



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CONFECCIONES VAUD DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**Disertación de grado previo a la obtención del título de**

**Ingeniera Comercial con mención en Marketing.**

### **Línea de Investigación:**

Elementos del Proceso Administrativo en Empresas y Organizaciones.

### **Autora:**

HIPATIA DE LOS ANGELES PICO ACOSTA

### **Director:**

ING. MIGUEL AUGUSTO TORRES ALMEIDA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CONFECCIONES VAUD DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**Línea de Investigación:**

Elementos del Proceso Administrativo en Empresas y Organizaciones.

**Autora:**

HIPATIA DE LOS ANGELES PICO ACOSTA

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Ing. Mgs.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Msc.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Hipatia de los Angeles Pico Acosta portadora de la cédula de ciudadanía No. 180388016-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Hipatia de los Angeles Pico Acosta

C.I. 180388016-8

## AGRADECIMIENTO

Mi profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Tesis, Ing. Miguel Torres, por su permanente preocupación y sus sabios y acertados consejos en el desarrollo de este trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por brindarme el espacio adecuado y todas las facilidades para formarme como profesional y ser humano.

A los Maestros de la PUCESA que contribuyeron con sus valiosos conocimientos en todo el proceso de mi preparación académica.

Al gerente y talento humano de Confecciones Vaud por su valioso aporte para la recopilación de toda la información primaria, fundamental para el desarrollo de la presente tesis.

*Hipatia*

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme regalado una familia maravillosa y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y brindarme su apoyo incondicional. Mami gracias todo esto se lo debo a usted.

A mis hijas Camila y Maripaz, mis dos bellezas quienes con su sonrisa y alegría me demuestran cada día que vale la pena vivir.

*Hipatia*

## RESUMEN

El cambio de los procesos estructurales en las empresas se ha convertido en una estrategia de tal manera que la gestión administrativa deficiente debe ser cambiada, debido a que se convierte en un problema permanente que afecta a todas las áreas de las empresas. La presente investigación se basó en el análisis general de empresa Confecciones Vaud, en el proceso metodológico se direccionó las encuestas al personal de la empresa para conocer los requerimientos de cambio y como se evidencia las falencias internas afectando al desarrollo organizacional. Este trabajo de investigación tiene como objeto proponer un rediseño de la gestión administrativa para fomentar una cadena de logística integral. La propuesta se enmarca en el desarrollo de un manual de procedimiento sistemático de logística, la misma que permita generar una integración de las áreas y las dinamice al manejo competitivo de cada una de sus actividades y entonces enmarcarlas en el sustento de la productividad y la logística se convierta en el eje transversal de la satisfacción de los requerimientos del mercado y entonces fidelizar al cliente.

**Palabras Clave:** Gestión, administración, planificación, organización, dirección, control, distribución, logística, procesos, manual.

## ABSTRACT

The changing of structural processes within companies has become a business strategy; deficient administrative management should be changed, as it becomes a permanent problem that affects every area of a company. This research was based on an analysis of the company CONFECCIONES VAUD. In the methodological process, surveys were addressed to company personnel in order to understand required changes and the nature of the internal problems affecting organizational development. This research aims to propose a redesign of administrative management to promote an integrated logistics chain. The proposal is part of the development of a systematic logistics procedure manual that will permit an integration of various areas and invigorate the competitive management of each activity putting them in the context of sustained productivity and logistics, turning into a cross sectional approach to satisfy the requirements of the market and encouraging customer loyalty.

**Keywords:** management, administration, planning, organization, management, control, distribution, logistics, processes, manual

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	5
1.2.1.1. Macro contextualización .....	5
1.2.1.2. Meso contextualización.....	6
1.2.1.3. Micro contextualización.....	6

1.2.2. Árbol del problema .....	8
1.2.3 Análisis crítico .....	9
1.2.4. Prognosis .....	9
1.2.5. Formulación del problema .....	10
1.2.6. Preguntas básicas .....	11
1.2.7. Delimitación.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo General .....	14
1.4.2. Objetivos Específicos.....	14
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes investigativos .....	15
2.2. Fundamento Teórico .....	17
2.2.1. Fundamentos Filosófico .....	17
2.2.2. Fundamentos Legales.....	17
2.3. Categorías Fundamentales .....	19
Gestión administrativa .....	19
Las funciones de la administración .....	19
Planeación: dar valor estratégico .....	20

Definición de la visión .....	21
Análisis de la visión .....	21
Clasificación de la filosofía estratégica de la empresa.....	22
Valores .....	23
Normas .....	23
Reglas.....	23
Símbolos.....	24
Costumbres.....	24
Definición de metas.....	25
Metas generales.....	25
Las metas específicas .....	26
Definición de procedimientos .....	26
Características de los procedimientos .....	27
Clasificación de los procedimientos.....	28
Procedimientos administrativos .....	28
Procedimientos operativos .....	29
Tipos de procedimientos .....	29
Dirección: movilizar a las personas .....	29
El control: aprendizaje y cambio.....	30
Integración.....	30

Logística.....	31
Actividades de la logística .....	31
La cadena de suministros .....	32
Importancia de la logística y de la cadena de suministros .....	32
Objetivos de la logística.....	33
Metodología del estudio de la logística.....	33
Planeación de la logística .....	34
Niveles de planeación .....	34
Decisiones de inventario .....	35
Clasificación de los productos .....	35
Productos para el consumidor .....	35
Productos industriales .....	36
Embalaje del producto.....	36
Tiempo del ciclo del pedido.....	37
Ajustes al tiempo del ciclo del pedido .....	38
Prioridades del procesamiento de pedidos .....	38
Estándares de la condición del pedido .....	39
Restricciones del pedido .....	39
Definición del procesamiento de pedido.....	40
Manutención y almacenaje en la red logística .....	40

2.3.1. Gráficos De Inclusión Interrelacionados.....	42
2.4. Hipótesis.....	45
2.4.1. Elementos de la hipótesis.....	45
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>46</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>46</b>
3.1. Enfoque de la Investigación.....	46
3.2. Modalidad.....	47
3.2.1. Investigación Primaria.....	47
3.2.2. Investigación Documental.....	47
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	48
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	48
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	48
3.4. Muestreo y población de estudio.....	49
3.4.1. Población.....	49
3.3.2. Muestra.....	51
3.6.1. Recolección de Datos.....	52
3.7. Análisis de la Información.....	53
3.7.1. Procesamiento de Información.....	53
3.7.2. Interpretación de los Resultados.....	54

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	56
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	56
4.1. Análisis de los Resultados.....	56
4.2 Verificación de las hipótesis planteadas .....	67
<b>CAPÍTULO V</b> .....	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	70
5.1 Conclusiones .....	70
5.2 Recomendaciones.....	71
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	72
<b>LA PROPUESTA</b> .....	72
6.1 Titulo.....	72
6.2 Datos informativos .....	72
6.3 Antecedentes de la propuesta .....	72
6.4 Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	74
6.5 Justificación.....	76
6.6 Objetivos .....	77
6.6.1 Objetivo General .....	77
6.6.2 Objetivos Específicos.....	77
6.7 Análisis Empresarial .....	77
6.8 Manual de Funciones .....	79

Planificación a largo plazo .....	91
Planificación a medio plazo .....	91
Control interno .....	92
Aseguramiento de MRP .....	94
Cuándo se puede emplear la MRP .....	95
Cálculo de la carga del centro de trabajo .....	95
Ventajas del aprovisionamiento .....	96
El sistema de aprovisionamiento.....	96
Estructura del sistema de planeación de los requerimientos de materiales.....	97
Demanda de productos.....	98
Archivo de la lista de materiales .....	98
Encaje del JIT en el MRP.....	100
Informes de resultados .....	101
Ciclo cerrado .....	102
6.9 Diagramas de Procedimientos.....	104
Formato de Responsabilidades de ejecución de los trámites. ....	111
6.10 Administración de la Propuesta .....	112
6.11 Previsión de la Evaluación .....	113
7. Bibliografía .....	114
8. ANEXOS.....	116

8.1 Cuestionario ..... 116

## TABLA DE GRÁFICOS

### Gráficos

Gráfico N° 1.1. Árbol del problema.....	8
Gráfico N° 2.1 Clasificación de la Filosofía Estratégica de la empresa. ....	22
Gráfico N° 2.2 Objetivos de Servicio al Cliente .....	34
Gráfico N° 2.3 Gráfico de Inclusión Interrelacionados .....	42
Gráfico N° 2.4 Variable independiente: Gestión administrativa .....	43
Gráfico N° 2.5 Variable Dependiente: Logística .....	44
Gráfico N° 3.1 Representación gráfica de resultados .....	54
Gráfico N° 4.1 Actual Gestión Administrativa .....	57
Gráfico N° 4.2 Planificación en la empresa .....	58
Gráfico N° 4.3 Compromiso interno.....	59
Gráfico N° 4.4 Planificación correcta .....	60
Gráfico N° 4.5 Diseño de la estructura .....	61
Gráfico N° 4.6 Dirección empresarial.....	62
Gráfico N° 4.7 Control interno .....	63
Gráfico N° 4.8 Reestructura interna.....	64
Gráfico N° 4.9 Falencias en la logística interna.....	65

