



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: "Modelo de Gestión Administrativa y su  
incidencia en el Nivel de Producción en la empresa  
VIST-TT de la ciudad de Ambato"**

**Autora: Mónica Alexandra Díaz Chalén**

**Tutor: Ing. GME. Sergio H. Vaca**

**AMBATO-ECUADOR**

**Septiembre - 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Sergio H. Vaca**

### **CERTIFICA:**

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

Ambato, 27 de julio del 2012

---

Ing. Sergio H. Vaca

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

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

---

Mónica Alexandra Díaz Chalén

C.I.: 180403214-0

Autora

### **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

F.....

F.....

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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

## **AUTOR**

**MÓNICA ALEXANDRA DÍAZ CHALÉN**

## **DEDICATORIA**

Dedico este arduo trabajo para las personas que me dieron la vida, mis padres Edison y Luisa, sobre todo a ti madre querida, por tu esfuerzo en los tiempos de antes me llevaron a seguir hasta donde me encuentro hoy y es por ti; en donde quiera que estés gracias porque tu alma me ayudó a ser la persona que soy ahora. También lo dedico a mi familia y amigos que siempre me alentaron a la culminación de este logro.

Mónica D.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de ser una persona ilustrada y poder aplicar los conocimientos impartidos a la sociedad y engrandecer de alguna forma al país.

Al Ing. Sergio Vaca, por su paciencia y apoyo ya que con sus sabios conocimientos sirvieron para la culminación de este trabajo de investigación.

Mis sinceros agradecimientos a la empresa VIST-TT, en especial a la Ing. Heidi Valdéz por su gentil colaboración para poder encaminar y culminar la investigación.

Mónica D.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	4
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del Problema .....	5
1.2.5 Interrogantes.....	5
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4 OBJETIVOS .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II .....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	14
2.5 HIPÓTESIS.....	25
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	25
CAPÍTULO III.....	26
3. METODOLOGÍA .....	26
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	30
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	32
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	33
CAPÍTULO IV.....	34
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	34
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	55
CAPÍTULO V .....	59
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1 CONCLUSIONES .....	59
5.2 RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO VI.....	62
6. PROPUESTA.....	62
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	62
6.1.1 Tema:.....	62
6.1.2 Institución Ejecutora: .....	62
6.1.3 Beneficiarios: .....	62
6.1.4 Ubicación: .....	62
6.1.5 Tiempo estimado de ejecución:.....	63

6.1.6 Equipo Responsable:	63
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	63
6.3 JUSTIFICACIÓN	64
6.4 OBJETIVOS	65
6.4.1 Objetivo General	65
6.4.2 Objetivos Específicos	65
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	66
6.5.1 Factibilidad Administrativa	66
6.5.2 Factibilidad Económica	66
6.5.3 Factibilidad Legal	66
6.5.4 Factibilidad Tecnológica	66
6.6 FUNDAMENTACIÓN	67
6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	80
INDICE DE LA PROPUESTA	80
6.7.1 GRÁFICA DEL MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	81
6.7.2 FASE I: REVOLUCIÓN DE CONOCIMIENTO	82
6.7.2.1 Plan de Comunicación	84
6.7.3 FASE II: 5S's PARA MEJORA DE LA ESTACIÓN DE TRABAJO	93
6.7.4 FASE III FLUJO DE FÁBRICA	95
6.7.4.1 Fabricación Celular de la Empresa VIST-TT (Propuesto)	96
6.7.4.2 Operaciones	99
6.7.4.3 Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa VIST-TT	103
6.7.5 FASE IV: MANEJO DE MULTI – PROCESOS	108
6.7.6 FASE V OPERACIONES ESTANDARES	113
6.7.6.1 Calculo de la Eficiencia en la Producción	115
6.7.6.2 Control y Medición de la Productividad	115
6.7.6.3 Plan de Capacitación	117
6.8 ADMINISTRACIÓN	122
6.8.1 RECURSOS	122
6.8.2 CRONOGRAMA	124
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	125

BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	129
GALERÍA .....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. 1 Árbol de problemas.....	4
Diagrama N° 2.1 Categorías Fundamentales – Variable Independiente.....	15
Diagrama N° 2.2 Categorías Fundamentales – Variable Dependiente.....	16
Gráfico 4.1: Número de prendas fabricadas por hora.....	35
Gráfico 4.2: Aspectos Influyentes en la productividad.....	37
Gráfico 4.3: Satisfacción de cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo designado.....	39
Gráfico 4.4: Organización del trabajo.....	41
Gráfico 4.5: Escala de evaluación 1 a 5 de solución de problemas de parte del responsable.....	43
Gráfico 4.6: Calificación cualitativa de coordinación en términos de comunicación.....	45
Gráfico 4.7: Control de la Producción .....	47
Gráfico 4.8: Tecnología utilizada en la producción.....	49
Gráfico 4.9: Distribución de planta.....	51
Gráfico 4.10: Aprovechamiento de capacidad disponible de la planta.....	53
Gráfico 4.11: Curva Chi Cuadrado .....	57
Gráfico 6.1: Proceso Administrativo.....	69
Gráfico 6.2: Flujo de producción .....	73
Gráfico 6.3: Producción Push .....	75
Gráfico 6.4: Analogía Rio de las existencias .....	76
Gráfico 6.5: Sistema de producción PULL.....	77
Gráfico 6.6: Modelo operativo de la propuesta JIT.....	81
Gráfico 6.7: Fabricación celular o en forma de U.....	97

Gráfico 6.8: Distribución de planta propuesto .....	98
Gráfico 6.9: Diagrama de Flujo de producción VIST-TT.....	102
Gráfico 6.10: Organigrama estructural propuesto.....	106
Gráfico 6.11: Organigrama funcional propuesto .....	107
Gráfico 6.12: Diagrama de precedencia.....	110
Gráfico 6.13: Ciclo plan de capacitación .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N° 3.1 Operacionalización de Variable Independiente.....	30
Cuadro N° 3.2 Operacionalización de Variable Dependiente.....	31
Cuadro N°3.3 Recolección de Información.....	32
Tabla 4.1: Tabulación Pregunta N°1 .....	35
Tabla 4.2: Tabulación Pregunta N°2 .....	37
Tabla 4.3: Tabulación Pregunta N°3 .....	39
Tabla 4.4: Tabulación Pregunta N°4 .....	41
Tabla 4.5: Tabulación Pregunta N°5 .....	43
Tabla 4.6: Tabulación Pregunta N°6 .....	45
Tabla 4.7: Tabulación Pregunta N°7 .....	47
Tabla 4.8: Tabulación Pregunta N°8 .....	49
Tabla 4.9: Tabulación Pregunta N°9 .....	51
Tabla 4.10: Tabulación Pregunta N°10 .....	53
Tabla 4.11 Matriz de Tabulación Cruzada.....	56
Cuadro 6.1: Definiciones FODA.....	71
Cuadro 6.2: Estrategias a utilizar Matriz FODA.....	72
Cuadro 6.3 Diseño plan de comunicación.....	88
Cuadro 6.4 Análisis FODA de VIST-TT .....	91
Cuadro 6.5: Estrategias Matriz FODA.....	92
Cuadro 6.6: Aplicación 5s's en la empresa VIST-TT .....	95
Cuadro 6.7: Tarjeta Kandan de producción. ....	109

Cuadro 6.8: Tabla de precedencias. ....	110
Cuadro 6.9: Agrupación de tareas. ....	112
Cuadro N° 6.10 Diseño programa de capacitación. ....	120
Cuadro N° 6.11 Plan Modelo Operativo .....	121
Cuadro N° 6.12 Recursos Económicos .....	123
Cuadro N° 6.13 Cronograma de Actividades. ....	124
Cuadro N° 6.14 Previsión de la evaluación. ....	125

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO N° 1 FICHA DE OBSERVACIÓN.....	129
ANEXO N° 2 FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXO N° 3 ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VIST-TT APLICADA AL PERSONAL.....	131
ANEXO N° 4 ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.....	134
ANEXO N° 5 CROQUIS .....	137
ANEXO N°6 GALERÍA .....	138

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la ciudad de Ambato, la empresa VIST-TT se dedica a la confección de prendas de vestir de tipo deportivo y casual para niños y adultos hace 5 años. Carente de estructuración alguna y su administración experimental la conllevaron a que su nivel de producción sea afectado lo que condujo a una disminución de ingresos y una falta de coherencia en el movimiento de la empresa. Con la metodología utilizada se observó las necesidades de cambios que se requiere aplicar para la optimización de su productividad.

En este diagnóstico se evidenciaron las fallas en la comunicación que inciden directamente en la coordinación de tareas. La falta de capacitación además no ha permitido que el personal operativo desarrolle eficazmente su trabajo.

En este contexto resulta imprescindible establecer un modelo de gestión administrativa que mejore los flujos de trabajo en el área administrativa y productiva; que se asignen de mejor forma las tareas y se jerarquice la comunicación partiendo desde sus principales ejes estratégicos, su misión, visión, objetivos, estructura orgánica y funcional, realizando el sistema JIT en la planta para dinamizar los procesos trabajo.

Con estos cambios se podrán lograr grandes beneficios y crear ventajas competitivas en el escenario corporativo de la vestimenta

**PALABRAS CLAVE:**

**PRODUCCIÓN**

**COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**TAREAS**

**JUST IN TIME**

## **INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se establece la necesidad de organizar el trabajo, las funciones y jerarquías ya que a su administración experimental no ha brindado buenos resultados en cuanto a su productividad y distribución. Aplicando métodos administrativos que aporten con la mejor realización de las tareas asignadas influirán de manera positiva en los resultados deseados como es el incremento de su producción y coordinación de tareas.

La estructuración del presente trabajo está dada por el siguiente esquema:

Capítulo I.- Se puntualiza el problema, su planteamiento y en que contextualización del medio se encaja, se determina el análisis crítico, pronosis, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Capítulo II.- Se determina los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y teórica apoyándose en las variables objeto de estudio, se establece la hipótesis y las variables independiente y dependiente.

Capítulo III.- Se detalla la metodología de la investigación, la modalidad, población y muestra. Se realiza la Operacionalización de variables y se determinan las técnicas de recolección de datos y su procesamiento.

Capítulo IV.- Se elabora el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, en este caso, las encuestas. Se realiza la verificación de la hipótesis.

**CAPÍTULO V.- Se establece las Conclusiones y Recomendaciones**

Capítulo VI.- Se desarrolla la propuesta, datos informativos, objetivos, plan de acción, administración de la misma y su evaluación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Modelo de gestión administrativa y su incidencia en el nivel de producción de la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

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

La inexistencia de un modelo de gestión administrativa genera el decremento en el nivel de producción en la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

### **1.2.1 Contextualización**

#### **Macro**

A nivel mundial se observa como el comercio se mueve a pasos agigantados, donde cada día las personas requieren de más cosas para su sobrevivencia, su estatus y su comodidad. Citamos a los países desarrollados donde existe más capacidad adquisitiva se puede ver que la gente acude a tiendas de ropa exclusivas, tiendas de gran renombre mundial ya que por su gran estilo, glamour y sofisticación han sabido ganarse un lugar privilegiado en la moda de todo el mundo. ¿Y cómo es que estas empresas de renombre como Ord Navy, Aeropostale, Abercrombie, Lee, Levis, Versace, Dolce&Gabbana y otras han logrado ser de gran acogida en el mundo? Pues estas empresas están en constante evolución y su organización, su administración se ha acoplado a los cambios de este mundo globalizado.

Es notorio como sus procesos productivos están regidos a las normas de calidad, de cómo su gestión administrativa trata de minimizar pérdidas de tiempo, desperdicios y optimizan sus recursos, aprovechan la tecnología que tienen a su alcance.

En un mundo competitivo donde día a día se observa los cambios significativos en el mercado, ante las necesidades de la humanidad, es necesario mejorar la organización de las empresas de cualquier índole, ya sea de producción de bienes o servicios para no caer en decadencia y generar imagen corporativa inadecuada.

En este contexto es por ello que se ha citado lo anterior para que la mentalidad de los administradores cambie paulatinamente, para poder alcanzar el éxito empresarial, aprovechar de mejor manera las fuentes tecnológicas, el mejoramiento de procesos ya sea tanto en la organización como en el campo productivo, fomentar fuentes de trabajo y hacer a un país más fructífero y dar como resultados productos de buena calidad.

## **Meso**

En el Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en los índices de volumen físico de la producción industrial, en el factor de producción de prendas de vestir excepto peletería, nos da índices provisionales del año 2011 entre el mes de agosto con un valor de 227.56 y el mes de septiembre de 170.04, lo cual nos lleva a la conclusión de que se ha disminuido el volumen de producción a nivel nacional.

Existen varios factores que pudieron ocasionar este decremento, pero en la presente investigación se tomará en cuenta que tanto afecta el modo que se encuentran organizadas las empresas, el modo de trabajar día con día, el desenvolvimiento administrativo que tienen, ya que esto si influye en los procesos productivos y por ende en el producto terminado.

También hay que mencionar el grado de consumo de la población, ya que las personas de clase media prefieren comprar prendas de vestir de costo moderado por su durabilidad, pero no la adquieren de manera constante. Esto es lo que se puede observar en las tiendas de prendas de vestir, razón por la cual también incide el decremento de la producción.

Las decisiones gubernamentales también inciden en esta parte como la disminución las importaciones de prendas de vestir por el aumento de aranceles de importación que provoca el encarecimiento de las prendas de vestir y de alguna forma presiona al mercado nacional a satisfacer sus necesidades con menos adquisición.

## **Micro**

En la provincia de Tungurahua, se puede observar cómo nacen pequeñas empresas que poco a poco van posicionándose en el mercado, con el pasar del tiempo, pero debido a la gestión empírica de muchos emprendedores, se cometen errores que a mediano y largo plazo traen consecuencias graves para su actividad económica. La implantación de

modelos de gestión administrativa ayuda al incremento de la producción de una manera eficaz, la distribución de recursos, la mejora del desempeño laboral del personal y formular e implantar nuevas estrategias para conseguir los objetivos organizacionales.

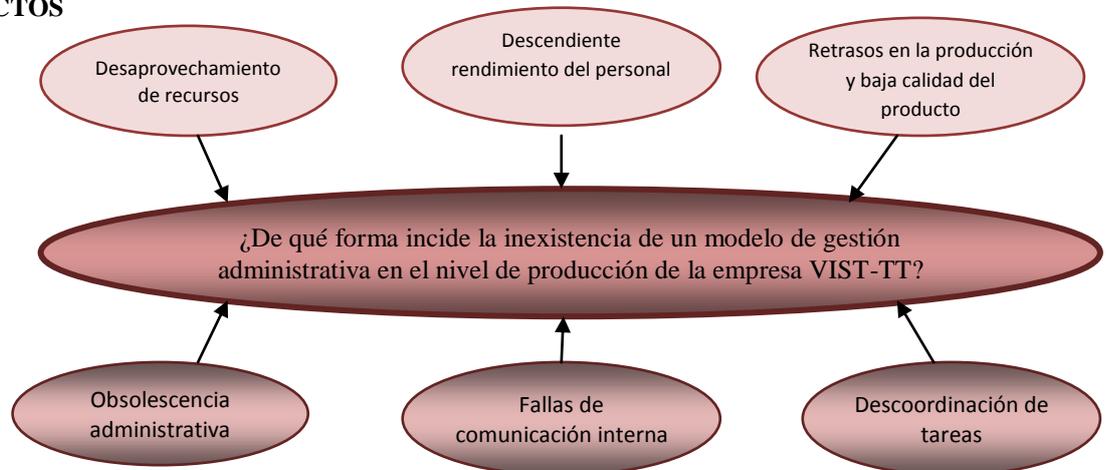
La empresa VIST-TT inicia sus actividades en el año 2009, cuya propietaria es la Ingeniera Heidi Valdéz, quien decide emprender la elaboración de prendas de vestir con las nuevas tendencias y necesidades del mercado ambateño, aprovechando sus conocimientos como Diseñadora de modas, por cuanto a través del tiempo, ha ido incrementando su demanda como una fórmula para mejorar su organización corporativa.

La inexistencia de un modelo de gestión administrativa afecta el desenvolvimiento de la empresa, ya que no existen adecuadas políticas de producción, lo que genera grandes desperdicios de recursos y pérdida de tiempo, afectando al cliente potencial.

### 1.2.2 Análisis Crítico

#### Árbol de Problemas

##### EFFECTOS



##### CAUSAS

Gráfico N° 1. 1 Árbol de problemas.  
Elaborado por: Mónica Díaz

### **1.2.3 Prognosis**

Al no implantar un modelo de gestión administrativa, tendrá un decremento en la producción, la insuficiencia de control y supervisión de recursos; desperdicio de tiempo, desconocimiento de funciones, falta de capacitación; y, motivación al personal, baja calidad del producto y sobretodo una mala atención al cliente. En consecuencia se generan conflictos entre el nivel directivo-operativo de la empresa dando lugar a la toma de decisiones incorrectas, poniendo en riesgo la supervivencia de la misma al no permitirle que tenga solidez y competitividad.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo de gestión administrativa en el nivel de producción de la empresa VIST-TT?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Qué necesidad existe de implementar un modelo de gestión administrativa que incremente los niveles de producción de la empresa VIST-TT?

¿Cuál es el tipo de modelo de gestión administrativa adecuado para su implantación y que permita incrementar el nivel de producción en la empresa VIST-TT?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

#### **Limite de Contenido**

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Modelo de Gestión Administrativa

**Límite Espacial:** VIST-TT

**Límite Temporal:** Noviembre 2011- Junio 2012

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto de graduación trata un tema de gran importancia que incita a averiguar y examinar aspectos sobre la estructura organizativa, la que permitirá el fortalecimiento de los conocimientos del investigador.

Con la realización de este trabajo se pretende dar a conocer a la empresa en cuestión el crecimiento que va teniendo con el pasar del tiempo y que no pueden caer en decadencia por el desconocimiento administrativo que posee en estos momentos.

Los resultados que arroje el presente trabajo aportarán con información valiosa que servirá de material de concientización y acción que permitirá que los dirigentes de la empresa inicien cambios correctivos eficaces para un mejoramiento total en la empresa, permitiendo un mejor desempeño de las funciones administrativas por parte de todos los colaboradores comprometidos con la entidad.

La investigación es factible de realizar, porque cuenta con recursos humanos, económicos, fuentes bibliográficas y apertura total por parte de los responsables de la empresa, aspectos necesarios para la ejecución de esta tesis de grado.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

- Estructurar un modelo de gestión administrativa utilizando herramientas administrativas para incrementar el nivel de producción en la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las prácticas laborales del personal, mediante la observación, para proponer el modelo de gestión administrativa que permita incrementar el nivel de producción en la empresa VIST-TT.
  
- Diseñar un plan de Gestión Administrativa en base a los resultados de la observación para maximizar los niveles de producción de la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.
  
- Proponer el plan de Gestión Administrativa para elevar el nivel de producción de la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

REMACHE, E. (2004) *“Propuesta de un nuevo modelo administrativo para la unidad de recursos humanos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi”*. Facultad de Ciencias Administrativas. UTA.

Conclusiones:

- La unidad de recursos humanos del Consejo Provincial no dispone de un profesional que se encargue exclusivamente de planificar y organizar cursos de adiestramiento y capacitación en las diferentes áreas ocupacionales del recurso humano.

- La falta de motivación e incentivos a los empleados y trabajadores por parte de las autoridades de la institución ha convertido a sus actividades en monótonas, sin tener la participación activa en el cumplimiento de los objetivos trazados por los funcionarios.

TAPIA, J. (2004) *Incidencia del Modelo de gestión administrativa de departamentalización por funciones en el mercado de Distribuidora Balseca*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- Distribuidora Balseca es una microempresa, su estructura es simple y tiene pocos empleados, está en pleno crecimiento, necesita una organización formal.
- Distribuidora Balseca tiene actividades concretas y detalladas en toda la empresa. Las órdenes son emitidas por el dueño de la empresa y son dadas en forma flexible. Las funciones que debe realizar cada uno de los empleados de la organización no son divulgadas en forma clara, por lo que existen equivocaciones y malos entendidos entre el personal tanto operativo como administrativo.

MARTINEZ, M. (2006) *Diseño de Implantación de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa de servicios FUMICEN Cía. Ltda*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- Luego de un estudio de diagnóstico, se determina que en la empresa de servicios FUMINCEN Cía. Ltda. No existe un modelo de gestión administrativa de tipo técnico que permita un desarrollo normal de sus actividades.

- La gestión Administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de investigación es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionando desmotivación en los inversionistas, dado que esos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

COPARA, S. (2010) *Modelo de gestión de calidad y su incidencia en la producción de Artesanías en el centro de formación Guamán Poma de Ayala de la Comunidad de San Isidro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- El resultado de las encuestas al personal que elabora las artesanías determina que carecen de capacitación en el área de producción ya que únicamente aplican en la elaboración de las artesanías los conocimientos adquiridos por sus propios medios o sus habilidades.
- Lo que requiere en una producción es que los materiales y herramientas que se utilicen sean de calidad, adecuados para cada tipo de artesanías que se elaboran ya que actualmente utilizan únicamente agujas o crochet.

ALTAMIRANO, A. (2011) *La gestión por categorías y su incidencia en la rotación de productos en la empresa NIRSA S.A. en la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- En la mayoría de detallistas, no existe una exhibición adecuada de los productos real, tal vez debido a que los detallistas como los vendedores no le dan la importancia de exhibirlos por ser productos de primera necesidad, a pesar de que estos productos tienen 2 años de caducidad.

- Existe una posibilidad muy baja de encontrar en el mercado productos caducados pero la rotación y la exhibición de los productos de las perchas es indispensable para la generación de ventas.

MORALES, L. (2011) *Formulación de un modelo organizacional que normalice los sistemas de trabajo en ejecución en el Gobierno Municipal Descentralizado Autónomo de Patate*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- En el Gobierno Municipal Descentralizado Autónomo de Patate existe desconocimiento de un modelo organizacional y herramientas administrativas que impiden realizar una eficaz dirección y gestión administrativa porque ignoran las obligaciones y atribuciones que dificulta a alcanzar su desarrollo.
- El talento humano que se desempeña en el Gobierno Municipal Descentralizado Autónomo de Patate se encuentra desmotivado por las actividades que realiza toda vez que no exista una racionalizada ubicación y posicionamiento funcional.

