



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

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

**Tema: “La Gestión de Operaciones y su incidencia en la  
Productividad en la Empresa “TORRES & ESPEJO” de la  
ciudad de Ambato”**

**Autora: Fernanda Gabriela Erazo Carapaz**

**Tutor: Ing. MBA. Leonardo Ballesteros**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2012



**Ing. MBA. Leonardo Ballesteros**

**CERTIFICA:**

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

**Ambato, Noviembre del 2012**

---

**Ing. MBA. Leonardo Ballesteros**

**TUTOR DE LA TESIS**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Fernanda Gabriela Erazo Carapaz, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

---

**Srta. Fernanda Gabriela Erazo Carapaz**

**C.I. 0401642335**

**AUTORA**

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

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, la 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.- .....

**Dra. Giovanna Ortíz**

f.- .....

**Ing. Mónica Ruiz**

**Ambato, Noviembre del 2012**

## **DERECHOS DEL AUTOR**

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

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

---

**Srta. Fernanda Gabriela Erazo Carapaz**

**C.I. 0401642335**

**AUTORA**

## **DEDICATORIA:**

*A Dios por darme la oportunidad de haber alcanzado tantos logros y objetivos en mi vida, porque me ha dado las fuerzas para seguir continuando con todos mis proyectos planeados.*

*A mis padres Joffre Erazo y Lúgía Carapaz quienes han sido un pilar muy fundamental durante todos estos años, por ser las personas más importantes en mi vida que con amor y comprensión me han sabido guiar y enseñarme que con perseverancia y esfuerzo todo se puede lograr.*

*A mis hermanas, Verónica, Lorena, Lourdes, Sílvana, Guadalupe y hermano Jhófrre Erazo Carapaz, con quienes he compartido tantos momentos inolvidables por apoyarme en cada instante de mi vida a mis sobrinas (no) Dayan, Wendy, Alíson, Jhósep, que de una u otra forma estuvieron conmigo cuando los necesite.*

*A mi mejor amigo Neyro Gavílanes quien a pesar de todo estuvo conmigo tanto en los momentos felices como en los más difíciles, que con sus consejos y su apoyo me ayudaron a sobrellevarlos.*

*A todas aquellas personas mencionadas les dedico esta tesis por enseñarme que un tropiezo es un nuevo levante que la vida solo es una y hay que disfrutarla día a día pese a todas las dificultades que se nos presente.*

*Fernanda Erazo*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas, a los docentes Ing. Mba. Leonardo Ballesteros, Doctora Giovanna Ortiz, Ing. Mónica Ruíz por su apoyo comprensión, consejos y confianza para la realización de esta investigación.*

*A Dios, a mi familia, a mis amigos, a los profesores de la FCA que me guiaron durante todo el ciclo universitario, por brindarme su apoyo y paciencia en los buenos y malos momentos de mi vida.*

*A la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato por permitirme realizar la presente investigación.*

*Fernanda Erazo*

## ÍNDICE CONTENIDOS

CERTIFICA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DERECHOS DEL AUTOR .....	vi
DEDICATORIA: .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 TEMA .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema .....	7
1.2.5 Preguntas directrices o Interrogantes .....	7
1.2.6 Delimitación conceptual o de contenido .....	8

1.3 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4 OBJETIVOS .....	10
1.4.1 Objetivo General .....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPITULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	16
2.4.1 GESTIÓN DE OPERACIONES.....	18
2.4.2 PRODUCTIVIDAD .....	30
2.5 HIPÓTESIS.....	41
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	41
CAPITULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO .....	42
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	43
3.2.2 Investigación de Campo.....	43
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3.1 Investigación Exploratoria .....	43
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	44

3.3.3 Investigación Correlacional .....	44
3.3.4 Investigación Explicativa .....	44
3.4 POBLACIÓN .....	45
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	46
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	48
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	49
3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	49
CAPITULO IV .....	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	51
4.2.1. Encuesta aplicada a Clientes Externos de la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato. ....	52
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	70
4.3.1 Formulación de la Hipótesis: .....	70
CAPITULO V .....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 CONCLUSIONES .....	77
5.2.- RECOMENDACIONES.....	79
CAPÍTULO VI.....	81
PROPUESTA.....	81
6.1. DATOS INFORMATIVOS TITULO:.....	81
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	82

6.3 JUSTIFICACIÓN .....	83
6.4 OBJETIVOS .....	84
6.4.1. Objetivo General. ....	84
6.4.2. Objetivos Específicos.....	84
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	85
6.5.1. Análisis Social – Cultural.....	85
6.5.2. Análisis Económicos.....	85
6.5.3. Análisis Tecnológico.....	85
6.5.4. Análisis Organizacional .....	86
6.5.5. Análisis Operativo.....	86
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA .....	87
6.6.1 Manual de Gestión de Operaciones.....	87
6.6.2 Ventajas de contar con un Manual de Gestión de Operaciones .....	88
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO. ....	91
6.7.1 ETAPA 1. Matriz FODA .....	91
6.7.2 Evaluación De Factores Internos Y Externos .....	93
6.7.3. Matriz (EFI). Evaluación de Factores Internos para la Empresa TORRES & ESPEJO.....	94
6.7.4 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE) .....	95
6.7.5 Matriz De Estratégica Del FODA .....	96
6.7.6 ETAPA # 2 Valores y Políticas Empresariales .....	97
6.7.7 ETAPA 3. DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (Propuesto).....	100

MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES .....	100
6.8 PLAN DE ACCIÓN.....	142
6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	143
6.10 PRESUPUESTO .....	144
6.11 APLICACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA .....	145
ESTADO DE RESULTADOS.....	146
6.11.1 ANÁLISIS APLICACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA.....	149
6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	151
Bibliografía .....	153
ANEXO A.....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1. POBLACIÓN.....	45
TABLA # 2. Aplicación del Proceso Administrativo .....	52
TABLA # 3. Clientes Leales .....	54
TABLA # 4. Producto y Servicio de Calidad .....	56
TABLA # 5. Desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO .....	58
TABLA # 6. Reducción de tiempos de entrega del bien y servicio .....	60
TABLA # 7. Optimización de recursos ayudara a que la empresa mejore .....	62
TABLA # 8. Personal motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones.....	64
TABLA # 9. Producto y servicio eficiente y eficaz .....	66
TABLA # 10. Mejoramiento del Rendimiento de los empleados.....	68
TABLA # 11.FRECUENCIA OBSERVADA.....	72
TABLA # 12. FRECUENCIA ESPERADA.....	73
TABLA # 13. FORMULA DE CHI CUADRADO .....	74
TABLA# 14. Matriz FODA.....	92
TABLA # 15. Matriz (EFI). .....	94
TABLA # 16. MATRIZ (EFE) .....	95
TABLA # 17. Matriz De Estratégica Del FODA.....	96
TABLA # 18 PLAN DE ACCIÓN .....	142
TABLA # 19. Presupuesto para la Ejecución del Manual de Gestión de Operaciones	144
TABLA # 20. ÍNDICE DE RENTABILIDAD 2012.....	147
TABLA # 21. ÍNDICE DE RENTABILIDAD 2013.....	148
TABLA # 22 ANÁLISIS 2012 .....	149
TABLA # 23 ANÁLISIS 2013 .....	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1. Variable Independiente.....	16
GRÁFICO # 2. DEPENDIENTE.....	17
GRÁFICO # 3. Aplicación del Proceso Administrativo.....	52
GRÁFICO # 4. Clientes Leales.....	54
GRÁFICO # 5. Producto y Servicio de Calidad.....	56
GRÁFICO # 6. Desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO.....	58
GRÁFICO # 7. Reducción de tiempos de entrega del bien y servicio.....	60
GRAFICO # 8 Optimización de recursos ayudara a que la empresa mejore.....	62
GRÁFICO # 9. Personal motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones ....	64
GRÁFICO # 10. Producto y servicio eficiente y eficaz.....	66
GRÁFICO # 11. Mejoramiento del Rendimiento de los empleados.....	68
GRÁFICO # 12. Representación gráfica del Ji cuadrado.....	75
GRAFICO # 13. ESQUEMA GRAFICO DEL MODELO OPERATIVO.....	91

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1. Operacionalización De Variables (Independiente).....	46
CUADRO # 2. Operacionalización De Variables (Dependiente).....	47
CUADRO # 3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	48
CUADRO # 4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
CUADRO # 5. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	151
CUADRO # 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	152

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa TORRES & ESPEJO está dedicada a la producción y venta de medallas para condecoraciones, escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio durante 12 años.

Por esta razón la presente investigación se encuentra enfocada en la realización de un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar un Manual de Gestión de Operaciones que permita mejorar productividad de la empresa. Los datos obtenidos por las encuestas aplicadas a los clientes externos de la empresa indican que es necesaria la aplicación del tema La Gestión de Operaciones que permita controlar y mejorar las actividades que conforman el proceso de producción.

Este tema ayudo de manera eficiente a diseñar un Manual Gestión de Operaciones que permitirá realizar todas las actividades planificadas por la empresa y así cumplir paso a paso los procesos establecidos con la finalidad de aprovechar las oportunidades existentes estableciendo valores y políticas empresariales que ayude a desarrollar una cultura que apoye a crear una estructura organizacional con disciplina y responsabilidad, logrando de esta manera la eficiencia y la eficacia en la producción que realice la empresa.

### **PALABRAS CLAVES:**

MANUAL

OPERACIONES

PRODUCTIVIDAD

ADMINISTRACIÓN

ORGANIZACIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un Manual de Gestión de Operaciones para incrementar la productividad en la Empresa TORRES & ESPEJO.

La Tesis consta de seis Capítulos, los que permitieron estudiar los distintos temas y subtemas de gran importancia.

El Capítulo uno, detalla el objeto de estudio; es decir, el problema que está enfrentando la empresa actualmente, las interrogantes, la delimitación de la investigación y la formulación de objetivos.

El Capítulo dos, se sustenta en la revisión de teorías, con el fin de interpretar y comprender con claridad el problema objeto de estudio. Estableciendo la categorización por cada variable, organizado los conocimientos científicos que apoyan la investigación.

El Capítulo tres, se basa en la búsqueda bibliográfica y en una investigación de campo, describe también las técnicas que se emplearon para ejecutar la investigación en la empresa TORRES & ESPEJO a través de una encuesta aplicada a los clientes externos.

El Capítulo cuatro, hace una descripción de los datos obtenidos por las encuestas mostrando la ejecución de la tabulación, el análisis e interpretación de los mismos, que permite priorizarlos en la investigación.

En el Capítulo cinco, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones considerando realizar el Manual de Operaciones para mejorar la productividad.

En el Capítulo seis, se efectúa la propuesta especificando con claridad cada uno de los elementos que lo componen como son los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad fundamentación, metodología del modelo operativo y el diseño del Manual de Operaciones siendo fundamental la puesta en marcha de la propuesta en la Empresa.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“La Gestión de Operaciones y su incidencia en la Productividad en la Empresa “TORRES & ESPEJO” de la ciudad de Ambato”

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

La inadecuada Gestión de Operaciones en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato disminuye la Productividad.

##### **1.2.1 Contextualización**

La globalización y los cambios en el ámbito económico, político y tecnológico han tenido lugar a constantes cambios directos en el funcionamiento de las empresas, al

igual que el entorno y las condiciones que operan los mismos, lo cual permite que exista una concepción económica abierta inestable en el mercado, aplicando nuevas e innovadoras herramientas de operación llegando a brindar productos y servicios con total eficiencia, efectividad. Se puede decir que las organizaciones productoras se han visto en la necesidad de aplicar un Manual de Gestión de Operaciones, que les permita adaptarse a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

**En el Ecuador**, las empresas buscan constantemente dinamizar y optimizar cada recurso disponible para lograr los objetivos que se han planteado, lo cual es de gran importancia para poder generar un mejor desarrollo económico. En la época actual, las organizaciones tienen que lograr no solo la satisfacción del cliente externo mediante productos y servicios de calidad sino también a los clientes internos pues es el recurso fundamental para que la empresa obtenga mayores y mejores niveles de productividad.

Una empresa no solamente debe lograr el óptimo en los objetivos de rentabilidad de sus propietarios e inversores, sino también para lograr conservar los puestos de trabajo e inclusive incrementarlos, hacer que los trabajadores tengan un elevado grado de motivación y calidad de vida laboral, generar productos con un alto valor agregado para sus consumidores gracias a un precio justo y un elevado nivel de calidad, y relaciones fructíferas y de largo plazo con sus proveedores.

La empresa **TORRES & ESPEJO**, que nace en el año de 1982 con el nombre de Torres Diseño Gráfico y con la finalidad de ampliar y ofertar más alternativas al

diseño se fusionaron esposa y esposo conformando TORRES & ESPEJO ubicada en las calles Juan Benigno Vela y Francisco Flor, empresa que desarrolla una serie de propuestas que van desde fotograbado hasta artículos publicitarios y promocionales; nuestra gama abarca toda la producción en metales como es la fabricación de medallas para condecoraciones, escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio, tenemos la distribución para el centro del país.

Además debido al desarrollo del entorno la empresa se ve en la necesidad de implementar un Manual de Gestión de Operaciones lo cual ayudara al cumplimiento de objetivos y así lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad, en la productividad satisfaciendo las necesidades del mercado nacional llegando a obtener una mayor nivel de productividad y así obtener mejores beneficios.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la empresa TORRES & ESPEJO en la actualidad, desarrolla sus operaciones con una inadecuada gestión de operaciones generando una problemática situación, por tanto esto provoca que aumente el desperdicio de recursos y por ende disminuirá la productividad.

El desconocimiento de funciones que se deben desempeñar en cada área de trabajo por parte de los trabajadores, generando una disminución en el nivel de desempeño laboral.

La pérdida de tiempo es otra de las razones por la cual existen retrasos en la entrega de productos y esto provoca que los productos queden estancados en bodega ya que al no entregar a tiempo los productos muchas veces los clientes ya no se acercan a retirarlos provocando así una pérdida económica que influye en negativamente a los objetivos establecidos por la empresa.

Al contar con negociaciones deficientes entre empresa - cliente ocasionara la inseguridad de los clientes para con la empresa pues al no manifestarles el tiempo de entrega del producto ocasionaran desacuerdos pues para poder vender un producto no se puede garantizar que ya se tiene un cliente seguro pues no se puede saber cuál va a ser el comportamiento frente a las diferentes circunstancias o motivos que se presentan día a día en la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no implementar un Manual de Gestión de Operaciones, la empresa tendrá una disminución en la productividad impidiendo el desarrollo empresarial esto ocasionara que aumente el desperdicio de recursos.

Al saber que los trabajadores no acatan las órdenes establecidas por parte de la administración dificultara notablemente el proceso administrativo.

El no entregar los productos en el tiempo establecido por la empresa creara un descontento en los clientes, dando paso a que la competencia cubra nuestros nichos de mercado.

La inseguridad que tienen los clientes referentes al tiempo de cobranza ocasionara en un futuro la pérdida de dinero y por ende la deterioración de las relaciones entre empresa y cliente.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la inadecuada Gestión de Operaciones en la Productividad en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Preguntas directrices o Interrogantes**

- ¿Qué tipo de Gestión de Operaciones posee la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

- ¿Cómo la falta de la Gestión de Operaciones afecta en la producción de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato?
- ¿De qué manera el Manual de Gestión de Operaciones logrará incrementar la Productividad en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato?

### **1.2.6 Delimitación conceptual o de contenido**

Campo —→ Administrativo

Área —→ Organización

Aspecto —→ Gestión de Operaciones

#### **Delimitación espacial**

La presente investigación se realizara en la empresa TORRES & ESPEJO ubicada en las calles Juan Benigno Vela y Francisco Flor, en la ciudad de Ambato.

#### **Delimitación Temporal**

La siguiente investigación empezó en el mes de abril.

#### **Unidades de Observación**

La presente investigación se aplicara a los clientes externos, que adquieren los productos con más frecuencia en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica por la factibilidad de su realización, pues se dispone de tiempo para su desarrollo, acceso a las fuentes de información dentro de la empresa, la posibilidad de aplicar el proyecto y disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

El presente estudio lo realizare buscando el mejoramiento continuo de la empresa de TORRES & ESPEJO con el objetivo de obtener una mejor productividad para mejorar el tiempo de producción y la entrega del producto a costos mínimos. Las operaciones se realizaran en corto y largo plazo referidos a calidad y flexibilidad, de esta manera se establece la utilización de una metodología sustentada en una eficiente Manual de Gestión de Operaciones para lograr los objetivos, con referencia al proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad.

El impacto al implementar un Manual de Gestión de operaciones ayudara directamente al consumidor, ya que es la persona que tiene la libertad y tiempo para elegir el producto a su entera satisfacción, el manual también aportara para que los operarios trabajen de manera colectiva, de este modo lograr un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, generando mayor demanda y participación en el mercado. Además adopta el enfoque de los manuales, con lo cual los procesos de transformación de distintas operaciones también pueden diseñarse y gerenciarse.

Además la presente investigación es factible de realizar, por cuanto se conoce las falencias que existe en dicha empresa pues se han ido realizando trabajos de investigación continuamente, además que se cuenta con el apoyo directo del personal directivo de la empresa. La aplicabilidad de las encuestas los clientes externos, no ocasionan mucha dificultad lo que facilitara mayormente la efectividad de la investigación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la Gestión de Operaciones adecuada para mejorar la Productividad en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Gestión de Operaciones en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.
- Indagar como es el desarrollo de la productividad en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato
- Diseñar un Manual de Gestión de Operaciones en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato para que mejore la productividad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato, no existe estudios previos referentes al tema que es la Gestión de Operaciones de estudio propuesto, sin embargo, se ha tomado como referencia datos proporcionados a través de una entrevista con el dueño de la empresa.

Al realizar investigaciones mediante el uso de la biblioteca tanto física como virtual apporto en la identificación del problema que se presentan en las empresas de producción y de servicios en general, y mediante la gestión de operaciones incrementar permanentemente la productividad proporcionando ventajas competitivas a la

Organización frente a sus competidores y así encontrar relevantes criterios y posibles soluciones al problema de estudio.

(Paredes, 2012). *”Sistema de Gestión Administrativa y su incidencia en la Productividad en la Mecánica de Transmisiones Solís de la Ciudad de Ambato”*.  
Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

**Objetivos:**

- Evaluar la situación actual del Sistema de Gestión Administrativa y la Productividad en la Mecánica de Transmisiones “Solís”.
- Diseñar un plan estratégico para incrementar en un 5% la productividad en la Mecánica de Transmisiones “Solís”.

**Conclusiones:**

- La mecánica no está cumpliendo con las metas y objetivos, por lo que le impide satisfacer sus propias necesidades y la de sus clientes. En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta.
- Al no tener una estructura-funcional dificulta tener una imagen formal de la organización, saber quién depende de quién y qué es lo que a cada una le corresponde realizar dentro de la organización.

(Cuno, 2011) *“Sistemas de Gestión de Calidad en la Empresa de Lácteos Nutrí Leche S.A. Sucursal San Vicente - Cantón Tisaleo y su incidencia en la*

*productividad*". Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

**Objetivos:**

- Analizar qué etapa de los procesos debemos aplicar en el Sistema de Gestión de calidad de la empresa de Lácteos “Nutrí Leche” S.A, sucursal San Vicente - Cantón Tisaleo para incrementar la productividad.
- Diseñar un modelo de sistemas de Gestión de Calidad de la empresa Lácteos “Nutrí Leche” S.A. sucursal San Vicente - Cantón Tisaleo para el incremento de la productividad.

**Conclusiones:**

- Más de la mitad de los encuestados manifiestan que el nivel de producción actual cubre las necesidades de los clientes, pero que les gustaría incrementar las mismas, para lo cual ellos están dispuestos a colaborar con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que les ayude a incrementar la productividad.
- La aceptación de los encuestados en que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aumentara la productividad es notable ya que ellos piensan que si mejora la productividad tendrán más trabajo y por ende mejores ingresos que ayudara al desarrollo de sus familias y de la sociedad en general.

(RODRÍGUEZ, 2011) *“Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en el nivel de productividad de la empresa AVÍCOLA SÁNCHEZ en la parroquia Cotaló*

*Cantón Pelileo*". Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

**Objetivos:**

- Diagnosticar Que Modelo de Gestión, le permite a la empresa alcanzar un nivel de Productividad aceptable.
- Proponer un manual de manejo de avicultura para alcanzar la productividad.