Gráfico N° 4.10 Cambio de sistema de logística .....	66
Gráfico N° 6.1 Diseño organizacional Confecciones Vaud.....	80
Gráfico N° 6.2 Control Interno .....	93
Gráfico N° 6.3 Programa estándar de planeación de requerimientos de materiales .....	97
Gráfico N° 6.4 Sistema de MRP en ciclo cerrado para la empresa .....	99
Gráfico N° 6.5 Encaje del JIT en el MRP.....	100
Gráfico N° 6.6 Flujograma de Producción.....	104
Gráfico N° 6.7 Flujograma de Diseño .....	105
Gráfico N° 6.8 Flujograma de Corte.....	106
Gráfico N° 6.9 Flujograma de Confección .....	107
Gráfico N° 6.10 Flujograma de Control de Calidad .....	108
Gráfico N° 6.11 Flujograma de Bodega de Insumos .....	109
Gráfico N° 6.12 Flujograma de Bodega de Producto Terminado.....	110

## **Tablas**

Tabla N° 3.1 Nómina oficial de los servidores de la Empresa “Vaud Confecciones” ...	50
Tabla N° 3.2 Procedimiento De Recolección De Información .....	52
Tabla N° 3.3 Cuantificación De Resultados .....	53
Tabla N° 3.4 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones .....	55

Tabla N° 4.1 Actual Gestión Administrativa .....	57
Tabla N° 4.2 Planificación en la empresa .....	58
Tabla N° 4.3 Compromiso interno.....	59
Tabla N° 4.4 Planificación correcta .....	60
Tabla N° 4.5 Diseño de la estructura .....	61
Tabla N° 4.6 Dirección empresarial.....	62
Tabla N° 4.7 Control interno.....	63
Tabla N° 4.8 Reestructura interna.....	64
Tabla N° 4.9 Falencias de la logística interna.....	65
Tabla N° 4.10 Cambio de sistema de logística .....	66
Tabla N° 4.11 Frecuencias observadas .....	68
Tabla N° 4.12 Frecuencia esperada.....	68
Tabla N° 4.13 Tabla de contingencia.....	69
Tabla N° 6.1 Manual de funciones.....	81
Tabla N° 6.2 Tabla de actividades logísticas .....	90
Tabla N° 6.3 Formato de Responsabilidades de Ejecución de Trámites .....	111
Tabla N° 6.4 Previsión de la evaluación .....	113

## INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa debe ser establecida mediante acciones de cambio las mismas que promuevan dinamización de cada una de las actividades organizacionales, la logística se convierte entonces en el punto fuerte que generara competitividad para satisfacción externa.

La estructura de la investigación está contemplada por los siguientes capítulos:

En el primer capítulo contiene lo relacionado con el problema como: tema, planteamiento, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, y lo referente a la delimitación del objeto de investigación, la justificación mediante este proceso se analiza el problema de la empresa, causas, efectos; razón que se realiza la investigación para encontrar soluciones al problema planteado y como han evolucionado las herramientas, principios, técnicas, métodos y procedimientos para ayudar a los diferentes departamentos de la empresa, para plantear los objetivos que se quiere alcanzar en la presente investigación.

En el segundo capítulo se presenta una relación generalizada de los antecedentes investigativos, la fundamentación en la que se basa, el investigador en forma directa, así como también la hipótesis que se requiere comprobar y las variables.

En el tercer capítulo comprende la descripción de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación tanto para recabar información como para el análisis de

los datos. Así mismo, se puede observar el tipo y modalidad de la investigación, la población, la operacionalización de variable, plan de recolección y procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo en esta parte de la investigación se puede observar el análisis de las encuestas realizadas al personal de la empresa e interpretar los resultados, con sus respectivas tablas y gráficos de pastel, además explica la verificación de la hipótesis planteada. Esta verificación se realizó aplicando la fórmula del chi cuadrado.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones desde el punto de vista del autor, de esta manera proceder a emitir las recomendaciones con el propósito que la gerencia tome la decisión de mejorar la logística a través de una excelente gestión administrativa de Vaud.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta, la cual permitirá mejorar la logística mediante el rediseño de la gestión administrativa, para lo cual se pretende estructurar un manual de funciones así como los procesos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CONFECCIONES VAUD DE LA CIUDAD DE AMBATO

### **1.2. Planteamiento del problema**

En el mundo actual en el que nos desenvolvemos, las organizaciones se enfrentan a varios aspectos como la globalización de mercados, consumidores mejor informados y más exigentes y un acelerado crecimiento de las tecnologías de información y comunicación. Estos factores, obliga a todo tipo de empresas dedicadas a la producción o comercialización de bienes y/o servicios, a inmiscuirse en un fenómeno social complejo, donde deben crear políticas, costumbres y normas, que les permitan destacarse en los mercados competitivos actuales.

En este sentido, los gerentes y líderes empresariales, están poniendo mayor atención al manejo eficiente y eficaz de los recursos y a la correcta ejecución de procesos administrativos, haciendo uso de estrategias y herramientas gerenciales que permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para mitigar debilidades y afrontar las amenazas.

Bajo este contexto, de acuerdo a Castro (2007), las pequeñas y medianas empresas ostentan características especiales con respecto a su tamaño, organización y flexibilidad, que permiten su fácil adaptación al cambio, lo cual les permite afrontar una gran diversidad de factores políticos, económicos, sociales y culturales, propios del proceso globalizador en que vivimos en la actualidad; esto a su vez, posibilita a este tipo de empresas, cumplir con pedidos de consumidores cada día más exigentes, especializarse en ciertos mercados y desarrollar tecnología, pudiendo competir de forma eficiente con otras empresas. Bajo este contexto, las organizaciones deben analizar a fondo como están funcionando y establecer si realmente cumplen con su razón de ser y los objetivos planteados, caso contrario, deberán encontrar la causa del problema a través de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

En el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas, conforman un sector de considerable importancia para la dinamización de la economía del País, razón por la cual, la presente investigación se encamina en analizar la Gestión Administrativa de una empresa de esta categoría, dedicada a la comercialización. El objetivo principal es identificar, las condiciones actuales de los sistemas de control interno lo que servirá como base para la aplicación de un análisis de gestión administrativa que posibilite detectar insuficiencias de los procesos internos, y generar recomendaciones que influyan positivamente en el desempeño y permanencia en el tiempo de estas empresas.

Méndez (2001, citado por Castro (2007)), describe el planteamiento del problema, como la identificación y descripción de los síntomas observados y que son relevantes

en una situación particular, así como la búsqueda de la relación con las causas que producen estos síntomas. Claramente se puede ver la relación de esta definición, con lo planteado en párrafos anteriores sobre los elementos relacionados al análisis de gestión administrativa.

### **1.2.1. Contextualización**

#### **1.2.1.1. Macro contextualización**

En especial el año pasado las industrias textiles y afines ha tenido un crecimiento interesante dentro del contexto del País, lo que ha permitido un progreso y desarrollo tanto económico como social en el sector. Dentro de este gran campo se debe integrar industrias como son: vestimentas, lana, cuero, entre otros. Que se dedican a la producción de prendas de vestir. Esto genera una enorme cantidad de plazas de trabajo, tanto para aquellos que se dedican a la producción, comercialización o elaboración de prendas de vestir.

Gracias a que el Gobierno ha protegido la producción nacional y se ha controlado el ingreso especialmente de ropa importada por medio de tasas arancelarias, ha existido un aumento la demanda de prendas de vestir para hombre y por ende sus líneas afines. Esto si bien ha sido de gran ayuda, todavía queda mucho por hacer, por otro lado el precio de las prendas de vestir se elevó mucho por escasez y especulación. Lo que no ha permitido explotar el potencial del mercado.

### **1.2.1.2. Meso contextualización**

El estudio se realizará en Tungurahua, una provincia que se ha caracterizado por ser un polo de desarrollo productivo en cada uno de los sectores industriales en los que se desenvuelve, pero la ausencia de una gestión administrativa no permite la dinamización empresarial, no se establece las dimensiones del diseño organizacional en la prestación de los productos y servicios y es por eso que se presenta problemas en el manejo de la distribución y logística de las empresas, no se trabaja con interacción de actividades y por ello en mucho de los casos no se alcanzan los propósitos organizacionales.