RODRIGUEZ, R. (2011) *Modelo de gestión y su efecto en el nivel de productividad de la empresa AVICOLA SANCHEZ en la parroquia Cotaló Cantón Pelileo*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Conclusiones:

- No existe un organigrama estructural adecuado en la empresa, por esta razón existen muchas falencias de las personas que están al frente en el manejo y dirección y no se cumple a cabalidad los objetivos y metas de la empresa.
- La empresa no tiene una planificación adecuada. En esta organización sería indispensable realizar las actividades con una previa planificación de las mismas,

para evitar riesgos que puedan afectar la producción diaria y al mismo tiempo llevar una elaboración acertada de los productos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se identifica con el Paradigma Crítico- Propositivo, para el efecto se utilizarán las siguientes fundamentaciones filosóficas:

Fundamentación Ontológica. Los cambios que a diario soporta el mercado, las empresas deben estar sujetas a las expectativas de los clientes para responder a esas necesidades que dan lugar a nuevas ideas de negocio y poder dar un valor significativo al producto o servicio que se ofrece lo que obliga a desenvolverse de una forma organizada y dinámica para favorecer la productividad de la misma.

Fundamentación Epistemológica. Mediante los conocimientos adquiridos permite emitir opiniones semejantes ayudando al análisis de la realidad de la empresa obteniendo así diversos criterios para lograr una verdadera aplicación de transformación y cambio.

Fundamentación Axiológica. Los valores propios del ser humano se deben hacer participes en la investigación, lo cual hace que la misma sea objetiva, respetando las diferencias ideológicas de quienes son parte del objeto de estudio.

Fundamentación Metodológica. Con la utilización del conocimiento adquirido permitirá tener una amplia perspectiva del problema y haciendo una comparación con distintos puntos de vista para poder proponer varias alternativas de solución.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El presente proyecto de investigación se sustenta en el siguiente marco jurídico:

Constitución de la República del Ecuador (2008)

## CAPÍTULO SEXTO

### Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativa, familiares, domestica, autónomas, y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentara la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

### Codificación del Código de Trabajo

#### Capítulo 5

#### Del contrato individual de trabajo

Art. 45 (Ex: 45).- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

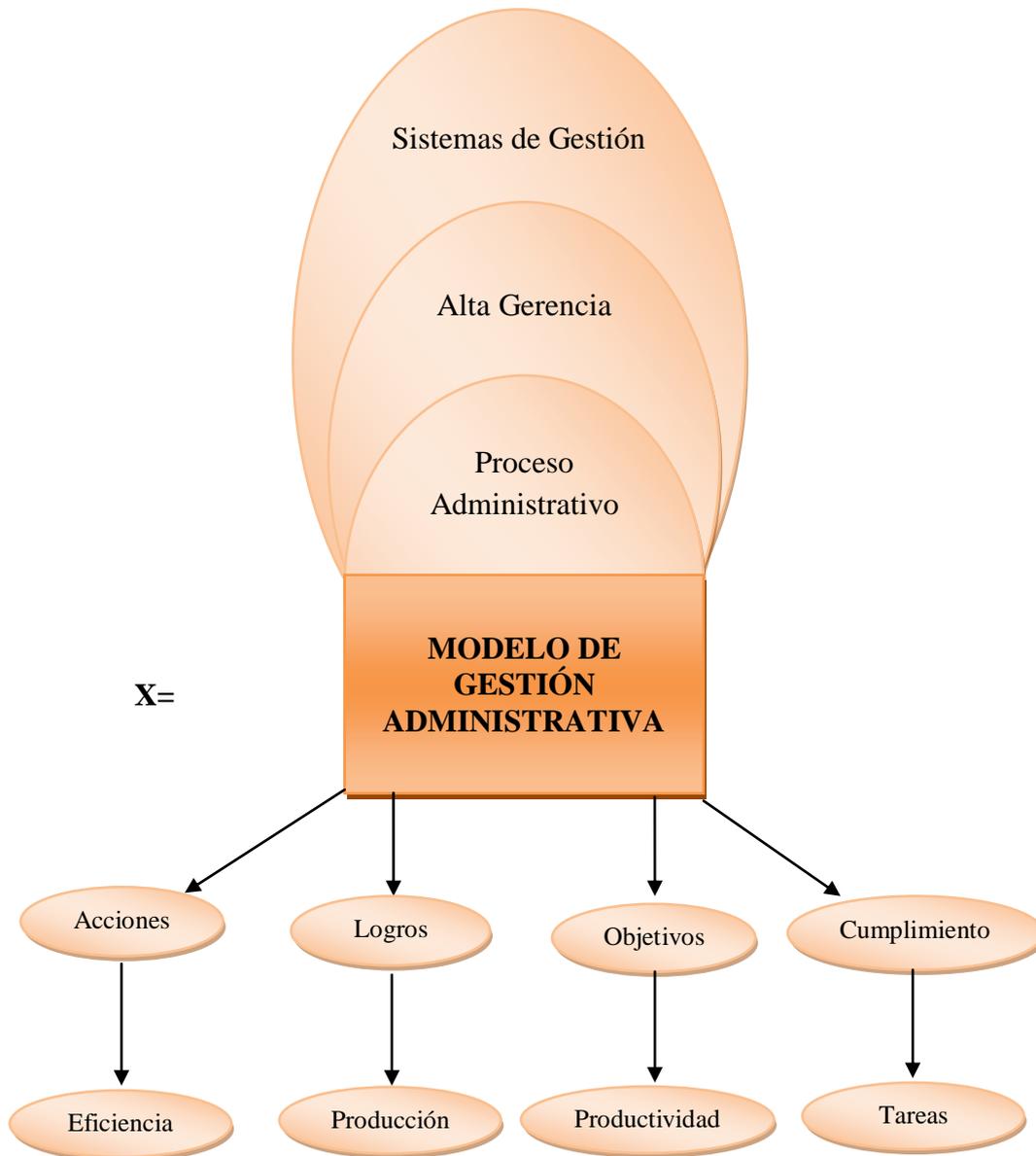
Formulación del Problema

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo de gestión administrativa en el nivel de producción de la empresa VIST-TT?

Variable independiente X= Modelo de Gestión administrativa

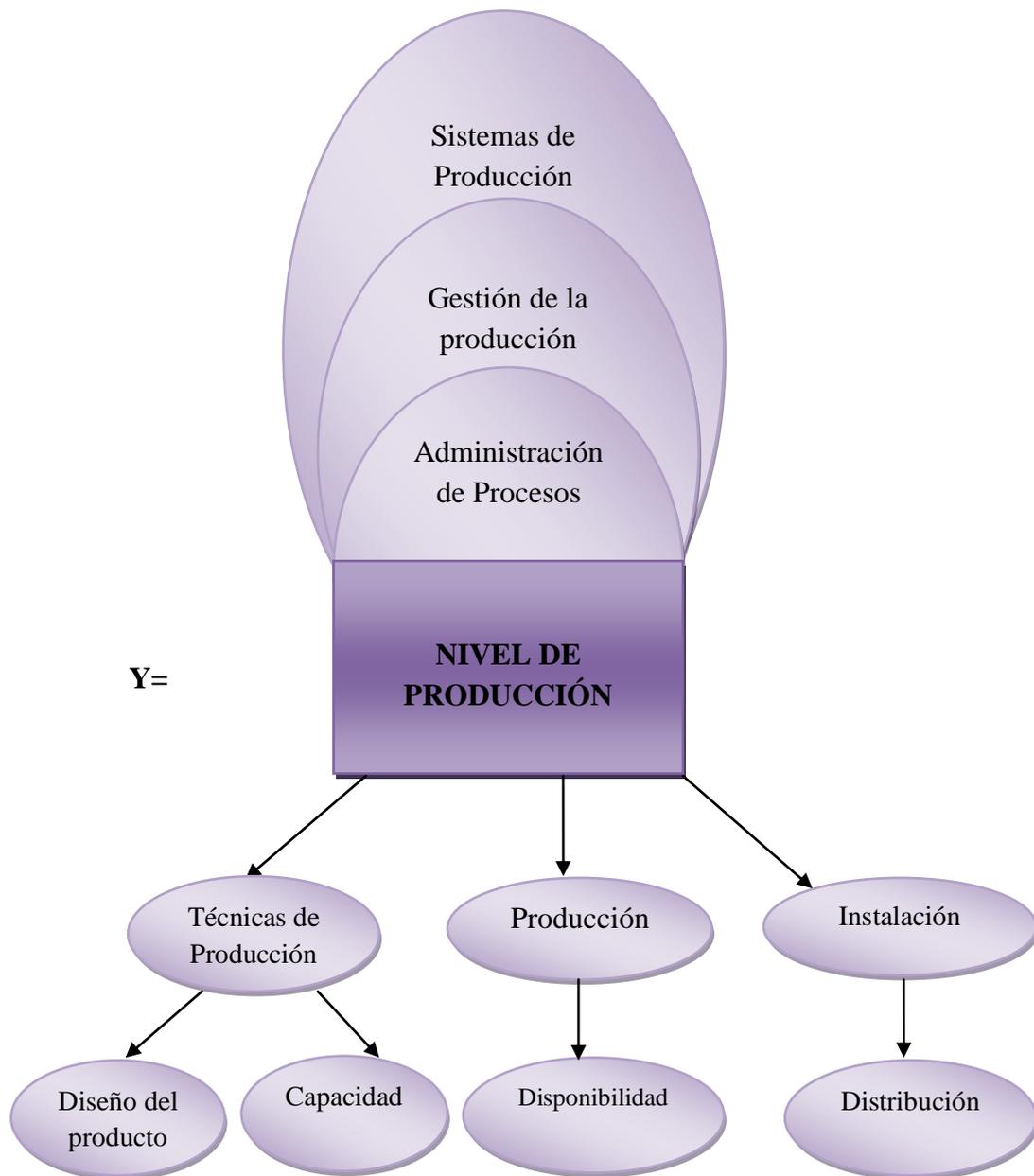
Variable dependiente Y= Nivel de Producción

## Categorización



**Diagrama N° 2.1** Categorías Fundamentales – Variable Independiente.

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Diagrama N° 2.2** Categorías Fundamentales – Variable Dependiente.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Definición de Categorías**

### **Sistemas de gestión**

Según Richard Menschel el sistema de gestión es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad en las empresas.

*“Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones”, Rafael Guízar Montufar 3ra. Edición (2008) Pág. 84.*

### **Alta gerencia**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

### **Proceso Administrativo**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoc  
oncepto/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoc<br/>oncepto/)

## **Planeación**

Incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

La planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se preocupa entonces con fines (lo que se debe hacer) así como los medios (como se debe hacer)

*Administración teórica y práctica, Stephen P. Robbins Pág. 7, 195*

## **Organización**

Determinación de cuáles son las actividades a realizar, quien las llevara a cabo, como deben agruparse estas, quien informa a quien, y donde se tomaran las decisiones.

*Administración teórica y práctica, Stephen P. Robbins Pág. 7*

## **Dirección**

Incluye la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación más efectivos, y la resolución de los conflictos

*Administración teórica y práctica, Stephen P. Robbins Pág. 7*

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tienen que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

*ADMINISTRACION, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich pág. 32*

## **Control**

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, con base en metas y planes, detección de desviaciones, respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes.

*ADMINISTRACION, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich pág. 32*

## **Gestión Administrativa**

Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso.

*“GESTIÓN, calidad y competitividad”, John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner. Editorial IRWIN, (1996) Pág. 11.*

## **Acciones**

Originado en el vocablo en latín actio, el concepto de acción refiere a la chance de dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad. La noción posee múltiples usos y aplicaciones: se trata también del efecto que un agente tiene sobre una determinada cosa, del desarrollo de un combate, una lucha o una pelea, de un conjunto de determinados movimientos y gestos o de una sucesión de hechos o circunstancias, entre otros.

<http://definicion.de/accion/>

## **Eficiencia**

Es el logro de las metas propuestas, con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo rendimiento.

*“Fundamentos de la Administración”, Carlos Ramírez Cardona, ECOE Ediciones, 2da. Edición. (2007) Pág. 67.*

## **Logros**

Es un dominio, un estado, un desempeño, un avance o progreso en cualquiera de las dimensiones del hombre o del área que trabajamos, el logro en este sentido es la satisfacción de un objetivo o acercamiento al mismo, teniendo en cuenta el proceso a través del cual se adquirió.

<http://modulodepedagogia.blogspot.com/2008/09/conceptos-claves-fundamnetacin.html>

## **Producción**

La producción se puede definir como cualquier utilización de recursos que permita transformar uno o mas bienes en otro(s) diferente(s). Los bienes pueden ser diferentes en términos de ciertas características físicas de los mismos, de su ubicación geográfica o de su ubicación temporal. Por ejemplo, es producción transformar leche en queso (distintas características físicas), pero también es producción transportar queso desde Francia hasta Estados Unidos (distinta ubicación geográfica), y también es producción en el sentido amplio que le estamos dando en este artículo, mantener ese queso francés desde el mes de enero hasta el mes de marzo (distinta ubicación temporal).

<http://www.zonaeconomica.com/funcion-de-produccion>

## **Objetivos**

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa. Las principales características de los objetivos son:

*CÓMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA,*  
*Luis Muñiz González (pág. 53 y 54)*

## **Productividad**

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>

## **Cumplimiento**

En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. En tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

<http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>

## **Tarea**

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización.

El origen de la palabra procede de la lengua árabe, más precisamente del vocablo tariha, que justamente significa tarea u obra.

<http://www.definicionabc.com/general/tarea.php>

## **Sistemas de Producción**

Esta encargado de efectuar aquellos procesos que cambian los insumos en productos.

*“PRODUCCIÓN”, Grupo Editorial NORMA, (1994) Pág. 20.*

## **Gestión de la producción**

Fija su atención en la tecnología de la fabricación y en el flujo de materiales en una planta industrial.

*“GESTIÓN, calidad y competitividad”, John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner. Editorial IRWIN, (1996) Pág. 63.*

## **Administración de procesos**

O Administración de operaciones es el término que se usa para las actividades, decisiones y responsabilidades de los administradores de operaciones que son miembros del personal de la organización que tienen la responsabilidad específica de administrar parte de, o todos, los recursos.

*“ADMINISTRACION DE OPERACIONES”, Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. Editorial Continental, (2005) Pág. 6.*

## **Nivel de Producción**

Bajo la filosofía “justo a tiempo” conseguir que la producción y consiguientemente los recursos que ésta emplea se distribuyesen de la forma más uniforme posible a lo largo del tiempo.

*“Administración y Dirección Técnica de la Producción”, Elwood Buffa, 4ta. Edición (1991) Editorial LIMUSA. Pág. 498 y 490*

## **Técnicas de producción**

La evolución de las técnicas de producción y la historia de la humanidad están muy ligadas. Permanentemente y en la medida de sus requerimientos, el ser humano ha incorporado novedades en la utilización de materiales y técnicas para la elaboración de productos y, así mismo, ha desarrollado nuevas formas para resolver problemas de tipo técnico cuando ha tenido menos recursos.

[https://www.codelcoeduca.cl/minisitios/docentes/pdf/tecnologia/3\\_tecnologia\\_NB3-5B.pdf](https://www.codelcoeduca.cl/minisitios/docentes/pdf/tecnologia/3_tecnologia_NB3-5B.pdf)

### **Diseño del producto**

Otra manera de aumentar la singularidad el producto es mediante el proceso de diseño. Los productos bien diseñados captan atención y provocan mayores ventas. El diseño no es superficial, si no que llega al núcleo del mismo producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto tanto como a su aspecto, y en el estas considerados: La apariencia, su facilidad de uso, su seguridad y que sean baratos de usar y reparar. También, deben ser sencillos y económicos de producir y distribuir. Un buen diseño puede captar la atención, mejorar el funcionamiento de un producto, disminuir sus costos de producción, y otorgarse gran ventaja dentro del mercado meta.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Tecnicos/disenho.htm>

### **Capacidad**

CHASE, AQUILANO y JACOBS (2000):

Habilidad para Mantener, Recibir, Almacenar o Acomodar. Cantidad de producción que un sistema es capaz de lograr durante un período específico de tiempo. Cantidad de recursos que entran y que están disponibles con relación a los requisitos de producción durante un período de tiempo determinado.

[http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/capacidad de produccion.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/capacidad_de_produccion.pdf)

### **Disponibilidad**

Es el grado en que la operación está lista para trabajar. Una operación no está disponible si está e falla o reparación después de la falla. Existen varias formas de medir la disponibilidad según cuantas razones para operar se tomen en cuenta.

*“ADMINSITRACION DE OPERACIONES”, Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. Editorial Continental, (2005) Pág. 727.*

### **Instalaciones**

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

[http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=962&Itemid=871](http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&id=962&Itemid=871)

### **Distribución**

La distribución de planta (layout) de una operación se refiere a la localización física de sus recursos que transforman. Distribuir es decidir en dónde poner todas las instalaciones, máquinas, equipo y personal de la operación.

*“ADMINSITRACION DE OPERACIONES”, Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. Editorial Continental, (2005) Pág. 215.*

### **Marco teórico**

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa y lógicamente ayuda a diseñar los puestos de trabajo adecuadamente, logrando que todos los trabajadores desempeñen las tareas asignadas de la mejor manera, logrando así la competitividad dentro del mundo globalizado en el que nos encontramos.

El proceso administrativo es la secuencia sistematizada de actividades para alcanzar un objetivo de acuerdo con fines determinados en una empresa, lo cual permite realizar una correcta descripción de los puestos de trabajo para cada uno de los trabajadores de la misma.

La organización radica en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades lo cual ayuda al análisis de puestos para la simplificación del trabajo.

El modelo de gestión administrativa determina formalmente el funcionamiento correcto que cada elemento de la empresa deber cumplir y el modo de comunicación entre cada parte que la conforman, lo cual se verá reflejado en la producción para atender de una mejor manera a los clientes.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo de gestión administrativa en el nivel de producción de la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato?

La implementación de un modelo de gestión administrativa incrementará el nivel de producción en la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

X= modelo de gestión administrativa

cualitativa

Y= nivel de producción

cuantitativa discreta

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

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

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo determinado en el capítulo 2, página 17, es necesario elegir el enfoque cualitativo para la ejecución del proyecto por las siguientes razones:

El enfoque cualitativo admite a través de la observación identificar el problema objeto de estudio de una forma cercana. Cuando se detecten estas deficiencias podrá percibir si el decremento de la producción se origina por la falta de un modelo de gestión administrativa en la empresa.

En base al análisis de la situación interna será factible formular una hipótesis en la cual se utilizarán técnicas de solución para incrementar los niveles de productividad.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación es necesario tener a la mano información bibliográfica que se la obtiene mediante la lectura científica de libros, documentación de páginas web de Internet, prensa, revistas y demás publicaciones lo que permitirá ampliar, profundizar, comparar y deducir diferentes rumbos, teorías, y criterios de distintos autores sobre la gestión administrativa y la producción.

Es importante hacer uso de la información secundaria de la biblioteca donde se hallan consolidadas distintas teorías científicas que ayudarán a profundizar el conocimiento.

Se utiliza la investigación de campo, por cuanto permitirá entrar de una manera directa con la realidad de la empresa. Se debe acudir personalmente al lugar donde se desarrollan los hechos para la recopilación de la información primaria requerida para la elaboración del presente trabajo.

Se toma contacto con las personas mediante las técnicas de la entrevista y encuesta por medio de su respectivo instrumento de recopilación de datos como es el cuestionario, el cual admitirá crear una manera de determinar un modelo de gestión administrativa adecuado para la empresa con el fin de incrementar el nivel de producción en la empresa.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación exploratoria nos acerca a la realidad en el cual obtendremos datos preliminares de la empresa donde se determinaran los puntos débiles donde se debe poner mayor énfasis para dar una solución adecuada al problema.

Se recurrirá a la investigación descriptiva para identificar las causas que originan la baja productividad del personal, con el fin de determinar si los empleados laboran de acuerdo con su perfil de habilidades, aptitudes y actitudes que cada uno posee, o para detectar si existe la debida comunicación entre ellos, es decir, reconocer los aspectos más relevantes para identificar si las personas que están en un nivel más elevado en la empresa no definen que tareas son las que se deben cumplir. Esto se obtendrá mediante la observación y la entrevista.

La investigación correlacional genera un nivel de conocimiento importante mediante la utilización de las variables que servirán de indicadores para dar una solución al problema lo cual mejorará la productividad de los trabajadores a través de un modelo de gestión administrativa adecuado para la empresa.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La presente investigación se encamina a resolver problemas internos, por esta razón no se ha considerado ninguna muestra, puesto que el marco muestral es demasiado pequeño y es óptimo para trabajar con todos los miembros que conforman la empresa.

Por lo tanto se procederá a aplicar las encuestas a las 34 personas, que lo conforman clientes internos y gerente de la empresa.

Para efectos de demostración del cálculo de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

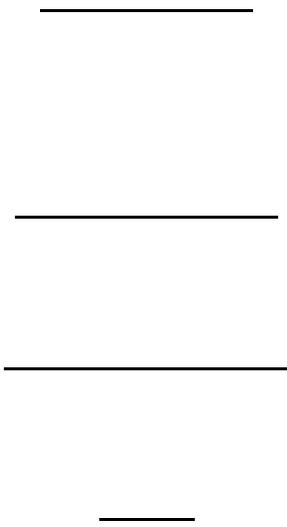
---

Simbología:

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población

e = error máximo admisible, (de 1% a 10%) para este caso, se utilizara el 5%



La formula estadística arroja el resultado de 31 personas a las cuales se aplicaría la encuesta.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de gestión administrativa.

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION	
<b>Modelo de gestión administrativa:</b> <b>Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la optima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</b>	Acciones	Eficiencia	¿Qué número de prendas por hora la fabrica confecciona?	Encuesta al personal Encuesta al gerente	
	Logros	Producción	¿En qué porcentaje espera que la producción crezca semanalmente?	Encuesta al gerente	
	Objetivos	Productividad	Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar	Encuesta al gerente Encuesta al personal	
	Cumplimiento	Tarea	Indique su grado de satisfacción de qué forma se cumple con la tarea asignada en el tiempo designado	Encuesta al gerente Encuesta al personal	
	Proceso Administrativo		Planear,	Se cumple con lo planeado en la producción según su criterio.	Encuesta al gerente
			Organizar,	¿El trabajo de su área está bien organizado? Indique su grado de satisfacción.	Encuesta al gerente Encuesta al personal
			Dirigir,	¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz? Califique su escala.	Encuesta al personal
Coordinar			¿La coordinación en términos de comunicación entre jefe y subalternos es? Indique su clase.	Encuesta al gerente Encuesta al personal	
		Controlar.	¿El control de la producción se lo realiza de forma? Indique su forma.	Encuesta al personal Encuesta al gerente	

**Cuadro N° 3.1** Operacionalización de Variable Independiente.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Nivel de Producción.

CONTEXTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION
<p>Nivel de Producción: El concepto nivel de producción se refiere a la magnitud de la producción cuando ésta ha sido reducida a menos de su máxima capacidad de producción. La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo.</p>	Producción	Capacidad Disponible	Según su criterio, ¿considera usted que la capacidad disponible de producción de la fabrica se aprovecha adecuadamente?	Encuesta al Personal
	Técnicas de Producción	Diseño del producto	¿Qué tipo de tecnología se utiliza para el diseño del producto en la producción?	Encuesta al Gerente Encuesta al personal.
	Instalaciones	Distribución	¿Cuál de las siguientes tipos de distribuciones de planta considera que posee actualmente la fabrica?	Encuesta al personal Encuesta al gerente

**Cuadro N° 3.2** Operacionalización de Variable Dependiente.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. INFORMACIÓN SECUNDARIA	
1.1 Lectura científica	1.1.1 Libros de administración general, organización de empresas, gestión administrativa, Producción.
	1.1.2 Tesis de Grado sobre Modelos Organizacionales, Diseño Organizacional, Estructura organizacional, , Productividad , Producción
	1.1.3 Páginas Web: www.monografías.com www.gestiopolis.com www.es.wikipedia.com
1.2 Fichaje	1.2.1 Fichas Bibliográficas
2. INFORMACIÓN PRIMARIA	
2.1 Entrevista	2.1.1 Cedula de entrevista
2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario
2.3 Observación	2.3.1 Ficha de observación

**Cuadro N°3.3** Recolección de Información

**Elaborado por:** Mónica Díaz

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Al recolectar los datos se procederá a ordenarla y revisarla. Una vez hecho este procedimiento, se determinará si ocurrió algún error como la omisión de información, contradicciones, etc., ya que esto permitirá la tabulación de la información, obteniendo así resultados precisos. De una forma manual se realizará la tabulación., ya que se agruparan las respuestas según su clase, Es la manera comúnmente aceptada.

Una vez filtrados y tabulados los datos, se procederá a la aplicación del estadígrafo de análisis porcentual. Este estadígrafo nos permitirá representar de forma gráfica los resultados de los datos el mismo que nos facilitará su interpretación y explicación.

Como punto final se verificará la hipótesis mediante la comparación de los resultados de la tabulación y análisis porcentual antes mencionado, con el fin de determinar si la hipótesis es aceptable o no; y en el caso de ser rechazable, poder determinar otra alternativa de solución.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

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

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Con la aplicación de las técnicas de recolección de datos como lo es la encuesta, se realizó la tabulación de los mismos de manera cuantitativa y cualitativamente para evaluar el entorno de la empresa y poder proponer el modelo de gestión administrativa adecuado para incrementar el nivel de producción según los objetivos del presente trabajo.

## Pregunta N°1

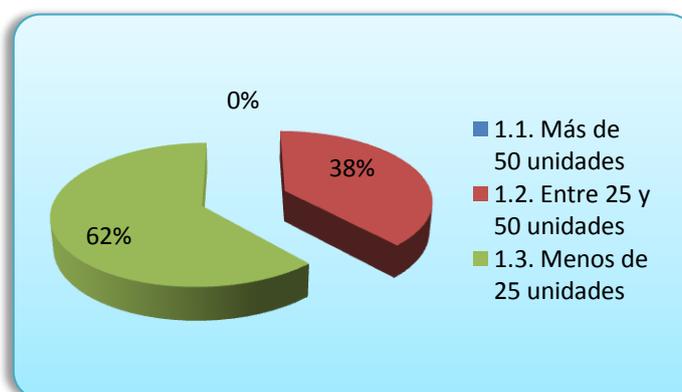
1. ¿Qué número de prendas diarias la fabrica confecciona?

**Tabla 4.1: Tabulación Pregunta N°1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.1. Más de 50 unidades	0	0%
1.2. Entre 25 y 50 unidades	13	38,24%
1.3. Menos de 25 unidades	21	61,76%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.1:** Número de prendas fabricadas por hora.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## Análisis

En la alternativa 1.1 no hubo respuesta y equivale al 0%. Entre 25 y 50 unidades, respondieron 13 personas y es equivalente al 38%. Menos de 25 unidades, respondieron 21 personas equivalente al 62%.

## **Interpretación**

Este resultado refleja que no se produce en la fábrica un nivel óptimo, o por lo menos no alcanza el promedio de confección entre 25 y 50 unidades por hora.

## Pregunta N°2

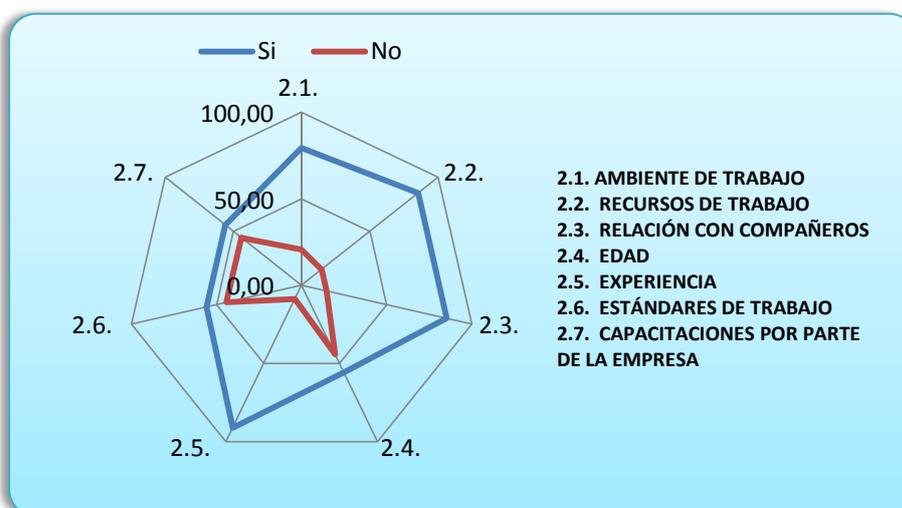
2. Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar

**Tabla 4.2: Tabulación Pregunta N°2**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE SI	PORCENTAJE NO	TOTAL
<b>2.1. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	27	7	34	79,41%	20,59%	100%
<b>2.2. RECURSOS DE TRABAJO</b>	29	5	34	85,29%	14,71%	100%
<b>2.3. RELACIÓN CON COMPAÑEROS</b>	29	5	34	85,29%	14,71%	100%
<b>2.4. EDAD</b>	19	15	34	55,88%	44,12%	100%
<b>2.5. EXPERIENCIA</b>	31	3	34	91,18%	8,82%	100%
<b>2.6. ESTÁNDARES DE TRABAJO</b>	19	15	34	55,88%	44,12%	100%
<b>2.7. CAPACITACIONES POR PARTE DE LA EMPRESA</b>	19	15	34	55,88%	44,12%	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Díaz



**Gráfico 4.2: Aspectos Influyentes en la productividad**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Díaz

## **Análisis**

La pregunta tiene distintas alternativas de respuesta en cuanto a los factores que influyen en la productividad donde los resultados fueron:

La Experiencia (91%), la Relación entre compañeros (85%) y los recursos de trabajo (85%) son predominantes en la productividad a la hora de trabajar, seguidamente el ambiente de trabajo (79%). Tiene poca importancia la edad, los estándares de trabajo y la capacitación por parte de la empresa (56%) como se muestra en la grafica.

## **Interpretación**

Según los resultados de esta pregunta, se puede observar que la empresa no toma en cuenta aspectos muy importantes a la hora de evaluar su productividad, debería brindar la capacitación adecuada, mejorar el ambiente de trabajo; pero también denota que valoran la experiencia que tiene el personal pero sería necesario tomar medidas y ajustes administrativos para mejorar la productividad para alcanzar el nivel de producción requerido.

### Pregunta N° 3

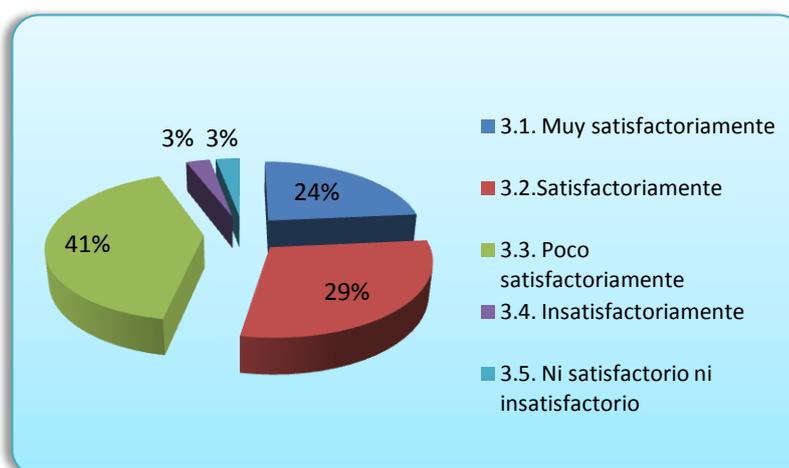
3. ¿Se cumple con la tarea asignada en el tiempo designado?

**Tabla 4.3: Tabulación Pregunta N°3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3.1. Muy satisfactoriamente	8	23,53%
3.2.Satisfactoriamente	10	29,41%
3.3. Poco satisfactoriamente	14	41,18%
3.4. Insatisfactoriamente	1	2,94%
3.5. Ni satisfactorio ni insatisfactorio	1	2,94%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.3:** Satisfacción de cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo designado

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Análisis**

En la primera alternativa 8 personas señalaron muy satisfactoria lo que equivale al 24%, mientras que 10 personas contestaron satisfactoriamente, equivalente al 29%. Entre la población del personal, 14 personas respondieron poco satisfactoriamente y equivale al 41%. En la forma insatisfactoria respondió 1 persona y equivale al 3% y la última alternativa 1 persona respondió ni satisfactoria ni insatisfactoria y equivale al 3%.

## **Interpretación**

Se deduce que la tarea asignada no se cumple debidamente en el tiempo designado, lo cual conlleva a tomar las medidas respectivas en cuanto a la coordinación de la tarea asignada y efectuar un control del tiempo en que se lo realiza para corregir los errores que perjudican a la larga a la empresa en su nivel de producción.

#### Pregunta N° 4

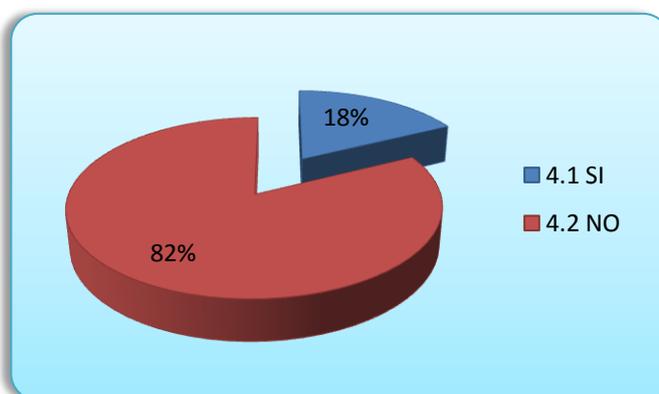
4. ¿El trabajo de su área está bien organizado?

**Tabla 4.4: Tabulación Pregunta N°4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
4.1 SI	6	17,65%
4.2 NO	28	82,35%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.4: Organización del trabajo**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

#### Análisis

En la primera alternativa, 6 personas respondieron que el trabajo si está bien organizado y equivale al 18%. El resto de personas, es decir, 28 personas respondieron que el trabajo no está bien organizado y equivale al 82%.

## **Interpretación**

Los resultados de esta pregunta reflejan el grado de satisfacción de la organización del área de trabajo lo cual denota que no tiene una estructura ordenada para poder efectuar un trabajo de buena calidad lo que significa que se debe establecer una reestructuración del área de trabajo para alcanzar el nivel de producción apropiado.

### Pregunta N° 5

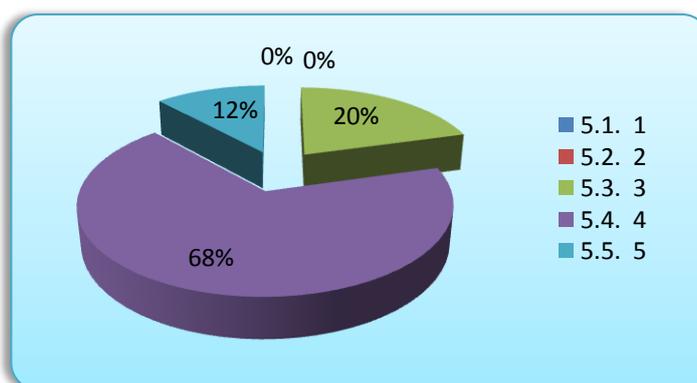
5. ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz? Califique su escala de 1 a 5, en el que uno es de baja eficacia y 5 de alta eficacia.

**Tabla 4.5: Tabulación Pregunta N°5**

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
5.1. 1	0	0,00%
5.2. 2	0	0,00%
5.3. 3	7	20,59%
5.4. 4	23	67,65%
5.5. 5	4	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.5:** Escala de evaluación 1 a 5 de solución de problemas de parte del responsable

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Análisis**

En la primera y segunda escala no hubo respuesta, y equivalen al 0%, mientras tanto entre la población del personal, 7 personas respondieron la escala de 3 y equivale al 21%. En la cuarta escala la señalaron 23 personas y equivale al 6%. La población restante del personal que son 4 personas contestó en la quinta escala y equivale al 6%.

## **Interpretación**

El personal expresa que el responsable de la producción resuelve problemas de manera eficaz en su gran mayoría, pero quizás no tiene una visión más administrativa para poder enfocar de mejor forma esos esfuerzos por realizar un gran trabajo lo cual requiere informar sobre las posibles soluciones que harían un entorno más efectivo.

### Pregunta N°6

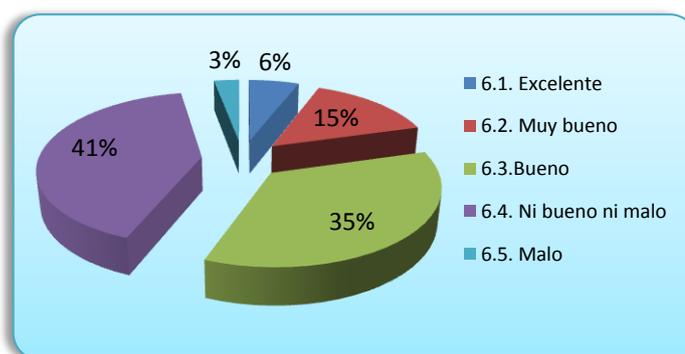
6. ¿La coordinación en términos de comunicación entre jefe y subordinados es?  
Indique su clase.

**Tabla 4.6: Tabulación Pregunta N°6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6.1. Excelente	2	5,88%
6.2. Muy bueno	5	14,71%
6.3. Bueno	12	35,29%
6.4. Ni bueno ni malo	14	41,18%
6.5. Malo	1	2,94%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.6:** Calificación cualitativa de coordinación en términos de comunicación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Análisis**

En la alternativa excelente respondieron 2 personas equivale al 6%. En la segunda alternativa, 5 personas respondieron muy bueno y equivale al 15%. Entre la población del personal, 12 personas respondieron la alternativa bueno y equivale al 35%. En la cuarta alternativa, 14 personas señalaron que ni bueno ni malo y equivale al 41% y la última alternativa 1 persona contestó la alternativa malo y equivale al 3%.

## **Interpretación**

Según este resultado, refleja que la coordinación en términos de comunicación entre jefe y subalternos es calificada como neutral, lo que quiere decir que existe deficiente comunicación donde dará como efecto descoordinación entre jefe y subalternos a la hora de realizar cualquier actividad implicada con el trabajo y sobre todo en el área de producción donde está afectando su nivel de producción.

## Pregunta N° 7

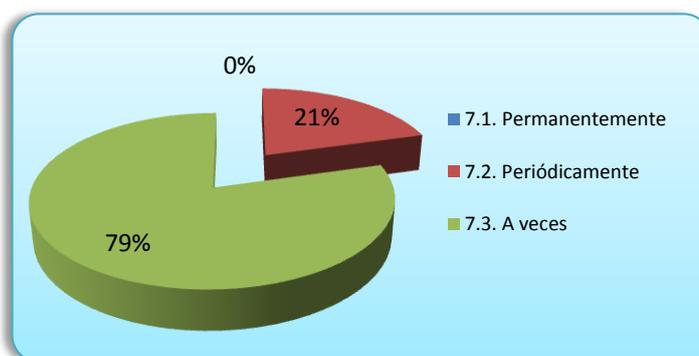
7. ¿El control de la producción se lo realiza de forma? Indique su forma.

**Tabla 4.7: Tabulación Pregunta N°7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
7.1. Permanentemente	0	0%
7.2. Periódicamente	7	20,59%
7.3. A veces	27	79,41%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.7: Control de la Producción**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## Análisis

En la primera alternativa no hubo respuesta de la población, es decir que no existe un control permanente y equivale al 0%, mientras que en la segunda alternativa, 7 personas respondieron que se realiza un control de la producción de forma periódicamente y

equivale al 21%. La población restante del personal que son 27 personas contestó que a veces se realiza un control de la producción y equivale al 79%.

### **Interpretación**

La población ha indicado que se realiza un control de la producción a veces, es decir, no existe un cronograma de control de la producción y por lo tanto no se puede establecer una correcta planificación de la producción siendo un factor predominante en el nivel de producción.

### Pregunta N° 8

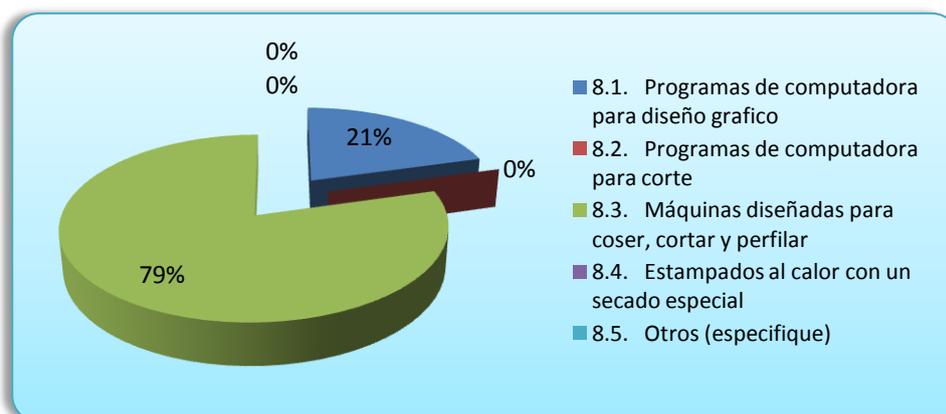
8. ¿Qué tipo de tecnología se utiliza para el diseño del producto en la producción?

**Tabla 4.8: Tabulación Pregunta N°8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
8.1. Programas de computadora para diseño grafico	7	20,59
8.2. Programas de computadora para corte	0	0,00
8.3. Máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar	27	79,41
8.4. Estampados al calor con un secado especial	0	0,00
8.5. Otros (especifique)	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.8:** Tecnología utilizada en la producción

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Análisis**

La primera alternativa la escogieron 7 personas equivale al 21%, Entre la población del personal, 27 personas respondieron la tercera alternativa equivale al 79% mientras que en la segunda, cuarta y quinta alternativa, no hubo respuestas, lo que equivale al 0%.

## **Interpretación**

La empresa utiliza maquinaria y elementos necesarios para este tipo de producción. Implementando un sistema de cómputo que permita la agilidad en cuanto al corte según el diseño seleccionado, permitiría mayor agilidad en la producción incrementando de esta manera su nivel productivo.

### Pregunta N° 9

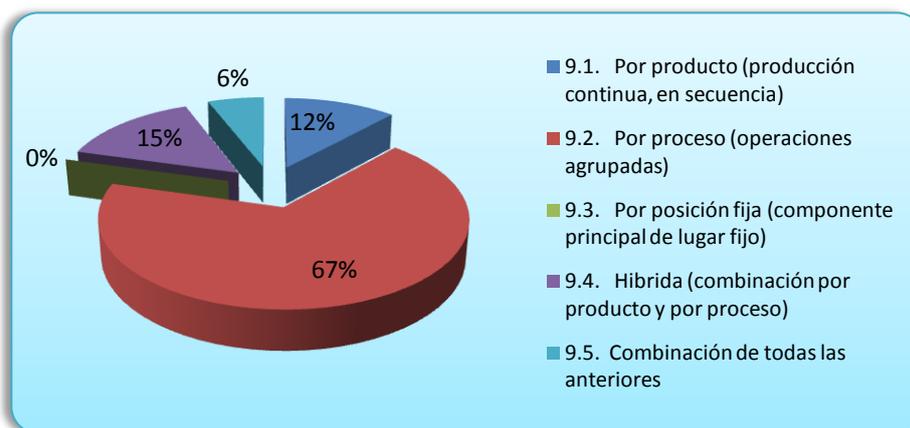
9. ¿Cuál de las siguientes tipos de distribuciones de planta considera que posee actualmente la fabrica?

**Tabla 4.9: Tabulación Pregunta N°9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
9.1. Por producto (producción continua, en secuencia)	4	11,76
9.2. Por proceso (operaciones agrupadas)	23	67,65
9.3. Por posición fija (componente principal de lugar fijo)	0	0,00
9.4. Hibrida (combinación por producto y por proceso)	5	14,71
9.5. Combinación de todas las anteriores	2	5,88
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.9:** Distribución de planta

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **Análisis**

En la distribución de la planta por producto respondieron 4 personas y equivale al 12%. En la segunda alternativa, 23 personas respondieron que es por proceso y equivale al 67%, mientras tanto en la tercera alternativa no hubo respuesta y equivale al 0%. Cinco personas respondieron que es híbrida y equivale al 15% y en la quinta alternativa, 2 personas respondieron que es combinada y equivale al 6%.

## **Interpretación**

Gran parte la distribución de la planta es por proceso, lo que quiere decir que en un lugar agrupan las máquinas de un tipo, en otro las máquinas de otro tipo.