**Conclusiones:**

- La empresa no tiene una planeación adecuada. En esta organización seria indispensable realizar las actividades con una previa planificación de las mismas, para evitar riesgos que puedan afectar a la relación diaria y al mismo tiempo llevar una elaboración acertada de los productos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación se utilizara el Paradigma crítico-propositivo, ya que tiene que ver con muchas necesidades que afronta la situación social de la empresa, al analizar el fondo el problema se planteara una solución a corto y mediano plazo y lograr establecer posibles soluciones al proyecto investigativo como el trabajo en equipo y una producción eficiente.

Esto nos servirá de base para que se realicen investigaciones posteriores, ya que la realidad que se vive hoy en día la empresa TORRES & ESPEJO, se dificulta debido a que cada día se presentan nuevas propuestas o problemas al interactuar y socializar los

valores y principios de la empresa al analizar las diferentes dimensiones del contexto social, político, científico, técnico, económico y cultural para saber cuán importante es la Gestión de operación y de este manera lograr el mejoramiento de la productividad.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

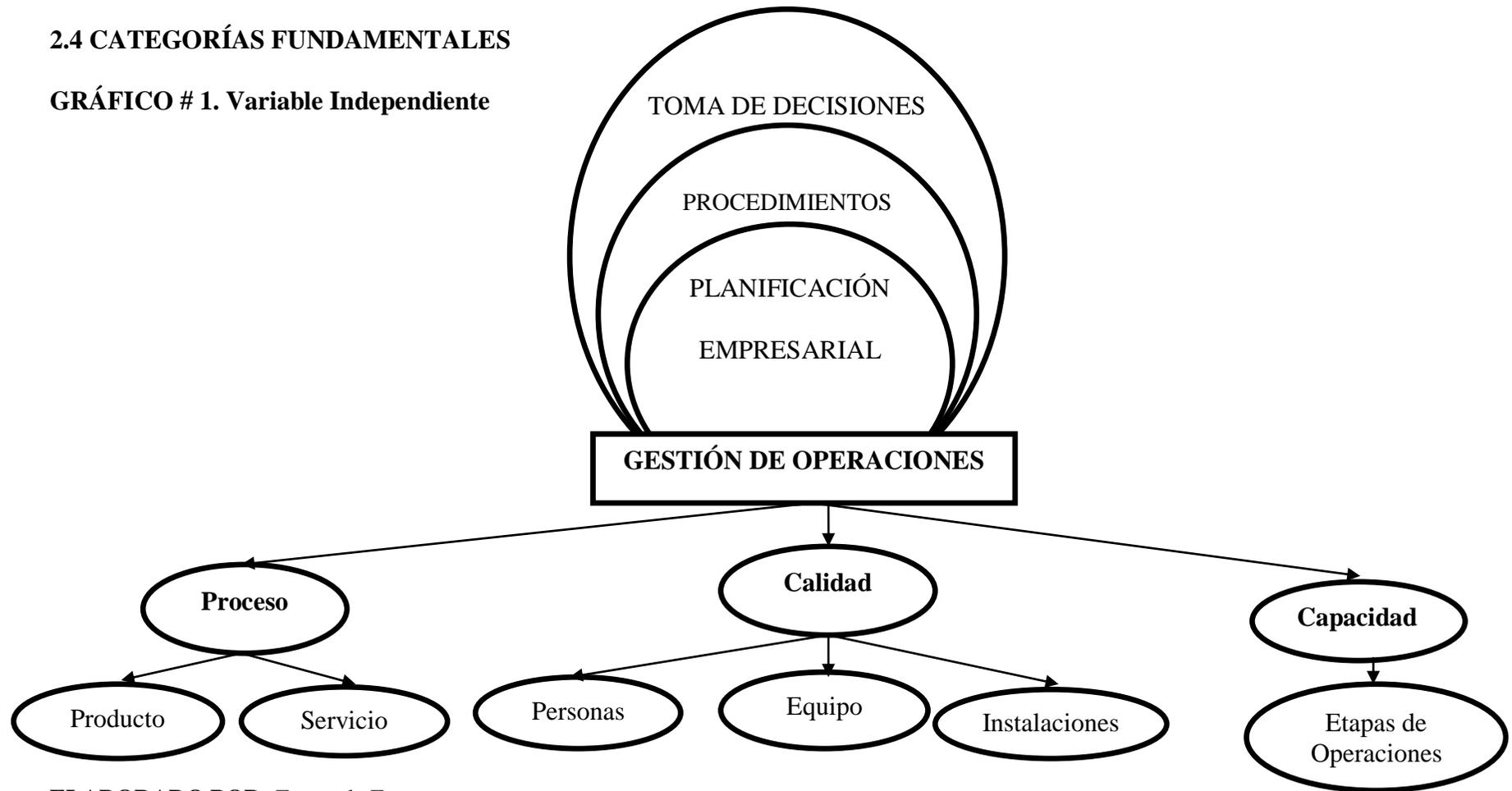
Según la constitución de la República del Ecuador, Aprobada en referéndum el 28 de Septiembre del 2008, Actualizada a Marzo del 2010, Capítulo VI, Trabajo y Producción Pp.211 y 212.

**El Artículo 319:** De la Carta Magna (Formas de Organización de la producción y la economía). Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. En tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**El Artículo 320:** De nuestra Constitución (principios de la producción) establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

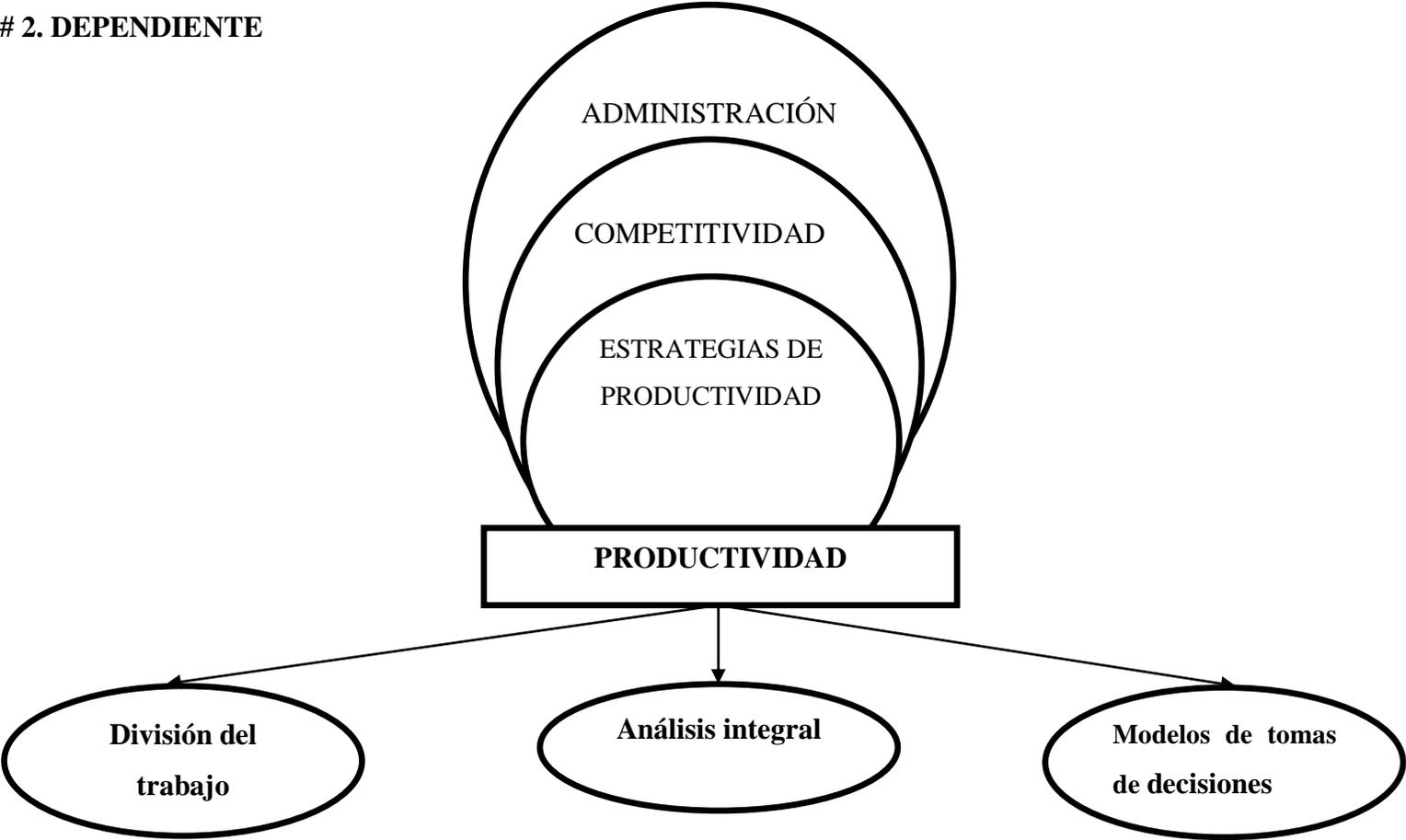
GRÁFICO # 1. Variable Independiente



ELABORADO POR: Fernanda Erazo

**VARIABLE DEPENDIENTE**

**GRÁFICO # 2. DEPENDIENTE**



**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## **2.4.1 GESTIÓN DE OPERACIONES**

### **TOMA DE DECISIONES**

Según (J, 2009, pág. 4) Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

### **Sistema de toma de decisiones compartidas**

Según (DOMÍNGUEZ, 1995, pág. 201) Señalo que: Siempre que aquello sea posible, en las empresas se intentara que la toma de decisiones participe todos aquellos que posteriormente se verán afectados por las mismas (principalmente en las decisiones operativas). Este procedimiento, que tiene el inconveniente de su lentitud, ofrece la ventaja de acrecentar el apoyo a la decisión tomada y aumentar el esfuerzo de todos para su consecución.

### **Técnicas de administración más utilizada en la toma de decisiones**

Según (Sumanth, 1999, págs. 19,20) Las técnicas de administración más utilizadas pueden clasificarse en tres grandes grupos, Economía administrativa, contabilidad administrativa.

1. La economía administrativa es la aplicación de los principios de la economía al proceso de toma de decisiones. Sus herramientas más comunes incluyen:

- Análisis de punto de equilibrio
- Análisis de la demanda de mercado

2. La contabilidad administrativa, basada en la disciplina contable, utiliza principalmente las siguientes herramientas:

- Análisis de razones y proporciones financieras
- Análisis de fondos
- Análisis de costos” a la medida”

3. Enfoque de la ciencia de la administración proporciona a los administradores un marco de trabajo conceptual y técnicas analíticas basadas en los conceptos cuantitativos.

Al instrumentar tales analíticas, un administrador tiene la opción de utilizar las siguientes herramientas

- Modelos determinísticos
- Modelos probabilísticos
- Simulación.

## **PROCEDIMIENTOS EMPRESARIALES**

Según (León, 2009, pág. 5) Las empresas no podrían actuar sin las funciones que desempeñan las oficinas. Todas las tareas de planificación y control se realizan en ellas. En ellas es donde se registran y procesan las ventas, se piden las materias primas, se contrata, adiestra, promociona y disciplina al personal, y se satisfacen sus necesidades.

Todas las funciones de apoyo administrativo de una empresa se desempeñan en la oficina. Comprenden las actividades propias de los departamentos de personal, de compras, de financiación, de ingeniería, de instalaciones, de asuntos jurídicos y de la función ejecutiva. Incluyen, asimismo, las funciones de secretaría, correo, reprografía, proceso de textos, gestión de registros y comunicaciones. ¿Qué es lo que no forma parte de la oficina? En ella no se integran las instalaciones de producción, el almacén, las instalaciones de expedición y de recepción, ni las de venta en una empresa o

establecimiento de servicios. Tales son los campos donde los principales bienes y servicios de la empresa se producen, almacenan y expiden.

## **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Según (SUMANTH, 1999, pág. 74), Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales pero él simplemente dio por supuesto que sólo mediante el seguimiento de procedimientos empresariales muy disciplinados podría hacerse realidad la implementación global.

Según (MARTÍNEZ, 2009, pág. 4), Los manuales de sistemas y procedimientos son las mejores herramientas para administrar una organización. Sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Según (SUINN, 2009, pág. 4), En la desensibilización de grupo hay varios factores que tienen importancia crucial:

1. El tratamiento procede al paso del cliente más lento del grupo.
2. El entrenamiento de relajación puede acelerarse o disminuir su velocidad, pues los clientes pueden conducirse al nivel del grupo por medio de sesiones con grabadoras.
3. Para tratar fobias para las cuales no se poseen jerarquías estándar ya establecidas, es conveniente alentar a los clientes a que participen como grupo, y sugieran y refinen los puntos de la escala.
4. Para eliminar preocupaciones externas, el terapeuta debe indicar que él va a permanecer sentado en el mismo sitio durante toda la sesión.
5. Aunque un terapeuta con experiencia puede trabajar hasta con 10 pacientes al mismo tiempo, es mucho más conveniente que el grupo no pase de 5 a 7 clientes.

## **PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL**

Según (DOMÍNGUEZ, 1995, pág. 6) Se consideran tres etapas básicas:

**La planificación estratégica:** en las que se establecen los objetivos, las estrategias y en general los planes globales a largo plazo, normalmente entre 3 y 5 años. Esta actividad se desarrolla por la alta dirección y se ocupa de problemas de gran amplitud, tanto en términos de actividades organizativas como de tiempo: debido a ello se emplean variables muy agregadas

**Planificación Operativa:** donde se encuentran los planes estratégicos y los objetivos globales de la empresa para cada una de las áreas y sub áreas funcionales, llegándose a un elevado grado de detalle. Así se establecen, además las tareas a desarrollar para que cumplan los objetivos y planes a largo plazo indicando dónde, cómo y cuándo se llevaran a cabo.

**La planificación adaptativa:** que pretende establecer las medidas correctoras necesarias para eliminar las posibles divergencias entre los resultados y los objetivos relacionados con ellos.

### **Etapas Del Proceso De Planificación De La Empresa**

Según (SERGUEI, 2009, págs. 6,7), Profundicemos a continuación en este esquema inicial y determinemos las ocho etapas de todo proceso de planificación:

**1. Diagnóstico de la situación:** deberemos llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la empresa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra. Recordemos que la planificación: Consiste en definir hoy dónde se quiere estar mañana y cómo se piensa llegar.

**2. Fijación de objetivos:** deberemos determinar tanto los objetivos principales como los secundarios y cuantificarlos. Los objetivos deben ser coherentes, medibles en

el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender.

**3. Establecimiento de premisas:** deberemos establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Se trata de hacer una previsión sobre lo que ocurrirá con aquellas variables no controlables por la empresa y, que de alguna forma, pueden afectar a la consecución de los objetivos. La finalidad es tener preparadas todas las alternativas posibles.

*¿Podrá el mercado absorber todas las unidades de producto que la empresa tiene previsto fabricar? ¿Cómo va a responder la competencia ante nuestra estrategia? ¿Se van a producir cambios en el marco económico?*

**4. Determinación de líneas de acción:** deberemos pensar también en las estrategias. Determinaremos las vías de actuación principales y alternativas que consideremos óptimas para alcanzar los objetivos fijados.

**5. Evaluación de las líneas de acción:** deberemos analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias identificadas para saber con qué contamos y qué debemos tener en cuenta.

**6. Elección de una línea de acción:** deberemos elegir el conjunto de estrategias y alternativas que nos proporcionen mayores garantías de éxito.

*“Podríamos tener un plan anexo de producto, de precios, otro de distribución, de comunicación”*

**7. Elaboración de planes derivados:** deberemos desarrollar una serie de planes anexos que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones por grupos de actividad.

## **GESTIÓN DE OPERACIONES**

Según (León, 2009, pág. 6) Es la unidad responsable del mantenimiento y la gestión continua de la infraestructura de la organización y se centra especialmente en asegurar que los servicios cumplen los niveles acordados. En otras palabras, podríamos decir que la Gestión de Operaciones engloba todas las actividades del día a día dedicadas al mantenimiento de la infraestructura y a asegurar que los servicios se están prestando con normalidad.

### **Aspectos clave de la Gestión de Operaciones:**

- Trabaja para asegurar que un dispositivo, sistema o proceso está funcionando.
- Lleva a cabo los planes.
- Está enfocada a las actividades a corto plazo, aunque éstas generalmente se repiten durante un largo periodo de tiempo.
- El equipo que ejecuta estas actividades ha de estar muy especializado, por lo que a menudo requiere de una formación específica.
- Hay una tendencia a establecer acciones repetitivas y fiables para asegurar el éxito de la operación del servicio.

- Es en la Gestión de Operaciones es donde el valor real de la organización se mide y distribuye.

### **Decisiones Claves En La Gestión De Operaciones**

**Proceso:** Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa.

**Capacidad:** Se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. Sin embargo, la planeación de la capacidad determina no sólo el tamaño de las instalaciones sino también el número apropiado de gente en la función de operaciones. Se ajustan a tareas específicas y puestos de operaciones mediante la programación de la gente, del equipo y de las instalaciones.

**Inventarios:** Determinan lo que debe ordenar, qué tanto pedir y cuándo solicitarlo. Los sistemas de control de inventarios se utilizan para administrar los materiales desde su compra, a través de los inventarios de materia prima, de producto en proceso y de producto terminado.

**Fuerza de trabajo:** La administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones.

**Calidad:** La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de las operaciones: se deben establecer estándares, diseñar equipo, capacitar gente e inspeccionar el producto o servicio para obtener un resultado de calidad. (htt)

### **La estrategia de Gestión de Operaciones**

Es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.



La forma en que se lograrán los objetivos, con referencia al proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad. Están vinculadas con los objetivos y las estrategias. En muchos casos hay que sacrificar el bajo costo con el fin de obtener la flexibilidad necesaria para crear productos a la medida, o para entregar productos con un plazo de entre corto. Incluso, en ocasiones hay que sacrificar la calidad, que ha llegado a tener características de mandamiento religioso en muchas empresas, para cumplir con las presiones de los plazos de entrega. (htt1)

## **ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Es importante recordar los fundamentos conceptuales de la administración y el proceso de desarrollar acciones y tomar decisiones para dirigir las actividades del personal y manejo de los recursos dentro de una organización, a fin de lograr los objetivos de la empresa existen tres enfoques:

**Funcional o de procesos:** Llamado tradicional o clásico, desarrolla el planeamiento, organización, dirección y control de de las actividades de una organización. Hoy se visualizan dos formas: hacerlo mediante funciones o mediante procesos, como se verán más adelante.

**De comportamiento:** O de las relaciones humanas, enfatiza el comportamiento organizacional y relación interpersonal, para que por medio de las personas puedan conducirse las actividades de la organización.

**Sistemático:** Se centra en el uso de sistemas, datos y técnicas cuantitativas para tomar decisiones a fin de facilitar la consecución de objetivos. Una combinación de los

tres enfoques es lo ideal. Debe pensarse en los objetivos implícitos, es decir los que no necesitan enunciarse, y los explícitos, específicos para cada empresa, se enuncian y cambian de acuerdo con el entorno.

**Los objetivos implícitos de toda empresa son:**

- El bienestar de sus empleados y trabajadores
- El servicio a clientes y usuarios
- La ganancia de las acciones y dueños
- La responsabilidad ante la sociedad

La administración de operaciones es responsable del manejo de recursos productivos, lo que implica el diseño y el control de los sistemas responsables del uso de los materiales, los recursos humanos, los equipos y las instalaciones los métodos y procedimientos en la obtención de un producto: bien o servicio. Es importante resaltar que mientras la administración de operaciones y producción trata de la oferta de las organizaciones, el marketing está relacionado con la demanda del mercado de consumidores y las finanzas realizan el enlace entre ambos. (htt2)

## **2.4.2 PRODUCTIVIDAD**

### **ADMINISTRACIÓN**

Según, (JONES, 2006, pág. 5) En su libro de Administración Contemporánea, Administración es.-“Es la planeación, organización, dirección, y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”.

(ROBBINS, 2005, pág. 7) Define, “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Administración es un proceso a través del cual se coordina y optimiza los recursos de una organización con el único fin de aprovechar de cada uno de estos y a la vez permite la realización correcta de las cosas, además esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas. Según la investigadora

#### **Objetivos fundamentales que debe lograr cualquier empresa:**

Según (SUMANTH, 1999, págs. 20,120), Porcentaje de participación en el mercado

- Innovación
- *Productividad*
- Obtención de recursos físicos y financieros
- Rentabilidad
- Desempeño y desarrollo gerencial
- Desempeño y actitudes de los trabajadores
- Responsabilidad pública

**Criterios para que un objetivo califique como objetivo gerencial:**

1. Lograr hacer efectiva la declaración de la misión de la empresa
2. Ser mucho muy específico sin ambigüedades
3. Contar con una base de tiempo
4. Ser comprobable.