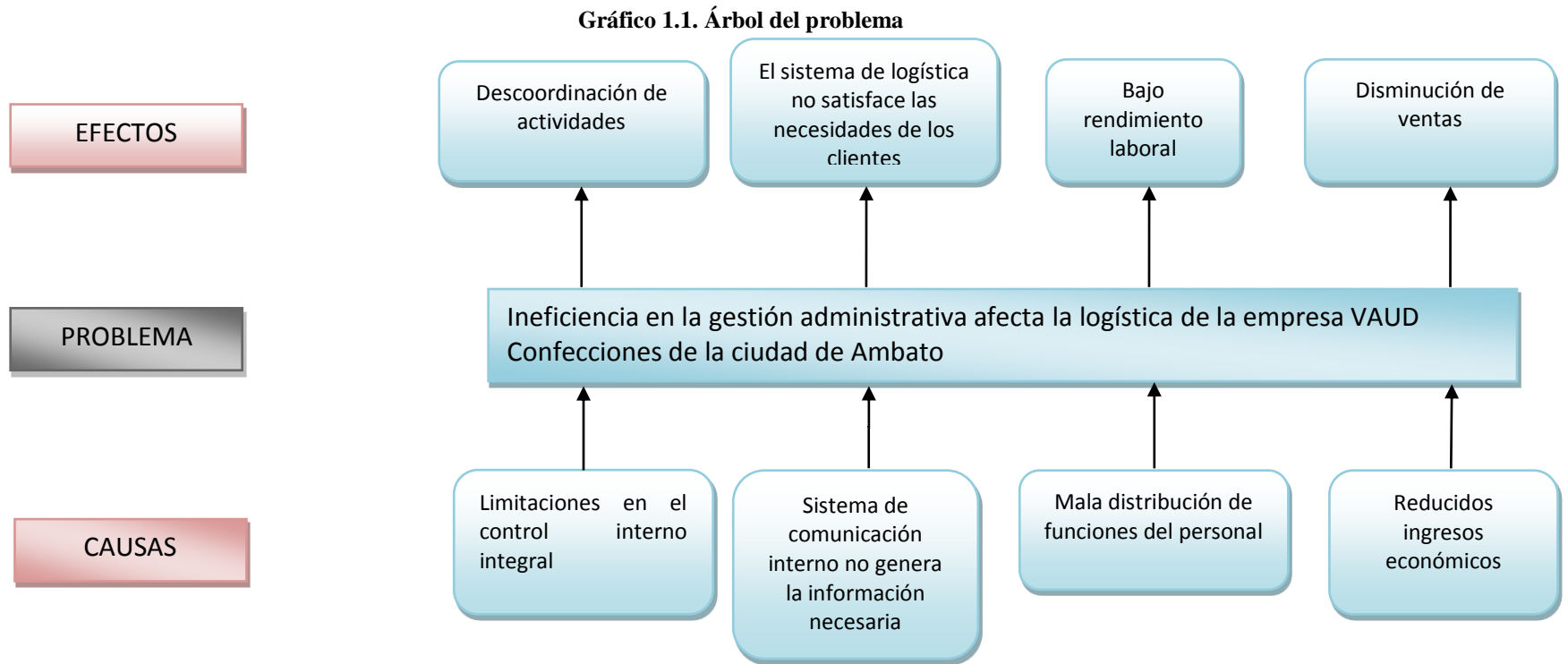
De esta manera se refleja falta de especialización, el grado de las tareas organizacionales no se subdivide eficientemente, no se presenta jerarquía de autoridad y por ende el tramo de planificación, organización, dirección y control no se delimita presentándose así complejidad en los subsistemas logísticos evitando que el profesionalismo tenga un nivel óptimo y el servicio que se presta a los clientes.

### **1.2.1.3. Micro contextualización**

Particularmente Confecciones Vaud, presenta en su interior falencias que no le permiten un adecuado desarrollo organizacional, la ausencia de una apropiada gestión administrativa en donde se tome en consideración el tamaño y la magnitud de la empresa y de las necesidades hace que las metas no se cumplan en su totalidad, puesto que al no existir una cultura organizacional se limita el flujo de operaciones de logística, por tanto es necesario tomar en consideraciones las dimensiones

estructurales de la organización para así establecer un control eficiente a cada uno de los procesos para que el cumplimiento y el análisis de las actividades sean significativos.

## 1.2.2. Árbol del problema



Elaborado por: Hipatia Pico

### **1.2.3 Análisis crítico**

Las empresas requieren de un sistema de una gestión administrativa, para lo cual requiere un buen plan de logística en los departamentos los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial, es así que se menciona como ejemplo lo que sucede en la empresa Vaud de la ciudad de Ambato.

Los departamentos de Vaud Confecciones no cuentan con un plan de gestión administrativa que brinde una adecuada guía para la realización de sus actividades generándose un problema, en razón de que no se tiene claro los procedimientos que deben seguirse, lo que se agrava al no haber un plan de logística afectando de esta manera a la toma de decisiones efectiva, lo cual conllevará a una desestabilización de la empresa.

### **1.2.4. Prognosis**

El conocimiento de la problemática desde su génesis es el mejor punto de partida para mejorar una situación anómala en la institución o empresa objeto de estudio, en este caso un plan de gestión administrativa de la empresa Vaud.

La primera acción a estudiar con detenimiento es la gestión administrativa de la empresa Vaud, otra situación es el estudio de un Plan de comunicación y de logística, la misma que va a orientar las acciones para una toma de decisiones efectiva y eliminar consecuencias de carácter determinante como la elevada cartera vencida, la pérdida de la competitividad, los conflictos de orden legal y otros.

Si se sigue confiando única y exclusivamente en la experiencia de sus directivos y propietarios y no se toma en cuenta los principios más elementales de la gestión y comunicación, difícilmente podrá una empresa salir adelante y sortear las dificultades que por el momento tiene.

El cambio de visión y la decisión de sus directivos será una estrategia válida para mejorar los procesos productivos, junto con la consecución de mejores resultados en términos económicos y financieros. El cambio de enfoques empresariales conlleva al cambio de gestión, por tanto de no resolver la problemática y generar una eficiente gestión administrativa integral que dirija actividades proactivas a la empresa se corre el riesgo no solo de generar una mala logística, sino también se presentara un bajo volumen de ventas, las mismas que reflejarán una baja rentabilidad conllevando al cierre de la empresa en el mercado.

### **1.2.5. Formulación del problema**

¿Cómo afecta la ineficiencia de la gestión administrativa a la logística de Vaud Confecciones de la ciudad de Ambato?

### 1.2.6. Preguntas básicas

Frente a esta panorámica global de la empresa Vaud, se plantean algunas preguntas como:

1. ¿La empresa cuenta con una orientación empresarial que genere integración de actividades?
2. ¿Es necesario estructurar un sistema de logística en la empresa para mejorar la distribución de los productos?
3. ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión administrativa para optimizar la logística?

### 1.2.7. Delimitación

El presente estudio está delimitado por los siguientes parámetros:

#### **Delimitación de contenido**

**Área:** Administración

**Campo:** Empresarial

**Aspecto:** Logística

### **Delimitación Espacial**

El mismo se ejecutará Confecciones Vaud ubicado en la Provincia de Tungurahua, ciudad Ambato.

### **Delimitación Tiempo**

La investigación se desarrollará en el período comprendido en el primer semestre del año 2015.

## **1.3. Justificación**

La investigación tiene interés en resolver el sistema interno de la empresa en las que se desenvuelve las actividades y procesos administrativos, se pretende establecer una dimensión estable y formal en los procedimientos de planificación, organización, control e integración para generar un cambio que permita al cliente interno brindar un mejor servicio y por ende mejorar la imagen externa, la cual se lo realizará a través de un diseño eficiente del sistema de logística, que tenga como marco de referencia una distribución justo a tiempo basada en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y así obtener una diferenciación empresarial acorde a las necesidades del mercado.

Por tanto la propuesta pretende establecer normas, políticas, técnicas y procedimientos sistemáticos de trabajo que permitan una efectiva y eficiente utilización de cada uno de los recursos disponibles en la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos mediante mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos del manejo empresarial, para así mejorar no sólo el sistema de logística, sino también el posicionamiento en el mercado.

Lo novedoso de la investigación radica en el momento en que se formalice cada uno de los procedimientos y la administración mantenga un liderazgo y un control participativo en sus actividades, de esta manera la perspectiva de la logística obtendrá un control de sus productos, teniendo así un equilibrio entre los vínculos internos y externos, para lo cual el cambio de organización es vital.

La importancia social se manifestará en el momento en que los empresarios integren sus actividades al desarrollo sostenido de la empresa, el mismo que se lo hará especificando las dimensiones de las acciones en la estructura empresarial, de esta forma una vez que se identifica las necesidades de los clientes se promoverá una eficiente cadena de logística con altos niveles de comunicación para lograr un desarrollo organizacional continuo.