### Pregunta N° 10

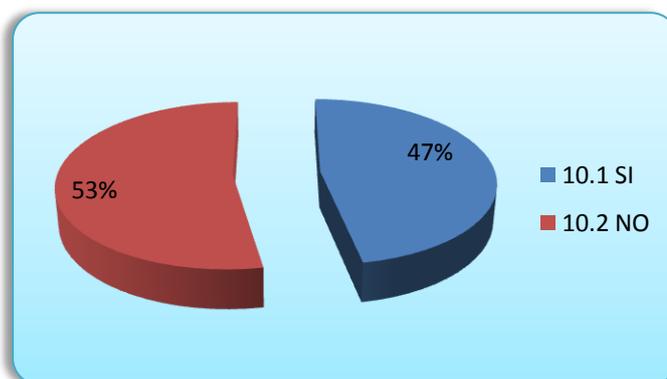
10. Según su criterio, ¿considera usted que la capacidad disponible de producción de la fábrica se aprovecha adecuadamente?

**Tabla 4.10: Tabulación Pregunta N°10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10.1 SI	16	47,06
10.2 NO	18	52,94
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.10:** Aprovechamiento de capacidad disponible de la planta

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

### Análisis

Entre la población, 16 personas respondieron que la planta se aprovecha adecuadamente y equivale al 47%, mientras que 18 personas dijeron que no se la aprovecha adecuadamente y equivale al 53%

## **Interpretación**

Los resultados de esta pregunta señalan que la capacidad disponible de producción no se aprovecha en su máximo volumen. También se puede indicar que se puede disminuir el porcentaje de permisos el cual aumentaría la capacidad de producción, esto se lograría utilizando nuevos métodos administrativos para lograr un mayor nivel de aprovechamiento de la planta y aumentar su producción.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se utilizó la fórmula de CHI CUADRADO, que es una fórmula estadística que comprueba el rechazo o aceptación de la hipótesis nula.

#### Formulación de la hipótesis

$H_0$ = Hipótesis nula

$H_1$ = Hipótesis Alternativa

$H_0$ = La implementación de un modelo de gestión administrativa no incrementa el nivel de producción en la empresa VIST-TT.

$H_1$ = La implementación de un modelo de gestión administrativa sí incrementa el nivel de producción en la empresa VIST-TT.

La fórmula de Chi Cuadrado es: \_\_\_\_\_

Simbología

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

El nivel de significación escogido es del 5%.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se utilizó las preguntas N° 4 y N°10 y los resultados fueron los siguientes:

#### Pregunta N° 4

4. ¿El trabajo de su área está bien organizado?

### Frecuencia Observada

**Tabla 4.4: Tabulación Pregunta N°4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
4.1 SI	6	17,65%
4.2 NO	28	82,35%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

### Pregunta N° 10

1. Según su criterio, ¿considera usted que la capacidad disponible de producción de la fabrica se aprovecha adecuadamente?

### Frecuencia Observada

**Tabla 4.10: Tabulación Pregunta N°10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10.1 SI	16	47,06
10.2 NO	18	52,94
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

**Tabla 4.11 Matriz de Tabulación Cruzada**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Organización de trabajo	6	28	<b>34</b>
Aprovechamiento capacidad disponible	16	18	<b>34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>68</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

Grados de Libertad

$(gl) = (\text{filas} - 1) * (\text{columnas} - 1)$

$(gl) = (2-1) * (2-1)$

$(gl) = 1 * 1$

$(gl) = 1$

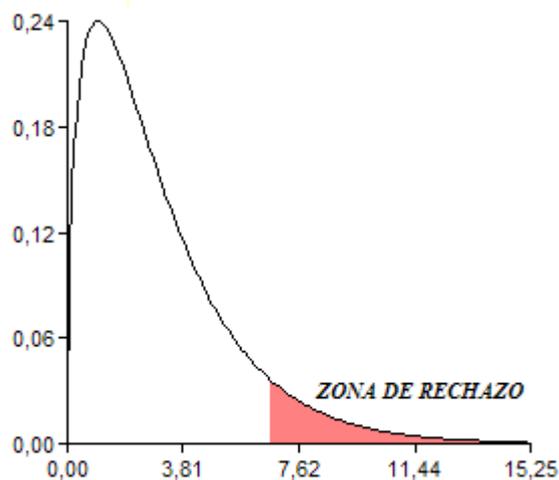
El valor tabulado de  $X^2$  con el grado de libertad de 1 y un nivel de significación de 0.05 es de **3.841**

**Tabla 4.12: Cálculo matemático Chi cuadrado**

	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
Organización de trabajo/SI	6	$(22*34)/68=11$	-5	25	2,273
Organización de trabajo/NO	28	$(46*34)/68=23$	5	25	1,087
Aprovechamiento capacidad disponible/SI	16	$(22*34)/68=11$	5	25	2,273
Aprovechamiento capacidad disponible/NO	18	$(46*34)/68=23$	-5	25	1,087
				<b>X<sup>2</sup></b>	<b>6,719</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz



**Gráfico 4.11: Curva Chi Cuadrado**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **DECISIÓN**

El valor de  $X^2_t = 3,841 < X^2_c = 6,719$  según la tabla de distribución de Chi Cuadrado, el cual indica que se acepta la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de un modelo de gestión administrativa si incrementa el nivel de producción en la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se comprobó que existe descoordinación y falencias de comunicación entre los jefes y el personal de producción, afectando a los procesos de trabajo y por lo tanto resulta su bajo rendimiento productivo.
- Se determinó que no se cumple con los niveles óptimos de producción; se utiliza maquinaria y elementos necesarios para este tipo de producción, pero no se aprovecha su máxima capacidad disponible o instalada Los Recursos destinados

para el trabajo no están siendo distribuidos de forma técnica, lo que incide en el rendimiento del personal en sus labores.

- Se evidenció que la fábrica no posee un ambiente de trabajo adecuado para que la productividad se mantenga en los niveles recomendables para alcanzar las metas de producción. Se valora la experiencia que tiene el personal nuevo que ingresa pero no se ha brindado una capacitación adecuada con la consecuente desmotivación del personal.
- Se verificó que gran parte la distribución de la planta es por proceso, es decir que cada centro de trabajo agrupa máquinas similares de uso general y trabajadores.
- Se estableció que la empresa no posee una estructura bien definida. Carece de departamentos o secciones que se encarguen de los pedidos, proveedores, cuentas y cobros, etc., por tal motivo no pueden controlar la producción de manera eficaz. Las tareas asignadas no se cumple a cabalidad por descoordinación entre ellas.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar modos y ambientes propicios para una comunicación efectiva para evitar descoordinación en cuanto a las órdenes de producción para evitar el retraso en la producción.
- Efectuar un plan de producción periódico de preferencia semanal con la adecuada asignación de recursos de trabajo para contrarrestar retrasos en la producción. También acondicionar un modelo de control informático a los procesos, que contribuya a elevar los niveles productivos.
- Consultar sobre planes de capacitación al personal para mejorar su rendimiento; el Sistema Nacional de Calidad, implementado por el gobierno que apoya a diferentes sectores, para mejorar la productividad y calidad de los productos.

- Realizar la distribución de funciones para cada uno de los miembros de la empresa según el perfil del puesto.
- Incorporar un modelo de gestión administrativa que permita estructurar funciones, comenzar el tratamiento de la información del área administrativa que ayude al control de las operaciones como pedidos, producción, recurso humano, clientes, proveedores, servicios básicos y todo los elementos que forman el desenvolvimiento de la empresa para que consten informes reales y definir en qué postura financiera y productivo se halla la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Tema:**

Diseño de un modelo de gestión administrativa para incrementar el nivel de producción en la empresa VIST-TT de la ciudad de Ambato.

**6.1.2 Institución Ejecutora:** Empresa VIST-TT

**6.1.3 Beneficiarios:** Directivos y clientes internos de VIST-TT

**6.1.4 Ubicación:** Guaytambos y Cerezos

### **6.1.5 Tiempo estimado de ejecución:**

**Inicio:** Julio 2012

**Finalización:** Enero 2013

### **6.1.6 Equipo Responsable:**

Investigadora: Mónica Díaz

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Inicialmente, la empresa presenta ciertas debilidades en su gestión debido al manejo no tecnificado y desconocimiento sobre la aplicación de los procedimientos administrativos para este tipo de empresa como lo es la producción de prendas de vestir, y, como tal, no existe una estructura organizativa, un ordenamiento de actividades, tanto en el área de oficina como en la planta de producción, en virtud que esta es la razón misma de la empresa.

Entre los antecedentes de la propuesta tenemos:

PALATE, J. (Págs. 60 y 61, 2012) *“Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral de la Curtiduría “TABRAVI.”* Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

Indica que la curtiduría no cuenta con un modelo de gestión administrativa, lo que indica que necesita una herramienta administrativa, reglamentaria, que se complemente con el recurso humano de la curtiduría, y conozca a fondo el marco legal al que se encuentra sometido y los procedimientos internos de la administración del talento humano, para que lo mantenga motivado en el cumplimiento de sus funciones y así promover el desarrollo industrial, personal y profesional. Se recomienda usar un modelo de gestión administrativa como una herramienta en el área del Talento Humano con miras al incremento de la eficiencia y eficacia, en las actividades que desarrollan los empleados en la curtiduría Tabravi.

PAREDES, E. (pág. 80, 2010) “*Modelo de Gestión de Producción y su incidencia en las Ventas de la Empresa La Raíz del Jeans del Cantón Pelileo*”. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

El autor de esta tesis concluye que el modelo de gestión de producción incide positivamente en el desarrollo del proceso de mejora continua en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos a los primeros se les facilita sus trabajos haciéndoles más productivos es decir trabajan de forma más inteligente, y los segundos obtienen esa productividad a través de productos competentes.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas que se dedican específicamente a la manufactura perciben que es una manera rentable de sobrevivir en el mundo competitivo de hoy en día y ser productivos, pero pese a los esfuerzos por mejorar, no se cuentan con el profesionalismo para administración y gestión de producción, lo que acarrea gastos innecesarios e desmedro de sus utilidades, que no permiten realizar reinversiones para su progreso económico.

Con la estructuración e implantación del modelo de gestión administrativa se corregirán desatinos administrativos hallados en la investigación que permitirá reformas desde la esencia misma de la razón por la que se creó la empresa hasta el proceso final del ciclo productivo y administrativo implementado.

Aplicando procesos fundamentales que deben estar en toda empresa, como planificación, organización, dirección, ejecución y control, permitirán de manera progresiva que los procesos vayan mejorando bajo esquemas de calidad y tomar decisiones correctivas.

Se buscará mejorar la comunicación para que se elimine la descoordinación en las tareas que tienen que ver con las órdenes de producción y desperdicio de materiales y del tiempo.

De no tomar estas medidas correctivas se corre el riesgo de perder clientes fijos, despidos de personal por falta de ingresos e incluso el cierre de la empresa.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Implementar un modelo de Gestión Administrativa basados en el sistema de producción Just In Time (justo a tiempo) que maximice los niveles de producción de la empresa VIST-TT en la ciudad de Ambato en el 2012.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la distribución de planta, en el espacio físico interno que permita efectuar un mejor proceso trabajo dentro de la empresa.
- Diseñar un plan de capacitación al personal que permita mejorar la calidad del trabajo realizado, del producto terminado.
- Aplicar el sistema de producción Just In Time (justo a tiempo) para elevar los niveles de producción, disminuyendo el desperdicio de materiales y de tiempo.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad Administrativa**

Al evidenciar la realidad de la situación de la empresa mediante el diagnóstico administrativo es factible realizar estos cambios con el fin de llevar a cabo los procesos de una manera eficiente que permita a la empresa incrementar su producción.

Mediante un trabajo participativo con todo el personal de la empresa se pudo evaluar el estado en el que se encuentra la fábrica siendo necesario adoptar medidas para mejorar desde la estructura física, la distribución de la planta, y el mejoramiento de la comunicación interna.

### **6.5.2 Factibilidad Económica**

En cuanto a recursos económicos se refiere, la gerencia está dispuesta a financiar los gastos que incurren en la mejora de la comunicación, capacitación al personal que dará como resultado mejor productividad.

### **6.5.3 Factibilidad Legal**

Es factible ya que las acciones a realizar se encuentran amparadas en las leyes ecuatorianas actuales. El gobierno actual ha reformado favorablemente las leyes para el sector productivo y está defendido cualquier tipo de cambio positivo.

### **6.5.4 Factibilidad Tecnológica**

La fábrica posee la tecnología básica para cada uno de sus procesos de producción, sin embargo es factible implementar auxiliares de revisión con el equipo de cómputo disponible para mejorar el control de los procesos.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **ADMINISTRACIÓN**

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

*ADMINISTRACION, James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, (pág. 7).*

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **CONCEPTO DE GESTIÓN**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.

#### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA - DEFINICIÓN**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS)”.

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henry Fayol un autor

muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Ejecución
- ✓ Control

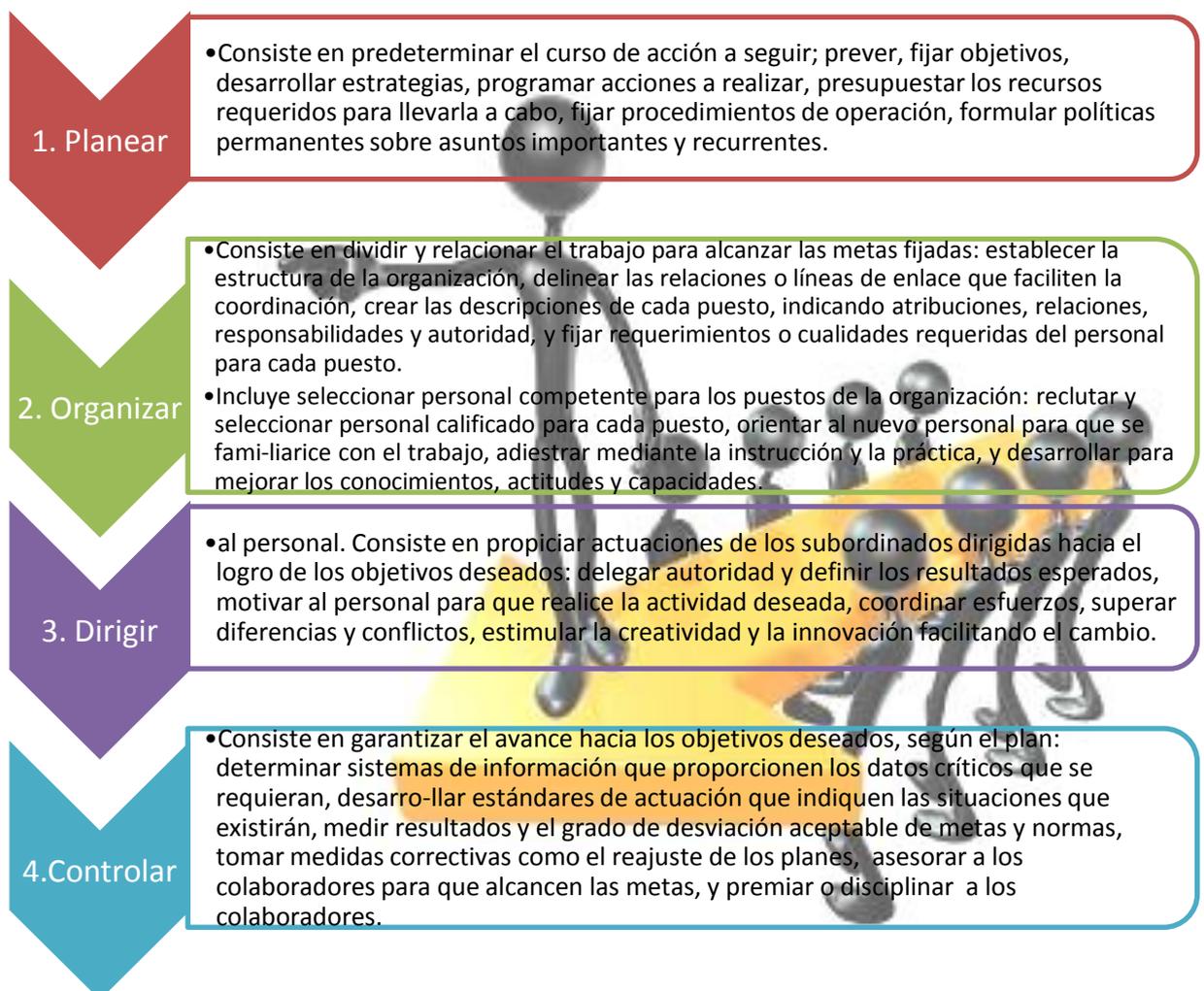
**Fuente:**<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml#defin>

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Henry Fayol dividió las actividades de una empresa industrial en: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Las actividades administrativas

eran de cinco tipos: previsión, organización, dirección, coordinación y control. Esta clasificación de las funciones administrativas se convirtió en el modelo principal para enseñar el curso introductorio de administración en las escuelas de negocios. Un gran número de libros de texto se organizaron sobre esa base. Una versión moderna del proceso administrativo indica que un administrador Kenc cinco funciones principales (Mackenzie, 1969):

## PROCESO ADMINISTRATIVO



**Gráfico 6.1:** Proceso Administrativo

**Fuente:** ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO, Gloria

Robles Valdés, Carlos Alcérreca Joaquín Págs. 29 y 30

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **EL ANÁLISIS FODA**

Recibe su nombre por las siglas de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este ejercicio, aunque acartonado por la planeación estratégica *cupular*, resulta una herramienta muy útil, si se realiza en conjunto, con la participación de la gente.

Dicho análisis se elabora después de haber determinado la Misión-Visión y Objetivos, y permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se han establecido inicialmente. Sirve para poder tener una mejor idea de lo que tenemos (bueno y malo) y de la forma en la cual podemos utilizarlo con respecto a nuestro entorno.

Una de las aplicaciones del análisis FODA, es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de la Visión y sus respectivos objetivos, establecidos con anterioridad para la empresa.

- Factores INTERNOS (*que dependen de la empresa*): *FORTALEZAS y DEBILIDADES.*
- \*Factores EXTERNOS (*que dependen del entorno*): *OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.*

Si los agrupamos de acuerdo a cómo influyen en el cumplimiento de la Visión y los objetivos, se agruparían de la siguiente manera:

Los Factores que favorecen el logro de la Visión y objetivos son: Fortalezas y Oportunidades.

Y los Factores que obstaculizan el logro de la Visión y objetivos son: Debilidades y Amenazas

*SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE, Aníbal Basurto Amparano (Pág. 297 y 298)*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Aquellas características propias de la compañía que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.</p> <p>Son factores INTERNOS, están nuestras manos y son controlables por la organización.</p> <p>Es lo que la empresa hace bien, o lo que tiene, que la hace fuerte con respecto a la competencia.</p> <p>Alguna fortaleza o conjunto de fortalezas pueden constituir una Ventaja Competitiva para la empresa.</p>	<p>Son situaciones que se presentan en el entorno de la organización (medio ambiente, situación política, económica o social del país, comunidad, etc.) y que podrían favorecer el logro de la Visión y objetivos.</p> <p>Son factores EXTERNOS, que no está en nuestras manos controlarlos, pero si aprovecharlos.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Son los "puntos débiles" de la empresa: aquellas características propias de la compañía que constituyen obstáculos internos al logro de de la Visión y objetivos.</p> <p>Son también factores INTERNOS, "defectos " de la empresa cosas que están haciendo mal, o simplemente alguna situación que no favorece a la organización.</p> <p>Es importante destacar que la diferencia entre lo que actualmente ES la compañía y lo que QUIERE SER.</p> <p>Son las DEBILIDADES: estas son los "diques" que impiden a la empresa llegar a lo que quiere ser (Visión): es decir, es lo que le impide cumplir su Visión.</p> <p>Dado que son factores INTERNOS de la empresa, está en manos de la misma cambiarlos.</p>	<p>Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa (medio ambiente, situación política, económica o social del país, comunidad, etc.) y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos. De la misma forma que las oportunidades, son factores EXTERNOS y no está en nuestras manos contratarlas, pero si evitarlas o esquivarlas.</p>

**Cuadro 6.1:** Definiciones FODA

**Fuente:** SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE, Aníbal Basurto Amparano (Pág. 297 y 298)

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## Cuatro estrategias alternativas

Hay cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA (aunque en esta exposición se hace énfasis en las estrategias, pueden realizarse análisis similares para el desarrollo de tácticas, planes de acción más detallados). Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas). En la tabla 6.2 se muestran las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

*CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Joaquín Rodríguez Valencia, Pág. 139*

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	DEBILIDADES INTERNAS (D) Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	<b>ESTRATEGIA FO MAXI-MAXI</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI</b> Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (A) Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades	<b>ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI</b> Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	<b>ESTRATEGIA DA: MINI-MINI</b> Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

**Cuadro 6.2:** Estrategias a utilizar Matriz FODA

**Fuente:** adaptado de Koontz H. y Weihrich H. Administración, una perspectiva global, Ed. McGraw- Hill. México. 1998. pp. 172-173.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## Gestión de producción

En todas las empresas industriales, aplicar un buen modelo de gestión de producción es la clave para que su negocio llegue rápidamente al éxito. En este tipo de empresas la producción es su componente más importante, por lo que es fundamental que el mismo cuente con los controles y las planificaciones correspondientes que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Y si bien existen varios modelos para poder llevarla a cabo, la gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa industrial.

Es por esto que desde hace ya 30 años, las empresas industriales comenzaron a implementar diferentes sistemas informáticas que lleven registros de toda la información referente a la producción que se lleva a cabo. Una de las características fundamentales que encierra la gestión de la producción es el denominado control de calidad.



**Gráfico 6.2:** Flujo de producción

**Fuente:** Aplicación propia.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **JUST IN TIME**

Just In Time (JIT) se denomina “Justo a Tiempo” y quiere decir producir bienes y servicios exactamente cuando se necesitan y no antes, para ponerlos en inventario, ni después para que el cliente tenga que esperar. Además, este elemento del JIT “referente al tiempo” se puede agregar requerimientos de calidad y eficiencia. Una definición de JIT puede ser:

JIT se centra en cumplir con la demanda de manera instantánea, con calidad perfecta y sin desperdicios. *Bicheno, J (1991), Implementing Just in time, IFS.*

Otra definición para quienes prefieren que se diga todo es:

Justo a tiempo (JIT) es un enfoque disciplinado para el mejoramiento de la productividad total y la eliminación del desperdicio. Proporciona una producción efectiva en costos y la entrega de sólo las cantidades necesarias de partes con la calidad correcta, en el momento y lugar correctos, usando un mínimo de instalaciones, equipo, materiales y recursos humanos. JIT depende del equilibrio entre la flexibilidad del proveedor y la flexibilidad del usuario. Se logra a través de la aplicación de elementos que requieren una participación total de los empleados y equipos de trabajo. Una filosofía clave del JIT es *simplificación*.

