009). *La mejora en procesos de producción*. Recuperado el LUNES de ENERO de 2013, de Innovacion en mejora de procesos: <http://blog.pucp.edu.pe/item/63954/la-mejora-de-procesos-en-produccion>

Velastegui, W. (2 de 05 de 2011). *Administracion de la produccion*. Recuperado el lunes de febrero de 2012, de Slideshare.net:

<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/administracion-de-la-produccion>

Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Dias de Santos.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "ANDELAS"
DE LA CIUDAD DE AMBATO.

DATOS INFORMATIVOS:

LUGAR: Ambato.

FECHA: 5 de Junio del 2013.

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Sr: Víctor Yanchapanta

OBJETIVO:

Determinar la viabilidad de un modelo de gestión de competitividad en Textiles Andelas Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las preguntas y conteste de acuerdo a su criterio señalando el casillero que más se ajuste a su realidad.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- Las respuestas son personales y se guardará absoluta reserva.

Cuestionario.

1. ¿Debe innovarse frecuentemente los procesos de producción para que la empresa sea más competitiva?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | c) A veces | <input type="checkbox"/> |
| b) Casi siempre | <input type="checkbox"/> | d) Nunca | <input type="checkbox"/> |

2. ¿La empresa da a conocer los objetivos de calidad para cumplir con los requerimientos del cliente?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | d) Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|

- b) Regularmente e) Nunca
c) Algunas veces

3. ¿Se toman acciones de seguridad industrial en caso de algún accidente en su área de trabajo. ?

- a) Siempre c) A veces
b) Casi siempre d) Nunca

4. ¿Usted está de acuerdo en que se debe implementar programas de capacitación para fomentar el desarrollo laboral y personal?

- a) Totalmente de acuerdo d) En desacuerdo
b) De acuerdo e) Totalmente en desacuerdo
c) Indiferente

5. ¿La empresa ha implementado un modelo de gestión para la competitividad que le permita mejorar los procesos de producción?

- a) Siempre c) A veces
b) Casi siempre d) Nunca

6. ¿Cree usted que implementar planes de mejoramiento reduciría el tiempo de demora en los procesos actuales?

- a) Nada c) Notable
b) poco d) Mucho
c) Bastante

7. ¿Ha sido evaluado su desempeño laboral al ejecutar sus actividades?

- Casi siempre
A veces

8. ¿Recibe instrucciones previas para manejar eficientemente los recursos de la empresa?

- a) Siempre c) A veces
b) Casi siempre d) Nunca

9. ¿La empresa utiliza indicadores de control, que permitan el cumplimiento de objetivos?

- a) nunca d) con frecuencia
b) casi nunca e) siempre
c) A veces

10. ¿El área de producción como maneja los desperdicios de los productos defectuosos?

- a) Los botan d) Reprocesan
b) Reutilizan e) Rematan
c) Regalan

Otros.....
.....

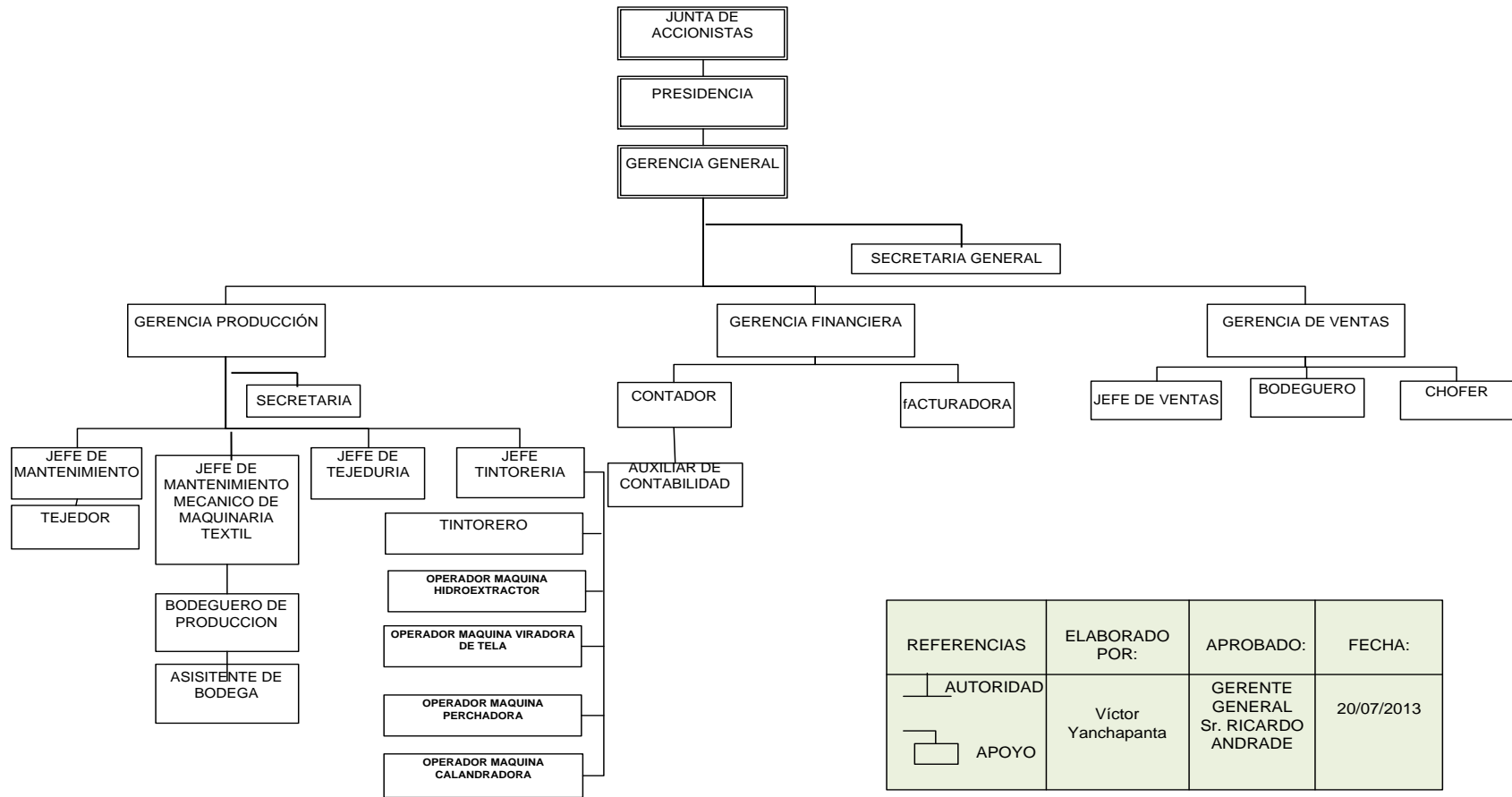
GRACIAS PÓR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°2