Es factible porque en el desarrollo de la siguiente investigación se cuenta con el apoyo de los empresarios, así como del personal, a través de la proporción de la información necesaria para establecer el cambio.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la gestión administrativa y su incidencia en la logística de Confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el proceso de la gestión administrativa para recolectar la información necesaria para el eficiente desarrollo de actividades.
- Definir la cadena de logística para promover una mejor distribución y cobertura el mercado.
- Proponer un rediseño de la gestión administrativa para fomentar una cadena de logística integral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

Para Llerena, M. (2012). Desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa en la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena para mejorar la rentabilidad. Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Conclusiones:

- El autor presenta en su investigación que no existe una planificación, organización, dirección y control adecuado, lo que ha llevado que el negocio no tenga crecimiento sustentable debido a que es manejado de forma empírica, basado únicamente en la experiencia, sin noción exacta sobre la administración.
- El proyecto a través de su propuesta conseguirá un impacto que será notorio puesto que se podrá diferenciar entre administrar el negocio de una manera informal e improvisada, a ser dirigida apoyada en conocimientos y herramientas para una buena gestión.

- Una empresa sin importar su tamaño si asume una buena administración tendrá oportunidades de crecimiento, siempre y cuando se aplique lo más adecuado y necesario.

Para Altamirano, F. (2001). Creación de un departamento de Logística para una empresa comercial que compite en el sector farmacéutico del Ecuador, utilizando tecnología de punta. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.

Conclusiones:

- Se ha encontrado que tan solo el 10% de las empresas dedicadas a la distribución de productos farmacéuticos tienen implantado, para sus operaciones, un marco teórico de referencia para la organización, control y administración en el abastecimiento y distribución.
- El tipo de controles existente en las bodegas de distribución, muestran índices altos de devolución de productos por mala manipulación, así como pérdidas que pueden ser en ciertos casos representativos para las empresas.
- El autor expone en su investigación que, pocas empresas tienen algún tipo de soporte dentro del proceso administrativo, que permita dar adecuadamente el abasto y la distribución de productos, y que en su gran mayoría no se hace. Así mismo las devoluciones pueden ser causantes de pérdidas significativas de recursos económicos por falta de control en sus bodegas. Por lo tanto la

Logística Empresarial es un medio importante para el control de la calidad de las mercancías y para el desarrollo normal y eficiente del proceso administrativo.

## **2.2. Fundamento Teórico**

### **2.2.1. Fundamentos Filosófico**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, que según Bijarro (2009) “es un movimiento filosófico que analiza la metodología científica”.

Este paradigma trata de extrapolar el modelo de las Ciencias Físico-Naturales a las Ciencias Sociales, utilizando básicamente la metodología cuantitativa.

Consideran la inducción y confirman las leyes y teorías como ciencias verdaderas. Para esta concepción la ciencia, es Nomotética, pues al establecimiento de las leyes más generales.

### **2.2.2. Fundamentos Legales**

En el **Código de Comercio, Registro Oficial #1202, del 20 de agosto de 1960**. En la Sección II.

**Del Precio.**

**Fiscalización del Estado:** visto desde este lado la publicidad registral dotaría al aparato estatal el procurar que los contratos de fideicomisos mercantiles tengan los requerimientos mínimos que exige la Ley de Mercado de Valores.

Permitiendo de esta manera que se “profesionalice” el desarrollo del expediente fiduciario procurando a la vez tutelar el interés de terceros que puedan verse afectados por la constitución de un fideicomiso.

**Seguridad y certeza:** en un sentido amplio de la palabra y no un sentido jurídico o constitucional. Porque a mi cliente distrae de su atención si existe el cumplimiento o no de una determinada garantía constitucional sino más bien si le brindo una certidumbre y un ropaje legal que le otorgue previsibilidad en sus relaciones comerciales y que a su vez, los efectos de la oponibilidad se desplieguen en toda su medida.

**Previsibilidad:** el público en general – inclúyase también al Estado como un potencial perjudicado por actuales o futuras acreencias- a lo largo de la historia ha buscado obtener seguridad en sus actuaciones y a su vez previsibilidad.

Esta última característica en el mundo comercial es de suma importancia puesto que a la hora de hacer inversiones, transacciones comerciales sean a corto o a largo plazo lo que el comerciante busca es tener una certeza de qué es exactamente lo que va a ocurrir si ejecuta o deja de ejecutar una determinada actividad comercial

## **2.3. Categorías Fundamentales**

### **Gestión administrativa**

Para Rosemberg D, (2007)

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. (pág. 45).

### **Las funciones de la administración**

Para Bateman T, (2009)

La administración es un proceso que involucra el trabajo con personas y recursos para cumplir con objetivos organizacionales. Un buen administrador puede realizar estas funciones de manera eficaz o eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Por otro lado, ser eficiente significa alcanzar las metas planteadas optimizando los recursos, es decir, emplear de la mejor manera el dinero, el tiempo y los materiales. (pág. 56)

## **Planeación: dar valor estratégico**

De acuerdo a Castellano (2010)

La planificación es un proceso que ayuda a la toma de decisiones en torno al mantenimiento del status o a la transformación en otra realidad más deseable, a través de la distribución de recursos para metas múltiples, a través del cumplimiento de los siguientes requisitos: a) minimización de costos, b) maximización de beneficios y c) mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales dueñas de los recursos, o que desean poseerlos o a su vez que se ven afectados por el uso de los mismos.

El valor es un concepto complejo. Fundamentalmente, se refiere a la cantidad monetaria asociada con el desempeño de un trabajo, tarea, bien o servicio en función de las necesidades de los usuarios. Éstos pueden ser propietarios de negocios, empleados, la sociedad en general o incluso las naciones. Entre mejor se satisfagan las necesidades (en términos de calidad, rapidez, eficiencia, etc.), más valor se estará entregando.

El valor es “estratégico” cuando contribuye a alcanzar las metas de la organización. Personalmente, alguien estará actuando de manera correcta si periódicamente se pregunta a sí mismo o le pregunta a su jefe: “¿cómo puedo agregar valor?” La respuesta a esta pregunta mejorará sus contribuciones, su desempeño laboral y su carrera.

## Definición de la visión

Para García (2009), una visión puede definirse como “llevar a la realidad los sueños y anhelos que tenemos, tan poderosos que debemos especificarlos en algo objetivo”. (pág. 9)

En esta definición podemos ver que la visión tiene su origen en nuestra vocación de vida y no podemos separarla de la visión y vocación en el desarrollo de nuestra profesión, ya que son paralelas y no pueden ir aisladas de ninguna manera.

## Análisis de la visión

De acuerdo a García, (2009) se puede determinar los siguientes conceptos básicos con respecto a que es y cómo podemos definir a la visión. A continuación lo citamos:

- **Es un sueño.** Es una ilusión del líder o patrón, dueño o presidente del consejo, o director general. La condición principal es que deberá ser definida por el patrón o patronos, quienes a su vez pueden ocupar diferentes puestos dentro de la organización.
- **Es una estrategia que distingue al negocio de los demás.** Cada negocio tiene su modo particular de ver las cosas. La visión es eso, algo que se persigue de manera diferente. Aunque los negocios sean exactamente iguales en su estructura, los líderes y las personas que los integran son distintos y esto hace que su cultura organizacional sea el *sello que la distingue* de los demás.

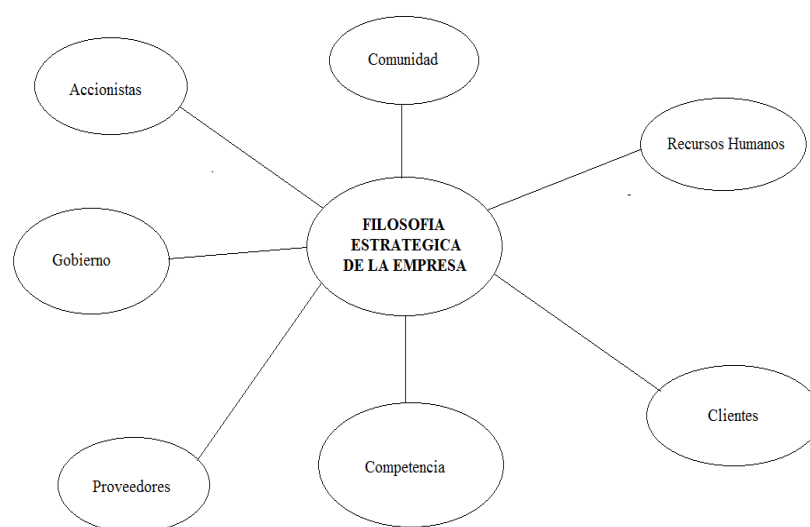
## Filosofía estratégica de la empresa

Según Bateman, (2009) la filosofía se define como:

- Una correspondencia existente entre todo lo que rodea a la empresa, la forma de tratar a cada una de ellas y la importancia que tienen para la operación del negocio.
- La razón de ser de la empresa en función de su entorno.
- La razón de ser de la empresa en función de su cultura organizacional y la relación equilibrada que debe tener con su medio interno y externo.