*“ADMINISTRACION DE OPERACIONES”, Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. Editorial Continental, (2005) Pág. 548*

### **Objetivos del JIT**

Así, el objetivo de partida de los sistemas JIT, se traduce en la eliminación del despilfarro; es decir, en la búsqueda de problemas y en el análisis de soluciones para la supresión de actividades innecesarias y sus consecuencias, como son:

- sobreproducción (fabricar más productos de los requeridos)
- operaciones innecesarias (que se tratan de eliminar mediante nuevos diseños de productos o procesos)
- desplazamientos (de personal y de material)

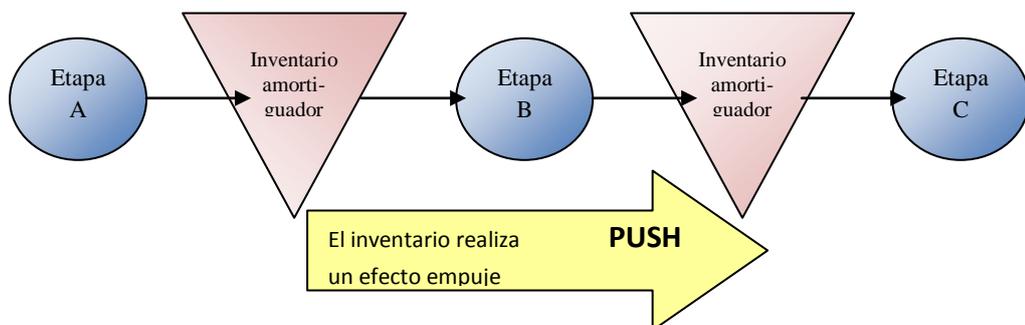
- inventarios, averías, tiempos de espera, etcétera.

El concepto de eliminación del despilfarro conlleva dos aspectos fundamentales de la filosofía JIT:

- El enfoque proactivo, que consiste en la búsqueda de problemas antes de que sus consecuencias se manifiesten espontáneamente. Dicho enfoque se refuerza mediante las iniciativas de mejora continua en todas las áreas del sistema productivo.
- La desagregación del objetivo general de la filosofía JIT en objetivos que afectan a todos los aspectos de la producción, y que dan lugar a diversas formas de actuación recogidas en las técnicas de producción JIT.

### Sistema de producción tradicional PUSH

Los sistemas tradicionales de producción se caracterizan por la utilización de sistemas de producción tipo push (o de empuje). Esta forma de producción genera, a partir de pedidos en firme y previsiones, las órdenes de aprovisionamiento y producción, que se controlan mediante un sistema de información centralizado. Así, la finalización de dichas órdenes desencadena el lanzamiento de los correspondientes procesos posteriores.



**Gráfico 6.3: Producción Push**

**Fuente:** "ADMINISTRACION DE OPERACIONES", Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. Editorial Continental, (2005) Pág. 550.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

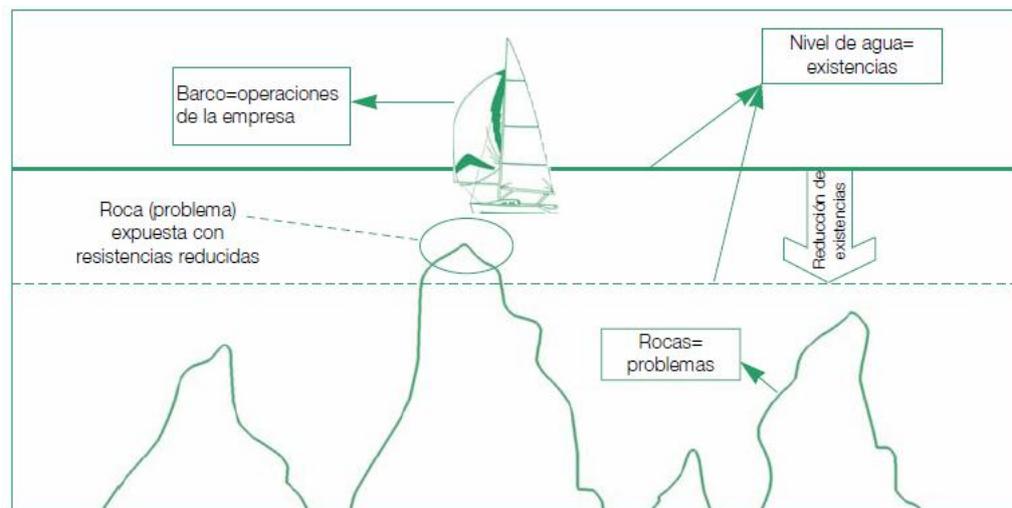
## Analogía del “Río de las Existencias”

El enfoque JIT considera al inventario “una pantalla para oscurecer” que opaca todo el sistema y evita que los problemas se detecten.

Para describir este objetivo de la filosofía JIT los japoneses utilizan la analogía del “río de las existencias”. El nivel del río representa las existencias o el inventario y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubre rocas, es decir, problemas.

La reducción del nivel de inventario o existencias (agua) permite a la administración de la producción (barco) ver los problemas en la operación (rocas) y trabajar para aminorarlos.

Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en algunas empresas, la respuesta era aumentar las existencias para tapan el problema.



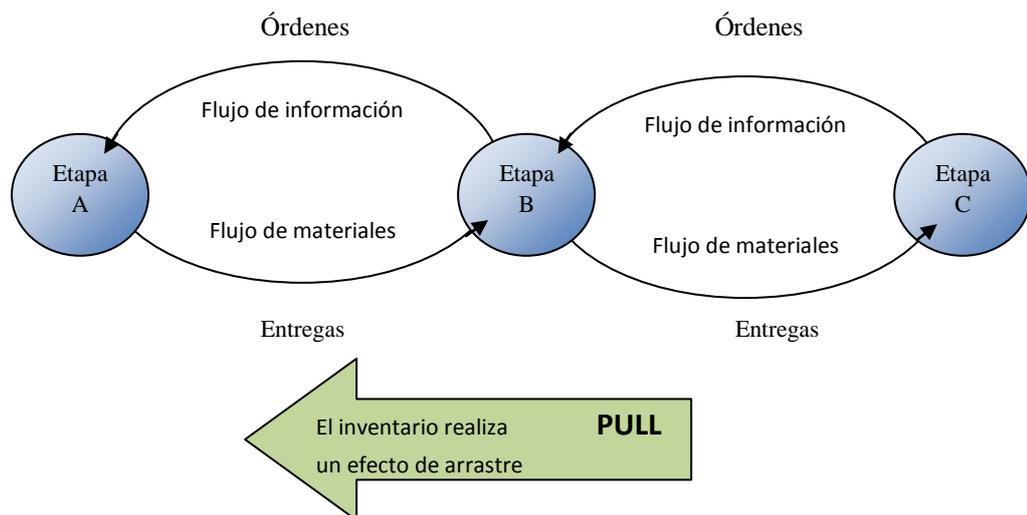
**Gráfico 6.4:** Analogía Río de las existencias

**Fuente:** [http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT\\_concepte\\_carac.pdf](http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf)

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## Sistema de producción PULL enfocado a JIT

Como contraposición a estos sistemas de información, en los sistemas JIT se utilizan sistemas de información pull (o de arrastre). En un sistema pull el consumo de material necesario para un proceso desencadena la reposición por el proceso precedente, con lo que únicamente se reemplaza el material consumido por el proceso posterior.



**Gráfico 6.5: Sistema de producción PULL**

**Fuente:** <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## ¿Qué requiere JIT?

En el sentido ideal, JIT, requiere una alta estandarización en todos los objetivos de desempeño de la operación.

- La *calidad* debe ser alta porque la interrupción en la operación por errores de calidad disminuye el flujo, reduce la formalidad interna del suministro y tal vez, ocasione acumulación de inventario al reducir la tasa de producción.
- La *rapidez*, en términos de alto flujo de materiales, es esencial si ha de cumplirse con la demanda a partir de la producción y no del inventario.

- La *formalidad* es un requisito para el flujo rápido; dicho al contrario, es difícil lograr un flujo rápido si el suministro de partes o la confiabilidad del equipo no tiene formalidad.
- La *flexibilidad* es importante para lograr lotes pequeños y, por ende, un flujo rápido y tiempos de entrega cortos. Esto se refiere sobre todo a la flexibilidad en la mezcla y el volumen.
- Como resultado de la excelencia de los objetivos de desempeño anteriores, el *costo* se reduce.

## **Kanban**

### **El sistema Kanban**

En Japonés la palabra Kanban significa tarjeta o registro visible, y el término se aplica a un método de producción en el que se generan los requerimientos de materiales. Un sistema Kanban está formado por un conjunto de tarjetas que viajan entre procesos subsecuentes y procesos precedentes, con el fin de comunicar lo que se requiere en cada uno de los procesos subsiguientes.

### **Tipos de Kanban**

Para operar correctamente este sistema se compone de varios tipos.

1. **Kanban de retiro o de transporte.** Su función es autorizar el movimiento de partes de uno u otro centro.
2. **Kanban de producción.** Éste autoriza el centro de trabajo para elaborar un nuevo lote de partes. Se emplea otro tipo debido a la producción especial.
3. **Kanban de señalización.** Este Kanban es utilizado cuando la producción de una cantidad especificada, tal vez mayor de la que es requerida por el justo a tiempo, no puede evitarse.

## **Procesos subsecuentes y procesos precedentes**

Para detallar más acerca del Kanban es necesario definir y comprender qué son los procesos subsecuentes y los procesos precedentes, los cuales son empleados para definir las reglas del movimiento Kanban.

### **Procesos subsecuentes**

Es el proceso conocido como río abajo, que es hacia donde el proceso normal lleva las partes; es decir desde el inicio del ensamble hasta el final del mismo.

### **Procesos precedentes**

Es el proceso conocido como río arriba; es decir, va del ensamble final hacia el inicio del ensamble.

## **Los objetivos de Kanban**

El Kanban sirve como mecanismo importante del JIT para eliminar costos improductivos; por lo anterior el Kanban es una herramienta muy valiosa en cualquier sistema de producción de alto rendimiento y calidad.

En consecuencia, el cumplimiento de los siguientes objetivos es necesario e importante para el sistema productivo:

- ✓ Ser el medio para conseguir el justo a tiempo.
- ✓ Ser el nervio autónomo de la línea de producción.
- ✓ Ayudar a que los trabajadores tomen sus propias decisiones.
- ✓ Ayudar en la mejora del trabajo y el equipo.
- ✓ Eliminar los costos improductivos.
- ✓ Ayudar a reducir los inventarios

- ✓ Eliminación de productos defectuosos.
- ✓ Mejorar la calidad de los productos.
- ✓ Contar con los productos terminados en el tiempo, cantidad y calidad requeridos.
- ✓ Responder a los cambios del mercado y los clientes.
- ✓ Contar con los insumos en cantidad, calidad y tiempo.

## **6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**

### **INDICE DE LA PROPUESTA**

INDICE DE LA PROPUESTA.....	80
6.7.1 GRÁFICA DEL MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA .....	81
6.7.2 FASE I: REVOLUCIÓN DE CONOCIMIENTO .....	82
6.7.2.1 Plan de Comunicación.....	84
6.7.3 FASE II: 5S's PARA MEJORA DE LA ESTACIÓN DE TRABAJO .....	93
6.7.4 FASE III FLUJO DE FÁBRICA .....	95
6.7.4.1 Fabricación Celular de la Empresa VIST-TT (Propuesto).....	96
6.7.4.2 Operaciones.....	99
6.7.4.3 Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa VIST-TT .....	103
6.7.5 FASE IV: MANEJO DE MULTI – PROCESOS .....	108
6.7.6 FASE V OPERACIONES ESTANDARES.....	113
6.7.6.1 Calculo de la Eficiencia en la Producción.....	115
6.7.6.2 Control y Medición de la Productividad .....	115
6.7.6.3 Plan de Capacitación .....	117

## 6.7.1 GRÁFICA DEL MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

### SISTEMA DE PRODUCCION JUST IN TIME

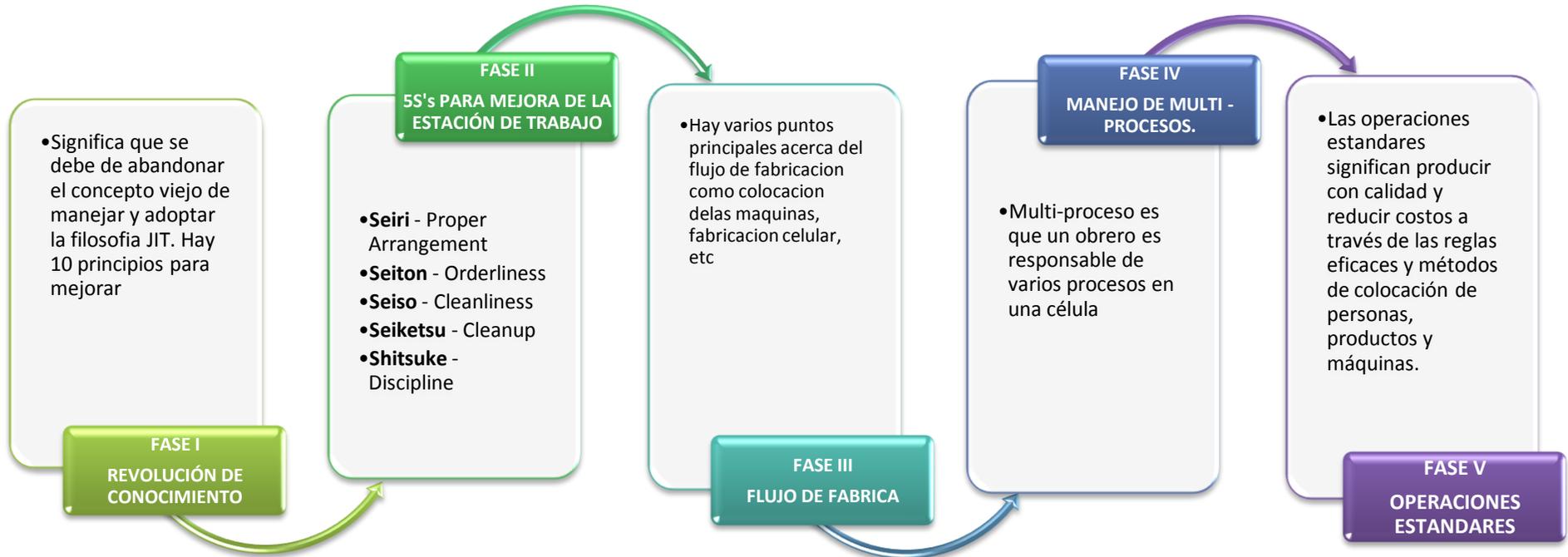


Gráfico 6.6: Modelo operativo de la propuesta JIT.

Elaborado por: Mónica Díaz

## 6.7.2 FASE I: REVOLUCIÓN DE CONOCIMIENTO

Significa que se debe de abandonar el concepto viejo de manejar y adoptar la filosofía JIT. En la empresa VIST-TT para lograr la aplicación de este nuevo sistema de producción se acude al plan de comunicación, el cual se basará en los principios para mejorar el nivel de producción:

- 1. Retirar conceptos de la tradición vieja.-** Todos los procedimientos administrativos y productivos que se llevan y todos los factores que inciden en el bajo nivel de producción se lo retirara para adaptarse al nuevo cambio, como por ejemplo diseñar una misión y visión para que todos los miembros de la empresa conozcan el objetivo común y se sientan motivados a realizar de mejor forma las tareas asignadas.
- 2. Asumir el nuevo método con el cual se trabajará.-** El nuevo método Justo a tiempo lo deben tomar lugar desde la gerencia hasta el personal de menor rango para que consecuentemente se adapten al nuevo mecanismo de trabajo y cada uno de ellos se poseione como la nueva metodología para aumentar la productividad.
- 3. Ninguna excusa se acepta.-** Por ningún motivo deben existir las excusas, la gerencia debe ocuparse de que no exista resistencia de los colaboradores y hacer comprender a cada uno de ellos los beneficios de este método de trabajo con el fin de no entorpecer la aplicación del mismo.
- 4. No se busca la perfección, absolutamente un proceso de cero-defecto, pocos defectos son aceptables.-** No puede existir la perfección absoluta, esto debe ser claramente informado para que cada uno de los operarios y personal administrativo tomen en cuenta de que siempre se puede hacer un trabajo mejor a la primera y no causar hermetismo entre ellos.

5. **Los errores deben ser corregidos inmediatamente.**- Para cuando existan errores como lo es en el caso encontrado en la empresa, la descoordinación de las ordenes de producción y el tiempo de entrega, debe existir el apoyo de todos los miembros del personal y efectuar los correctivos inmediatos como solicitar al cliente la reiteración de los datos del pedido, o indicar inmediatamente al jefe o superior encargado para que pueda remediar el inconveniente y permitir continuar con el flujo del fabricación de las prendas y evitar desperdicio de material y pérdida de tiempo.
6. **No gastar dinero en mejora.** En caso de las maquinarias que no sean fiables, en vez de adquirir una nueva máquina, se puede aumentar la fiabilidad aprovisionándole mantenimiento fuera de los tiempos de fabricación para evitar la paralización en algún proceso de producción. Con esta acción se minora el costo de una nueva máquina.
7. **Use su cabeza para resolver los problemas.** Ser consecuente y coherente con las acciones. La gerencia debe adoptar un trato equitativo ante el personal y ser perspicaz ante las situaciones que le traen conflicto como lo mencionamos anteriormente, si hubo descoordinación en las órdenes de producción, lo primordial no es hallar culpables sino soluciones, pero sin dejar a un lado las responsabilidades que tiene cada uno de ellos en ser más cautelosos con ello.
8. **Pregúntese Repetidamente 5 veces antes de tomar alguna decisión.**- Útil para la gerencia antes de cualquier decisión dentro de la empresa.
9. **La información que surge de varias personas es mejor, "Dos cabezas piensan mejor que una".**- Quiere decir, que para la toma de una decisión difícil, el gerente debe apoyarse de sus subordinados y al mismo tiempo, también los operarios pueden brindarse apoyo en caso de tener responsabilidad en el área de trabajo el cual ocupan.

10. Recuerde que esa mejora no tiene ningún límite, Siempre habrá algo que mejorar, nunca se debe de conformar.

El punto principal aquí es tener un conocimiento de la necesidad de abandonar el sistema viejo y adoptar uno nuevo.

En el justo a tiempo, como en otras filosofías empresariales, es de vital importancia el compromiso de todos los miembros de la organización, sin éste lo más factible es que no se tenga éxito en la implantación, y si no se tienen unas relaciones obrero-patronales saludables, será difícil que el JIT funcione. En el JIT los propios trabajadores tienen la posibilidad de mejorar su trabajo a partir de sus propias ideas o a partir de ideas surgidas en el grupo de trabajo. El JIT no trata a los empleados como una parte más de la línea de producción, sino que los considera como parte activa de la línea de producción, capaz de introducir mejoras por sí mismos. Esta es una de las primeras ideas que aceptan los trabajadores a la hora de “aprender a pensar en JIT”.

Esta idea fomenta en los trabajadores las iniciativas necesarias para que poco a poco se introduzca en la filosofía JIT y la adopten como una forma de pensar, no como una imposición de trabajo.

Para la empresa VIST-TT es necesario reforzar la comunicación si se desea el conocimiento pleno del nuevo sistema de producción Just In Time o justo a tiempo, y adoptar las formas debidas en la administración de la empresa para efectuar de la mejor manera esta comunicación. Para ello se ha elaborado el siguiente plan de comunicación a efectuarse en la empresa:

#### **6.7.2.1 Plan de Comunicación**

Para poder implementar el mejoramiento de la comunicación interna de la empresa, identificaremos los tipos de comunicación intervendrán permanentemente en ella:

- **Vertical descendente:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.
- **Vertical ascendente:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.  
Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal.
- **Lateral u horizontal:** es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.
- **Formal o institucional:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- **Informal:** aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal e ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.
- **Verbal:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión. Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.
- **No verbal:** aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.

En este sentido cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación.

Fuente: [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)

Págs. 18 y 19.

El plan de comunicación interna permitirá dar conocer los cambios correctivos que se han aplicado a la empresa.

**a) Objeto**

Dotar a la empresa VIST-TT un adecuado sistema de comunicación que le permita difundir sistema JUST IN TIME, su misión, visión, objetivos y metas, contribuyendo a aumentar la motivación, cohesión, y desarrollo personal en pos de una gestión eficiente.

**b) Destinatarios**

Todos los departamentos y empleados de la empresa

**c) Desarrollo**

Los tipos de comunicación empleados serán:

- Comunicación descendente
- Comunicación Ascendente
- Comunicación Horizontal
- Comunicación Formal
- Comunicación Informal
- Comunicación verbal (oral y escrita) y no verbal (señalización, etc.)

## **Soportes de comunicación interna**

- Tablones de Anuncios: Colocados en lugares visibles de tránsito seguro del personal donde se insertarían los Avisos, Normativas, etc.
- Manual de Bienvenida: Con “Bienvenida” del Gerente, normas de la empresa, organigrama, integrantes, etc.
- Folletos: Sobre temas particulares como por ejemplo: Protocolo de actuación en caso de emergencia.
- Reuniones: son espacios de comunicación oral para la toma de decisiones, coordinación de tareas, etc. Precisan de espacios adecuados y deben convocarse con el tiempo y la difusión necesaria.
- Línea telefónica
- Buzón de sugerencias, quejas o ideas.
- Las tecnologías de información y Comunicación: **permiten** nuevas posibilidades de comunicación como por ejemplo a través de correo electrónico, foros de internet, página web de la empresa, blog interno de la empresa, videoconferencias, etc.
- Encuestas: a los trabajadores para conocer su opinión en relación a temas puntuales.

d) Metodología

Diseño del Plan de comunicación:

OBJETIVO	DESTINATARIOS	PROPUESTA DE MEDIOS EFICACES	CANAL DE COMUNICACION	PERSONA DESIGNADA	PRESUPUESTO
Asegurar que la totalidad de los miembros de la empresa estén informados del “sistema de producción JUST IN TIME”	Todos los miembros de la empresa.	Circulares, anuncios en el tablero. E-mails.	Los problemas o necesidades que se presenten deben comunicarse al superior inmediato, para que éste hable con el jefe de departamento o con el gerente.	Jefe de departamento. (Jefe administrativo, jefe de producción, jefe de oficina técnica.)	(estimado) \$500.00

**Cuadro 6.3** Diseño plan de comunicación

**Elaborado por:** Mónica Díaz

\***Acciones concretas:** Fijar reuniones de departamentos (una por semana) para coordinar y resolver problemas, etc.