**Principios De La Administración**

Según (GARCIA, 2009, pág. 7) Atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

**1. Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

**2. Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

**3. Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

**4. Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, y así la ejecución del trabajo sea disciplinada.

## **COMPETITIVIDAD**

Según (RIOS, 2010, pág. 5), Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El termino competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la aplicación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento mas, abierto, expansivo y proactivo.

Según (BIASCA, 2005, pág. 52)La necesidad de una reestructuración es, quizá, los resultados de la empresa en relación a la competencia (su competitividad). Sin embargo, el tema no es simple. La evaluación de las ventas, participación de mercado, rentabilidad, punto de equilibrio y costo financiero pueden ser indicadores que llamen a la reflexión. Pero también hay señales internas: toma de decisiones lenta, excesivo

control, demasiadas reuniones, "burocracia" (procedimientos engorrosos y con demasiados pasos), etcétera.

## **Enfoques de Competitividad**

**Enfoque Tradicional:** El enfoque tradicional de la competitividad se basa en los costos laborales y el tipo de cambio. Estos dos factores determinarían los precios de los productos de un país en el mercado internacional, en relación a los precios de los productos de países extranjeros. Este enfoque lleva a otorgarle importancia a las devaluaciones y a orientar la política económica en la reducción de costos. Este enfoque tendría mayor validez en mercados de productos con alta elasticidad precio.

**Enfoque Estructural:** Considera a la tecnología como endógena y crucial para determinar las ventajas comparativas dinámicas. Se desprende de este enfoque que se deben concentrar esfuerzos en el aumento de la productividad y la incorporación y desarrollo de tecnología, lo que no siempre se logra mediante la disminución de costos o las devaluaciones. (htt3)

## **LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN**

El término estrategia de producción, además de ser relativamente reciente, ha sido objeto de definición por múltiples autores. Todos coinciden en que es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo

coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva. (htt9)

### **Importancia La Estrategia De Producción**

La función de Producción, en su perspectiva más contemporánea, se constituye en un eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva y distintiva, al cúmulo creciente de necesidades, deseos y expectativas de los clientes, para lo cual es necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción adecuadas y pertinentes. Así, Producción puede desempeñar diferentes roles estratégicos en la empresa, desde una total neutralidad interna hasta constituirse en su principal fuente generadora de ventajas competitivas distintivas, dependiendo de cómo sea percibida esta función por la alta gerencia.

El desarrollo ineludible y necesario de estrategias de producción, se ha convertido en un verdadero dilema para las empresas manufactureras contemporáneas, sobre todo, por la imperiosa necesidad de contemplar en estas un conjunto de elementos que tradicionalmente han pasado inadvertidos para su función productiva. Aspectos como las prioridades y objetivos competitivos, las decisiones y políticas estratégicas, la focalización de las operaciones, la evaluación de enfoques de mejora, así como el

establecimiento de medidas híbridas de desempeño, están haciéndose cada vez más cotidianos para el área de producción. (htt7págs. 3,4,5)

### **Características De La Estrategia De Producción**

Está enfocada a Largo plazo, global, es la base del crecimiento futuro

Asegura la permanencia en el medio,

Minimiza riesgos y capitaliza oportunidades

Enfocado al cliente

Participación del Personal

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

### **Desde el punto de vista interno**

Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.

Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

Decrezen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

## **Elementos**

Estructura Organizacional

Planificación (Estrategia)

Recursos

Procesos (htt8)

## **PRODUCTIVIDAD**

Según (LEFCOVICH, 2009, pág. 13) La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficiente a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuán mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos. Alguna vez se escuchó que para mejorar la productividad, hay dos buenos caminos: la devaluación de la moneda nacional, y la reducción o congelamiento de los salarios. Al bajar esos costos, la productividad podrá aumentar, pero ninguna de las dos son las mejores alternativas ya que tienen un efecto de corto plazo. Realmente para entrar al mundo de la competitividad y productividad es importante tener en cuenta lo siguiente:

- a) Saber lo que el cliente quiere y lo que ofrece la competencia;
- b) Tener un personal satisfecho mediante incentivos;
- c) No descuidar la capacitación de los colaboradores;

- d) Estar siempre al día en materia tecnológica y de equipos, gracias a inversiones racionales y oportunas.

### **Factores que inciden en la productividad de la empresa**

(LEVCOVICH, 2009, pág. 12) Se dividen en dos factores fundamentales que son los internos y los externos.

#### **FACTORES INTERNOS**

Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de duros, y otros como blandos.

Entre los factores duros tenemos: Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Y, entre los denominados blandos se encuentran: Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que “no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada”.

#### **FACTORES EXTERNOS**

En cuanto a los factores externos se tienen: Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias

primas Administración pública e infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategia.

## **SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

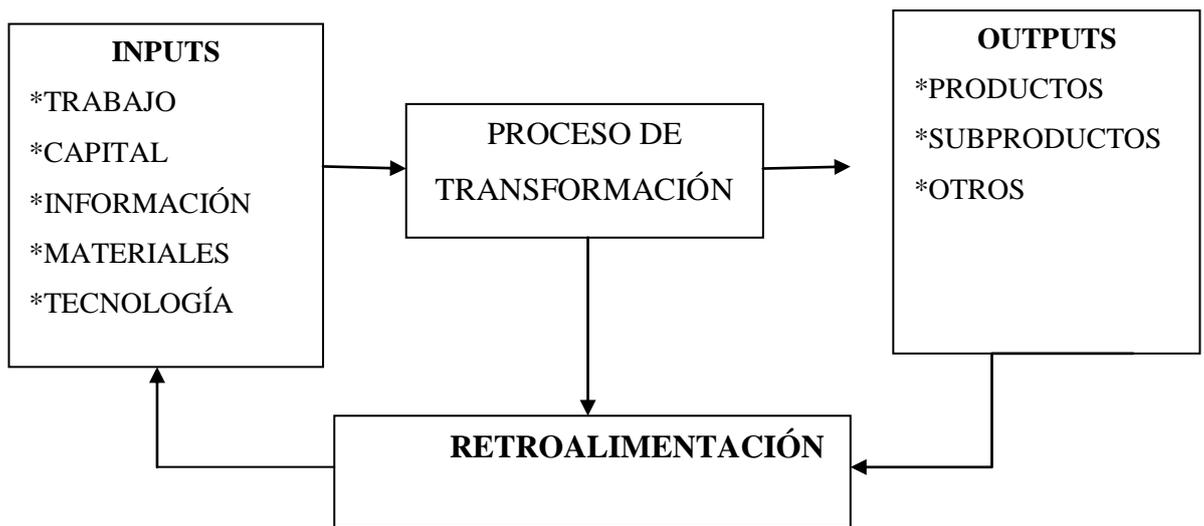
Según (VELAZQUEZ, 2002, pág. 20) Las empresas productoras de manufacturas o servicios desarrollan procesos de negocios con la finalidad de operar la eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes (manufacturas y/o servicios) que atienden a las necesidades de los clientes y generan un beneficio (económico) para la empresa; de este modo, la eficiencia de los procesos productivos se relacionan tanto con la calidad de los bienes producidos , como con el costo de producción en que se incurre. Debido a que la eficiencia de los procesos productivos es el objetivo de la administración de operaciones, esta debe estudiar al procesos de producción desde el punto de vista de su desempeño, para lo cual es conveniente concebir a dicho proceso como uno de transformación, por el medio del cual, ya sea cliente o un conjunto de insumos (materia prima) se transforma para generar productos (manufacturas y/o servicios).

## **LA PRODUCCIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO**

Según (FERNANDEZ, 2006, págs. 2,3) Un sistema abierto se puede caracterizar como un sistema abierto. Por esta razón, la metodología y terminología de la teoría de sistemas es aplicable al estudio de procesos de producción y, de hecho, el termino sistema productivo es de uso frecuente. Un sistema es un todo unitario

organizado, formado por dos o más partes interrelacionadas y delimitado por una frontera identificable en su entorno o supra sistema con el que interactúa de forma permanente intercambiando información y productos para lograr una misión determinada.

### **SISTEMA PRODUCTIVO**



### **LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA**

Según (JIMENEZ, 2009, pág. 7) La función de producción en la empresa puede definirse como “el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan el valor agregado” Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases unidas:

**Insumos:** implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Pueden ser materiales o personas.

**Procesos:** conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos. Incluye planta (maquinarias, materias) y trabajo (mano de obra), es decir, tecnológicos de activos productivos, materiales indirectos y conocimiento.

**Productos:** vienen físicos (materiales) y/o servicios (personas satisfechas) entregados del productor al consumidor.

Las decisiones que corresponden a la dirección de producción pueden clasificarse según las pautas de Schroeder, en:

**Decisiones de procesos:** aquellas que se relacionan con el diseño del proceso físico de producción:

- Selección del tipo de proceso
- Elección de la tecnología
- Análisis del flujo del proceso
- Distribución de planta (Layout)

**Decisiones de capacidad:** tienen por objeto dotar a la empresa de la suficiente capacidad de producción, e incluye:

- Decisiones de instalación
- Programación temporal de actividades
- Economías de escala

**Decisiones de insumos:** aquellas relacionadas con el sistema logístico, desde la etapa de compras hasta el almacenaje de materias primas, productos en proceso de fabricación y producción terminadas.

**Decisiones del trabajo:** aquellas relacionadas con el aumento de productividad, diseño del trabajo y su valoración.

**Decisiones de calidad:** Se refiere a la planificación y al control de calidad.

## **2.5 HIPÓTESIS**

“La adecuada aplicación de la Gestión de Operaciones en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato permitirá mejorar la productividad.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Gestión de Operaciones

**Variable Dependiente:** Productividad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque que voy a utilizar para realizar esta investigación, van ser el paradigma cuantitativo pues este me llevara hacia una identificación del porque causa el problema, plantare una encuesta que será aplicada a los clientes de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato, ya planteada la encuesta obtendré datos estadísticos los cuales me ayudara a realizar un análisis donde verificare porque surge el problema y las consecuencias que trae.

## **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

Esta investigación bibliográfica la he considerado muy importante pues mediante libros, tesis, publicaciones, he obtenido mucha información y me lleva a un enfoque de cómo debe ser un Manual de Gestión de Operaciones que se deben utilizar en la empresa y los daños que existen si estas no son aplicadas ya que estas me ayudara a verificar como este manual influye en la productividad, pues si existe un Manual de Gestión de Operaciones habrá un mejoramiento en la productividad.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Esta investigación la realice en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato para tener un enfoque de cómo los administrativos informan a los clientes de los cambios que se efectuaran al implementar un Manual de Gestión de Operaciones, estos datos los obtendré por medio de la aplicación de una encuesta que me ayude a reconocer el problema que se está causando en la empresa.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Esta investigación me ayudo a describir una relación directa entre La Gestión de Operaciones y la Productividad, pues me permitió desarrollar nuevos métodos de estudio y generar hipótesis para reconocer más variables de interés investigativo y

explorar el problema. Visite la empresa TORRES & ESPEJO para conocer si cuentan con un Manual de Gestión de Operaciones y verificar los problemas que existe.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Recogí, registre las características más importantes que me ayudaron a elaborar datos para resolver el problema de cómo afecta la inexistencia de un Manual de Gestión de Operaciones en la Productividad, por medio de esto solucionar el problema.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Esta investigación me ayudo a conocer la asociación de las dos variables como son las Gestión de Operaciones y la Productividad y como ayudaron para que haya un mejor desenvolvimiento entre empresa-cliente.

### **3.3.4 Investigación Explicativa**

Esta investigación me llevo a identificar la Gestión de Operaciones para mejoramiento de la productividad y así obtener mayor conocimiento y lograr un análisis de los datos que he obtenido por medio de una encuesta.

### 3.4 POBLACIÓN

La presente investigación se aplicara a los clientes externos de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato, que adquieren los productos con mayor frecuencia.

**TABLA # 1.POBLACIÓN**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE POBLACIÓN</b>
Cientes externos	72
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

**FUENTE:** Empresa TORRES & ESPEJO

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

La encuesta será realizada a los 72 clientes externos de la ciudad de Ambato, se tomo en consideración esta cantidad ya que son ellos los que adquieren los productos con mayor frecuencia, por lo que no es necesario calcular el tamaño de la muestra.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**CUADRO # 1. Operacionalización De Variables (Independiente)**

<b>Hipótesis:</b> “La adecuada aplicación de la Gestión de Operaciones en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato permitirá mejorar la productividad.				
<b>Variable Independiente:</b> Gestión de Operaciones				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
La administración de Operaciones está dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante el proceso administrativo en la producción de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.	Proceso administrativo  Satisfacción de los Clientes  Disminución de Costes	*Planeación *Organización *Dirección *Control  *Lealtad del cliente *Difusión gratuita *Participación en el mercado.  Reducción de tiempos muertos de maquinaria y empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cree usted que la aplicación del proceso administrativo mejorara la Gestión operativa?</li> <li>2. ¿Cree usted que la calidad del bien y servicio que produce la empresa tendrá como resultado clientes leales que adquirirán el producto?</li> <li>3. ¿Usted al recibir un producto y servicio de calidad ayudaría a difundir el trabajo que realiza la empresa?</li> <li>4. ¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES &amp; ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?</li> <li>5. ¿Considera usted que al reducir los tiempos de entrega del bien y servicio ayudara a que la calidad sea?</li> </ol>	Esta investigación se la va a realizar por medio de encuestas.

**FUENTE:** Elaboración propia

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## CUADRO # 2. Operacionalización De Variables (Dependiente)

<b>Hipótesis:</b> “La adecuada aplicación de la Gestión de Operaciones en la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato permitirá mejorar la productividad.				
<b>Variable Dependiente:</b> Productividad				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.	Recursos          Rendimiento       Mano de Obra	*Humanos *Tecnológicos *Materiales *Financieros  *Eficiente *Eficaz  Personal: *Motivado *Capacitado	1. ¿Cree usted que al optimizar los recursos, ayudara a que la empresa mejore su desarrollo empresarial? 2.- ¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones? 3.- ¿Usted como cliente al recibir un producto y servicio eficiente y eficaz por parte de la empresa TORRES & ESPEJO se encuentra? 4.- ¿Cree usted que un manual de gestión operativo ayudara a que los empleados tengan un mejor rendimiento?	Esta investigación se la va a realizar por medio de encuestas.

**FUENTE:** Elaboración propia

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Será necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación

**CUADRO # 3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas se sujetan?	Clientes
3. ¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basaron sobre Gestión de Operaciones y la productividad
4. ¿Quién?	Investigador Fernanda Erazo
5. ¿Cuándo?	La recolección de información se la realizo Desde (Abril 2012 a Octubre 2012)
6. ¿Lugar de recolección de la Información?	Empresa TORRES & ESPEJO de Ambato – Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez, a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección utilizare?	Encuestas
9. ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

**FUENTE:** Elaboración propia

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación

**CUADRO # 4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Instrumentos de investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de grado, Libros sobre la elaboración de tesis, revistas, artículos, Publicación de artículos en internet
2. Información Primaria	2.1 Encuesta, Observación	2.1.1 Cuestionario

**FUENTE:** Elaboración Propia

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

### 3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis y procesamiento de la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

#### **CODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados a los clientes que adquieren los productos con mayor frecuencia, en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato y de

esta manera me facilito el procesamiento y análisis de información real y así proporcionar una solución adecuada al problema.

El procesamiento y análisis de la información, verifica que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir, que las preguntas estén bien contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

### **TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para proceder a la realización de la tabulación de datos se lo hizo a través del programa SPSS V15.0 lo que me permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

### **GRAFICAR**

Para esta presentación utilice graficas de pastel.

### **ANALIZAR**

Para proceder analizar los datos, se realizo por medio de medidas de dispersión como: Media aritmética y porcentajes ya que presenta menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

### **INTERPRETACIÓN**

La interpretación de los resultados se elaboro bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema, objeto de estudio. Se aplico el  $\text{CHI}^2$  para verificar la hipótesis, en la investigación y demostrar la relación entre variables.

### **CHI**

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

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para realizar la presente investigación se tomo en cuenta a los clientes externos de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato, para la recolección de la información y de los datos se ha utilizado como instrumento el formulario de encuesta.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Las encuestas realizadas me permitió tomar un diagnóstico real de lo que está pasando en la empresa, además me posibilitó adoptar propuestas que vayan a favor de la empresa, para la tabulación de los resultados alcanzados se utilizó el programa SPSS 15.0 como hoja de cálculo y los resultados se detallan a continuación.

**4.2.1. Encuesta aplicada a Clientes Externos de la Empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.**

**PREGUNTA # 1**

¿Cree usted que la aplicación del proceso administrativo mejorara la Gestión operativa?

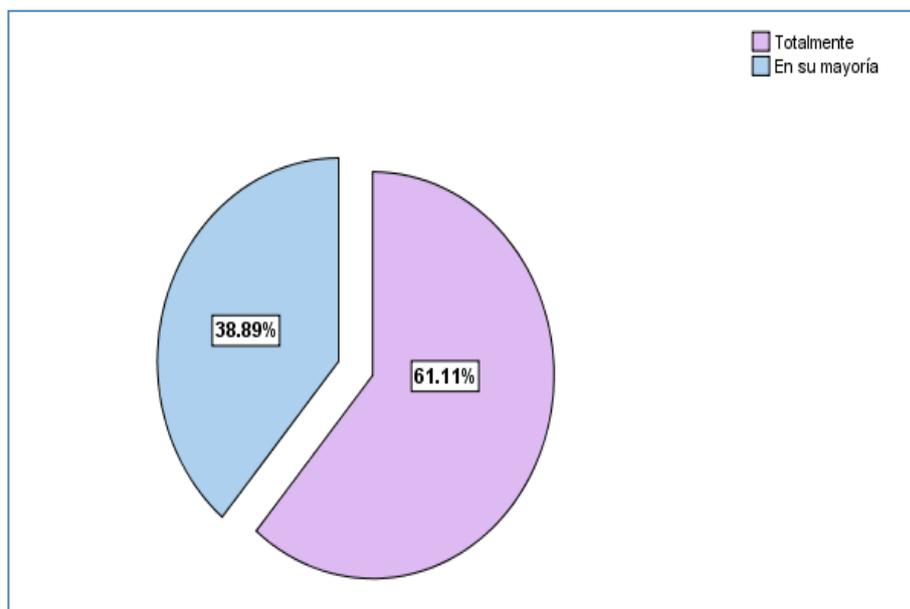
**TABLA # 2. Aplicación del Proceso Administrativo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Totalmente	44	61,11	61,11	61,11
	En su mayoría	28	38,89	38,89	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 3. Aplicación del Proceso Administrativo**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100 % de los Clientes el 61.11 % califica que la aplicación del Proceso administrativo mejorara totalmente la gestión operativa mientras que el 38.89 % consideran que la empresa mejorara en su mayoría.

**Interpretación:**

Se puede evidenciar por medio de las encuestas que la gran mayoría de los clientes piensan que al aplicar el proceso administrativo a la empresa mejorara notablemente la gestión de operaciones ya que esto contribuiría a regular los inconvenientes que existe en el proceso de productos hasta la entrega del servicio.

## PREGUNTA # 2

¿Cree usted que la calidad del bien y servicio que produce la empresa tendrá como resultado clientes leales que adquieran el producto?

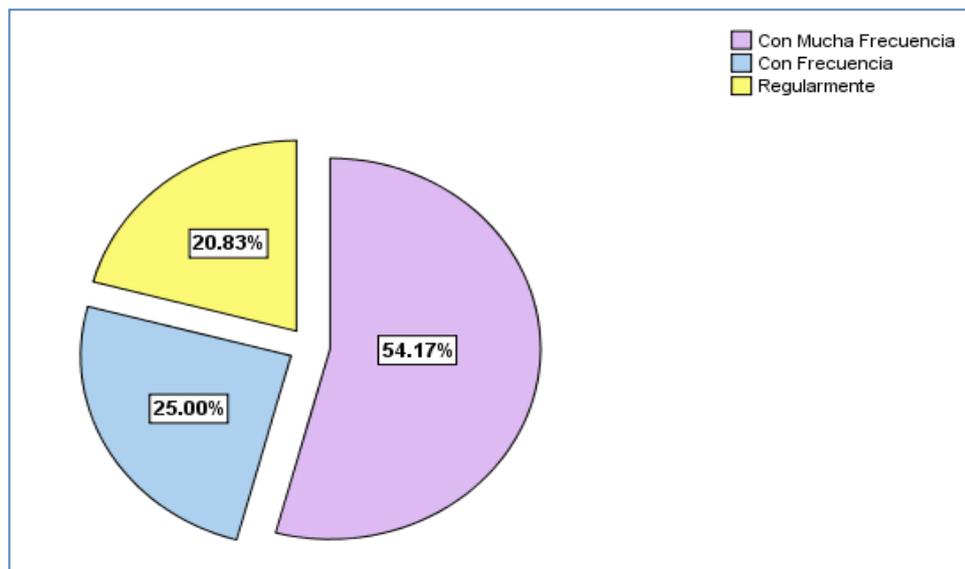
**TABLA # 3. Clientes Leales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Con Mucha Frecuencia	39	54,17	54,17	54,17
Con Frecuencia	18	25,00	25,00	79,17
Regularmente	15	20,83	20,83	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 4. Clientes Leales**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del total de los clientes el 54.17% manifiestan que al producir un producto y servicio de calidad los clientes leales adquirirán el producto con mucha frecuencia, mientras que el 25% dice que adquirirán con Frecuencia, el 20.83% piensa que adquirirán regularmente el producto.