## Clasificación de la filosofía estratégica de la empresa

Según Naumov (2011) la filosofía estratégica de la empresa se clasifica de la siguiente manera:



**Gráfico N° 2.1** Clasificación de la Filosofía Estratégica de la empresa.

## **Valores**

Indica Naumov, (2011)

Los valores representan a una cultura en sus principios y creencias; con principios porque inician la ideología de una familia o de un pueblo e influirán seguramente durante el resto de su vida. Asimismo, son creencias porque incluyen la religión, la manera de construir la economía, el modo de hacer política y educar a sus hijos. Dichos valores pueden cambiar según la zona, el estado o la nación, y definir y concebir, por ejemplo, a la honestidad de una manera y otros de otra e incluso de un modo opuesto. Más adelante trataremos este tema. (pág. 123)

## **Normas**

Para García (2009) “las normas son conceptos culturales que nacen de los valores, pero no estriban en acciones como las reglas, es decir, constituyen conceptos filosóficos que determinan las pautas a seguir”. (pág. 147)

## **Reglas**

De acuerdo a Harold, (2012) “las reglas pueden definirse como enunciados que resumen y encausan la manera de actuar de la organización”. (pág. 78)

## **Símbolos**

Declara Harold (2012)

Los símbolos son parte de la cultura y se pueden definir de la siguiente manera: “son la parte de la cultura que representan las imágenes de esta”. Es decir, son las imágenes que todas las culturas tienen, que se manifiestan hacia su entorno y son importantes también porque se debe conocer el significado de estas imágenes. Por ejemplo, los mexicanos sabemos que nuestros antepasados adoraban al dios de la lluvia (Tláloc) para pedirle que aliviara las sequías por medio de las lluvias abundantes; asimismo, como Zeus el rey de los dioses olímpicos o Venus la diosa del amor. Esos eran sus símbolos. (pág. 125).

## **Costumbres**

Para Harold, Kontz, (2012) “las costumbres son un elemento muy importante en la cultura de la familia, la comunidad, la empresa o el país, ya que además forman parte de la ley, porque una costumbre se convierte en una disposición legal”. (pág. 98).

Según Naumov, (2011) las costumbres se define como “el proceso de repetir alguna acción en beneficio de la familia, la comunidad o la empresa”. Así, la costumbre se convierte en una especie de ley estricta o no, la cual es aceptada por todos los que la llevan a cabo.

Algunos ejemplos de costumbres son los siguientes:

- El comportamiento con los demás
- La relación con su jefe
- La hora de salida del trabajo
- La hora de tomar sus alimentos
- La limpieza de sus oficinas
- La seguridad en el trabajo
- La calidad en el trabajo

### **Definición de metas**

Antes de analizar las características de las metas es importante hablar de su clasificación. Las metas se dividen en generales y específicas.

### **Metas generales**

Para Harold, Kontz, (2012) “son aquellas que la dirección o el primer nivel de dirección establecen, derivándolas de la misión y posteriormente validándolas con los dueños de la empresa”. (pág. 236)

También se conocen como grandes metas y son las que pondrán la pauta a seguir por los otros niveles de la organización, como los gerentes de área, en caso de que en la empresa exista este también. Las metas generales son de más dimensión que las específicas, y aunque presentan las mismas características deben abarcar más y por lógica ambicionar más. Cuando la dirección establece las metas generales, el director

o gerente de área deberá reunirse con su personal para reflexionar, analizar y pensar como trabajarán para obtenerlas, como se distribuirán las *metas específicas* entre los miembros del área para poder hacer una sinergia sincronizada y así poder trabajar en equipo para lograr las metas generales.

### **Las metas específicas**

Según Naumov, (2011) “es común que estas metas no se presenten al primer nivel, porque es la manera que el equipo del departamento se plantea las acciones de cuando y como trabajara para lograrlo”. (pág. 74)

### **Definición de procedimientos**

Según Naumov, (2011) podemos definir los procedimientos de la siguiente manera:

- Los procedimientos son la memoria de los conocimientos y las experiencias de cómo hacer mejor las cosas, que hacen que la organización funcione bien
- Los procedimientos son los documentos escritos que son la memoria de los conocimientos y experiencias de los mejores talentos de la empresa, de cómo hacer que las cosas funcionen de la manera más eficiente y productiva, también son los que concentran la parte esencial de lo que esta produce ya sea un producto y/o servicio, basados en su cultura organizacional, para asegurar que siempre será hecho de la misma manera estandarizando la operación, aunque es susceptible de mejora, con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente.

- Los procedimientos son los que detienen en el tiempo, a través de documentos escritos, los conocimientos, las experiencias y las destrezas de personas que sobresalieron en desarrollarlas de la mejor manera, para que con base en estos, las empresas pueden repetir y estandarizar dichas operaciones y así puedan cumplir con lo que el cliente espera de ellas.

De estas tres definiciones que son las más comunes con respecto a definir que son los procedimientos seleccionados la numero dos que, según nuestro criterio es la más completa, la que envuelve mejor todos los conceptos que son claves en la definición de que es un procedimiento.

### **Características de los procedimientos**

Declara García, (2009) que los procedimientos tienen características muy particulares, las cuales enunciamos a continuación:

1. Deben elaborarse en formato
2. Las actividades que se describen en los procedimientos deben ser muy claras
3. Las actividades de un procedimiento se deben escribir en secuencia
4. Cada actividad deberá tener un responsable
5. Los procedimientos deben ser únicos y exclusivos
6. Todo procedimiento deberá tener un diagrama de flujo de las actividades descritas

7. El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser los más representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio.
8. Los procedimientos los deben escribir la o las personas que saben más acerca de esa operación o actividad y quien cuente con la mayor experiencia
9. Los procedimientos deben ser susceptibles de mejora
10. El sistema que integra al manual de procedimientos deberá ser estándar y homogéneo para todas las áreas de la empresa

### **Clasificación de los procedimientos**

Para Bateman, (2009) los procedimientos se clasifican en:

#### **Procedimientos administrativos**

Para García, (2009)

Los procedimientos administrativos, son aquellos que recogen información, conocimientos y la experiencia de las mejores prácticas de la organización. Las más comunes son: a) dirección, b) gerencia, c) asistencia administrativa, d) finanzas y contabilidad, e) recursos humanos, f) tecnología de la información, g) compras, h) cadena de suministro, i) mercadotecnia y j) publicidad. (pág. 98)

## **Procedimientos operativos**

Declara Harold, Kontz, (2012) que los procedimientos operativos “son los que especifican, a través de cualquier medio, los conocimientos, la experiencia, el talento y las destrezas de operación de algún equipo”. (pág. 98)

## **Tipos de procedimientos**

Según Munch, (2014) los tipos de procedimientos más comunes que se usan hoy en día son los siguientes:

- Procedimientos escritos
- Procedimientos escritos con foto
- Procedimientos gráficos o en diagrama
- Procedimientos con video

## **Dirección: movilizar a las personas**

Para Munch, (2014) “dirigir es empoderar a las personas para lograr un mayor desempeño a través de la motivación y la comunicación, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización”. (pág. 74)

Se puede definir la función de la dirección como la forma en la que los directores debían motivar a sus trabajadores para que tuvieran un buen desempeño y ejecutaran

los planes de la dirección simplemente haciendo su trabajo. Por lo que, los directores deberán saber movilizar a las personas para que contribuyan con sus ideas, para emplear sus mentes de una forma nunca antes imaginada. Hacer uso de su liderazgo para impulsar a los empleados a que desarrollen ideas nuevas e innovadoras.

### **El control: aprendizaje y cambio**

Dice Munch, (2014)

La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. La cuarta función, el control, es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad. (pág. 96).

### **Integración**

Para Harold, Kontz, (2012) “la integración y su concepto relacionado, la coordinación, hacen referencia a los procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización, para cumplir con la misión general”. (pág. 239)

Conforme las organizaciones diferencian sus estructuras, los directores deben, simultáneamente, considerar la integración. No todas las tareas especializadas de una organización deben llevarse a cabo de forma totalmente independiente. Puesto que

las diferentes unidades son parte de una organización más grande, debe existir cierto grado de comunicación y cooperación entre ellas.

### **Logística**

Para Ballou, Ronald, (2008) “la logística es parte del proceso de la cadena de suministros que planea, ejecuta y controla el flujo y almacenamiento de bienes y servicios”. (pág. 5)

También se puede definir como todo movimiento y acopio que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ejecutan, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio correcto.

### **Actividades de la logística**

La administración de la cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de extracción hasta el usuario final. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.