Dentro del plan de comunicación se enunciara la misión y visión de la empresa como anteriormente se explico en los principios para mejorar la productividad y alcanzar sus objetivos empresariales. También se realiza el análisis FODA para identificar mas adelante las estrategias de mejoramiento a adoptar.

## **DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA VIST-TT EN LA CIUDAD DE AMBATO**

### **VISIÓN: *Propuesta***

*Al 2017 ser una empresa de referencia en el mercado ambateño y a nivel nacional de fabricación de prendas de vestir del sector de la confección y comercialización de vestuario, ofreciendo un producto de calidad-precio adecuado que aporte comodidad y distinción para el cliente. Para lograrlo, nos concentraremos en ser eficientes y contar con el personal calificado y plenamente capacitado para desarrollar nuevos y excelentes vestimentas de manera competitiva”.*

## **DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA VIST-TT EN LA CIUDAD DE AMBATO**

### **MISIÓN: *Propuesta***

*Cubrir la necesidad de fabricación de prendas de vestir de calidad, a tiempo, a precios accesibles para satisfacer las expectativas de los compradores de atuendos y a su vez a los que la comercializan para el sector mayorista”.*

## **VALORES: *Propuesta***

- *Compromiso con el trabajo.*
- *Respeto hacia los intereses de los clientes, proveedores, empleados, y demás agentes interesados en la organización*
- *Compromiso con la ética.*

## **OBJETIVOS**

- *Sostenibilidad*
- *Ofrecer una gama de productos de buena calidad*
- *Entrega de pedidos a tiempo.*
- *Disminuir los retrasos en el proceso de producción.*
- *Respeto hacia los intereses de los clientes, proveedores, empleados, y demás interesados en la organización.*
- *Desarrollar y mejorar la organización de las áreas de trabajo.*

## ANÁLISIS FODA

Para la realización de esta matriz se ha analizado el entorno en el cual se desenvuelve la empresa VIST-TT, tanto en la situación interna como externa, explicada anteriormente.

La matriz se desarrollo de la siguiente manera:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricación de productos de diseño exclusivo en Ambato</li><li>• Clientes Fijos</li><li>• Conocimientos básicos sobre el desenvolvimiento del negocio.</li><li>• Compañerismo y puntualidad de empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de consumo nacional en el sector de vestimenta al por mayor.</li><li>• Rebaja de precios de materiales.</li><li>• Facilidades de endeudamiento para pequeñas empresas.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retrasos en la producción</li><li>• Falta de adecuación de registro de forma informática de la información sobre ingresos, egresos, afectando a los costos en la producción.</li><li>• Errores en la comunicación</li><li>• Falta de una distribución de funciones.</li><li>• Cuentas incobrables por desactualización de la información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imitación de productos.</li><li>• Competencia desleal.</li><li>• Apertura de almacenes de ropa de procedencia china.</li><li>• Precios de productos más bajos que el nuestro.</li></ul>

**Cuadro 6.4** Análisis FODA de VIST-TT

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de productos de diseño exclusivo en Ambato</li> <li>• Clientes Fijos</li> <li>• Conocimientos básicos sobre el desenvolvimiento del negocio.</li> <li>• Compañerismo y puntualidad de empleados</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos en la producción</li> <li>• Falta de adecuación de registro de forma informática de la información sobre ingresos, egresos, afectando a los costos en la producción.</li> <li>• Errores en la comunicación</li> <li>• Falta de una distribución de funciones.</li> <li>• Cuentas incobrables por desactualización de la información</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de consumo nacional en el sector de vestimenta al por mayor.</li> <li>• Rebaja de precios de materiales.</li> <li>• Facilidades de endeudamiento para pequeñas empresas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FO MAXI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la rebaja de precios de materiales para diseñar modelos exclusivos.</li> <li>• Implementar maquinaria con tecnología nueva que acelere el proceso productivo.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitación de productos.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Apertura de almacenes de ropa de procedencia china.</li> <li>• Precios de productos más bajos que el nuestro.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de etiquetas con nuestra marca exclusiva.</li> <li>• Renegociación de precios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DA: MINI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disolver las cuentas por cobrar.</li> </ul>

**Cuadro 6.5:** Estrategias Matriz FODA

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

### 6.7.3 FASE II: 5S's PARA MEJORA DE LA ESTACIÓN DE TRABAJO

La 5S's son:

- Seiri - Proper Arrangement
- Seiton - Orderliness
- Seiso - Cleanliness
- Seiketsu - Cleanup
- Shitsuke - Discipline

**Seiri** - El Arreglo Apropiado, significa ordenar todo lo que usted tiene, identificando las necesidades y tirando absolutamente todo lo innecesario.

Un ejemplo es utilizar la etiquetación en los productos. Es decir si usted está realizando varios productos etiquételos por ejemplo con una cinta de color rojo, la cual le va a ayudar a decir que características tiene ese producto (Color, Textura, Tamaño, Grosor, etc.) y entonces coloque estas etiquetas rojas hacia cada caja que se encuentre en el inventario. Refuerza la comodidad para saber el estado del inventario y puede reducir costo.

**Seiton** - El Orden, significa hacer las cosas en orden. Los ejemplos incluyen guardar herramientas en sus respectivos estantes y en orden, conservar áreas de almacenamiento en orden, conservar el área de trabajo en orden, conservar las mesas de trabajo en orden y conservar la oficina en orden.

**Seiso** - la Limpieza, significa tener un área de trabajo limpia, equipo, etc.

**Seiketsu** - Significa limpieza y mantenimiento del equipo y herramientas.

**Shitsuke** - Los medios de Disciplina para seguir las reglas y hacerlas un hábito.

Estas 5S's deben llevarse a cabo a lo largo y ancho de la compañía y ésta debe ser parte de un programa de mejora total.

### APLICACIÓN DE LAS 5S'S EN LA EMPRESA VIST-TT

5S's para mejora de la estación de trabajo	SIGNIFICADO	ACCIONES A REALIZAR
<b>Seiri</b>	Clasificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaran todos los operarios las cosas personales en un área diferente a la del área de trabajo, por ejemplo se puede instalar cancelas para guardar estos objetos ajenos al proceso de producción.</li> <li>- En el área de corte, tener los materiales clasificados de acuerdo a cada procedimiento por ejemplo, tijeras, corta oiales, etc., según en el orden que lo requiera.</li> </ul>
<b>Seiton</b>	Ordenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.</li> <li>- En el caso de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.</li> <li>- Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción</li> </ul>
<b>Seiso</b>	Limpieza del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario</li> <li>- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"</li> <li>- Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento</li> <li>- No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias</li> </ul>
<b>Seiketsu</b>	Limpieza y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento</li> </ul>

	mantenimiento del equipo y herramientas.	- En lo posible se deben emplear fotografías de como se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
<b>Shitsuke</b>	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El respeto de las normas y estándares establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable</li> <li>- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización</li> <li>- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás</li> </ul>

**Cuadro 6.6:** Aplicación 5s's en la empresa VIST-TT

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

#### 6.7.4 FASE III FLUJO DE FÁBRICA

Hay varios puntos principales acerca del flujo de fabricación:

1. Se deben de colocar las máquinas en sucesión.
2. Fabricación Celular.
3. Produzca un pedazo en un momento.
4. Obreros entrenados y multi-experimentados.
5. Siga el tiempo de ciclo.
6. Permitir a los obreros estar de pie y dar una vuelta mientras se encuentran trabajando.
7. Usar máquinas pequeñas y especializadas.

En su intento de simplificar la fábrica, el enfoque JIT propone organizarla de modo que se simplifiquen los flujos de material.

Para poder aumentar la flexibilidad mediante distintas asignaciones de trabajadores, la disposición que se ha mostrado más adecuada es distribuir los equipos de las líneas secundarias en forma de U, donde el comienzo y el final de la línea están juntos.

#### **6.7.4.1 Fabricación Celular de la Empresa VIST-TT (Propuesto)**

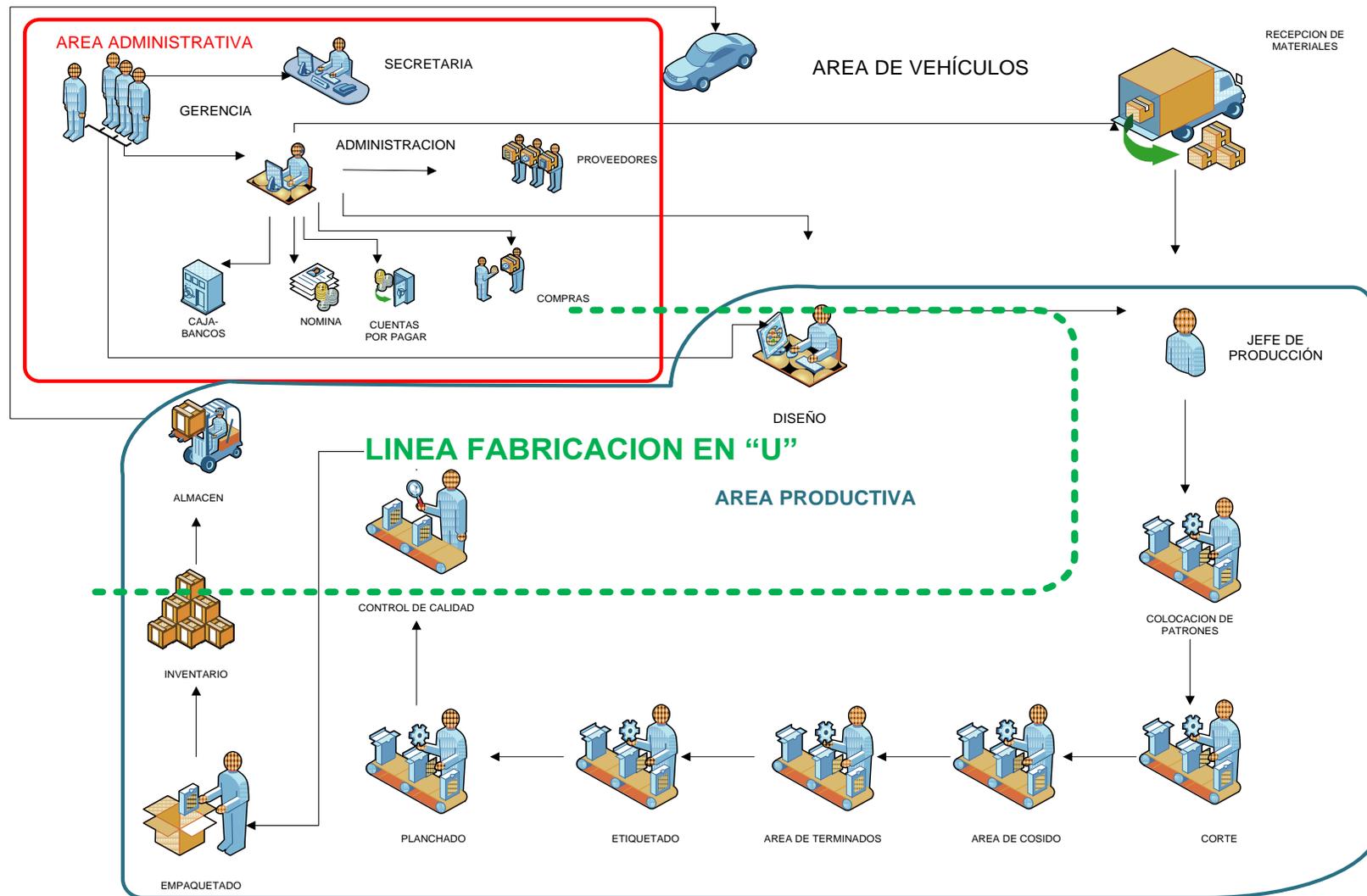
Para la empresa VIST-TT, es recomendable la fabricación de forma celular o en U ya que su nivel de producción se ha visto afectado por su actual distribución. Se busca evitar la descoordinación en el flujo de trabajo y la dificultad de control de las operaciones. Se implantará la ordenación de los equipos y del área de trabajo. Las ventajas de ésta distribución de la planta son:

- ✓ Disminución de los retrasos y del tiempo de fabricación e incremento de la producción
- ✓ Deducción de congestión
- ✓ Supresión de aéreas ocupadas innecesariamente.
- ✓ Disminución del riesgo para el material o su calidad.
- ✓ Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- ✓ Elevación de la moral y la satisfacción del personal.
- ✓ Reducción del trabajo administrativo e indirecto.
- ✓ Mejora de la supervisión y el control.
- ✓ Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.
- ✓ Mayor y mejor utilización de la mano de obra, la maquinaria y los servicios.
- ✓ Reducción de las mantenencias y del material en proceso.

Fuente: [http://www.uclm.es/area/ing\\_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf](http://www.uclm.es/area/ing_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf)

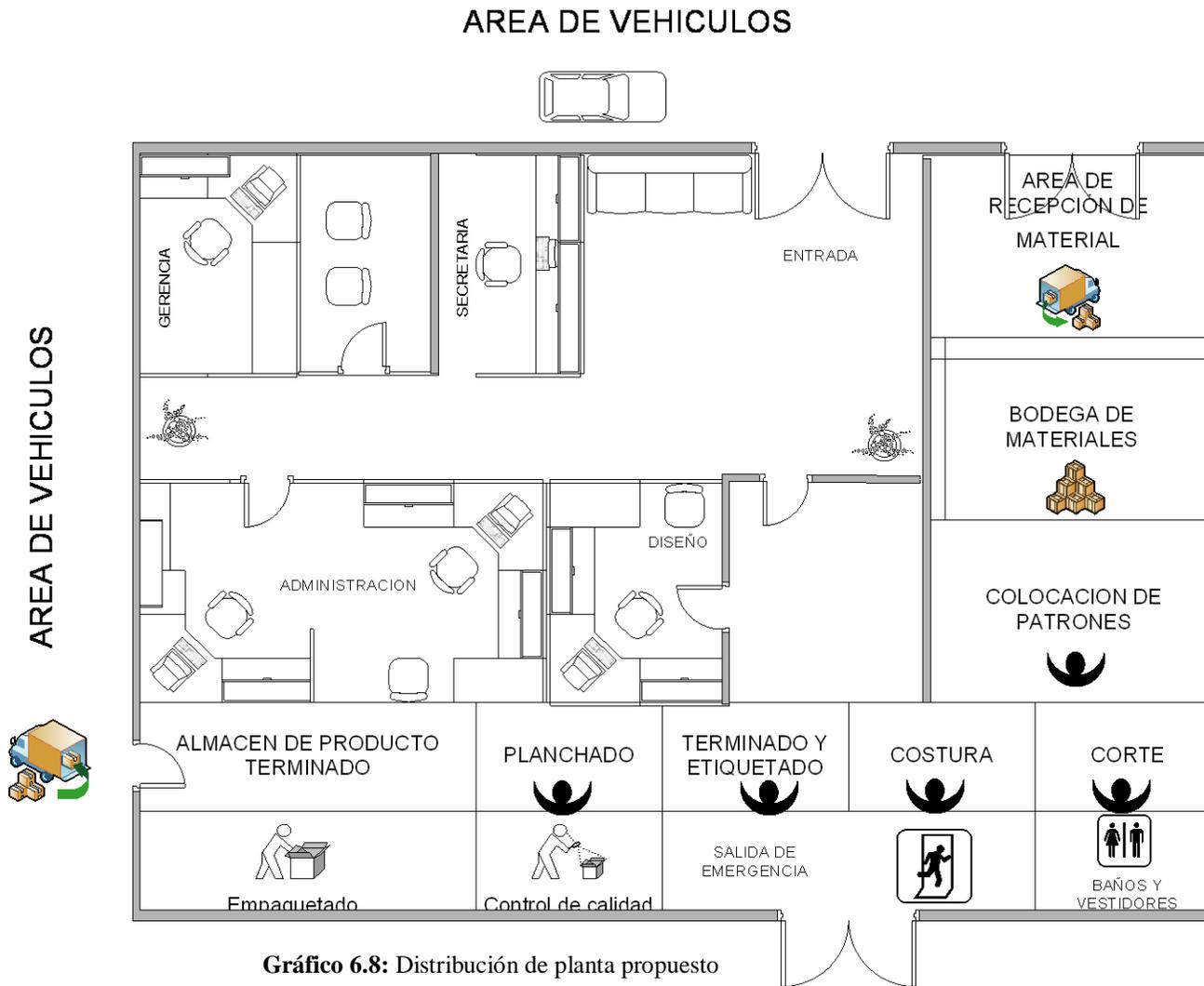
Lo importante de esta distribución es mantener un equilibrio en efectuar cada una de estas ventajas ya que no todas se cumplirán al mismo tiempo

## FLUJO DE TRABAJO DE LA EMPRESA VIST-TT (Propuesto)



**Gráfico 6.7:** Fabricación celular o en forma de U  
**Elaborado por:** Mónica Díaz

## DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE LA EMPRESA VIST-TT (Propuesto)



#### **6.7.4.2 Operaciones**

Las Operaciones comprenden la transformación de los insumos a un producto terminado en este caso una prenda de vestir o una prenda para el hogar, entre estas tenemos: Diseño, Patronaje, Corte, Confección, Acabados, Empaquetado y Embalado de la prenda. Este proceso de operaciones se lo detalla de siguiente manera:

- **Diseño**

El Diseño de las Prendas Fabricadas en la empresa VIST-TT es una de las operaciones fundamentales y de vital importancia, ya que este define las ventas que se van a realizar en la empresa. El diseño de las prendas las realiza el o la diseñadora revisando las nuevas tendencias de la moda global y proponiendo sus diseños exclusivos.

El proceso de diseño pasa por: realizar el diseño de la prenda, selección de los insumos, compras de los insumos, realizar una orden de pedido de muestra física del diseño, aprobar/modificar la muestra de la prenda.

- **Patronaje**

El Patronaje, depende exclusivamente de los diseños de la prenda a realizarse. El proceso de Patronaje es realizar un molde del diseño a realizarse el cual sirve para desarrollar otros moldes de diferentes tallas. Las personas que realizan el Patronaje trabajan con tallas estandarizadas en el cual le da forma al diseño deseado. Luego de haber creado el patrón del diseño, se realiza el escalado para obtener los moldes de cada talla, una vez realizado los moldes se realiza el proceso de corte.

- **Corte**

El proceso de corte, depende de las unidades a comercializarse; estas unidades a fabricarlas designa el cliente. Este proceso comienza al tenderse las capas de tela en la

mesa de trabajo en el cual se colocan los moldes y utilizando la maquina cortadora se procede a cortar el número de prendas deseadas. Luego de tener todas las prendas cortadas la operadora debe abastecer a las personas de la sección de confecciones.

#### • **Confección**

En este proceso las personas que realizan el proceso de confección son abastecidas por la sección de Patronaje y Corte. La confección de las prendas a realizarse depende del tipo de la tela y del acabado que se desea realizar en la misma, ya que estas pueden ser prendas confeccionadas en maquinas de costura recta el cual necesita un acabado en la maquina overlock este proceso se lo realiza a telas de hilo. En otras prendas se necesita utilizar la maquina recubridora este proceso se lo realiza en telas tipo camisetas. Los procesos dependen del tipo de prenda a confeccionarse ya sean para hombres o mujeres, sea cubierta superior o cubierta inferior. En esta sección se realizan procesos como: coser partes delantera de la prenda, coser partes trasera de la prenda, cerrar la prenda, pegar cuello, pegar pretina, pegar manga, pegar bolsillos interiores, pegar bolsillos exteriores, pegar cierres, pegar elástico, pegar etiquetas de la marca con su talla respectiva e información del cuidado de la prenda, realizar respunte y además realizar el overlock respectivo a la prenda. Luego de tener toda la prenda armada las operadoras deben abastecer a las personas de la sección de acabados.

#### • **Acabados**

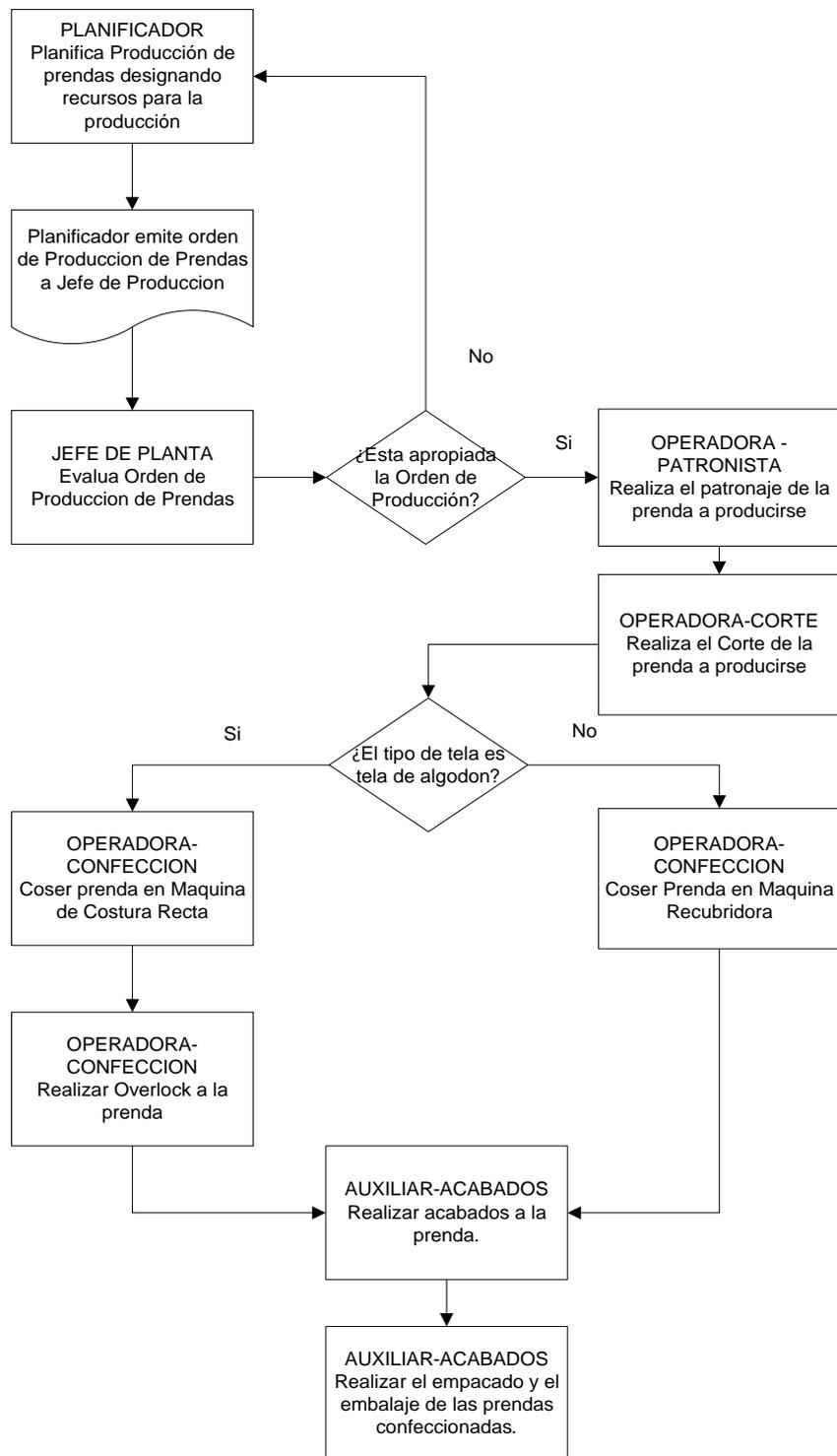
En este proceso las personas que realizan el proceso de acabados son abastecidas por el personal de Confección. El acabado depende del diseño de la prenda. En el proceso de acabados comprenden varias operaciones como:

- Acabados en máquinas industriales tales como: ojales, pegar botones y realizar hilván.
- Acabados manuales tales como: deshilachado, etiquetado (en este proceso las etiquetas dependen del tipo de cliente), planchado, doblado y otros.