**Interpretación:**

Realizando su respectivo análisis se deduce que la mayoría de encuestados opinan que al producir bienes y servicios de calidad la empresa obtendrá clientes leales que adquieran los productos con mucha frecuencia, lo cual permitirá obtener mayores ganancias.

### PREGUNTA # 3

¿Usted al recibir un producto y servicio de calidad ayudaría a difundir el trabajo que realiza la empresa?

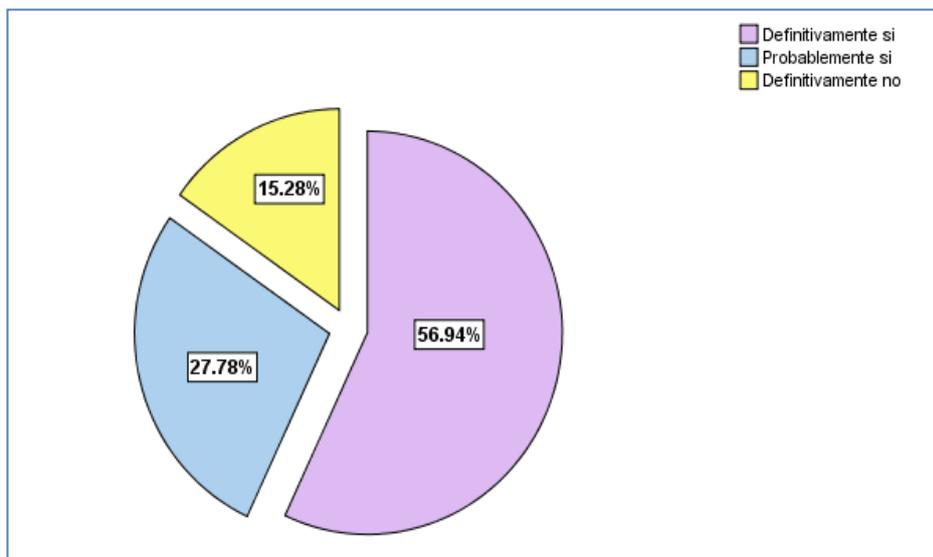
**TABLA # 4. Producto y Servicio de Calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente si	41	56,94	56,94	56,94
	Probablemente si	20	27,78	27,78	84,72
	Definitivamente no	11	15,28	15,28	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 5. Producto y Servicio de Calidad**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes el 56.94% manifiestan que al recibir un producto y servicio de calidad definitivamente si ayudarían a difundir el trabajo que realiza la empresa, mientras que el 27,78% opinan que probablemente sí y el 15.28% restante opinan que definitivamente no ayudarían a difundir el mensaje.

**Interpretación:**

Realizando el respectivo análisis se deduce que al producir bienes y servicios de calidad la gran mayoría de los clientes de la empresa ayudarían a difundir el trabajo que la empresa realiza, mientras que en un porcentaje más bajo pero aceptable considera que no, tomando como sugerencia crear un manual de gestión de operaciones para comprobar en que se está fallando ya que no se encuentran totalmente conformes.

#### PREGUNTA # 4

¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?

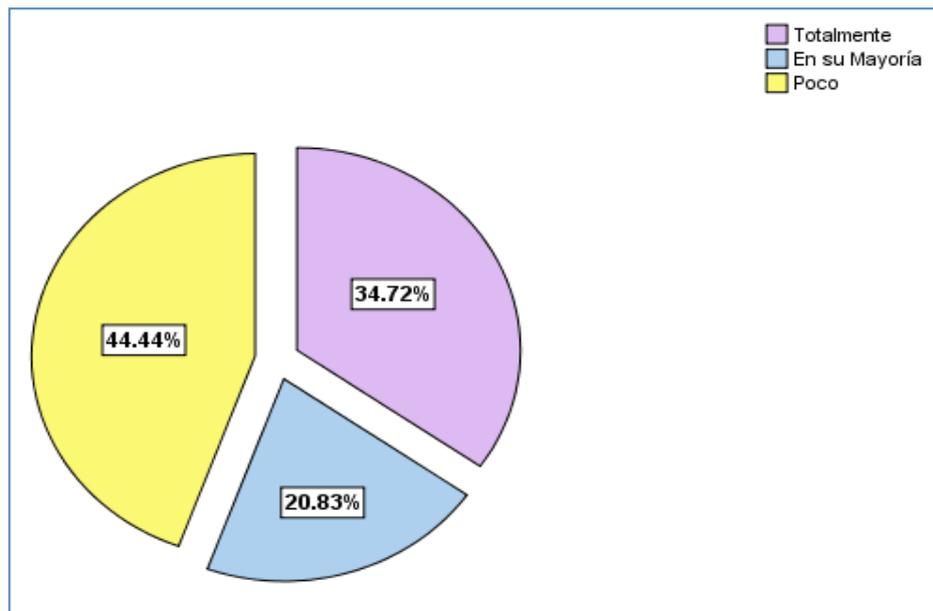
**TABLA # 5. Desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	25	34,72	34,72	34,72
	En su Mayoría	15	20,83	20,83	55,55
	Poco	32	44,44	44,44	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 6. Desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes el 34.72% responde que al conocer el desempeño de la empresa preferirán totalmente los productos de la empresa, mientras que el 20.83% opinan que en su mayoría y el 44.44% piensan que pocas veces.

**Interpretación:**

Se puede notar claramente que en un porcentaje alto los clientes opinan que al conocer el desempeño de los trabajadores de la empresa TORRES & ESPEJO ellos adquirirán muy pocas veces, afectando así las entradas de dinero a la empresa y por ende baja la producción y las utilidades minimizan.

### PREGUNTA # 5

¿Considera usted que al reducir los tiempos de entrega del bien y servicio ayudara a que la calidad sea?

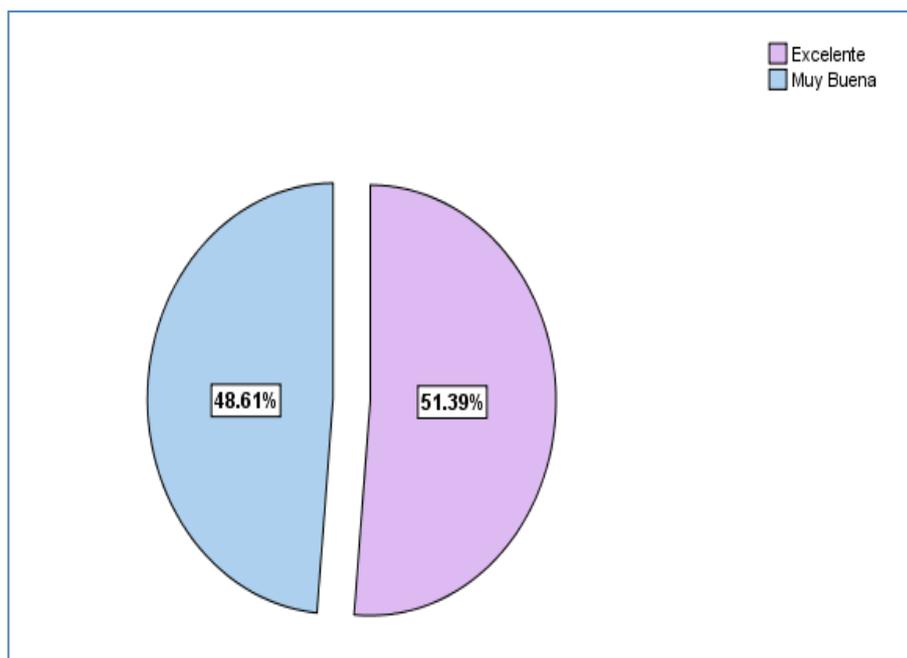
**TABLA # 6. Reducción de tiempos de entrega del bien y servicio**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Excelente	37	51,39	51,39	51,39
	Muy Buena	35	48,61	48,61	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 7. Reducción de tiempos de entrega del bien y servicio**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes, el 51.39% manifiestan que si se reduce tiempos muertos la calidad del bien o servicio será excelente, mientras que un 48.61% opinan que será muy buena.

**Interpretación:**

Se puede deducir que en un alto porcentaje los clientes opinan que al minimizar tiempos de producción del bien o servicio mejorara la calidad de estos, considerándolos como excelentes beneficiando totalmente a la empresa notando así que el personal necesita realizar un análisis para saber en qué proceso se está fallando.

### PREGUNTA # 6

¿Cree usted que al optimizar los recursos, ayudara a que la empresa mejore su ?

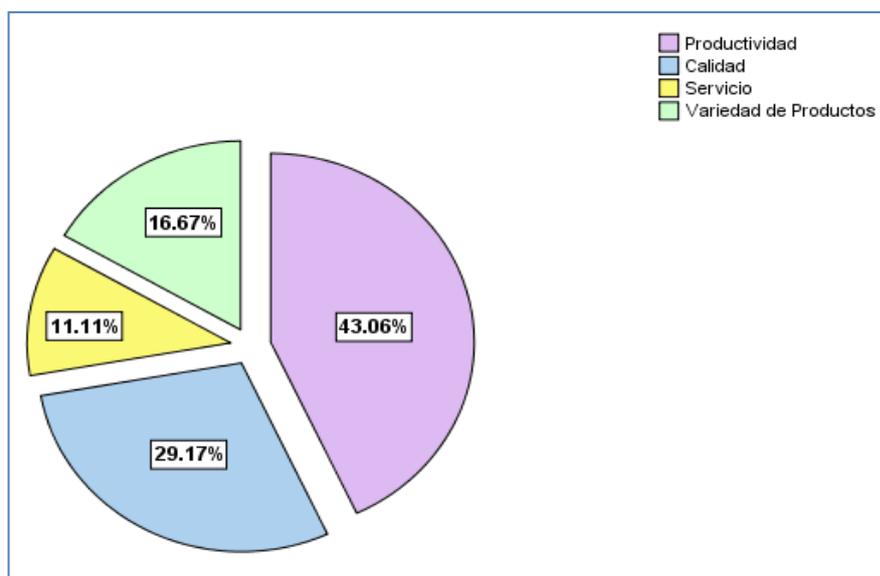
**TABLA # 7. Optimización de recursos ayudara a que la empresa mejore**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Productividad	31	43,06	43,06	43,06
Calidad	21	29,17	29,17	72,23
Servicio	8	11,11	11,11	83,34
Variedad de Productos	12	16,67	16,67	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRAFICO # 8. Optimización de recursos ayudara a que la empresa mejore**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes, el 43.06% manifiestan que si se optimizan los recursos de la empresa mejorara la productividad, el 29.17 % opinan que la calidad, el 11.11% piensan que el servicio, mientras que el 16.67% manifiestas que ayudara a mejorar la variedad del producto.

**Interpretación:**

Se puede deducir que en un alto porcentaje manifiesta que al optimizar los recursos empresariales mejorara beneficiosamente la producción, mientras que en un bajo porcentaje manifiestas que la variedad del producto considerando así la posibilidad de desarrollar nuevas estrategias para que mejore la producción y que los productos sean de mejor calidad.

### PREGUNTA # 7

¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones?

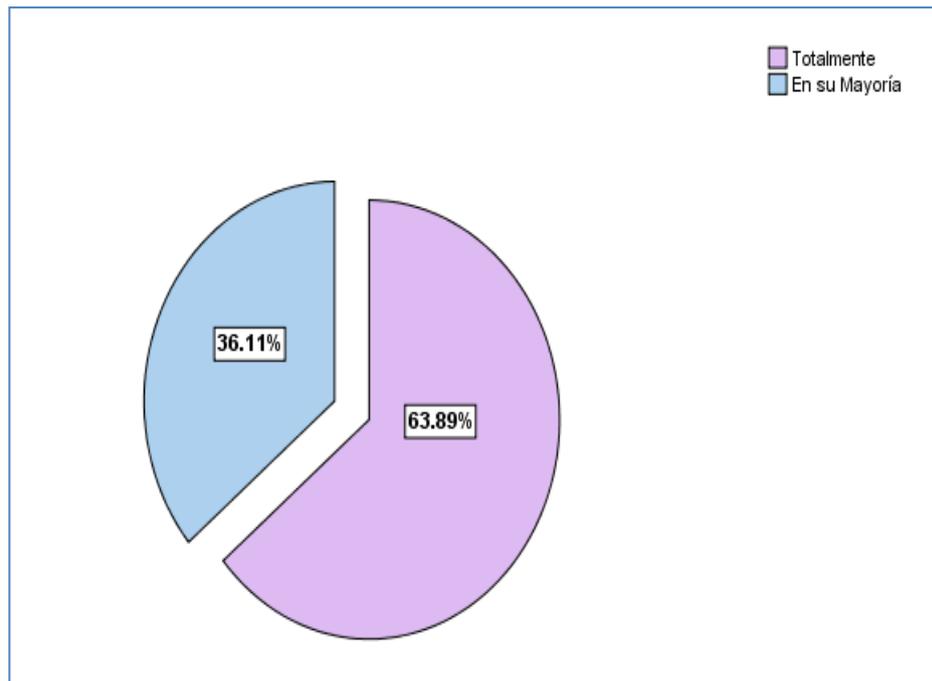
**TABLA # 8. Personal motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	46	63,89	63,89	63,89
	En su Mayoría	26	36,11	36,11	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 9. Personal motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes, el 63.89% manifiestan que el personal se encuentra motivado y capacitado desempeñara sus funciones en su totalidad, mientras que un 36.11% opinan en su mayoría.

**Interpretación:**

Consta evidentemente que la mayoría de encuestados piensan que un personal motivado y capacitado desempeñara sus funciones en totalidad porque esta diferencia se notara en el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores y por ende se verá reflejado en el producto y servicio de calidad que la empresa brindara a los clientes.

### PREGUNTA # 8

¿Usted como cliente al recibir un producto y servicio eficiente y eficaz por parte de la empresa TORRES & ESPEJO se encuentra?

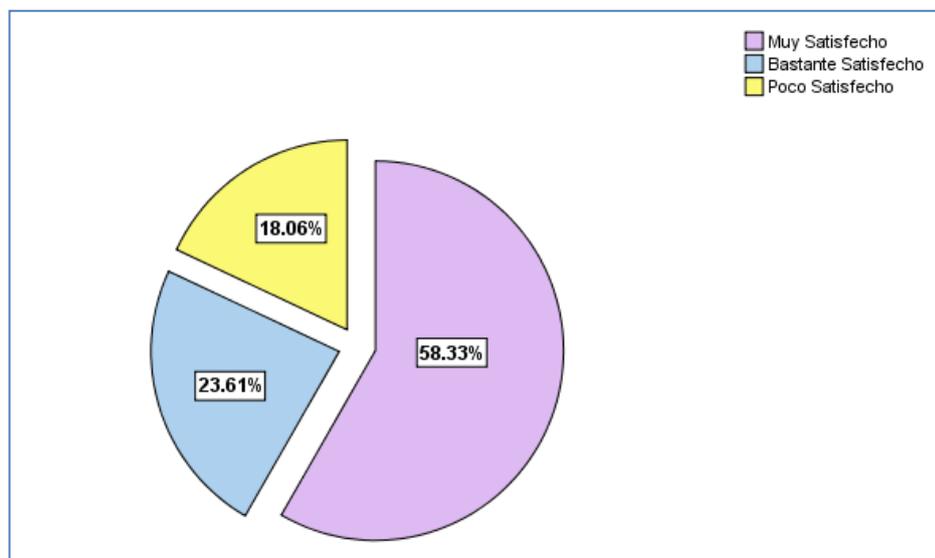
**TABLA # 9. Producto y servicio eficiente y eficaz**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Satisfecho	42	58,33	58,33	58,33
Bastante Satisfecho	17	23,61	23,61	81,94
Poco Satisfecho	13	18,06	18,06	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 10. Producto y servicio eficiente y eficaz**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes, el 58.33% manifiestan que al recibir un producto y servicio eficiente y eficaz se encontrarán muy satisfechos, mientras que el 23.61% opinan que bastante satisfechos y el 18.06% opinan que se encuentran poco satisfechos.

**Interpretación:**

La mayoría de clientes prefiere un producto y servicio eficiente y eficaz, debido a que esto le permita a la empresa a tener garantías en el trabajo realizado, además con la aplicación de esto se lograría cumplir con los objetivos planeados.

### PREGUNTA # 9

¿Cree usted que un Manual de Gestión Operaciones ayudara a que los empleados tengan un mejor rendimiento?

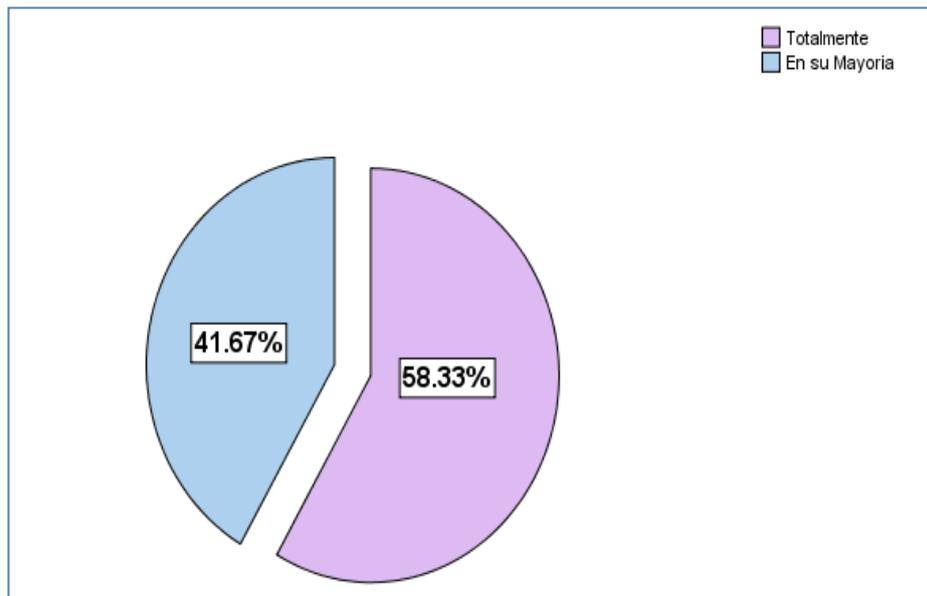
**TABLA # 10. Mejoramiento del Rendimiento de los empleados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	42	58,33	58,33	58,33
	En su Mayoría	30	41,67	41,67	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**GRÁFICO # 11. Mejoramiento del Rendimiento de los empleados**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Análisis:**

Del 100% de los clientes, el 58.33% manifiestan que al aplicar un sistema de gestión de operaciones los empleados mejorarán su rendimiento en su totalidad, mientras que un 41.67% opinan que en su mayoría mejorarán.

**Interpretación:**

Se puede deducir la mayoría de encuestados opinan que al haber un manual de gestión de operaciones el rendimiento de los empleados mejorará en su totalidad ya que el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además con esto se logrará brindar un mejor servicio y por ende la satisfacción del cliente externo.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La prueba o verificación de la hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, en base a este concepto se ha establecido la utilización del método estadístico denominado Ji Cuadrado, que no es más que una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

#### **4.3.1 Formulación de la Hipótesis:**

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis Nula

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis Alternativa

**H<sub>0</sub>** = La implementación de un Manual de Gestión de Operaciones NO permitirá mejorar la productividad en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>** = La implementación de un Manual de Gestión de Operaciones SI permitirá mejorar la productividad en la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

#### **Definición del Nivel de Significación:**

El nivel de significación que utilizare para la investigación es el 5%.