## **La cadena de suministros**

Para Soret, (2009)

Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades eficaces (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los sitios de venta regularmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de logística se repiten una vez más cuando los productos usados se reconsideran en el canal de la logística pero en sentido inverso. (pág. 96)

## **Importancia de la logística y de la cadena de suministros**

Según Soret, (2009)

La logística se enfoca en la creación de valor para clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa; un concepto que se expresa en términos de lugar y tiempo, toda vez que, los productos y servicios tendrán más valor si están en posesión de los clientes en el tiempo y lugar más adecuado. (pág. 125)

## **Objetivos de la logística**

Según Ballou, Ronald , (2008)

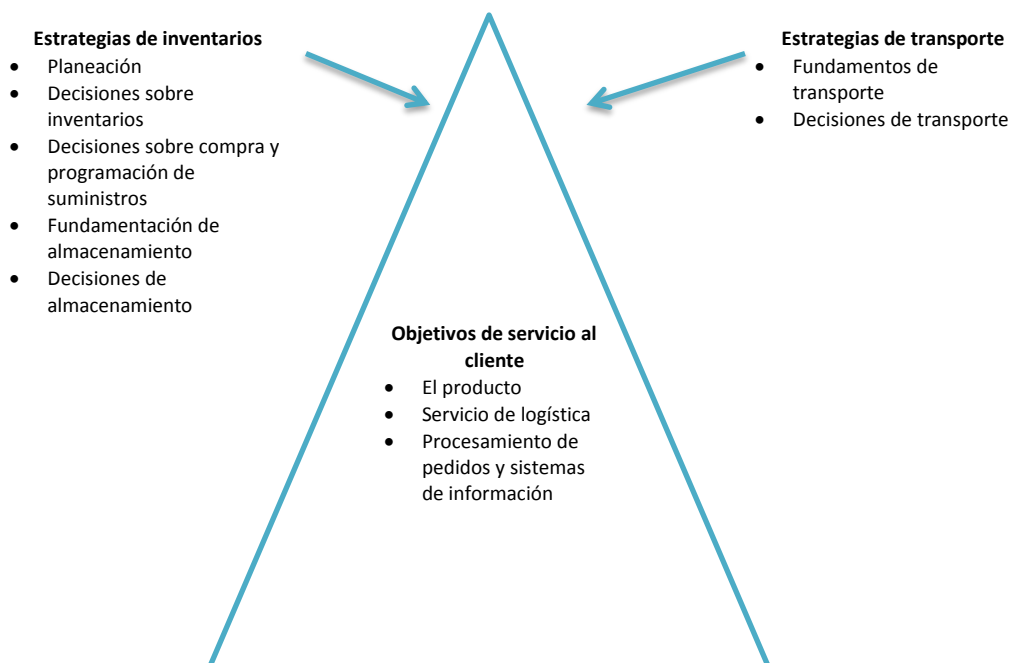
El gerente de logística busca alcanzar los objetivos específicos relacionados al proceso de la cadena de suministros que inexorablemente llevará a alcanzar los objetivos generales de la organización. En concreto, el objetivo primordial es ejecutar una serie de actividades relacionadas al área logística que redundará en un mayor rendimiento sobre la inversión. (pág. 147)

## **Metodología del estudio de la logística**

De acuerdo a Soret, Ignacio, (2009)

Una vez que se ha dado la información básica de la definición y su importancia, podemos comenzar el estudio de la dirección de la logística de manera sistemática. Se usan dos temas mediante los cuales se examina lo que hace la gerencia y las habilidades necesarias para realizarlo en un mundo técnicamente complejo. (pág. 98)

Primero, el trabajo de la dirección puede ser considerado como la ejecución de las tareas básicas de la administración: planear, organizar y controlar. *Planear* hace referencia al establecimiento de los objetivos empresariales. Organizar, se refiere a juntar y amoldar los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos planteados. *Controlar* es medir el desempeño de la compañía y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.



**Gráfico N° 2.2** Objetivos de Servicio al Cliente

## **Planeación de la logística**

### **Niveles de planeación**

Para Ballou, Ronald, (2008) “la planeación del área logística, trata de dar respuesta a las preguntas: que, cuando y como; y se da en tres niveles: estratégico, táctico y operativo; cuya principal diferencia es el horizonte de tiempo para la planeación”.

(pág. 38)

## **Decisiones de inventario**

Para Ballou, Ronald , (2008)

Las decisiones de inventario hacen referencia a la forma en que se manejan los inventarios; es decir, a la asignación de inventarios o entrada a los puntos de almacenamiento contra la salida (pulling) hacia los puntos de almacenamiento mediante reglas de reabastecimiento de inventario. (pág. 45)

## **Clasificación de los productos**

Según Soret, (2009)

Dependiendo de quien vaya a usar el producto, el sistema de logística deberá reflejar los diferentes patrones de uso. Las clasificaciones claras de productos son valiosas para sugerir la estrategia de la logística, y en muchos casos para comprender por qué los productos se suministran y se distribuyen de la manera en la que se hace. Una clasificación tradicional consiste en dividir los bienes y servicios en productos para el consumidor y productos industriales. (pág. 63)

## **Productos para el consumidor**

Para Ballou, (2008) “los productos para el consumidor son aquellos que están dirigidos a los consumidores finales”. (pág. 65)

La gente de marketing ha reconocido desde hace tiempo las diferencias básicas en la manera en la que los consumidores van a seleccionar los bienes y servicios, y donde comprarlos. Una clasificación de productos para el consumidor compuesta de tres partes ha sugerido: productos de convivencia, productos de selección y productos especializados.

### **Productos industriales**

Para Stanton, (2006)

Los bienes y servicios industriales son aquellos que están se utilizan para producir otros bienes o servicios. Su clasificación es un poco diferente a la de los productos para el consumidor. Debido a que los vendedores buscan por lo general a los compradores, no sería relevante una clasificación basada en los patrones de compra. (pág. 98)

### **Embalaje del producto**

Dice Stanton, (2006) con la excepción de un número limitado de artículos, como materias primas a granel, automóviles y muebles, la mayor parte de los productos se distribuyen en algún tipo de embalaje. Las razones por las que se incurre en gasto de embalaje pueden ser:

- Facilitar el almacenamiento y manejo
- Promover un mejor uso del equipo de transporte
- Proteger los productos

- Cambiar la densidad del producto
- Hacer más fácil el uso del producto
- Brindar valor de reutilización para los consumidores.

### **Tiempo del ciclo del pedido**

Los principales elementos del servicio al cliente que pueden controlar los responsables de logística se capturan dentro del concepto de tiempo del ciclo del pedido (o del servicio). Para Ballou, (2008) es “el tiempo transcurrido entre el momento en que se levanta un pedido de cliente, una orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente”. (pág. 159)

El ciclo del pedido contiene todos los elementos relacionados con el tiempo que da forma al tiempo total requerido para que un cliente reciba un pedido.

Observe que los elementos individuales del tiempo de ciclo del pedido son el tiempo de transmisión, el tiempo de procesamiento del pedido, el tiempo del ensamblado del pedido, la disponibilidad del inventario, el tiempo de producción y el tiempo de entrega, estos elementos se controlan directa o indirectamente mediante la elección y el diseño de métodos de transmisión de pedidos, políticas de inventario-almacenamiento, procedimiento de procesamiento de pedidos, modos de transporte y métodos de programación.

## **Ajustes al tiempo del ciclo del pedido**

Para Ballou, (2008)

Los elementos del ciclo del pedido operan sin restricción. Sin embargo, en ocasiones las políticas de servicio al cliente distorsionaran los patrones normales del tiempo del ciclo del pedido. Muchas de estas políticas se relacionan con las prioridades del procesamiento de pedidos, la condición del pedido y otras restricciones del tamaño del pedido. (pág. 57)

## **Prioridades del procesamiento de pedidos**

Indica Soret, (2009) que:

El tiempo del ciclo del pedido puede variar en función del estándar de la compañía, lo que depende de las reglas de prioridad o de la falta de ellas. Puede ser necesario diferenciar de un cliente con respecto de otro cuando se presenta una situación de pedidos pendientes.