- **Empacado y Embalado**

Consiste en colocar la prenda en armadores y en una funda plástica pasando a ser embalado en un cartón el cual depende a las especificaciones del cliente. Finalizado el embalado de las prendas pasa a ser almacenado a la bodega de la planta, esperando su respectiva distribución y comercialización.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VIST-T-TT



**Gráfico 6.9:** Diagrama de Flujo de producción VIST-TT  
**Elaborado por:** Mónica Díaz

Para que la empresa VIST-TT pueda cumplir con la distribución celular de la planta de producción y con su flujo de procesos, es necesario que cada una de las personas que forman parte de ella se encuentren organizados y tengan conocimiento del papel que desempeñan dentro de ella. Para ello se requiere de una estructura organizacional y funcional como son los organigramas tanto estructural como funcional. Este procedimiento administrativo constituye una parte fundamental para poder elevar los niveles de producción ya que esto es de gran ayuda para que los miembros sepan dentro de que ámbito se desenvolverán cada día y que puedan acudir a los altos mandos y que se puedan tomar decisiones correctas. A continuación presentamos la organización propuesta para la empresa VIST-TT en forma estructural y funcional.

#### **6.7.4.3 Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa VIST-TT**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Los organigramas de la empresa VIST-TT tendrán tres niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

#### **NIVEL DIRECTIVO**

Este nivel lo conforma el Gerente de la empresa, en este caso, la Ing. Heidi Valdéz, quien a su vez es la propietaria de la empresa. Se facultara de la toma de decisiones y aprobación de sugerencias de sus subordinados. Estará encomendada del apoyo al personal encargado de las diferentes áreas y de gestionar la división de funciones según el organigrama y flujo de trabajo.

## **NIVEL DE APOYO**

Este nivel lo conforma la secretaría, función que será ocupada por una asistente o secretaria que llevara el archivo de documentos, atención al cliente para brindar información, vía telefónica y de manera personalizada.

## **NIVEL OPERATIVO**

Este nivel lo conforma todo el personal de los siguientes departamentos:

### **Administración:**

Este nivel lo conforma una asistente administrativa que se hará cargo del manejo de la información en cuanto al desenvolvimiento de la empresa como manejo de ingresos (caja y bancos) y egresos consistentes en proveedores, clientes, cuentas por cobrar y por pagar. Asumirá el manejo trámites burocráticos vitales para el funcionamiento de la empresa como obligaciones tributarias, patronales y el manejo de nómina de la empresa como pago de sueldos, servicios básicos y demás gastos que deba contraer la empresa.

### **Producción**

Estará delegado por un jefe de producción el cual receptorá de la oficina técnica las ordenes de producción debidamente revisadas para evitar fallos en el proceso y descoordinación con el personal de producción.

Asimismo asignará a las personas que estén aptas para cada proceso la carga de trabajo con la aprobación de gerencia.

También se encargará de verificar la calidad de producto y reportar fallas del producto para las respectivas correcciones. Llevará el control de inventarios, tanto de materiales como de productos terminados.

## **Fabricación**

En esta área lo conforman todo el personal de producción que estará encargado de la transformación de los materiales en producto terminado. Cada una de ellas tendrán las funciones de corte, confección y terminados según el proceso de fabricación adoptado por la empresa para cumplir con la orden de producción aprobada por gerencia, la oficina técnica y jefe de producción.

## **Distribución**

Esta sección lo conformarán el personal estará a cargo del almacenamiento y distribución del producto terminado según la orden de producción antes ya realizada. Asumirá el chequeo del producto esté completo y listo para la entrega al cliente.

## **Oficina Técnica:**

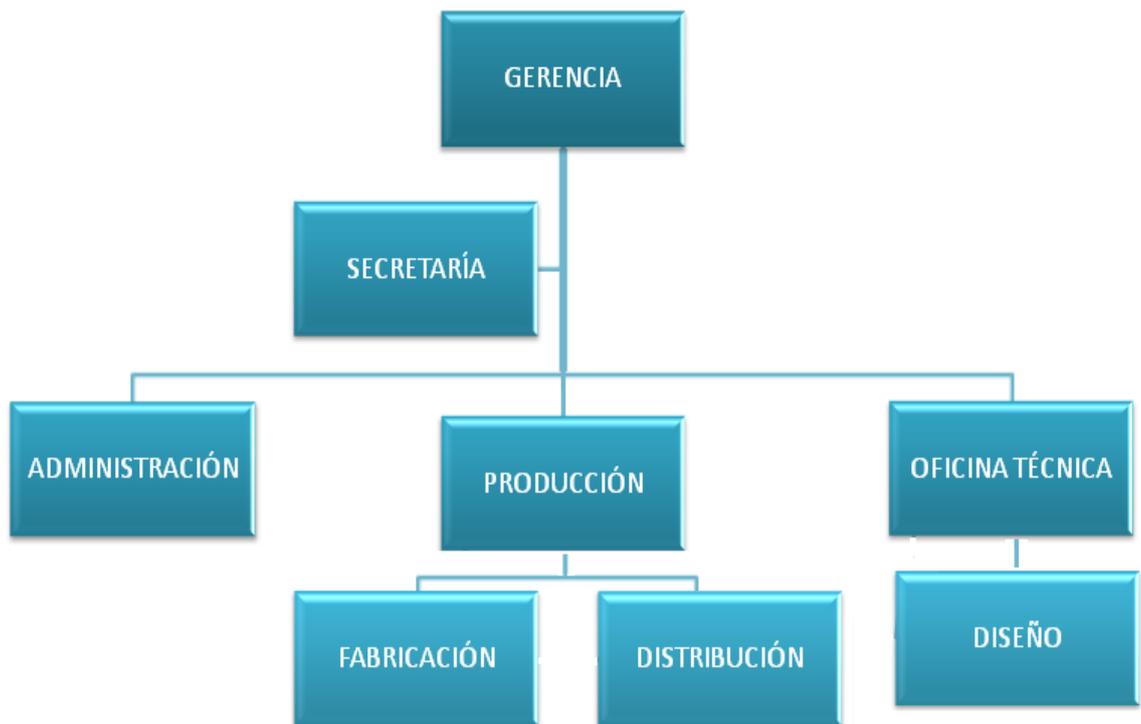
Esta oficina será ocupada por el responsable de la aprobación de los diseños de las prendas de vestir provenientes de la sección de diseño. También se encomendará de realizar de forma concisa y detallada de las órdenes de producción según lo que el cliente haya solicitado. Consignara en esta orden de producción la cantidad de productos requeridos. Estará en coordinación continua con el departamento de producción.

## **Diseño:**

Esta área estará ocupada por un diseñador gráfico, que debe tener experiencia en el manejo de programas de diseño y bocetos de lo que se va a producir. Es el que elabora los diseños según lo que el administrador de oficina técnica lo requiera ya que estará comisionado de la elaboración de las órdenes de producción. También puede sugerir

cambios en los diseños ya que la empresa también crea nuevos diseños para el catálogo de productos de la empresa.

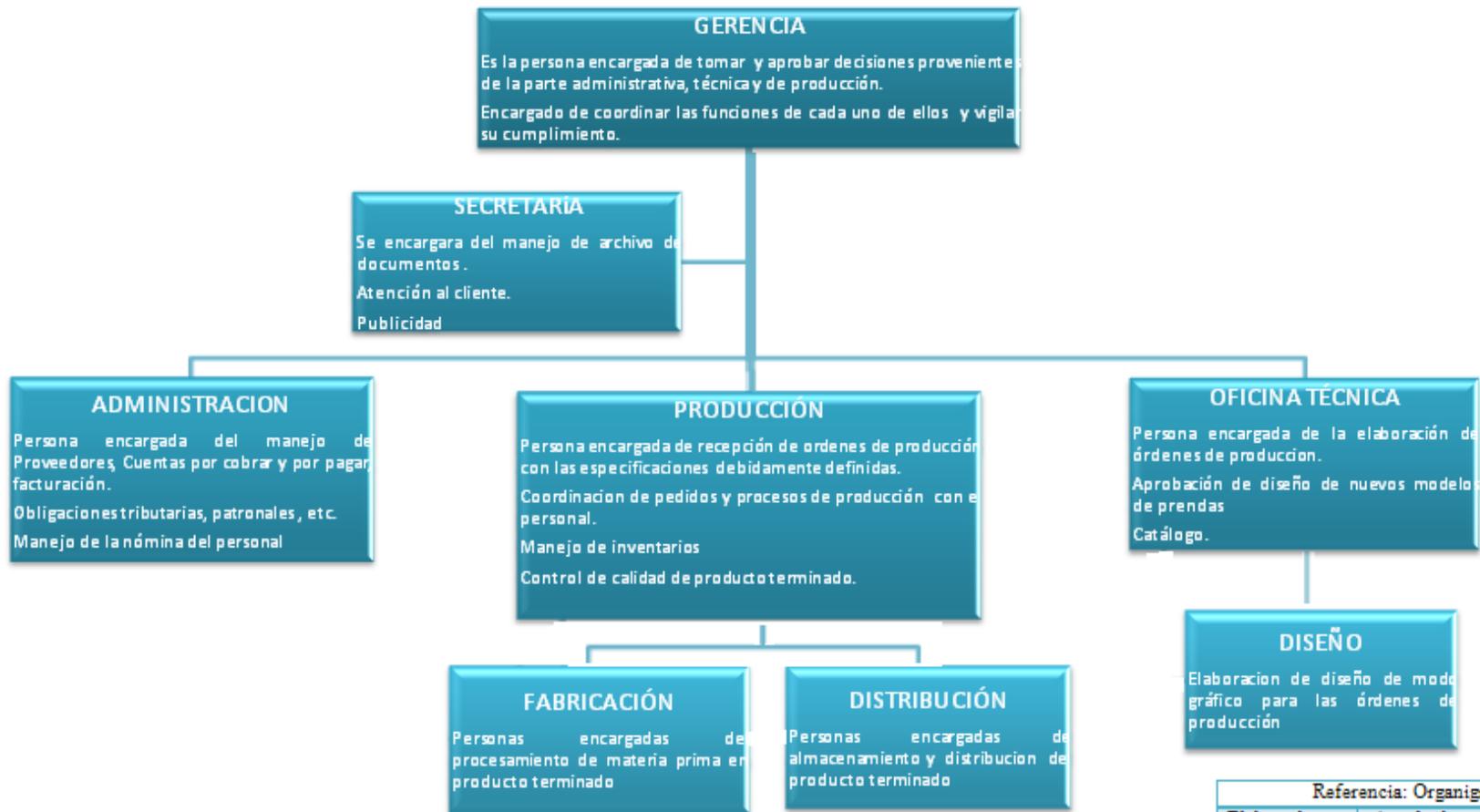
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA VIST-TT  
(Propuesto)**



Referencia: Organigrama estructural		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Mónica Díaz	Ing. Heidi Valdéz	6 de junio del 2012
Líneas de Autoridad:		
	Línea de mando	
	Nivel de Apoyo	
	Nivel operativo	

**Gráfico 6.10:** Organigrama estructural propuesto  
**Elaborado por:** Mónica Díaz

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA VIST-TT (Propuesto)



**Gráfico 6.11:** Organigrama funcional propuesto  
Elaborado por: Mónica Díaz

Referencia: Organigrama funcional		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Mónica Díaz	Ing. Heidi Valdéz	6 de junio del 2012
Lineas de Autoridad:		
	Linea de mando	
	Nivel de Apoyo	
	Nivel operativo	

#### **6.7.5 FASE IV: MANEJO DE MULTI – PROCESOS**

Multi-proceso es que un obrero es responsable de varios procesos en una célula.

Algunos puntos que deben ser conscientes:

- Hacer un uso eficiente de la célula de Manufactura en forma de U.
- Los obreros Multi-experimentados.

En esta fase del sistema JIT, se utilizara la tarjeta Kanban de producción, en el cual se combinaran las tareas para que un obrero pueda desempeñar una multi-función. La tarjeta Kanban detalla los tiempos en segundos que debe realizar cada proceso. Tomaremos como ejemplo el producto que más se vende y es la confección de una sudadera o comúnmente conocida como chopa deportiva. Se determinará cuantos obreros deben intervenir en la confección de este producto.

VIST-TT		Emisión	Revisión		
Tarjeta viajera de proceso		Agosto 2012	00		
Fecha de elaboración:		Elaboró:	Firma		
Producto:		Diseño: modelo			
Act.	Instrucciones de trabajo	T. Teórico	Inicio	Final	Observaciones del área
A	Colocación de patrones	25s.			
B	Corte del patrón sobre la tela	90s.			
C	Coser las partes cortadas	115s.			
D	Colocación de cremalleras y accesorios(acabados)	40s.			
E	Colocación de etiquetas	35s.			
F	Planchar la prenda	65s.			
G	Chequeo de terminados y eliminación de hilos sueltos.	14s.			
H	Empaquetado	20s.			
<b>Tiempo total</b>		<b>404s.</b>			

**Cuadro 6.7:** Tarjeta Kandan de producción.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

Ahora se procede a especificar el orden en que deben realizarse las tareas utilizando un diagrama de precedencia. Este diagrama consiste en círculos y flechas para indicar el orden en que se deben ejecutar las tareas por realizar, y las flechas indican en qué orden deben ejecutarse las tareas.

En el siguiente cuadro se muestran los antecedentes para cada actividad.

ACTIVIDAD	ANTECEDENTE INMEDIATO
A	-
B	A
C	B
D	C
E	D
F	-
G	E
H	F

Relaciones precedencia entre las actividades requeridas para la fabricación de una sudadera.

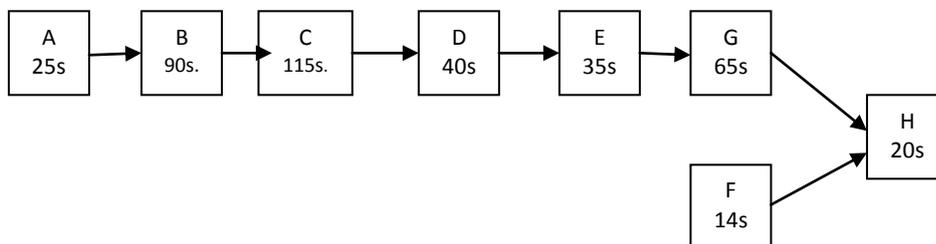
**Cuadro 6.8:** Tabla de precedencias.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

Como puede verse en el cuadro anterior, para que pueda realizarse la actividad A no se requiere haber realizado ninguna actividad previa; es decir, no hay antecedentes para A. Sin embargo podemos ver que para realizar B, primero debo realizar A. para llevar a cabo la actividad E debo haber terminado la actividad D y así respectivamente.

Esta relación de precedencia se puede apreciar mediante el diagrama de precedencia que se presenta a continuación.



**Gráfico 6.12:** Diagrama de precedencia

**Elaborado por:** Mónica Díaz

Después de realizado esto se procede al cálculo de tiempo de ciclo requerido. El tiempo del ciclo es la duración que cada componente tiene disponible en un centro de trabajo. El tiempo del ciclo es también el tiempo que transcurre para que los productos terminados dejen la línea de producción. El tiempo de ciclo (C) se calcula de la siguiente forma:

---

Para aplicar la formula, debemos transformar las 8 horas laborales diarias a minutos. Aplicando la formula tenemos

---

Debido a que los tiempos de operación están dados en segundos, debemos convertir el tiempo disponible al día de minutos a segundos multiplicando 480 por 60 segundos y el resultado es el siguiente.

---

El tiempo de ciclo es 115.20 segundos, que es el tiempo máximo permitiendo en cada centro de trabajo para realizar la actividad o actividades asignadas a dicho centro.

Ahora bien con este resultado se procede a determinar el número de estaciones de trabajo para satisfacer el tiempo de ciclo requerido para el proceso de fabricación de la sudadera.

El número teórico de estaciones de trabajo indica también el número de trabajadores que en teoría se debe tener a lo largo de la línea de ensamble. La idea fundamental es que cada trabajador se haga cargo de una estación de trabajo, y que de esta forma se logre un mayor aprovechamiento de la mano de obra. La idea del balanceo de líneas es precisamente agrupar las actividades similares en centros de trabajo, cada uno de los

cuales estará a cargo de un trabajador, para así reducir la mano de obra y aumentar su aprovechamiento.

Aplicando la formula tenemos

Este resultado indica que en lugar de 10 trabajadores se requiere de 4 trabajadores para alcanzar la eficiencia, tomando en cuenta que el número teórico no considera las relaciones de precedencia entre las actividades.

Agrupar las tareas (empezando por aquellas cuyo tiempo de operación sea más largo) en la primera estación de trabajo hasta que la suma de éstas sea menor o igual al tiempo de ciclo (siempre respetando la procedencia de las tareas).

Estación de trabajo	Tarea	Tiempo de operación (seg.)	Tiempo ocioso (seg.)t.o-115.20s.
1	C	115s.	0.20s.
2	A	25s.	
	B	90s.	0.20s.
		115s.	
3	D	40s	26.2s.
	E	35s.	
	G	14s.	
		89s.	
4	F	65s.	30.2s.
	H	20s.	
		85s.	
			56.80s

**Cuadro 6.9:** Agrupación de tareas.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

En la aplicación de estas formulas, solo se puede evidenciar que en la actividad A y B, se las puede agrupar en una sola estación de trabajo respetando la precedencia de tareas. En la actividad C, influye de sobremanera en el índice de tiempo de ciclo, ya que es la actividad que más tiempo emplea en realizar la actividad y no permite realizar una agrupación de tareas para que pueda coincidir con el número de estaciones de trabajo. Prosiguiendo con la agrupación de tareas se unieron en otra estación de trabajo a la actividad D, E y G, y la última estación de trabajo F y H que dan como coincidencia el número de estaciones de trabajo que servirá para su mejor aprovechamiento.

#### **6.7.6 FASE V OPERACIONES ESTANDARES**

Las operaciones estándares significan producir con calidad y reducir costos a través de las reglas eficaces y métodos de colocación de personas, productos y máquinas.

La base de las operaciones estándares es:

1. El tiempo de ciclo significa cuánto tiempo tomaría "llevar a cabo parte toda la manera a través de la célula". Seguir son las ecuaciones durante tiempo del ciclo interesado.

---

La empresa VIST-TT produce semanalmente 1500 prendas, pero requiere aumentar en un 25% su producción para cumplir con las entregas a tiempo al cliente.

1500 unid. x 4 semanas del mes= 6000 unid.

6000 unid. x 25% que necesita incrementar= 7500 unidades.

Aplicando la formula nos da como resultado lo siguiente:

---

La siguiente formula, se aplica para el número de unidades que la fabrica necesita confeccionar:

---

En la fase anterior del sistema JIT, se explico que para poder calcular el tiempo de ciclo se debe transformar las horas en minutos y a su vez en segundos para poder determinar un índice coherente. Prosiguiendo con el cálculo de la formula tendríamos

$$8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos} = 480 \text{ minutos} \times 60 \text{ segundos} = 28800$$

---

El tiempo del ciclo de confección de una prenda de vestir diaria es de 1 minuto con 53 segundos para poder cumplir con la meta de producción mensual requerida.

2. La sucesión de trabajo el cual se determina con la tarjeta kanban aplicada en la fase IV del sistema JIT.

### **6.7.6.1 Calculo de la Eficiencia en la Producción**

Una vez determinados estos indicadores, se procede a evaluar la eficiencia de este balanceo de línea de fabricación.

---

Donde Nr= Número real de estaciones de trabajo.

La eficiencia, en este caso tenemos:

---

Se puede decir que este balanceo aplicado de la línea de producción de una sudadera es eficiente.

### **6.7.6.2 Control y Medición de la Productividad**

La productividad consiste en el cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos o insumos utilizados. Mientras mayor sea la producción y menores los recursos utilizados en ella, mayor será la productividad.

Toda empresa o proceso productivo, debe buscar la mayor productividad posible, es decir, debe lograr la mayor producción posible, con la menor cantidad de recursos utilizados.

Para mejorar la productividad podemos, por ejemplo, reducir costos, minimizar el producto defectuoso, minimizar el desperdicio, optimizar el uso de la mano de obra, etc.

Y para ello debemos tomar buenas decisiones en lo referente a maquinaria, equipos, capacidad de planta, materiales y productos, procesos o métodos de trabajo, y mano de obra.

### **Cómo hallar la productividad**

Para hallar la productividad de un determinado aspecto, se hace uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = (\text{Productos o Servicios Producidos}) / (\text{Recursos Utilizados})$$

Un operario opera una máquina de costura y su promedio de producción es de 25 unidades por turno de 8 horas. Si la máquina trabaja de corrido y se estiman pérdidas de tiempo del 7% por conceptos de paras menores y otros. ¿Cuál será la productividad de la máquina?