#### **Elección de la Prueba Estadística.**

Para la verificación de la hipótesis se adopto la prueba de Ji Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

### **Simbología**

$\chi^2$  = Ji cuadrado

**fo** = Frecuencia Observada

**fe** = Frecuencia Esperada

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toman en cuenta dos preguntas del cuestionario como se muestra a continuación.

### **Encuesta de los Clientes Externos tiene relación lo siguiente:**

#### **PREGUNTA # 4**

¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?

		Frecuencia
Válidos	Totalmente	25
	En su Mayoría	15
	Poco	32
	Total	72

#### **PREGUNTA # 7**

¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones?

		Frecuencia
Válidos	Totalmente	46
	En su Mayoría	26
	Total	72

**TABLA # 11. FRECUENCIA OBSERVADA**

ALTERNATIVA	CATEGORÍAS				SUBTOTAL
	TOTALMENTE	EN SU MAYORÍA	POCO	NADA	
4.-¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?	25	15	32	0	72
7.- ¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones?	46	26	0	0	72
<b>SUB TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>144</b>

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**TABLA # 12. FRECUENCIA ESPERADA**

ALTERNATIVA	CATEGORÍAS				SUBTOTAL
	TOTALMENTE	EN SU MAYORÍA	POCO	NADA	
4.-¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?	35,5	20,5	16	0	72
7.- ¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones?	35,5	20,5	16	0	72
<b>SUB TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>144</b>

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**FORMULA DE CHI CUADRADO**

$$X^2 = \sum \left[ \left( \frac{O-E}{E} \right)^2 \right]$$

**TABLA # 13. FORMULA DE CHI CUADRADO**

O	E	O - E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
25	35,5	-10,5	110,25	3,11
15	20,5	-5,5	30,25	1,48
32	16	16	256	16,00
0	0	0	0	0,00
46	35,5	10,5	110,25	3,11
26	20,5	5,5	30,25	1,48
0	16	-16	256	16,00
0	0	0	0	0,00
<b>SUB TOTAL</b>			<b>793</b>	<b>41,16</b>

**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Nivel de significancia y regla de decisión**

Grado de libertad (Gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

(Gl) = (F - 1) (C - 1)

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

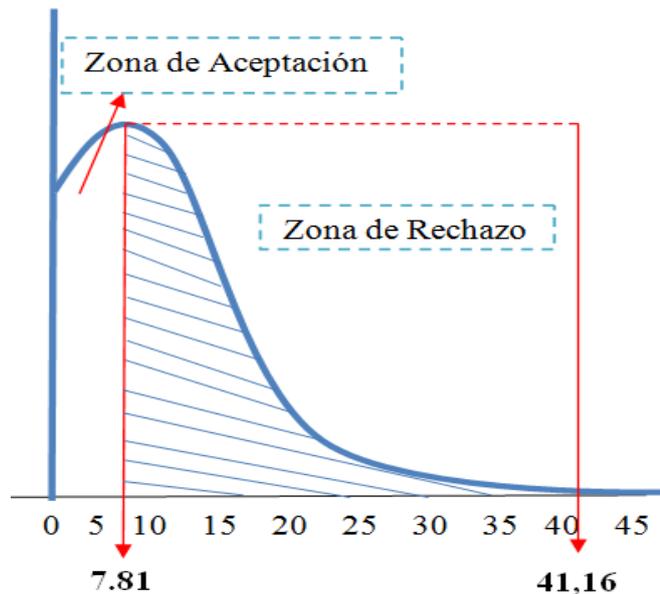
(Gl) = (1) (3)

(Gl) = 3

	Probabilidad de un valor superior - $\alpha$				
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

El valor tabulado de  $X^2$  con 3 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7.81

**GRÁFICO # 12. Representación gráfica del Ji cuadrado**



**FUENTE:** Encuesta a clientes externos

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## **DECISIÓN:**

Con 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05;  $X^2 = 7.81$ . El Ji cuadrado calculado es igual a 41.16 es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se queda con la hipótesis alternativa que consta lo siguiente:

La implementación de un Manual de Gestión de Operaciones SI permitirá mejorar la productividad de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa TORRES & ESPEJO del cantón Ambato, debido a que no cuenta con un Manual de Gestión Operaciones y por consecuencia el nivel de producción es bajo, es por ello que por medio de la aplicación de las encuestas se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Se pudo concluir que la empresa necesita un Manual de Gestión de Operaciones para mejorar las etapas de producción y así poder brindar un producto y servicio de calidad a los clientes, según los estudios realizados y otras investigaciones como las encuestas que fueron efectuadas a los clientes que adquieren los productos con mayor frecuencia cubriendo una óptima cobertura de las designadas en la muestra.

2.- Al no contar con un proceso administrativo adecuado la empresa se ve perjudica directamente a su estructura organizacional y por ende en la productividad es decir el control del desempeño laboral dentro de la empresa, no se lo realiza adecuadamente, es por esta razón que dificulta la comunicación y sus actividades disminuyendo la eficiencia y la eficacia.

3.- También se pudo determinar que al no contar con un manual de funciones específico la empresa no está cumpliendo con las metas y objetivos, por lo que le impide satisfacer las necesidades de sus clientes sintiéndose poco satisfechos por las prestaciones que ofrece la empresa. En la actualidad, lograr la "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

4.- Se pudo concluir que resulta insuficiente para una empresa contar con personal desmotivado y sin capacitación, ocasionando que los planes estratégicos establecidos adolezcan de la garantía necesaria para su cumplimiento, lo que unido a la presión del cliente para que el producto sea entregado en menos tiempo de lo establecido presentan dificultades para incrementar la cartera de clientes.

## **5.2.- RECOMENDACIONES**

Luego del análisis y determinación de los problemas existentes en la empresa sin un Manual de Gestión de Operaciones, incide particularmente en la aceptación de los clientes en un producto, se puede sugerir varias acciones para mejorar su aceptación entre ellas podemos mencionar algunas como:

1. -Elaborar un análisis FODA, que permita identificar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos de carácter interno y externo, respecto a la utilización de la información para mejorar los productos y servicio a los clientes de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.

2. -Implantación de un manual de funciones que permitirá asignar a cada uno de los trabajadores cuáles son las actividades que deben desempeñar dentro de la organización.

- 3.- La aplicación de una estructura orgánica que permita al personal de la empresa saber cuál es su puesto y de quien depende dentro de la empresa y plantear canales de comunicaciones adecuados internamente para generar un trabajo dinámico que agilice el proceso de producción evitando fallas y generando que disminuyan los tiempos muertos y así optimizar los recursos que la organización posee.

4.- Se recomienda que la empresa TORRES & ESPEJO, implementar un adecuado Manual de Gestión de Operaciones para proporcionar al personal (colaboradores de la empresa), normas, políticas y procedimientos que se deben dar a cada uno de los procesos capacitándolos adecuadamente esto también servirá como una fuente de motivación laboral, a través de esto obtendremos un desempeño adecuado y favorable mejorando el nivel de producción y servicio en el mercado, llegando a ser más competitivos

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**6.1. DATOS INFORMATIVOS TITULO:** Manual de Gestión de Operaciones para mejorar la productividad de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato

**Empresa:** TORRES & ESPEJO

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Juan Benigno Vela y Francisco Flor

**Beneficiarios:** Empresa TORRES & ESPEJO

**Responsable:** Gerente Víctor Hugo Torres

**Costo:** \$1765,50 Usd.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Una vez realizada la investigación en la empresa TORRES& ESPEJO se ha tomado como referencia los problemas que se plantean en los planes de producción contribuyendo a que la empresa pueda enfocarse sobre fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, infraestructura, tecnología, imagen y clientes; ya que son componentes importantes para su desarrollo organizacional y a la vez un posicionamiento sostenible en el mercado objetivo.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un Manual de Gestión de Operaciones afectando directamente en la producción y por ende al servicio que se le brinda al cliente es por ello que por datos obtenidos durante el proceso de investigación como es la encuesta, se partirá desde cero, con el diseño de una planificación estratégica la empresa iniciara a organizar, dirigir, controlar, evaluar la gestión operativa con el fin de llegar a tomar decisiones, partiendo desde la línea base que es el diagnostico situacional de la organización.

Un adecuado Manual de Gestión de Operaciones ayuda a la utilización de recursos satisfaciendo así mismo los objetivos de la organización convirtiendo insumos en bienes y servicios. La toma de decisiones la clave para: el proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo, calidad.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación surge con la intención de profundizar varios caminos teóricos que analizan la importancia de manejar un manual que permita dar soluciones rápidas eficientes y eficaces, con el fin de lograr alcanzar los objetivos trazados al inicio de cada período.

Para una organización de producción es posible aplicar manuales de solución ya que son totalmente flexibles y adaptables a los cambios, caso contrario si no se toman acciones correctivas corren el riesgo de perder más clientes y desperdiciar los trabajos de investigación que se han realizado, sin obtener los resultados esperados.

El éxito de una organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, usuarios finales y potenciales, identificar sus partes interesadas y traducir estas necesidades y expectativas para poder aplicar un Modelo de Gestión de Operaciones, lo cual ayudara al correcto funcionamiento de la misma y a alcanzar los objetivos anteriormente señalados con el fin de entregar al cliente un producto y servicio eficiente.

Los objetivos de las operaciones fluyen por toda la organización y se traducen a términos medibles que forman parte de las metas operativas para los departamentos relacionados con la producción.

Es por eso que con la presente propuesta se procura diseñar un Manual de Gestión de operaciones que ayudara al correcto funcionamiento de la organización y así alcanzar los objetivos señalados con el fin de entregar al cliente un producto y servicio de calidad.

## **6.4 OBJETIVOS**

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

- Diseñar un Manual de Gestión de Operaciones para mejorar la productividad de la empresa TORRES & ESPEJO de la ciudad de Ambato.
- 

### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Desarrollar el análisis FODA para generar estrategias adecuadas a las necesidades del mercado y de la empresa.
- Desarrollar políticas y valores de mejoramiento empresarial para lograr una mayor productividad y mejoramiento de los productos.
- Implementar un Manual de Gestión de Operaciones para mejorar la productividad de la empresa TORRES & ESPEJO.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para la viabilidad de la ejecución y puesta en marcha la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

### **6.5.1. Análisis Social – Cultural**

Para que una empresa sea aceptada dentro de un ámbito cultural de calidad es necesario que se tome muy en cuenta un servicio de excelencia, pues lo que existe de tras de los servicios exitosos está una empresa que cuenta con organización, coordinación, dirección, control, equipo, tecnología, eficiencia, eficacia y un sin número de actividades que van actuando juntas logrando fijar estrategias en beneficio de quienes hacen parte de la empresa Esta es la razón por la que una empresa sobrevivirá y será aceptada dentro de cualquier mercado.

### **6.5.2. Análisis Económicos**

En esta propuesta se debe tomar en cuenta la importancia y el impacto que tiene el crecimiento monetario en el país, así mismo para la empresa TORRES & ESPEJO, ya que en parte aporta a los ingresos totales del país, de esta manera la organización se convierte en ente productivo de trabajo logrando ser competitivo.

### **6.5.3. Análisis Tecnológico**

La empresa TORRES & ESPEJO cuenta con recursos tecnológicos necesarios para brindar un producto y servicio de calidad, por lo que en este aspecto no existirían dificultades, ya que la empresa ha invertido en la maquinaria y herramientas adecuadas

para un mejor resultado del producto y servicio, por lo cual la aplicación del manual de gestión de operaciones logrará un adecuado manejo y utilización de dichas maquinarias y herramientas permitiendo lograr los objetivos propuestos.

#### **6.5.4. Análisis Organizacional**

Para la empresa TORRES & ESPEJO y quienes la integran, este nuevo manual de gestión de operaciones les permitirá tener un óptimo desarrollo en sus niveles de trabajo, actualizándose en este mundo cambiante y exigente de productos y servicios con garantía.

Para los clientes internos el implementar este manual es una opción que dará frutos muy exitosos, esto se demostró a través de las encuestas realizadas, ellos mencionaron que al contar con este manual de gestión de operaciones, los empleados realizarán mejor sus funciones y por ende mejorarán los productos y servicios, es por eso que la propuesta que se realiza es de factibilidad e irrenunciable.

#### **6.5.5. Análisis Operativo**

Este análisis permite predecir si se pondrá en marcha el manual de gestión de operaciones, aprovechando los beneficios que ofrece a todos los usuarios involucrados con el mismo, ya sean los clientes internos que interactúan de forma directa, como también clientes externos que reciben el producto y servicio generado por la empresa. Se ha evidenciado que el personal no se resiste al cambio y por ende es factible operativamente la implementación de este manual.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA**

### **6.6.1 Manual de Gestión de Operaciones**

Según (LEFCOVICH, 2009, pág. 4), El Manual de Gestión de Operaciones reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos

Es de gran importancia, destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia, así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento. Con la implantación de estos requerimientos de información, podremos estar en condiciones de emitir juicios y dictámenes que tengan la finalidad de orientar a las unidades administrativas, en todo lo que se refiere a la instrumentación y aplicación de prácticas de mejoramiento, que obviamente contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de ellas.

### 6.6.2 Ventajas de contar con un Manual de Gestión de Operaciones

Las ventajas de los Manuales de Operaciones en su calidad de instrumentos administrativos, son las siguientes:

- ✓ Resumir en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que realiza una dependencia, así como los formatos utilizar.
- ✓ Establecer de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades de las unidades administrativas o entidad.
- ✓ Definir responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades que se desempeñen.
- ✓ Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas de la unidad administrativa o entidad en su caso.
- ✓ Representar más fácilmente, mediante el diagrama de flujo, las operaciones a realizar por cada área de la unidad administrativa o entidad de que se trate.
- ✓ Detectar y visualizar más rápidamente las fallas en las que se pueda incurrir.

(htt4págs. 3,4)

**Misión de las Operaciones:** Define el propósito de la función de operaciones en relación con la estrategia general. Declara la prioridad entre objetivos: costo, calidad, tiempo de entrega, flexibilidad.

**Objetivos:** Resultados que se esperan de operaciones en el corto y largo plazo referidos a costo, calidad, flexibilidad, entrega. Se expresan en términos cuantitativos, específicos y medibles. Es la misión bajada a mayor nivel de detalle.

**Políticas de Operaciones:** La forma en que se lograrán los objetivos, con referencia al proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad. Están vinculadas con los objetivos y las estrategias.

**Funciones de operaciones:** Se relaciona con las producciones de los bienes y servicios que resultan de procesos de transformación de los inputs y output.

**Los insumos.** Son las instalaciones para trabajar en ellas, luz para ver, resguardo del a lluvia, un puesto de trabajo para desarrollar las actividades y muchas cosas más. También hace falta tener equipo y suministros que ayuden en la transformación de las materias primas. Los suministros se distinguen del as materias primas porque en general no se incluyen ene l producto final. (htt6pág. 6)

Otro recurso muy importante es el conocimiento de cómo transformar los insumos en productos. Los empleados de la organización, por supuesto poseen este conocimiento y no se debe olvidar el último recurso que siempre es obligatorio: tiempo suficiente para completar las operaciones. La función de operaciones falla frecuentemente en su tarea porque no el proceso de transformación dentro del límite del tiempo requerido.

**Proceso de transformación.** Dentro del proceso de producción, la parte de la función de operaciones es el paso en el que se agrega valor.

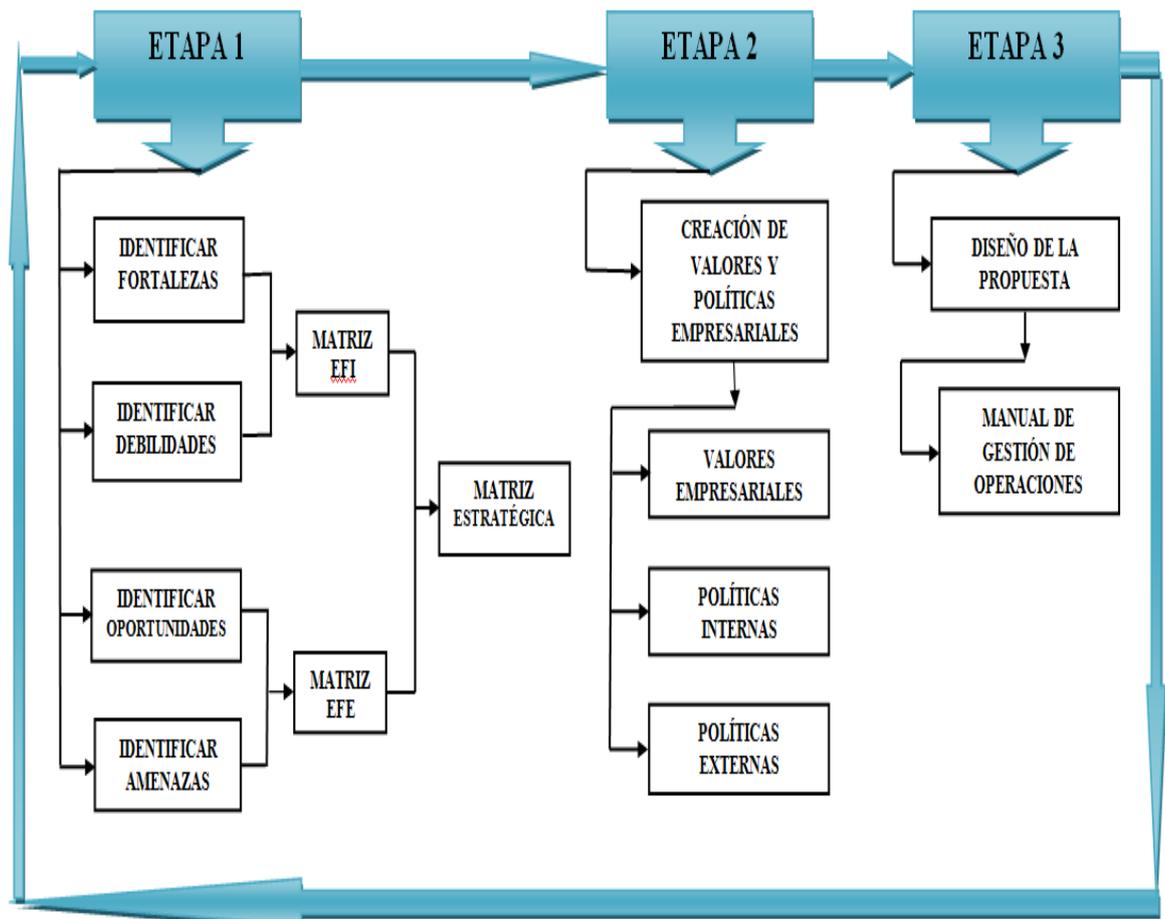
**Salidas.** En un sistema de producción generalmente se obtienen dos tipos de salidas: Servicio y productos. Los productos son con frecuencia artículos físicos y los servicios son abstractos o no físicos. (htt5)

### **Toma de decisiones en operaciones.**

Según, (SUMANTH, 1999, pág. 6) La toma de decisiones acerca de cómo planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa es una de las responsabilidades de un administrador de operaciones. Los problemas rutinarios pueden ser mejor manejados tomando decisiones de juicio. Los problemas complejos, que implican muchas variables interdependientes y un notable flujo de efectivo o cambio de personal generalmente requieren métodos más complicados. De manera similar, las decisiones adoptadas bajo condiciones de incertidumbre frecuentemente requieren de un análisis estadístico.

## 6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.

GRAFICO # 13. ESQUEMA GRAFICO DEL MODELO OPERATIVO



FUENTE: Elaboración propia

ELABORADO POR: Fernanda Erazo

### 6.7.1 ETAPA 1. Matriz FODA

La Empresa TORRES & ESPEJO se dedica a la producción en metales como es la fabricación de medallas para condecoraciones, escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio con una distribución para el centro del país tiene

como finalidad ampliar y ofertar más alternativas de diseño para ofertar a sus clientes por lo que se recomienda lo siguiente:

El análisis DOFA para la empresa está diseñado para encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la Empresa TORRES & ESPEJO.