UBICACIÓN DE LA EMPRESA TEXTILES ANDELAS



ANEXO N°3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE TEXTILES ANDELAS C.I.A L.T.D.A




REFERENCIAS	ELABORADO POR:	APROBADO:	FECHA:
AUTORIDAD	Víctor Yanchapanta	GERENTE GENERAL Sr. RICARDO ANDRADE	20/07/2013
APOYO			

ANEXO N°4

PLANTA DE PRODUCCIÓN TEXTILES ANDELAS

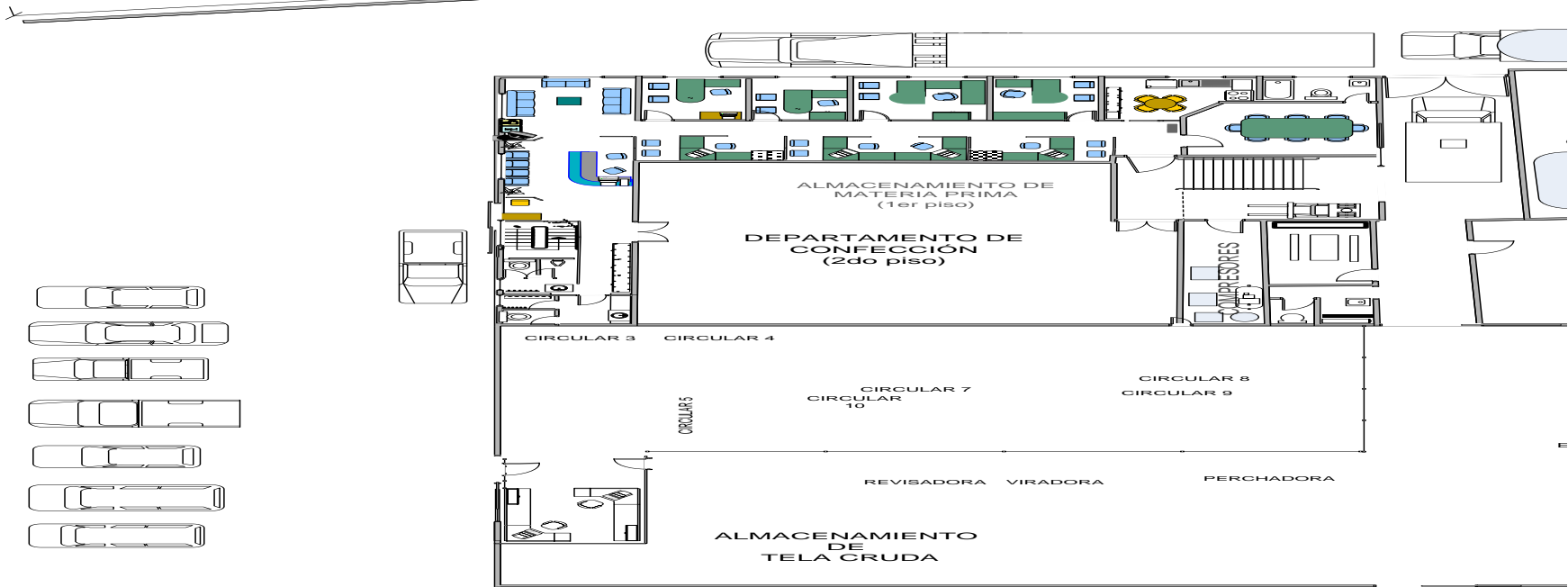
PLANTA DE PRODUCCION



Altura: 2648 mt snm
Latitud: 1°11'54.17"S
Longitud: 78°35'11.19"O
Escala: 1 : 0.3
Fecha: Abril 2010
Autor: Ricardo Andrade



67,00m



IMÁGENES DE LA MAQUINARIA DE LA EMPRESA EMPRESA

TEJEDURIA



VIRADO



TINTURADO



HIDRO-EXTRACCIÓN



SECADO



PERCHADO



CALANDRADO