Producción: 25 unidades/turno

Recursos: 8 hrs/turno x 60min/hrs x (1 – 0.07)

Recursos: 480 min. x 0.93= 446.4 min/turno

Productividad = 25 / 446.4 = 0.056 unid/min

La productividad de la máquina es de 0.056 unid/min; por cada minuto de operación, la máquina produce 0.056 unidades. Este valor refleja que la máquina no se está aprovechando la maquinaria para producir más unidades a pesar de sus paras menores y otros factores. Lo primordial sería aprovechar la agrupación de tareas y flujos de trabajos antes planteados y mejoramiento en la coordinación de las tareas asignadas para disminuir el porcentaje de estas paras.

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/control-y-medicion-de-la-productividad/>

### **6.7.6.3 Plan de Capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

<http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

### **Objetivos de la Capacitación**

**Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

**Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.



**Gráfico 6.13:** Ciclo plan de capacitación

**Elaborado por:** Mónica Díaz

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos89/capacitacion-al-personal/capacitacion-al-personal2.shtml>

### **Necesidades de capacitación**

Para implantar un plan de capacitación en la empresa VIST-TT, se identificaron las siguientes necesidades.

- Las tareas no son cumplidas con precisión como se requiere.
- Existe tensión entre empleados en cuanto a su comunicación, causando descoordinación de tareas.
- El personal desconoce de las metas que la gerencia se ha propuesto para mejorar su productividad.

El factor más incidente entre las necesidades encontradas es la comunicación, por cuanto incurre en la coordinación de tareas y la realización de las mismas influye en la productividad del personal. Se necesita reforzar más en fomentar la confianza y compañerismo para poder minimizar el hermetismo entre colaboradores de trabajo.

Los beneficios de la aplicación de la capacitación son los siguientes:

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **Preparación de Programa de Capacitación, Logística y Evaluación para la Capacitación**

Para la empresa VIST-TT se ha desarrollado el siguiente programa de capacitación:

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**EMPRESA:** VIST-TT

**AREA DE ATENCIÓN:** GERENCIA, PERSONAL ADMINISTRATIVO, PRODUCCIÓN, OFICINA TÉCNICA. Costo: \$1000.00

**TEMA DEL EVENTO:** “MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA”

No. DE PARTICIPANTES: 34

**OBJETIVO GENERAL:** ELIMINAR EL HERMETISMO ENTRE COLABORADORES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORAMIENTO DE EJECUCIÓN DE TAREAS.

**LUGAR:** Instalaciones de la empresa

**FECHA:** JULIO DE 2012

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PATES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITANDO				
-Apoyar técnicamente al personal sobre métodos de comunicación -Incentivar al personal a participar en las actividades para mejorar la calidad y ambiente de trabajo	-Técnicas de comunicación. - Nueva tecnología de comunicación. -La información y comunicación como una herramienta básica de actualización.	-especialista en comunicaciones	34 personas entre ellas gerencia, personal administrativo, personal de producción y de oficina técnica	Cuatro días (dos fines de semana) en horario de 8AM-5PM. Con recesos para coffee break.	-Conferencia -Estudio de casos.	-Retro-proyector -Folletos -Papel bond - Certificados de asistencia por 32 horas.	Al finalizar el evento se evaluará: -La asistencia -Calidad de los procesos y recursos. -Dominio del tema del expositor. -Aplicabilidad del evento en el área laboral. - Talleres participativos.

**Cuadro N° 6.10** Diseño programa de capacitación.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## MODELO OPERATIVO

FASES	INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Fase I	Revolución de conocimiento	El investigador	Investigación JIT Procesa información y redacta la misión, visión, objetivos Análisis FODA	Humanos: Materiales Empresariales	Mediante el Direccinamiento y cumplimiento de los mismos.
Fase II	5s's para mejora de la estación de trabajo	El investigador	Aplicación de las 5s's Para mejorar el área de trabajo.	Humanos: Materiales	Presentación y análisis de la funcionalidad de los Organigramas Estructural y Funcional
Fase III	Flujo de Fabrica	El investigador	Elaboración de flujo de línea de producción en U Elaboración del Organigrama Estructural y Funcional. Elaboración de planos y flujo de trabajo de redistribución de planta.	Humanos Materiales Empresariales	Planos de distribución. Comprensión de los mismos para su adaptabilidad. Aplicabilidad en el área laboral.
Fase IV	Manejo de Multi - Procesos	El investigador	Aplicación de tarjeta kanban de producción Agrupación de tareas, determinación de estaciones de trabajo requeridas. Delegar a cada obrero responsabilidad de varios procesos en una célula.	Humanos Materiales.	Análisis del resultado y toma de decisiones de mejoramiento de la productividad por parte de gerencia.
Fase V	Operaciones Estándares	El investigador	Calculo de tiempo del ciclo requerido para la producción requerida y la eficiencia del balanceo de la línea de producción Plan de Capacitación	Humanos Materiales.	Verificación de la calidad. Costo de producción Mejoramiento de la comunicación

**Cuadro N° 6.11** Plan Modelo Operativo

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

### **6.8.1 RECURSOS**

#### Recursos Humanos

- Investigador: Mónica Díaz
- Gerente de la Empresa: Ing. Heidi Valdéz
- Clientes internos y externos de la empresa

#### Recursos Físicos

- Biblioteca y Laboratorio de computación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### Recursos Materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas
- Libros
- Revistas
- Folletos
- CDS
- Pen Drive
- Copias
- Anillados

## Recursos Económicos

<b>PRESUPUESTO</b>	
Gastos	Valor
Flash memory	25,00
Alquiler equipo de cómputo	10,00
Impresiones	50,00
Hojas	15,00
Transporte	20,00
Anillado	20,00
Copias	13,00
Imprevistos 10%	15.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$168.30</b>

**Cuadro N° 6.12 Recursos Económicos**

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## 6.8.2 CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES												
	ABRIL				MAYO				JUNIO				
	1-8	9-15	16-22	23-30	1-6	7-13	14-20	21-27	28-31	1-3	4-10	11-17	18-24
1. Tema de la propuesta y obtención de los datos informativos de la empresa		■											
2. Elaboración de los antecedentes de la propuesta.			■										
3. Identificación de los Objetivos.					■								
4. Elaboración del análisis de factibilidad.						■							
5. Elaboración de la fundamentación teórica							■						
6. Diseño de la metodología operativa.								■					
7. Evaluación de la propuesta.									■				
8. Presentación del informe.										■			

**Cuadro N° 6.13** Cronograma de Actividades.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes necesitan evaluar?	El gerente de la Empresa y jefes departamentales.
¿Por qué evaluar?	Porque con la evaluación se determinará si el cambio de gestión administrativa, la redistribución de planta y el mejoramiento de la comunicación es factible o no.
¿Para qué evaluar?	Define las metas a cumplir. Mejorar las relaciones interdepartamentales. Determina las tareas y responsabilidades de acuerdo al área de trabajo. Optimiza procesos y actividades en la institución. Mejora la productividad.
¿Qué evaluar?	El Flujo de trabajo administrativo y productivo.
¿Quién evalúa?	Gerente de la empresa.
¿Cuándo evaluar?	A medida como se desarrollen las actividades en la organización y en cuanto a los resultados ya que estarán direccionados al cumplimiento de la misión y visión de VIST-TT
¿Cómo evaluar?	Análisis del proceso para verificar está dando resultados y si ha mejorado la comunicación e incremento de la productividad con JIT. Se puede evaluar en base a los jefes departamentales los cuales informarán si los procesos productivos se realizan a tiempo.
¿Con qué evaluar?	La evaluación se realizará en base a - Encuestas. - Observación directa. - Resultados

**Cuadro N° 6.14** Previsión de la evaluación.

**Elaborado por:** Mónica Díaz

## BIBLIOGRAFÍA

BUFFA E. (1991) *“Administración y Dirección Técnica de la Producción”*, 4ta. Edición (1991) Editorial LIMUSA.

CAAMAÑO, L y Ma. Ángeles (2005) *Técnico en Gestión* 1ª Edición

ETKIN, J (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 5ª Edición. Editorial Pearson Education S.A. Aso.

FRANKLIN B. (2004) *“Organización de Empresas”*, 2DA. Edición. Mc GRAW-HILL INTERAMERICAN EDITORES.

GRUPO EDITORIAL NORMA (1994) *“PRODUCCIÓN”*, Grupo Editorial NORMA

GUÍZAR MONTUFAR R. (2008) *“Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones”*, 3ra. Edición.

HAROLD K. y HEINZ W. *ADMINISTRACION, Una perspectiva global*.

HERNÁNDEZ, S. (2003). *Administración, Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. 1ª Edición. Editorial Mc- Graw-Hill. México.

JOHN M. IVANCEVICH, PETER LORENZI, STEVEN J. SKINNER (1996) *“GESTIÓN, calidad y competitividad”*. Editorial IRWIN

RAMÍREZ CARDONA C. (2007) *“Fundamentos de la Administración”*, ECOE Ediciones, 2da. Edición.

ROBBINS S. (1997) “*Administración en el mundo de hoy*”.

ROBLES, G. y ALCERRECA, C. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario* 3ª Edición. Editorial Pearson Educación de México.

RODRÍGUEZ M D. (2005) “*Diagnostico Organizacional*”, 6ta. Edición. Ediciones Alfaomega.

SLAK, CHAMBERS, HARLAND, HARRISON & JOHNSON (2000) “*Administración de Operaciones*”, Editorial CECSA.

VAN DEN BERGHE E. (2010) *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al Siglo XXI*”, 2da. Edición Editorial ECOE

VIDAL ARIZABALETA E. (2004) “*Diagnostico Organizacional*”, 2da. Edición Editorial ECOE.

### FUENTES ELECTRÓNICAS

- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml> gestión administrativa
- <http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/nivel-de-produccion-y-capacidad-productiva/> nivel de producción
- <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml> estructura empresarial
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagfun.htm> diagnostico del ciclo administrativo

- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm> diagnostico administrativo
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/38/modelos.htmv> modelos de administración
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad> indicadores de gestión
- <http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/nivel-de-produccion-y-capacidad-productiva/> capacidad productiva
- <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml#defin> gestión administrativa
- [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf) plan de comunicación
- <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html> capacitación del personal.
- [http://www.uclm.es/area/ing\\_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf](http://www.uclm.es/area/ing_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf) distribución de planta.
- <http://www.monografias.com/trabajos89/capacitacion-al-personal/capacitacion-al-personal2.shtml> capacitación de personal
- <http://www.crecenegocios.com/control-y-medicion-de-la-productividad/> Medición de productividad.
- [http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT\\_concepte\\_carac.pdf](http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>	
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
FICHA DE OBSERVACIÓN	
	N°....
Objeto de estudio: .....	
Lugar de observación: .....	
Fecha de la observación: .....	
Nombre del investigador: .....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

**ANEXO N° 2**  
**FICHAS BIBLIOGRÁFICAS**

<p>Autor: _____</p> <p>Obra: _____</p> <p>Pie de Página: _____</p> <p>Imprenta: _____</p> <p>Nº. Pág.: _____</p> <p>Otros datos: _____</p>	<b>Fuente</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

REVERSO

<b>Contenido</b>
------------------

### ANEXO N° 3

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CUESTIONARIO

#### ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VIST-TT APLICADA AL PERSONAL.

##### OBJETIVO:

Identificar las falencias administrativas que existen en la empresa VIST-TT, en cuanto al proceso de producción, personal de producción, así como también la forma en la que se desenvuelve la empresa.

##### INSTRUCCIONES

Estimados señores, con el afán de mejorar el nivel de producción estamos elaborando la presente encuesta, por lo que su respuesta sincera es favorable para alcanzar nuestro objetivo. De antemano les anticipamos nuestros agradecimientos.

1. ¿Qué número de prendas diarias la fabrica confecciona?
  - 1.1. Más de 50 unidades \_\_\_\_\_
  - 1.2. Entre 25 y 50 unidades \_\_\_\_\_
  - 1.3. Menos de 25 unidades \_\_\_\_\_
  
2. Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar

	SI	NO
2.1. Ambiente de trabajo	_____	_____
2.2. Recursos de trabajo	_____	_____
2.3. Relación con compañeros	_____	_____
2.4. Edad	_____	_____
2.5. Experiencia	_____	_____

- 2.6. Estándares de trabajo \_\_\_\_\_
- 2.7. Capacitaciones por parte de la empresa \_\_\_\_\_
3. Indique en qué grado de satisfacción de qué forma se cumple con la tarea asignada en el tiempo designado
- 3.1. Muy satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- 3.2. Satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- 3.3. Poco satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- 3.4. Insatisfactoriamente \_\_\_\_\_
- 3.5. Ni satisfactorio ni insatisfactorio \_\_\_\_\_
4. ¿El trabajo de su área está bien organizado? Indique su grado de satisfacción
- 4.1. SI \_\_\_\_\_
- 4.2. NO \_\_\_\_\_
5. ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz? Califique su escala de 1 a 5, en el que uno es de baja eficacia y 5 de alta eficacia.
- 5.1. 1 \_\_\_\_\_
- 5.2. 2 \_\_\_\_\_
- 5.3. 3 \_\_\_\_\_
- 5.4. 4 \_\_\_\_\_
- 5.5. 5 \_\_\_\_\_
6. ¿La coordinación en términos de comunicación entre jefe y subordinados es? Indique su clase.
- 6.1. Excelente \_\_\_\_\_
- 6.2. Muy bueno \_\_\_\_\_
- 6.3. Bueno \_\_\_\_\_
- 6.4. Ni bueno ni malo \_\_\_\_\_
- 6.5. Malo \_\_\_\_\_
7. ¿El control de la producción se lo realiza de forma? Indique su forma.
- 7.1. Permanentemente \_\_\_\_\_
- 7.2. Periódicamente \_\_\_\_\_
- 7.3. A veces \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de tecnología se utiliza para el diseño del producto en la producción?

- 8.1. Programas de computadora para diseño grafico \_\_\_\_\_
- 8.2. Programas de computadora para corte \_\_\_\_\_
- 8.3. Máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar \_\_\_\_\_
- 8.4. Estampados al calor con un secado especial \_\_\_\_\_
- 8.5. Otros (especifique)\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál de las siguientes tipos de distribuciones de planta considera que posee actualmente la fabrica?

- 9.1. Por producto (producción continua, en secuencia) \_\_\_\_\_
- 9.2. Por proceso (operaciones agrupadas) \_\_\_\_\_
- 9.3. Por posición fija (componente principal de lugar fijo) \_\_\_\_\_
- 9.4. Híbrida (combinación por producto y por proceso) \_\_\_\_\_
- 9.5. Combinación de todas las anteriores \_\_\_\_\_

10. Según su criterio, ¿considera usted que la capacidad disponible de producción de la fabrica se aprovecha adecuadamente? Indique su porcentaje (debe sumar el total de 100%)

- 10.1. SI \_\_\_\_\_
- 10.2. NO \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION.

## ANEXO N° 4

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

#### ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA VIST-TT

##### OBJETIVO:

Identificar las falencias administrativas que existen en la empresa VIST-TT, en cuanto al proceso de producción, personal de producción, así como también la forma en la que se desenvuelve la empresa.

##### INSTRUCCIONES

Estimado Gerente, con el afán de mejorar el nivel de producción estamos elaborando la presente encuesta, por lo que su respuesta sincera es favorable para alcanzar nuestro objetivo. De antemano les anticipamos nuestros agradecimientos.

1. ¿Qué número de prendas diarias la fabrica confecciona?

- a. Más de 50 unidades \_\_\_\_\_
- b. Entre 25 y 50 unidades \_\_\_\_\_
- c. Menos de 25 unidades \_\_\_\_\_

2. ¿En qué porcentaje espera que la producción crezca semanalmente?

- a. Más de 50% \_\_\_\_\_
- b. Entre un 25% y 50% \_\_\_\_\_
- c. Entre un 10% y 25% \_\_\_\_\_

3. Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar

	SI	NO
3.1 Ambiente de trabajo	_____	_____
3.2 Recursos de trabajo	_____	_____
3.3 Relación con compañeros	_____	_____
3.4 Edad	_____	_____
3.5 Experiencia	_____	_____
3.6 Estándares de trabajo	_____	_____
3.7 Capacitaciones por parte de la empresa	_____	_____

4. Indique en que escala de 1 a 5 se cumple con la tarea asignada en el tiempo designado, en el que uno es de baja eficacia y 5 de alta eficacia

- a. 1 \_\_\_\_\_
- b. 2 \_\_\_\_\_
- c. 3 \_\_\_\_\_
- d. 4 \_\_\_\_\_
- e. 5 \_\_\_\_\_

5. ¿Se cumple con lo planeado en la producción según su criterio?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. Tal vez si \_\_\_\_\_
- c. No \_\_\_\_\_

6. ¿El trabajo de su área está bien organizado? Indique su grado de satisfacción.

- a. Muy satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- b. Satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- c. Poco satisfactoriamente \_\_\_\_\_
- d. Insatisfactoriamente \_\_\_\_\_
- e. Ni satisfactorio ni insatisfactorio \_\_\_\_\_

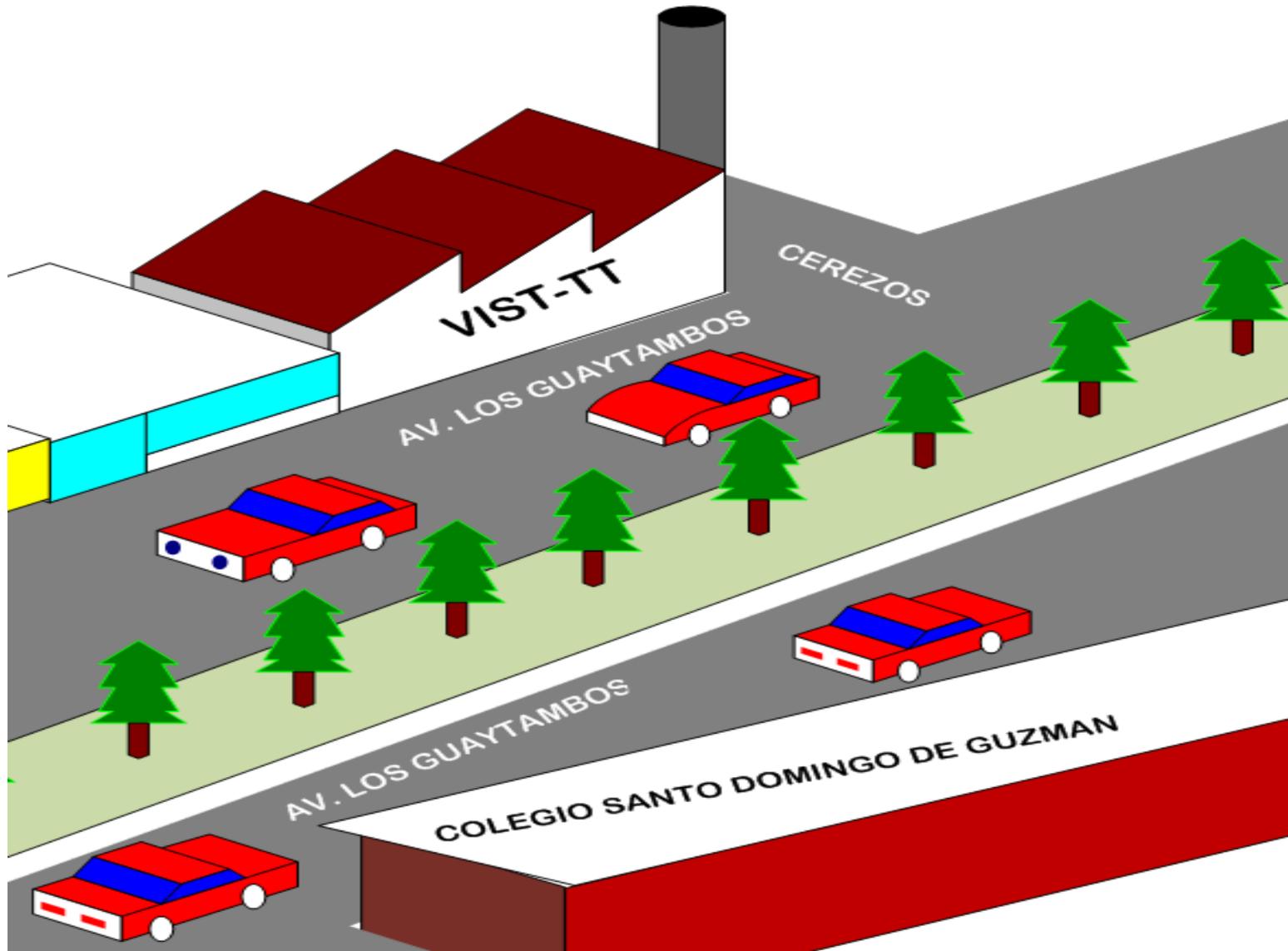
7. ¿La coordinación en términos de comunicación entre jefe y subalternos es? Indique su clase.

- 7.1 Excelente \_\_\_\_\_
- 7.2 Muy bueno \_\_\_\_\_
- 7.3 Bueno \_\_\_\_\_
- 7.4 Ni bueno ni malo \_\_\_\_\_
- 7.5 Malo \_\_\_\_\_

8. El control de la producción se lo realiza de forma? Indique su forma.
- a. Permanentemente \_\_\_\_\_
  - b. Periódicamente \_\_\_\_\_
  - c. A veces \_\_\_\_\_
9. Según su criterio, ¿considera usted que la capacidad disponible de producción de la fabrica se aprovecha en? Indique su porcentaje (debe sumar el total de 100%)
- a. para producir \_\_\_\_\_
  - b. para administrar la producción \_\_\_\_\_
  - c. Mantenimiento \_\_\_\_\_
  - d. Descanso \_\_\_\_\_
  - e. Otros (especifique)\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_
10. ¿Qué tipo de tecnología se utiliza para el diseño del producto en la producción?
- a. Programas de computadora para diseño grafico \_\_\_\_\_
  - b. Programas de computadora para corte \_\_\_\_\_
  - c. Máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar \_\_\_\_\_
  - d. Estampados al calor con un secado especial \_\_\_\_\_
  - e. Otros (especifique)\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_
11. ¿Cuál de las siguientes tipos de distribuciones de planta considera que posee actualmente la fabrica?
- a. Por producto (producción continua, en secuencia) \_\_\_\_\_
  - b. Por proceso (operaciones agrupadas) \_\_\_\_\_
  - c. Por posición fija (componente principal de lugar fijo) \_\_\_\_\_
  - d. Híbrida (combinación por producto y por proceso) \_\_\_\_\_
  - e. Combinación de todas las anteriores \_\_\_\_\_

Gracias por su Colaboración!

ANEXO N° 5  
CROQUIS



**ANEXO N°6**

**GALERÍA**