**TABLA# 14. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de oferta</li> <li>2. Buenas relaciones entre empleador y empleados</li> <li>3. Clientes fijos.</li> <li>4. Aceptación al cambio e innovación</li> <li>5. Manejo de cuentas publicitarias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor demanda en mercado</li> <li>2. Políticas de precios en la comercialización.</li> <li>3. Proveedores</li> <li>4. Posibilidad de crecer en el mercado.</li> <li>5. Gusto y preferencia del consumidor</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con un Manual de Gestión de Operaciones</li> <li>2. Deficiencia en la toma de decisiones</li> <li>3. Bajo rendimiento por parte de los empleados</li> <li>4. Falta de comunicación con el cliente</li> <li>5. Productos estancados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Incremento de precios en los productos y útiles para su funcionamiento.</li> <li>3. Creación de nuevos impuestos</li> <li>4. Nuevos competidores</li> <li>5. No contar con infraestructura propia</li> </ol>

**FUENTE:** MATRIZ FODA

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

### **6.7.2 Evaluación De Factores Internos Y Externos**

Según, (FRED, 2008, págs. 157,158). Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0,0 y 1

Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador mayor es 4

Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador menor es 3

Para una Debilidad y Amenaza el indicador mayor es 2

Para una Debilidad y Amenaza el indicador menor 1

La ponderación oscila entre 0.0 sin importancia y 0.1 muy importante para cada factor.

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5.

**6.7.3. Matriz (EFI). Evaluación de Factores Internos para la Empresa TORRES & ESPEJO**

**TABLA # 15. Matriz (EFI).**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Puntuaciones</b>	<b>Ponderadas</b>
1. Capacidad de oferta	0.08	3	0.24
2. Buenas relaciones entre empleador y empleados	0.04	3	0.12
3. Clientes fijos.	0.2	4	0.8
4. Aceptación al cambio e innovación	0.1	3	0.3
5. Manejo de cuentas publicitarias	0.2	3	0.6
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Puntuaciones</b>	<b>Ponderadas</b>
1. No contar con un Manual de Gestión de Operaciones	0.08	2	0.16
2. Deficiencia en la toma de decisiones	0.04	1	0.04
3. Bajo rendimiento por parte de los empleados	0.08	2	0.16
4. Falta de comunicación con el cliente	0.08	1	0.08
5. Productos estancados	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.70</b>

**FUENTE:** Matriz FODA

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**Conclusión**

El análisis externo frente al resultado ponderado de 2,70 supera la media aritmética de 2,5 se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el desarrollo empresarial.

#### 6.7.4 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)

**TABLA # 16. MATRIZ (EFE)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Puntuaciones</b>	<b>Ponderadas</b>
1. Mayor demanda en mercado	0.4	3	1.2
2. Políticas de precios en la comercialización.	0.03	3	0.09
3. Proveedores	0.1	4	0.4
4. Posibilidad de crecer en el mercado.	0.05	3	0.15
5. Gusto y preferencia del consumidor	0.04	4	0.16
<b>AMENAZAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Puntuaciones</b>	<b>Ponderadas</b>
1. Competencia desleal	0.2	2	0.4
2. Incremento de precios en los productos y útiles para su funcionamiento.	0.04	2	0.08
3. Creación de nuevos impuestos	0.1	2	0.2
4. Nuevos competidores	0.05	1	0.05
5. No contar con infraestructura propia	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

**FUENTE:** Matriz FODA

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

#### **Conclusión**

El análisis externo frente al resultado de 2,83 que supera la media aritmética de 2,5 se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el crecimiento empresarial.

## 6.7.5 Matriz De Estratégica Del FODA

**TABLA # 17. Matriz De Estratégica Del FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor demanda en mercado</li> <li>2. Políticas de precios</li> <li>3. Proveedores</li> <li>4. Posibilidad de crecer en el mercado.</li> <li>5. Gusto y preferencia del consumidor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Incremento de precios en los productos e insumos</li> <li>3. Creación de nuevos impuestos</li> <li>4. Nuevos competidores</li> <li>5. No contar con infraestructura propia</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F1-O1) Ofertar nuevos productos y servicios para nuestros clientes.</li> <li>2. (F3-O2) Ofrecer productos a precios justos más el valor agregado.</li> <li>3. (F4:O4,O5) Realizar innovaciones permanentes para cumplir con los gustos y preferencias de los clientes y así crecer en el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F5-A4) Establecer políticas de crédito para el cliente</li> <li>2. (F5:A2) Realizar un análisis de proveedores para efectuar las compras a mejores de precios.</li> <li>3. (F5-A1) Contar con una base de datos de todas las cuentas publicitarias para ser primeros frente a la competencia.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de oferta</li> <li>2. Buenas relaciones entre empleador y empleados</li> <li>3. Clientes fijos.</li> <li>4. Aceptación al cambio e innovación</li> <li>5. Manejo de cuentas publicitarias</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D5-O4) Aprovechar los avances tecnológicos para crear nuevos productos y seguir creciendo en el mercado</li> <li>2. (D3-O3) Iniciar acciones de capacitación al personal para un excelente desempeño laboral, garantizando las preferencias del consumidor.</li> <li>3. (D1-O1) Crear un manual de Gestión de Operaciones y cumplir con la demanda del mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D2:A1) Tomar en consideración las sugerencias de los clientes.</li> <li>2. (D5-A4) Satisfacer las expectativas y preferencias del cliente.</li> <li>3. (D5-A3-A4) Establecer niveles de competencia, y definir estándares de calidad, desarrollando capacidades de adaptabilidad al sector social y evitando conflictos.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con un Manual de Gestión de Operaciones</li> <li>2. Deficiencia en la toma de decisiones</li> <li>3. Bajo rendimiento por parte de los empleados</li> <li>4. Falta de comunicación con el cliente</li> <li>5. Productos estancados</li> </ol>		

**FUENTE:** Matriz FODA

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## **6.7.6 ETAPA # 2 Valores y Políticas Empresariales**

### **6.7.6.1 Valores**

Los valores son exigencias que deberán ser entregados día a día los cuales ayudaran a mejorar el desenvolvimiento en la empresa.

**Responsabilidad.-** Es el compromiso de todos, cada persona es responsable de sus actos, Existe la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**Respeto.-** Es uno de los valores más importantes en las diferentes actividades humanas, se debe respetar para que le respeten, dentro y fuera de la organización, este es un aspecto clave ya que de aquí depende la imagen corporativa de la empresa, ,garantizando comunicación efectiva y un buen trato a todo nivel

**Honestidad.-** Sentido crítico y constructivo, para hacer observaciones y sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo.

**Lealtad.-** Promulgar y defender preceptos éticos de la empresa, con un sólido sentido de pertenencia.

**Compromiso.-** Cumplimiento de los objetivos y metas que la organización se ha trazado.

**Confianza.-** Plena seguridad en los principios morales de los empleados, generando un ambiente seguro y cordial para la atención oportuna del socio.

**Agilidad:** Para actuar todos dentro de un marco de puntualidad y oportunidad respecto al trabajo y a las necesidades de los socios de la institución.

**Integración:** Para fomentar y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.

**Creatividad:** Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa.

**Entusiasmo.** Trabajar con dedicación y convicción.

### **6.7.6.2 Políticas Empresariales**

#### **6.7.6.2.1 Políticas Para El Cliente**

- ✓ Cancelación del 50% en efectivo al solicitar la producción de cualquier producto que ofrece la empresa TORRES & ESPEJO y cancelar el 50% restante al momento de entrega del producto.
- ✓ Exigir que se le entregue la Factura.
- ✓ Para reclamos deberá presentar la factura ya que será el único documento que se tomara en cuenta.

#### **6.7.6.2.2 Políticas Internas Para El Personal de la Empresa**

- ✓ Cada empleado tendrá que comunicar a su jefe inmediato para ausentarse temporalmente de su área de trabajo.
- ✓ Todo el personal deberá vestir adecuadamente su uniforme.
- ✓ Serán permitidas la recepción de llamadas de carácter urgente.
- ✓ Prohibido proporcionar cualquier información acerca de la Empresa TORRES & ESPEJO sin una previa autorización.

- ✓ Mantener un adecuado aseo de todas las áreas de la empresa y una impecable limpieza dentro de las normas de higiene.
- ✓ Se ofrecerá una remuneración acorde a las evaluaciones de desempeño del personal.
- ✓ Asistir a las capacitaciones que se brindaran a todo el personal con el propósito de mejorar su desempeño laboral.
- ✓ Se realizaran evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ✓ Todo el personal de la empresa deberán reunirse en sesiones mensuales con el fin de coordinar y evaluar planes y programas, y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

### 6.7.7 ETAPA 3. DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(Propuesto)



	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	1	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<b>ÍNDICE</b>					
Estructura del manual .....4					
<b>1. PRIMERA PARTE</b>					
1.1 Introducción.....5					
1.2 Objetivos del Manual.....6					
1.3 Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.....7					
1.4 Asignaciones y responsabilidades.....7					
1.5 Plazos de revisión.....8					
1.6 Resultados de la revisión.....8					
<b>2. SEGUNDA PARTE</b>					
2.1 Antecedentes de la empresa TORRES & ESPEJO.....9					
2.2 Misión.....10					
2.3 Visión.....10					
2.4 Estructura orgánica.....11					
2.5 Funciones.....12					
2.5.1 Gerente General.....12					
2.5.2 Secretaría.....13					
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
Fernanda Erazo					
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	2	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
2.5.3 Diseñador y Supervisor de producción.....14 2.5.4 Operarios.....15 2.5.5 Vendedor.....16  <b>3. TERCERA PARTE</b>  3.1 Requisitos generales del Manual de Gestión de Operaciones.....17 3.2 Definiciones del diagrama de procesos.....19 3.3 Simbología y Diagramas .....22 3.4 Diagrama de Flujo de la EMPRESA TORRES & ESPEJO.....24 3.5 Análisis del Procedimiento: Selección, Cotización y compra a proveedores...25 3.5.1 Descripción de los procedimientos.....26 3.5.1.1 Compra de materia - Análisis y Selección de proveedores.....26 3.5.1.2 Compra de materia - A Contado.....27 3.5.1.3 Compra de materia - A Crédito.....28 3.6 Análisis del Procedimiento: Diseño, Selección de la materia prima, elaboración del producto, producto Terminado.....29 3.6.1 Descripción de los procedimientos.....30					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

		Fecha	03 de Octubre del 2012		
	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Página	3	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p>3.6.1.1 Diseño del Modelo del Producto.....30</p> <p>3.6.1.2 Selección de la materia prima a utilizar.....31</p> <p>3.6.1.3 Elaboración del producto.....32</p> <p>3.6.1.4 Producto Terminado.....33</p> <p>3.7 Análisis del Proceso de Venta y entrega del producto.....34</p> <p>3.7.1 Descripción de los procedimientos.....35</p> <p>3.7.1.1 Venta del producto.....35</p> <p>3.7.1.2 Cliente Satisfecho.....36</p> <p>3.8 Representantes de la dirección.....37</p> <p>3.9 Seguimiento, Medición Y Mejora.....38</p> <p>3.10 Seguimiento, Medición Y Mejora Del Producto.....39</p> <p>3.11 Acciones Correctivas y Preventivas.....40</p> <p>3.11.1 Acción correctiva. ....40</p> <p>3.11.2 Acción preventiva.....41</p>					
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>			
Fernanda Erazo					
					<b>TEMGO – 0112</b>

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	4	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>Estructura del Manual</b></p> <p>Este manual se estructura así;</p> <p>La primera parte corresponde a las disposiciones generales en torno al Manual de Gestión de Operaciones.</p> <p>La segunda presentación de la organización</p> <p>La tercera parte; se esquematiza el diagrama de procesos y la caracterización de los procesos de la empresa identificado con sus interrelaciones, entradas, clientes y resultados.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	5	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>1. PRIMERA PARTE</b></p> <p><b>1.1 Introducción</b></p> <p>El manual de gestión de operaciones es decisivo para cada tipo de organización, porque una organización sólo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales, el término administración de operaciones se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados.</p> <p>De esta forma los manuales de gestión de operaciones, pueden referirse a tareas y trabajos individuales o de grupo, en una determinada actividad, dentro de un departamento, así como también se refieren a la ejemplificación de prácticas técnicas en la operatividad de los equipos, o del bien, de una manera pronta, eficiente y eficaz, las labores de las unidades administrativas y con una buena optimización de recursos, tanto materiales como humanos y que puedan ser definidas como políticas dentro de la organización.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	6	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>1.2 Objetivo del Manual</b></p> <p>Establecer el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de tareas requeridas para cumplir con las actividades de los procesos, controlando las acciones que requiere la operación de la Empresa TORRES &amp; ESPEJO. Describir la estructura del Manual de Gestión de Operaciones del Instituto a través de la documentación y divulgación de la política y los objetivos de calidad, el mapa de procesos y los procedimientos específicos del manual.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	7	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>1.3 Áreas De Aplicación Y/O Alcance De Los Procedimientos</b></p> <p>Las disposiciones de este manual se deben aplicar respectivamente para cada uno de las áreas de la Empresa TORRES &amp; ESPEJO, dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances.</p> <p>Se ha determinado que los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008 son aplicables para el manual de operaciones de la empresa TORRES &amp; ESPEJO.</p> <p><b>1.4 Asignaciones Y Responsabilidades</b></p> <p>La revisión del Manual se incluye dentro de las funciones de la alta dirección, siendo asistida en esta tarea por el responsable de calidad, quien preparará los trabajos y documentos necesarios, establecerá el programa de acciones para la revisión y coordinará las operaciones.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>			
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	8	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>1.5 Plazos De Revisión</b></p> <p>Para la revisión del Manual se establece un plazo trimestral, por lo que deben adaptarse a dicho intervalo todas las actividades relacionadas.</p> <p><b>1.6 Resultados De La Revisión</b></p> <p>Los resultados de la revisión incluyen acciones y decisiones sobre la optimización del manual, la mejora de los productos y las necesidades de los recursos.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	9	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>2. SEGUNDA PARTE</b></p> <p><b>2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TORRES &amp; ESPEJO</b></p> <p>La empresa TORRES &amp; ESPEJO desarrolla una serie de propuestas que van desde fotograbado hasta artículos publicitarios y promocionales; nuestra gama abarca toda la producción en metales como es la fabricación de medallas para condecoraciones, escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio, tenemos la distribución para el centro del país de los automáticos para sellos de caucho de las marcas Trodat y Colop.</p> <p>Dentro de promocionales tenemos la elaboración de jarros, vasos y copas en sublimados, calco al calor, y grabados. En este espacio de tiempo que son 12 años la empresa fue muy productiva en la ejecución de logotipos e imagen corporativa de algunas empresas que hoy sobresalen en nuestra ciudad como son Frevi Construcciones, Heladería Swet Kiss, Hotel Ambato, Calzado D'alexis, Hotel Sangay Baños, Planhofa entre otros.</p> <p>Hoy por hoy nos compromete el anhelo de proyectarnos a nivel nacional e internacional gracias al apoyo decidido de nuestros leales clientes.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	10	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<h2>2.2 MISIÓN</h2> <p>Ser una organización líder en el mercado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la gran variedad de productos con precios justos y calidad en el servicio, con el aporte de un equipo profesional altamente capacitado y motivado que contribuya al beneficio de la comunidad del país y por ende a nuestro beneficio empresarial.</p>					
<h2>2.3 VISIÓN</h2> <p>Convertirnos en una empresa con sólido prestigio a nivel local y nacional fomentando el desarrollo económico, logrando la preferencia y la plena satisfacción de nuestros clientes, dinamizando los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia en nuestros productos, con mecanismos claros que se ajusten a nuestras ventajas competitivas hasta el año 2017.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					



**TORRES & ESPEJO**

Fecha 03 de Octubre del 2012

Página 11 De 41

**MANUAL DE  
GESTIÓN DE  
OPERACIONES**

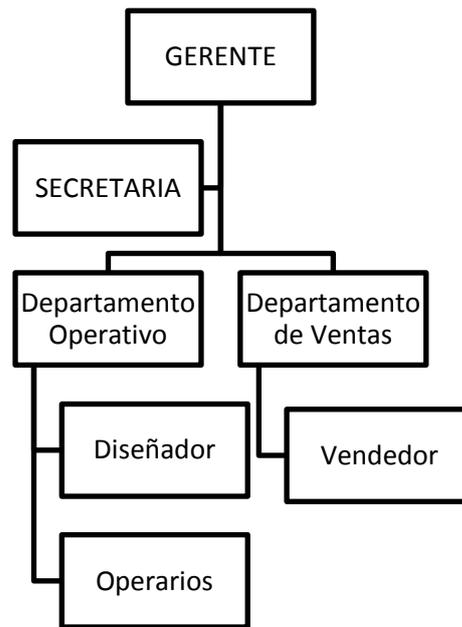
Sustituye a:

Fecha De

Página

**EMPRESA TORRES & ESPEJO**

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Referencia:	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración:
 Autoridad	Fernanda Erazo	Gerencia General	03-10-2012
 Administrativo			

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**ELABORADO POR:**  
Fernanda Erazo

**REVISADO POR:**

**APROBADOR POR:**

**TEMGO – 0112**

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	12	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>FUNCIONES</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			<b>GERENTE</b>		
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de deberes y responsabilidades del personal.</li> <li>✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa</li> <li>✓ Control: Comparación de resultados con los objetivos previos para la aplicación de correcciones.</li> <li>✓ Planificar los desembolsos monetarios fruto de la relación de la empresa con el Estado.</li> <li>✓ Apertura de nuevos mercados.</li> <li>✓ Motivación personal.</li> <li>✓ Implementar, controlar y mantener el Manual de Gestión de Operaciones.</li> <li>✓ Representar a la empresa en actividades sociales, culturales, etc.</li> <li>✓ Gestionar las entregas de Producto a los clientes.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	13	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>FUNCIONES</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			<b>SECRETARIA</b>		
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes que pertenezcan a la empresa.</li> <li>✓ Administración y archivos de documentación.</li> <li>✓ Recepción de llamadas telefónicas.</li> <li>✓ Comunicación con los proveedores.</li> <li>✓ Elaboración de cartas, certificados, renunciaciones, etc.</li> <li>✓ Facturación.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
Fernanda Erazo					
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	14	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>FUNCIONES</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN, DISEÑADOR</b>			
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.</li> <li>✓ Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.</li> <li>✓ Diseñar, Coordinar y supervisar la fabricación de los productos.</li> <li>✓ Controlar los procesos de producción de acuerdo con el diseño creado.</li> <li>✓ Control del diseño y la calidad del producto terminado.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	15	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>FUNCIONES</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			<b>OPERARIOS</b>		
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con la planificación de la Producción y Cronogramas.</li> <li>✓ Producción.</li> <li>✓ Fabricar la diferente gama de productos de acuerdo a las especificaciones señaladas al momento del diseño del modelo.</li> <li>✓ Elaboración de solicitudes de materiales.</li> <li>✓ Otros trabajos solicitados por el nivel superior.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	16	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>FUNCIONES</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			<b>VENDEDOR</b>		
<p><b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar las ventas rentables conociendo el producto y brindando un servicio convincente</li> <li>✓ Optimizar las actividades de ventas.</li> <li>✓ Obtener de los recursos humanos y materiales con el mínimo de esfuerzo.</li> <li>✓ Corregir la problemática surgida al ejecutar planes y organizaciones.</li> <li>✓ Trasmitir una buena imagen a la empresa</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	17	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>TERCERA PARTE</b>					
<b>3.1 Requisitos generales del Manual de Gestión de Operaciones</b>					
<p>Para asegurar que los productos sean conformes, con los requisitos del cliente, TORRES &amp; ESPEJO va a establecer, documentar, implementar y mantener un manual de gestión de operaciones y mejorar continuamente su eficacia, ya que se responsabilizará de mantener y mejorar continuamente la eficacia de dicho Manual.</p> <p>Para ello se debe:</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Determinan los procesos necesarios para el Manual de Gestión de operaciones y su aplicación a través de la organización.</li> <li>b. Determinan la secuencia e interacción de estos procesos.</li> <li>c. Determinan los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	18	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p>d. Aseguran la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.</p> <p>e. Realizan el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.</p> <p>f. Implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	19	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p><b>3.2 Definiciones.</b></p> <p>Para los fines de este Manual se aplican los términos y definiciones de Gestión de Operaciones – Conceptos y Vocabulario.</p> <p><b>Gestión.-</b> Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.</p> <p><b>Cliente.-</b> Organización o persona que recibe un producto o servicio, ejemplo: consumidor, usuario final, y comprador.</p> <p><b>Políticas de Operaciones:</b> La forma en que se lograrán los objetivos, con referencia al proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad. Están vinculadas con los objetivos y las estrategias.</p> <p><b>Funciones de operaciones:</b> Se relaciona con las producciones de los bienes y servicios que resultan de procesos de transformación de los inputs y output.</p> <p><b>Recurso.-</b> Son elementos esenciales tanto para la implementación de estrategias como para el logro de los objetivos y resultados. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores, aliados de negocios, recursos naturales, económicos.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	20	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p><b>Los insumos.</b> Son las instalaciones para trabajar en ellas, luz para ver, resguardo del a lluvia, un puesto de trabajo para desarrollar las actividades y muchas cosas más. También hace falta tener equipo y suministros que ayuden en la transformación de las materias primas.</p> <p><b>Proceso de transformación.</b> Dentro del proceso de producción, la parte de la función de operaciones es el paso en el que se agrega valor.</p> <p><b>Salidas.</b> En un sistema de producción generalmente se obtienen dos tipos de salidas: Servicio y productos. Los productos son con frecuencia artículos físicos y los servicios son abstractos o no físicos.</p> <p><b>Alta dirección.-</b> Persona o grupo que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.</p> <p><b>Toma de decisiones en operaciones.</b> La toma de decisiones acerca de cómo planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa es una de las responsabilidades de un administrador de operaciones. Los problemas rutinarios pueden ser mejor manejados tomando decisiones de juicio.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	21	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				