## **Estándares de la condición del pedido**

Para Stanton, (2006)

El tiempo del ciclo del pedido puede variar de forma drástica si los productos llegan dañados o inservibles al lugar del cliente. La mayor parte de las empresas no desean absorber el alto costo, ni los clientes el alto precio, de eliminar la posibilidad de un pedido dañado o equivocado. (pág. 75)

## **Restricciones del pedido**

Declara Soret, (2009) que:

Bajo algunas circunstancias, el responsable de logística deseara pedidos mínimo con el objetivo de que estos se realicen en función de un programa preestablecido. Estas restricciones permiten hacer grandes ahorros en la distribución del producto. Por ejemplo, un tamaño de pedido mínimo y una programación precisa de los desplazamientos del producto con frecuencia dan por resultado menores costos de transportación y mayor rapidez de entrega. Para algunos clientes, el tiempo del ciclo de pedido efectivo puede extenderse debido a una práctica de esta naturaleza. Por otro lado, esta práctica puede permitir que el servicio se proporcione a ciertos mercados de bajo volumen que de otra forma no podrían ser atendidos de manera frecuente o confiable. (pág. 158)

### **Definición del procesamiento de pedido**

Indica Soret, (2009)

El procesamiento del pedido está representado por el número de actividades incluidas en el ciclo del pedido del cliente. Específicamente, incluyen la preparación, la transmisión, la entrada, el surtido y el informe sobre el estado del pedido. El tiempo requerido para completar cada actividad depende del tipo de petición implicada. El procesamiento del pedido para una venta al menudeo quizá será diferente al de una venta industrial. (pág. 198).

### **Manutención y almacenaje en la red logística**

Indica López, (2008)

Existen muchas alternativas de almacenamiento en lo que a la propiedad se refiere. La mayoría de los grandes fabricantes poseen almacenes propios, aunque cada vez con más frecuencia se combina esta opción con otras: alquiler de espacio, leasing, almacenes de tránsito. El mantenimiento de una red de almacenes propia supone una inversión y unos costes fijos muy elevados, tanto en equipo y material de manejo de mercancías como en otros conceptos: seguros, seguridad, etc. (pág. 75).

Están apareciendo en todo el mundo empresas de servicios logísticos de almacén mediante contrato. Estos servicios son, básicamente, recepción de mercancías, almacenamiento, envíos.

Los almacenajes, según el tipo de mercancía tratado, pueden ser de muchos tipos:

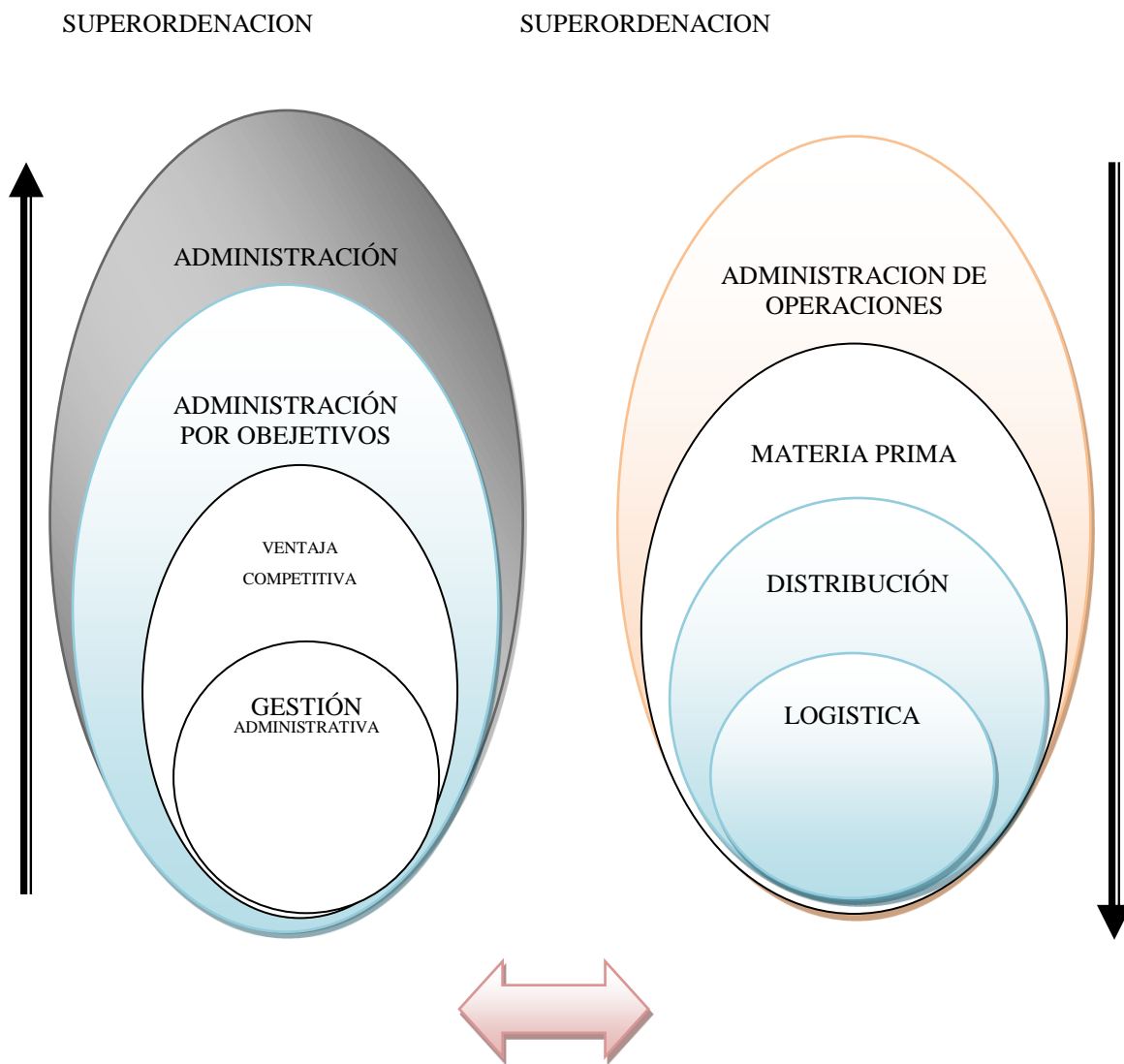
- De productos deteriorables rápidamente.
- De paquetería.
- Frigoríficos.
- De propósito general.

Las actividades que comprende la función logística son de distinta naturaleza dependiendo del tipo de empresa del que estemos hablando. Si establecemos una clasificación de la naturaleza de su negocio, las empresas pueden dividirse en dos grandes grupos:

- Empresas comerciales: venden a sus clientes productos que previamente han adquirido de sus proveedores, sin someterlos a ningún tipo de transformación (estos productos se denominan mercaderías). El beneficio lo obtienen de vender el producto a un precio que cubra tanto el precio pagado al proveedor, como los distintos costes en lo que incurre la empresa por su actividad (sueldos, alquileres, etc.)
- Empresas industriales: compran materias primas y otros aprovisionamientos a sus proveedores, los someten a un proceso productivo (fabricación), y después venden los productos terminados a sus clientes. En el caso de las empresas industriales, su fuente de beneficios también consiste en vender los productos finales a un precio que cubra los costes de adquisición de las materias primas, así como el resto de costes de fabricación (maquinaria, personal, suministros, etc.).

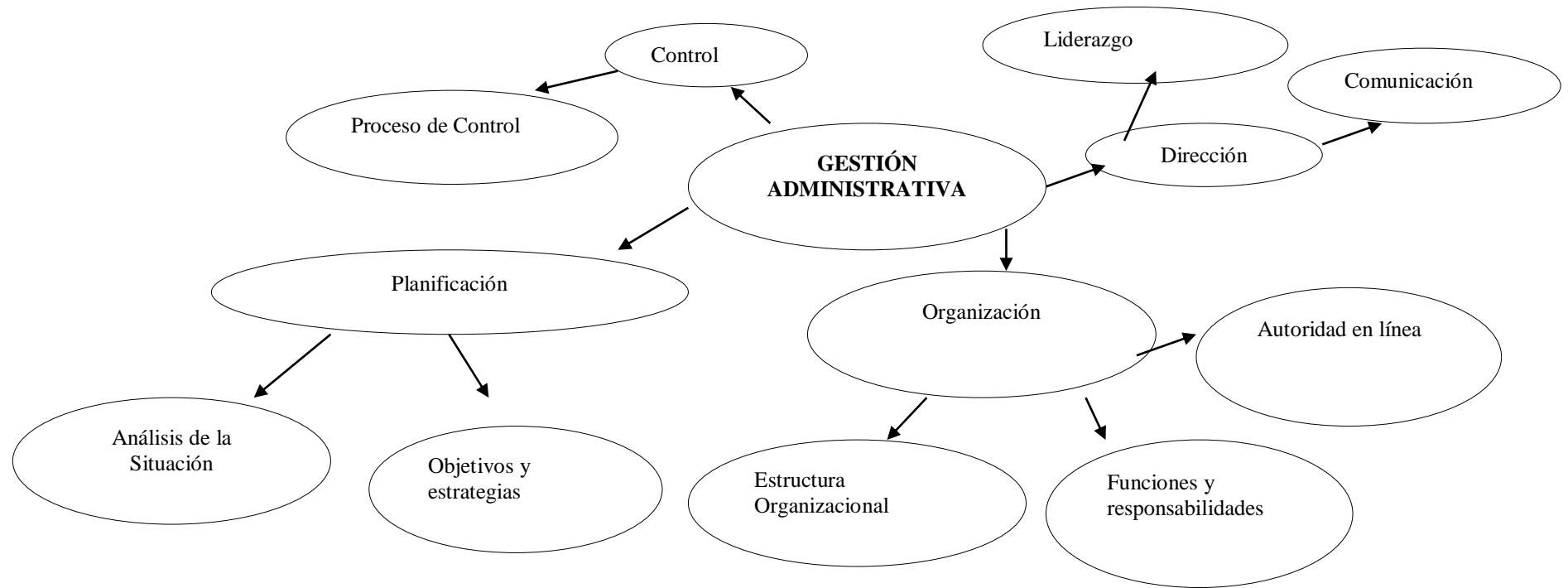
### 2.3.1. Gráficos De Inclusión Interrelacionados