### GESTIÓN DE OPERACIONES



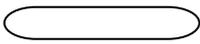
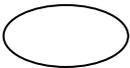
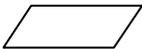
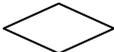
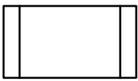
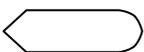
**FUENTE:** Libro de Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva

**ELABORA POR:** Fernanda Erazo

<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>
---	----------------------	-----------------------

**TEMGO – 0112**

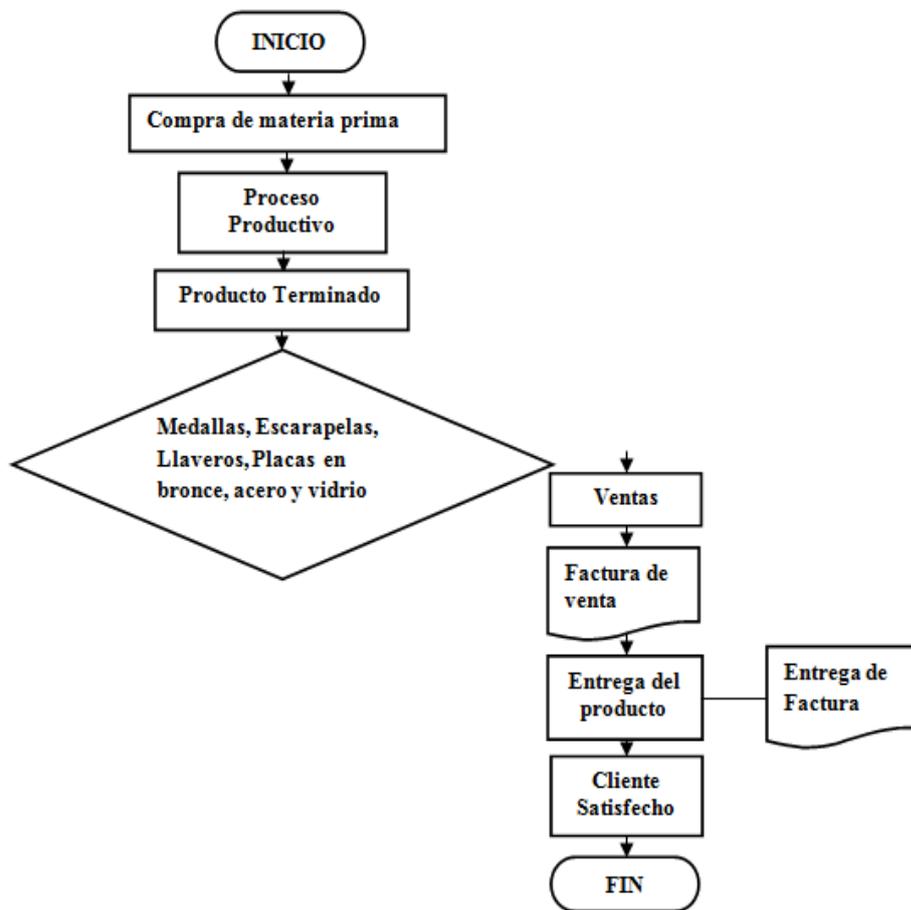
	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	22	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p><b>3.3 DIAGRAMA DE PROCESOS</b></p> <p><b>Diagramas y Simbología</b></p> <p>Se utiliza diagramas IDEF0 (Integrated Definition Language 0), el mismo que sirve para representar los macro procesos como una combinación de procesos, insumos, salidas, controles y mecanismos. La simbología se limita a rectángulos, líneas y flechas. Se utiliza este tipo de diagrama para representar el Proceso de producción.</p> <p>Para la representación gráfica de cada uno de los procesos se utiliza diagramas de flujo de funciones cruzadas. La simbología utilizada es la siguiente:</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>		Fecha	03 de Octubre del 2012		
			Página	23	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>		Sustituye a:			
			Fecha		De	
		Página				
<b>Símbolos del Diagrama de Flujo</b>						
<b>SÍMBOLO</b>	<b>FUNCIÓN</b>					
	<b>Inicio / Fin.</b> Para indicar dónde empieza y termina el diagrama					
	<b>Conector:</b> sirve para analizar dos partes de cuales quiera de un organigrama a través de un conector de entrada. Conexión en el mismo diagrama.					
	<b>Entrada/Salida:</b> Cualquier tipo de introducción o salida de datos.					
	<b>Proceso.</b> Operación para plantear instrucciones de asignación.					
	<b>Línea de flujo:</b> Indican el sentido de ejecución de las operaciones					
	<b>Conector a otra página.</b> Conexión entre dos puntos del organigrama situados en páginas diferentes.					
	<b>Proceso predefinido:</b> Es un modulo independiente del programa principal, que recibe una entrada procedente de dicha programa realiza una tarea determinada y regresa, al terminar, al programa principal.					
	<b>Pantalla:</b> Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo E/S					
	<b>Impresora:</b> Es una forma que de indicar que imprime algún resultado					
	<b>Teclado:</b> Entrada manual de datos desde un terminal o con un solo computador					
	<b>Registro de Tarjeta perforada:</b> Para instrucciones de perforación					
	<b>Estructura repetir:</b> Para plantear instrucciones que se repiten un numero controlado de veces.					
<b>FUENTE:</b> Wikipedia, 2011			<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>		
<b>TEMGO – 0112</b>						

 <b>TORRES &amp; ESPEJO</b> conceptos visuales	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	24	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				

### 3.4 Diagrama de Flujo

#### EMPRESA TORRES & ESPEJO



**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>
---	----------------------	-----------------------

**TEMGO – 0112**

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	25	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.5 Análisis Del Procedimiento: Selección, Cotización y compra a proveedores.</b>					
<b>1. DEFINICIÓN</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para comenzar con el proceso de las compras es necesario seleccionar proveedores los para posteriormente realizar las cotizaciones pertinentes previas a la adquisición de cualquier insumo que necesite la empresa.</li> </ul>					
<b>1. OBJETIVO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveerse a tiempo de los insumos, materia prima, suministros que la empresa necesita.</li> </ul>					
<b>2. RESPONSABLE</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los diferentes proveedores seleccionados.</li> </ul>					
<b>3. ALCANCE</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicia cumpliendo con los requisitos solicitados por la empresa y culmina siendo proveedor acreditado.</li> </ul>					
<b>4. REQUISITOS LEGALES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar inscrito en el SRI.</li> <li>✓ Respetar el reglamento de la empresa.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	26	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.</b> <b>3.5.1.1 Compra de materia</b>  <b>Análisis y Selección de proveedores</b>					
<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>				
<b>3.5.1.1 Análisis y Selección de proveedores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de proveedores de acuerdo al tipo de insumos o suministros que se solicita para elaborar la diferente gama de productos que la empresa ofrece.</li> <li>2. Revisar e ingresar a la base de datos cartas de presentación, conjuntamente con las cotizaciones de los proveedores confiables.</li> <li>3. Confirmar y negociar las formas de pago, de despacho entre otras.</li> <li>4. Calificar los tiempos de entrega, el cumplimiento la facilidad de pago</li> </ol>				
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>			
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	27	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.5.1.2 Compra de materia</b> <b>A Contado</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.5.1.2</b> <b>Compra de</b> <b>materia</b> <b>A Contado</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar a los proveedores el requerimiento y revisar las cotizaciones.</li> <li>2. Negociar con los diferentes proveedores la forma de pago.</li> <li>3. Autorizar y pasar al proveedor la orden de compra.</li> <li>4. Solicitar copia de factura al proveedor, confirmar la hora a la que se debe acercar a retirar el efectivo – cheque y pasar esos datos a contabilidad.</li> <li>5. Recibir y revisar la factura original y el documento de ingreso de los insumos o suministros a bodega.</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	28	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.5.1.3 Compra de materia</b> <b>A Crédito</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.5.1.3</b> <b>Compra de</b> <b>materia</b> <b>A Crédito</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar las solicitudes de compra generada por bodega de repuestos de diversos tipos de requerimientos</li> <li>2. Define si existe un proveedor fijo o varios</li> <li>3. Revisar cotizaciones para poder definir la compra en uno o varios proveedores</li> <li>4. Enviar órdenes de compra a los proveedores para constatar si cuentan con todo lo requerido por la empresa</li> <li>5. Recibir y revisar la factura de compra</li> <li>6. Revisar y registrar los documentos en contabilidad</li> <li>7. Archivar copias de las órdenes de compra que están pendientes de pago para ir realizando las cotizaciones de acuerdo a lo negociado</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	29	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.6 Análisis Del Procedimiento: Diseño Y Producción</b>					
<p><b>1. DEFINICIÓN</b></p> <p>✓ Diseño y producción de los diferentes productos que fabrica la empresa TORRES &amp; ESPEJO</p> <p><b>2. OBJETIVO</b></p> <p>✓ Diseñar y producir eficientemente el producto que se va vender.</p> <p><b>3. ALCANCE</b></p> <p>✓ Este procedimiento cubre el diseño y producción de escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio, jarros, vasos y copas en sublimados, calco al calor, y grabados.</p> <p><b>4. RESPONSABLE</b></p> <p>✓ Diseñadores</p> <p>✓ Supervisor de la producción</p> <p><b>5. REQUISITOS LEGALES</b></p> <p>✓ Conocer el reglamento interno de la empresa</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	30	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.6.1 Descripción del proceso de Producción. Diseño del Modelo del Producto</b>					
<b>3.6.1.1 Diseño del Modelo del Producto</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.6.1.1 Diseño del Modelo del Producto</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las necesidades del cliente son la base primordial para la introducción de nuevos productos.</li> <li>2. Se desarrollan dibujos y especificaciones para este producto.</li> <li>3. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo.</li> <li>4. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.</li> <li>5. La terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

 <b>TORRES &amp; ESPEJO</b> conceptos visuales	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	31	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<b>3.6.1.2 Proceso de Producción.</b>  <b>Selección de la materia prima a utilizar</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.6.1.2 Selección de la materia prima a utilizar</b>		1. Este paquete de información deben contener detalles relacionados con la tecnología de proceso, datos de control de calidad, procedimientos de prueba del rendimiento del producto y otras cuestiones parecidas.			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

 <b>TORRES &amp; ESPEJO</b> conceptos visuales	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	32	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<b>3.6.1.3. Proceso de Producción.</b>  <b>Elaboración del producto</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.6.1.3</b>  <b>Elaboración</b>  <b>del producto</b>		1. Para su elaboración trabajamos diversos materiales, entre los que destacan: bronce acero, vidrio,			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>			
				<b>TEMGO – 0112</b>	

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	33	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.6.1.4 Proceso de Producción</b>					
<b>Producto Terminado</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>3.6.1.4</b>  <b>Producto</b>  <b>Terminado</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medallas para , escarapelas, llaveros, placas para homenaje en bronce, acero y vidrio</li> <li>2. Elaboración de jarros, vasos y copas en sublimados, calco al calor, y grabados.</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	34	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p align="center"><b>3.7 PROCEDIMIENTO: VENTA DEL PRODUCTO AL CLIENTE</b></p> <p><b>1. DEFINICIÓN</b></p> <p>✓ Entrega del producto solicitado a cada uno de los clientes cumpliendo con las políticas empresariales anteriormente detalladas.</p> <p><b>2. OBJETIVO</b></p> <p>✓ Vender el producto solicitado, satisfaciendo las expectativas del cliente</p> <p><b>3. ALCANCE</b></p> <p>✓ Este procedimiento cubre la venta de escarapelas, llaveros, placas en bronce, acero y vidrio, jarros, vasos y copas en sublimados, calco al calor, y grabados, con una excelente atención al cliente.</p> <p><b>4. RESPONSABLE</b></p> <p>✓ Gerente General</p> <p>✓ Vendedor</p> <p>✓ Secretaria</p> <p><b>5. REQUISITOS LEGALES</b></p> <p>Proporcionar la Factura cumplimiento los requerimientos del SRI</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	35	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<b>3.7.1 Descripción del Proceso de venta</b>					
<b>3.7.1.1 Venta del producto</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>6.7.6.3</b>  <b>Venta del producto</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debemos tratar de conocer previamente su capacidad de pago, su poder de decisión, sus posibles motivos de compra, teniendo en cuenta las políticas de pago para clientes.</li> <li>2. Elaboración y planificación de ventas todos los días</li> <li>3. Se comunica al área de atención al cliente el número de orden que se procede a facturar</li> <li>4. Se realiza la factura de venta para entregársela al cliente</li> <li>5. Elaborar factura que indique el producto se adquirió el cliente</li> <li>6. Entrega de producto al cliente conjuntamente con la Factura de venta.</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	36	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.7.1.2 Proceso de entrega del producto</b>					
<b>Cliente Satisfecho</b>					
<b>PROCESOS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>6.7.6.4</b>  <b>Cliente Satisfecho</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente satisfecho, vuelve a comprar, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.</li> <li>2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Tener en cuenta:</li> <li>3. Es la parte más importante de nuestro negocio no una fría estadística.</li> <li>4. Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.</li> </ol>			
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	37	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<p><b>3.8 Representantes de la dirección.</b></p> <p>El Gerente de TORRES &amp; ESPEJO designa como su representante al Supervisor De Producción de la empresa, quien independientemente de otras actividades, tiene la autoridad y responsabilidad para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</li> <li>b. Informar a la Gerencia sobre el desempeño del manual de gestión de operaciones y de cualquier necesidad de mejora.</li> <li>c. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización</li> </ol>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	38	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.9 Seguimiento, Medición Y Mejora</b>					
<p><b>TORRES &amp; ESPEJO</b> a través del Gerente General realiza la verificación de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.</p> <p>Con el propósito de obtener información respecto a la satisfacción del cliente se aplican elementos de entrada de fuentes como las encuestas de la satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado.</p> <p>Mejorar continuamente la efectividad del Manual de Gestión de Operaciones mediante el uso de acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Es imprescindible que la organización disponga de un instrumento para la medida</p> <p>del funcionamiento del Manual de Gestión de Operaciones y éste debe estar basado en tres parámetros principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de procedimientos</li> <li>✓ Cumplimiento de objetivos</li> <li>✓ Comparación con la competencia</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	39	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.10 Seguimiento, Medición Y Mejora Del Producto</b>					
<p>Durante los sucesivos procesos de realización del producto, la Empresa TORRES &amp; ESPEJO establecerá el presente manual, con el fin de comprobar que éste cumpla las especificaciones determinadas para cada situación.</p>					
<p>Las actividades de verificación a lo largo del proceso, contrastarán las características del producto con los criterios de aceptación y rechazo establecidos, con objeto de determinar la posibilidad de su liberación o expedición, reflejando el resultado en un registro en el cual debe figurar el responsable o responsables que autorizan esta circunstancia. No se producirá la liberación del producto hasta que los registros proporcionen la evidencia de que se cumplen los requisitos establecidos, a menos que una autoridad pertinente declare su especial aprobación o sea el cliente quien acepta el producto en ese estado.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	40	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
	Página				
<b>3.11 Acciones Correctivas Y Preventivas</b>					
<b>3.11.1 Acción correctiva.</b>					
<p><b>TORRES &amp; ESPEJO</b> toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades con el objetivo de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades detectadas.</p>					
<p><b>TORRES &amp; ESPEJO</b> estable un procedimiento para cumplir lo siguiente:</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes.</li> <li>b. Determinar las causas de las no conformidades.</li> <li>c. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.</li> <li>d. Determinar e implantar las acciones necesarias.</li> <li>e. Registrar los resultados de las acciones tomadas.</li> <li>f. Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.</li> </ul>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

	<b>TORRES &amp; ESPEJO</b>	Fecha	03 de Octubre del 2012		
		Página	41	De	41
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES</b>	Sustituye a:			
		Fecha		De	
		Página			
<p><b>3.11.2 Acción preventiva.</b></p> <p>TORRES &amp; ESPEJO toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.</p> <p>TORRES &amp; ESPEJO establece un procedimiento para cumplir lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.</li> <li>Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.</li> <li>Determinar e implementar las acciones necesarias.</li> <li>Registrar los resultados de las acciones tomadas.</li> <li>Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas</li> </ol> <p>Es por eso que la correcta aplicación de el presente manual de Gestión de Operaciones, ayudara de manera eficiente y eficaz el desarrollo de la producción, desde que ingresa la materia prima hasta la salida del producto, garantizando así que tanto el producto y servicio sea de excelente calidad cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Fernanda Erazo		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	
<b>TEMGO – 0112</b>					

## 6.8 PLAN DE ACCIÓN

**TABLA # 18. PLAN DE ACCIÓN**

Estrategias	Actividades	Indicador	Recursos	Tiempo		Presupuesto	Responsable
(D3-O3) Capacitación al personal para un excelente desempeño laboral, garantizando las preferencias del consumidor.	Capacitaciones en la correcta utilización de materia prima.	Eficiencia	Talento Humano	01-01-2013	01-01-2013	\$ 100	Gerente
(F5-A4) Establecer políticas de crédito para el cliente	Diseño de políticas	Eficiencia	Talento Humano	02-01-2013	02-01-2013	\$ 50	Gerente
(D5-O4) Aprovechar los avances tecnológicos para crear nuevos productos y seguir creciendo en el mercado	Identificar que tecnología ayudara a crear nuevos productos	Eficiencia	Tecnológico	03-01-2013	18-01-2013	\$ 200	Gerente
(D1-O1) Crear un manual de Gestión de Operaciones y cumplir con la demanda del mercado	Control de actividades	Eficacia	Talento Humano	19-01-2013	19-04-2013	\$ 1000	Gerente
(F3-O2) Ofrecer productos a precios justos más el valor agregado.	Curso de relaciones humanas para mejorar la atención al cliente	Eficacia	Talento Humano	19-04-2013	24-04-2013	255=(total clientes internos 17*\$15por 20 Horas)	Gerente

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo.

## **6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Operaciones propuesto, todo el personal de la empresa TORRES & ESPEJO mejorara la productividad y se lograra cumplir los objetivos de la empresa. Este Manual ayudará al trabajador a desenvolverse con eficiencia en sus funciones diarias, sabiendo identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial y así generar productos y un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades y exigencias de los clientes.

El Gerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que la presente propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes. Se debe realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para la excelente toma de decisiones.

## 6.10 PRESUPUESTO

**TABLA # 19. Presupuesto para la Ejecución del Manual de Gestión de Operaciones**

<b>Presupuesto para la Ejecución del Manual de Gestión de Operaciones</b>				
<b>Presupuesto</b>				<b>TOTAL</b>
<b>Asignación de Presupuesto de la empresa</b>				<b>\$1765,50</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
(D3-O3) Capacitación al personal para un excelente desempeño laboral.	Capacitaciones en la correcta utilización de materia prima.	\$ 100	1	\$ 100
(F5-A4) Establecer políticas de crédito para el cliente	Diseño de políticas	\$ 50	1	\$ 50
(D5-O4) Aprovechar los avances tecnológicos para crear nuevos productos y seguir creciendo en el mercado	Identificar que tecnología ayudara a crear nuevos productos	\$ 200	1	\$ 200
(D1-O1) Crear un manual de Gestión de Operaciones y cumplir con la demanda del mercado	Control de actividades	\$ 1000	1	\$ 1000
(F3-O2) Ofrecer productos a precios justos más el valor agregado.	Curso de relaciones humanas para mejorar la atención al cliente	\$ 15	20	\$255
<b>Sub Total</b>				<b>\$1605</b>
<b>Imprevistos 10%</b>				<b>\$160.5</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MGO.</b>				<b>\$1765,50</b>

**FUENTE:** Plan de Acción

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## 6.11 APLICACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA

### TORRES & ESPEJO BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

	2012	2013
	USD	USD
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja	2787,05	2926,40
Bancos	9493,74	9968,43
Cuentas por cobrar clientes	1816,52	1725,69
Inventario	1296,00	1360,80
Impuestos y retenciones	194,40	204,12
<b>Total activos corrientes:</b>	<b>15587,71</b>	<b>16185,44</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Equipo y Maquinaria	14229,00	14371,29
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>29816,71</b>	<b>30556,73</b>
<b>PASIVOS</b>		
Obligaciones patronales	1641,60	1723,68
Obligaciones fiscales	207,63	218,01
Proveedores nacionales	604,80	635,04
Cuentas por pagar	453,60	476,28
<b>Total pasivo corto plazo:</b>	<b>2907,63</b>	<b>3053,01</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTES</b>		
Dividendos por Pagar	0,00	0,00
Préstamos bancarios	6000,00	0,00
<b>Total pasivo no corriente:</b>	<b>6000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8907,63</b>	<b>3053,01</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	20909,08	27503,72
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20909,08</b>	<b>27503,72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>29816,71</b>	<b>30556,73</b>

**TORRES & ESPEJO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>USD</b>	<b>USD</b>
<b>VENTAS BRUTAS</b>	<b>25642,13</b>	<b>26924,24</b>
Ventas 12 %	23175,36	24334,13
Ventas 0 %	0,00	0,00
Ventas crédito - contado	2201,19	2311,25
Devolución en ventas	<b>188,98</b>	<b>179,54</b>
Devolución ventas 12 %	117,50	111,63
Devolución ventas 0 %	0,00	0,00
Devolución ventas a crédito	70,33	66,81
Descuento en ventas	<b>127,31</b>	<b>120,94</b>
Descuento en ventas 12%	103,58	98,40
Descuento en ventas 0 %	0,00	0,00
Descuento en ventas a contado	25,92	24,62
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>25325,84</b>	<b>26623,76</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>15695,50</b>	<b>15974,26</b>
Costo de lo vendido	15695,50	15974,26
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>10130,34</b>	<b>10649,51</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>	<b>5140,80</b>	<b>4883,76</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4989,54</b>	<b>5765,75</b>
Gasto financieros	3443,58	3271,40
Otros ingresos	312,00	327,60
<b>Utilidades Retenidas antes de la propuesta</b>		<b>1857,96</b>
Implementación de la propuesta		1765,5
<b>Utilidades retenidas después de la propuesta</b>		<b>92,46</b>
<b>RESULTADOS NETOS DEL PERIODO</b>	<b>1857,96</b>	<b>2914,40</b>
		<b>1056,45</b>

**TORRES & ESPEJO**  
**ÍNDICE DE RENTABILIDAD**  
**DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**TABLA # 20. ÍNDICE DE RENTABILIDAD 2012**

<b>2012</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN FORMULA</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	UTILIDAD BRUTA	9818,72	X 100	<b>40,00</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD BRUTA DE 40 %
	VENTAS	24546,80			
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	UTILIDAD OPERACIONAL	4778,72	X 100	<b>19,47</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD OPERATIVA DE DE 19,47 %
	VENTAS	24546,80			
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	UTILIDAD NETA	1838,72	X 100	<b>7,49</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD NETA DE DE 7,49%
	VENTAS	24546,80			
<b>RETORNO SOBRE ACTIVOS (INVERSIÓN)</b>	UTIL NET VENTAS _____ X	1838,72 24546,80	X _____ X 100	<b>6,17</b>	CON LOS ACTIVOS QUE ACTUALMENTE MANTIENE LA EMPRESA GENERA UN RETORNO DE DE LA INVERSIÓN DE 6.17%
	VENTAS T. ACTIV	24546,80 29816,71			
<b>RETORNO SOBRE PATRIMONIO</b>	UTILIDAD NETA	1838,72	X 100	<b>8,49</b>	LA EMPRESA ESTA GENERANDO UN RETORNO DEL PATRIMONIO DE 8,49%
	PATRIMONIO	20909,08			

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

**TORRES & ESPEJO**  
**ÍNDICE DE RENTABILIDAD**  
**DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

**TABLA # 21. ÍNDICE DE RENTABILIDAD 2013**

<b>2013</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN FORMULA</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	UTILIDAD BRUTA	10309,66	X 100	<b>40,00</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD BRUTA DE 40 %
	VENTAS	25774,14			
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	UTILIDAD OPERACIONAL	5521,66	X 100	<b>21,42</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD OPERATIVA DE DE 21,42 %
	VENTAS	25774,14			
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	UTILIDAD NETA	2830,68	X 100	<b>10,98</b>	LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD NETA DE DE 10,98%
	VENTAS	25774,14			
<b>RETORNO SOBRE ACTIVOS (INVERSIÓN)</b>	UTIL NET	2830,68	X	X 100	CON LOS ACTIVOS QUE ACTUALMENTE MANTIENE LA EMPRESA GENERA UN RETORNO DE DE LA INVERSIÓN DE 9,26%
	VENTAS	25774,14			
<b>RETORNO SOBRE PATRIMONIO</b>	UTILIDAD NETA	2830,68	X 100	<b>10,29</b>	LA EMPRESA ESTA GENERANDO UN RETORNO DEL PATRIMONIO DE 10,29%
	PATRIMONIO	27503,72			

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

### 6.11.1 ANÁLISIS APLICACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA

Mediante la aplicación de los indicadores de rentabilidad en la empresa TORRES & ESPEJO, se pudo medir la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

Además se pudo constatar que expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, utilidad operativa, activos y capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionando directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. En la siguiente tabla se puede constatar que los porcentajes de los índices de rentabilidad son más bajos sin la implementación de la propuesta.

**TABLA # 22. ANÁLISIS 2012**  
**ANÁLISIS 2012**

LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD BRUTA DE 40 %
LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD OPERATIVA DE DE 17,47%
LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD NETA DE DE 7,49%
CON LOS ACTIVOS QUE ACTUALMENTE MANTIENE LA EMPRESA GENERA UN RETORNO DE DE LA INVERSIÓN DE 6.17%
LA EMPRESA ESTA GENERANDO UN RETORNO DEL PATRIMONIO DE 8,49%

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

Es por ello que los he utilizado para hacer el cálculo de cómo afecta el costo para poner en marcha la propuesta este es de 1765.50 usd, se puede verificar que afecta

directamente en las utilidades retenidas de la empresa durante el presente año, pero con esta inversión la empresa mejorara, ya que las estrategias que se manifiestan en el plan operativo ayudaran de gran manera a que mejore la productividad. En la siguiente tabla se da a conocer el aumento de los porcentajes según los índices de rentabilidad tomando en cuenta el incremento estimado del 5% para el año 2013.

**TABLA # 23. ANÁLISIS 2013**

<b>ANÁLISIS 2013</b>
LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD BRUTA DE 40%
LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD OPERATIVA DE DE 21,42%
LA EMPRESA GENERA UNA UTILIDAD NETA DE DEL 10,98%
CON LOS ACTIVOS QUE ACTUALMENTE MANTIENE LA EMPRESA GENERA UN RETORNO DE LA INVERSIÓN DE 9,26%
LA EMPRESA GENERARA UN RETORNO DEL PATRIMONIO DE 10,29%

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

En la empresa obtendrá mejor rentabilidad para el año 2013, obteniendo un 40% de utilidad bruta que es un porcentaje igual que en el año 2012, mientras que su utilidad operativa tiene un crecimiento de 3,95%, la utilidad neta subirá en 3.42%, el retorno de la inversión el aumento será de 3,09% y el retorno del patrimonio aumenta en un 1,80% estos porcentajes representara a que los clientes preferirán obtener los productos que se ofrece por su calidad. Generando mayores utilidades que permitirán recuperar la inversión y seguir en el mercado.

## 6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

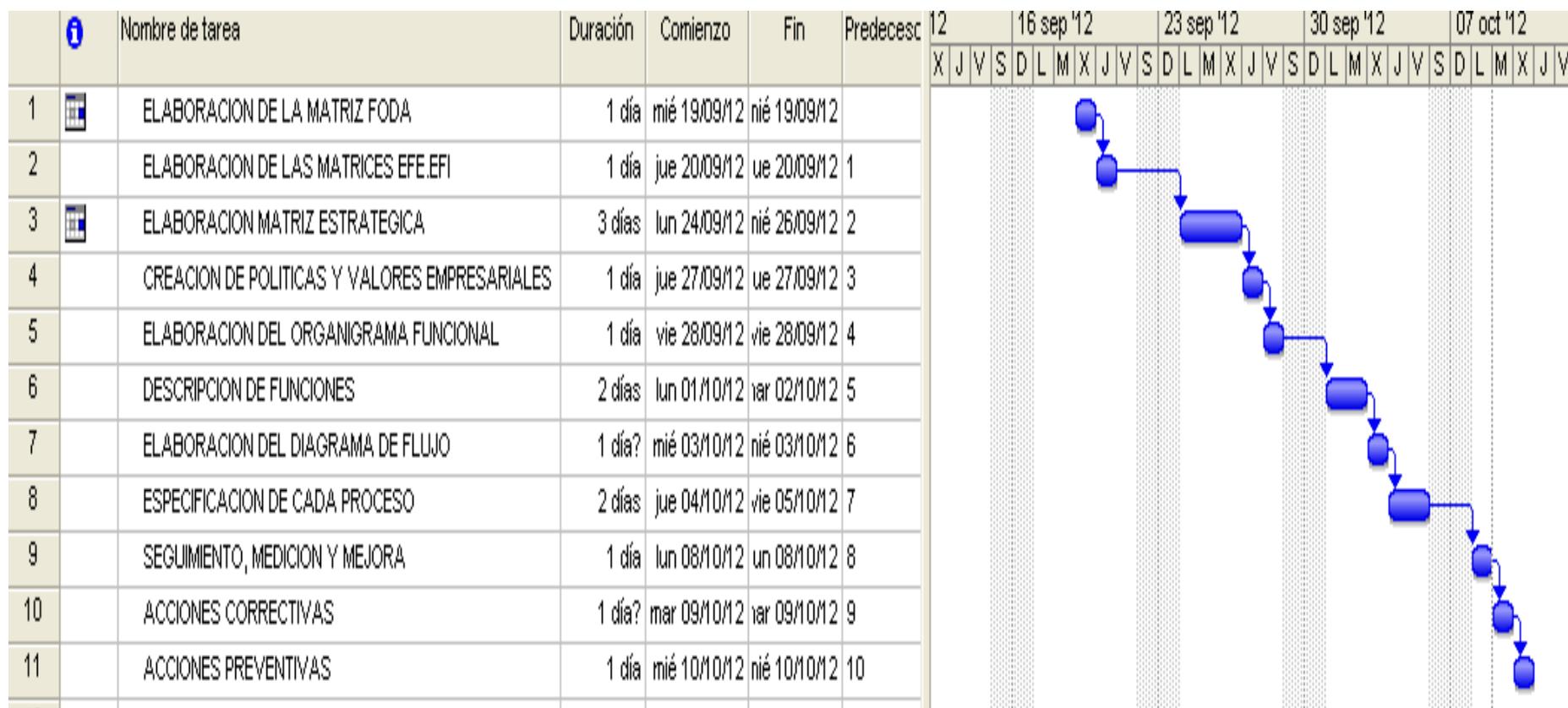
**CUADRO # 5. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1.¿Quienes solicitan evaluar?</b>	Gerente de la Empresa TORRES & ESPEJO
<b>2.¿Por qué evaluar?</b>	La evaluación del manual son necesarias para constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.
<b>3.¿Para qué evaluar?</b>	Lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.
<b>4.¿Qué evaluar?</b>	Todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo del Manual de Gestión de Operaciones que permitirán mejorar la productividad.
<b>5.¿Quién evalúa?</b>	Los responsables de evaluar las actividades del Manual de Gestión de Operaciones serán, el gerente general y el supervisor de producción.
<b>6.¿Cuándo evaluar?</b>	Diciembre del 2013
<b>7.¿Cómo evalúa?</b>	La evaluación del Manual de Gestión de Operaciones se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar el nivel de productividad de la empresa.
<b>8.¿Con qué evaluar?</b>	Se evaluará a través de instrumentos de medición como encuestas y observaciones directas según el caso.

**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro # 6. Cronograma de Actividades**



**ELABORADO POR:** Fernanda Erazo

## **Bibliografía**

- (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>
- (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/5729/Administracion-de-Operaciones>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-de-operaciones-presentation>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- (s.f.). Obtenido de <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/13736297/Manual-de-Operacion-o-Procedimientos>
- (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/7774917/Gestion-de-Operaciones>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/Lilianamorandriviera/estrategia-de-produccion>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.estudiosimbiosis.com.ar/empresas/estrategias-empresariales.html>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>
- BIASCA, R. E. (2005). *Resizing: reestructurando, replanteando y creando la empresa para lograr la competitividad*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10088253&ppg=52>

Cuno, G. (2011). Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa de Lácteos Nutri Leche S.A. Sucursal San Vicente - Canton Tisaleo y su incidencia en la productividad. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

DOMÍNGUEZ, J. (1995). *Dirección de Operaciones*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

FERNANDEZ, S. (2006). *Estrategias de producción*. España: mMcGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U SEGUNDA EDICION.

FRED, D. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educacion de Mexico, Decimo primera edición .

GARCIA, R. (2009). *Administracion Cientifica*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utaps/Doc?id=10317213&ppg=7>

J, M. (2009). *Toma de decisisones*. Argentina: El Cid Editor.

JIMENEZ, C. B. (2009). *PRODUCTIVIDAD*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10312159&ppg=7>

JONES, G. (2006). *En su libro de Administración Contemporánea, Administración* . México: McGraw.Hill.

LEFCOVICH, M. L. (2009). *Administración de operaciones*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316872&ppg=4>

LEFCOVICH, M. L. (2009). *Gestion total de la productividad*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10317378&p00=productividad>

- León, M. (2009). *La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316919&ppg=5>
- LEVCOVICH, M. (2009). *Productividad: su gestión y mejora continua, objetivo estratégico*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316203&ppg=13>
- MARTÍNEZ. (1996). *Administración Financiera*. México: McGraw – Hill.
- MARTÍNEZ, J. (2009). *El uso de manuales de procedimientos para contribuir a la optimización del departamento de compras*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316870&ppg=4>
- MORILLO. (2005). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10074838&ppg=2>
- MORILLO, M. (2005). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Venezuela: Red Actualidad Contable Faces.
- ORIOLE, A. (2000). *Gestión financiera*. México: McGraw – Hill.
- Paredes, D. (2012). *Sistema de Gestión administrativa y su incidencia en la productividad en la Mecánica de Transmisiones Solis de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- RIOS, F. (2010). *Gestión y desarrollo empresarial*. 73.
- ROBBINS, S. (2005). *Administración. Octava Edición. Person Educación*. México.: Octava Edición. Person Educación.

- RODRÍGUEZ, R. (2011). Modelo de Gestion de Calidad y su efecto en el nivel de productividad de la empresa AVÍCOLA SÁNCHEZ en la parroquia Cotaló Cantón Pelileo. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnica de Ambato.
- SERGUEI, M. (2009). *Diagnostico de las funciones administrativas*. Argentina: El Cid Editor.
- SUINN, R. (2009). *Desensibilización: nuevos procedimientos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10352636&ppg=4>
- SUMANTH. (1999). *GESTION DE OPERACIONES*. MEXICO.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México: Compañía editorial Continental.
- SUMANTH, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México: Compañía Editorial Continental .
- VELAZQUEZ, G. (2002). *Los sistemas de produccion*. México: Limusa.

# **ANEXOS**

## ANEXO A.

### FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TORRES & ESPEJO DE LA CIUDAD DE AMBATO

#### Objetivo:

Recolectar información con referencia a la Gestión de operaciones y la productividad.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que crea conveniente

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cree usted que la aplicación del proceso administrativo mejorara la Gestión operativa?

Totalmente ( )    En su Mayoría ( )    Poco ( )    Nada ( )

2. ¿Cree usted que la calidad del bien y servicio que produce la empresa tendrá como resultado clientes leales que adquirirán el producto?

Con Mucha Frecuencia ( )    Con frecuencia ( )  
Regularmente ( )    De vez en cuando ( )

3. ¿Usted al recibir un producto y servicio de calidad ayudaría a difundir el trabajo que realiza la empresa?

Definitivamente si ( )    Definitivamente no ( )  
Probablemente si ( )    Probablemente no ( )

4. ¿Al conocer como es el desempeño de la empresa TORRES & ESPEJO preferirá los productos que esta le ofrece?

Totalmente ( ) En su mayoría ( ) Poco ( ) Nada ( )

5. ¿Considera usted que al reducir los tiempos de entrega del bien y servicio ayudara a que la calidad sea?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( )

6. ¿Cree usted que al optimizar los recursos, ayudara a que la empresa mejore su desarrollo empresarial?

Productividad ( ) Calidad ( ) Servicio ( ) Variedad de producto ( )

7.- ¿Usted cree que si el personal de la empresa se encuentra motivado y capacitado desempeñara mejor sus funciones?

Totalmente ( ) En su mayoría ( ) Poco ( ) Nada ( )

8. ¿Usted como cliente al recibir un producto y servicio eficiente y eficaz por parte de la empresa TORRES & ESPEJO se encuentra?

Muy Satisfecho ( ) Bastante Satisfecho ( )

Poco Satisfecho ( ) Nada Satisfecho ( )

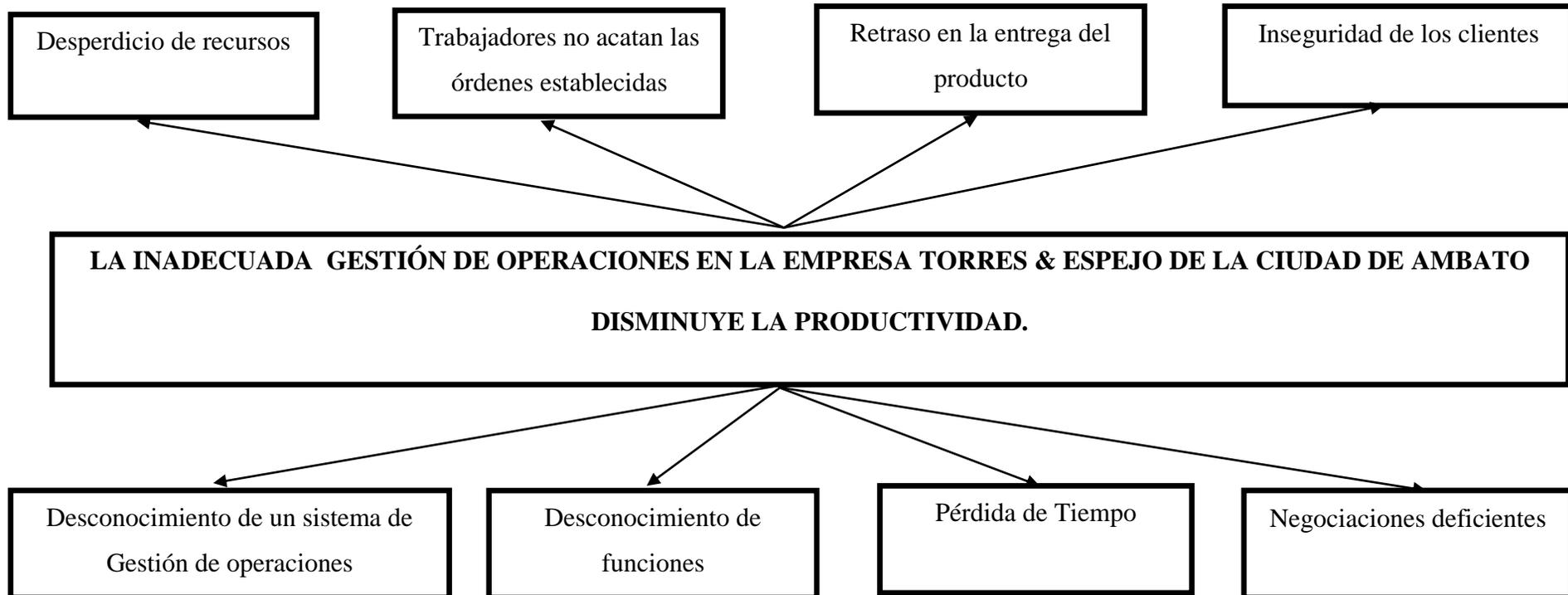
9. ¿Cree usted que un manual de gestión de operaciones ayudara a que los empleados tengan un mejor rendimiento?

Totalmente ( ) En su mayoría ( ) Poco ( ) Nada ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO B**

**ÁRBOL DE PROBLEMAS**



## ANEXO C

### FOTOS DE LA EMPRESA TORRES & ESPEJO



ANEXO D. CROQUIS DE LA EMPRESA TORRES & ESPEJO