Gráfico: 2.3 Gráfico de Inclusión Interrelacionados



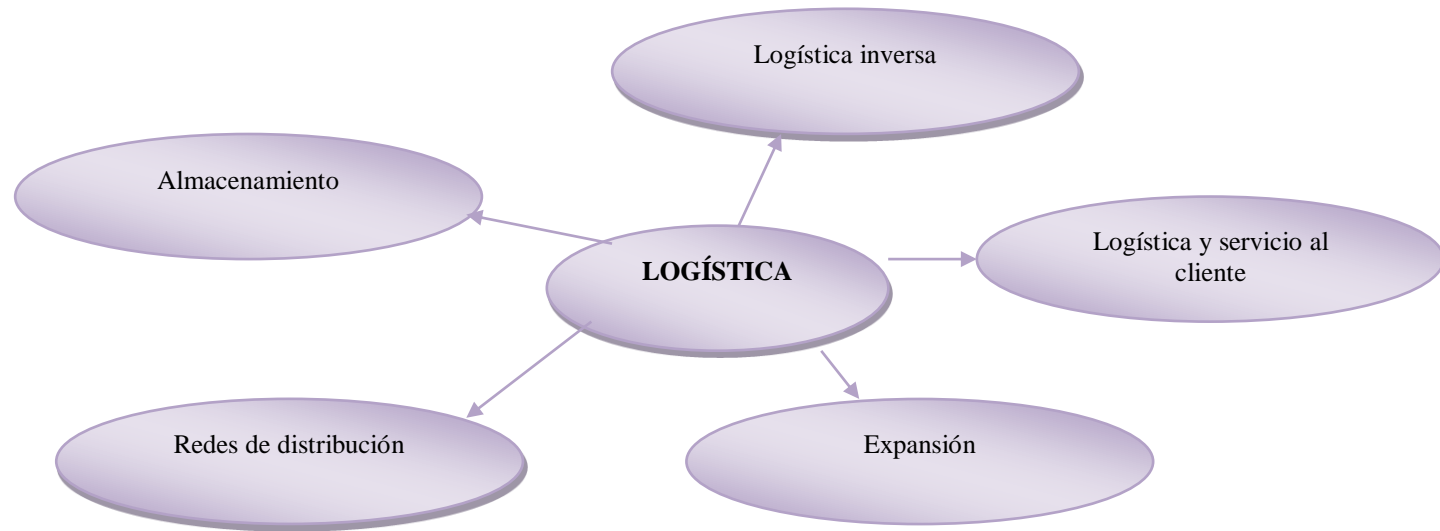
Elaborado por: Hipatia Pico

Gráfico: 2.4 Variable independiente: Gestión administrativa



Elaborado por: Hipatia Pico

**Gráfico: 2.5 Variable Dependiente: Logística**



Elaborado por: Hipatia Pico

## **2.4. Hipótesis**

La reestructura del modelo de gestión administrativa permitirá mejorar la logística en la empresa Confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.

### **2.4.1. Elementos de la hipótesis**

- **Variable independiente:** Gestión Administrativa
- **Variable dependiente:** Logística

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

En el desarrollo de la presente investigación se utilizará un enfoque predominantemente cuantitativo por orientarse a dar un énfasis en los resultados analizados y comprobar la hipótesis planteada.

Según Hernández, (2009)

El enfoque cuantitativo busca responder a las preguntas de investigación y la comprobación de hipótesis, a través de la recolección y análisis de datos. Se basa en la medición numérica, el conteo y hace uso de la estadística para establecer con exactitud ciertas conclusiones.

En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

## **3.2. Modalidad**

### **3.2.1. Investigación Primaria**

La investigación de campo puede definirse como aquella que se realiza en el lugar de los hechos utilizando fuentes primarias de información. Según Herrera, (2010) “es estudiar los hechos en el lugar que suceden, el investigador se conecta directamente con la realidad, con el objetivo de recabar información en función de los objetivos planteados”. (pág. 89)

Para la presente investigación el lugar de los hechos es la empresa “Vaud”, la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Loreto.

### **3.2.2. Investigación Documental**

Según Foro Argentino de Biotecnología (1994}94),

La investigación bibliográfica y documental sobre determinados temas tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). (pág. 94)

La utilidad de aplicar este tipo de información es para contar con información de fuente primaria como son citas textuales de libros que ayudan a formar el marco teórico de la presente investigación. En el presente caso se lo realizará haciendo uso de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y de igual manera de la biblioteca Municipal ubicada en la ciudad de Ambato, las mismas que servirán de fuente de investigación y proveerán de una amplia diversidad en lo que a libros y material de apoyo se refiere para que de esa manera la investigación tenga resultados productivos.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Según Llopis, (2004) “la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”. (pág. 40)

La investigación se realizó dentro de los departamentos de producción, administración y de contabilidad en la empresa “Vaud” como lugar de estudio.

#### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Según Best, (1974) “la investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es”. (pág.91)

La investigación descriptiva consistió en conceptualizar los diferentes procesos que se desarrollara en la empresa “Vaud” la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato.

### **3.4. MUESTREO Y POBLACIÓN DE ESTUDIO**

#### **3.4.1. Población**

Según Agueda, (2008) “la población es un conjunto de individuos objeto de la investigación”. (pág. 324)

Según Armitage, (1997) “el termino población se emplea con frecuencia en las conversaciones para referirse a grandes conjuntos de seres humanos u otros organismos vivos. El estadístico también se refiere a conjuntos de objetos inanimados, como certificados de nacimiento”. (pág. 73)

La población a ser investigada es todo el personal de la empresa, considerando a los Directivos y Operarios quienes con su participación en el estudio contribuirán a dar una visión amplia de las opiniones que tienen sobre su participación en la empresa.

**Tabla 3.1 Nómina oficial de los servidores de la Empresa “Vaud Confecciones”**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
1	Danilo Oñate	Gerente Propietario
2	Grace Pico	Secretaria
3	Cristina Cunalata	Contadora
4	Hipatia Pico	Auxiliar Contable
5	Daniel Oñate	Vendedor
6	Bayron Oñate	Vendedor
7	Byron Vicente	Vendedor
8	Ricardo Oñate	Diseñador
9	Iván Oñate	Bordador
10	Lucía Flores	Operario
11	Susana Puma	Operario
12	Sonia Gavilema	Operario
13	María Toapaxi	Operario
14	Mayra Castro	Operario
15	Fanny Muilema	Operario
16	Joselyn Benítez	Operario
17	Nancy Chango	Operario
18	Yolanda Pilamunga	Operario
19	Lucía Sánchez	Operario
20	Raquel Armijos	Operario
21	Stephani Benítez	Operario
22	Nancy Chango	Operario
23	Luis Toapaxi	Cortador

24	Fabián Chávez	Estampador
25	Jorge Arauco	Estampador
26	Juan Cárdenas	Bodega
27	Paul Galarza	Operario
28	Darío Toapaxi	Operario
29	Wilson Páez	Operario
30	Sonia García	Operario
31	Gabriela Cárdenas	Operario
32	Marco Sánchez	Operario
33	Eduardo Sangucho	Operario
34	Gerardo Sailema	Operario
35	Byron Paredes	Operario
36	Erika Macías	Operario
37	María García	Operario
38	Luis Urbina	Operario
39	Silvia Martínez	Bodega
40	Roberto Andrade	Despachos

Fuente: Empresa “Confecciones Vaud” (2015)  
Elaborado por: Hipatia Pico

### 3.3.2. Muestra

En la presente investigación, la población de estudio es limitada, por lo que no será necesario calcular una muestra; además, se dispone de los recursos necesarios para desarrollar el estudio.

### 3.6.1. Recolección de Datos

Las estrategias utilizadas para recolectar la información necesaria, se ejecutaron considerando los siguientes elementos:

- Los sujetos a ser investigados serán el Gerente y todo el personal de la empresa “Confecciones Vaud”.
- Como instrumentos de medición se utilizarán encuestas, que de acuerdo a Díaz (2001), “es una búsqueda sistemática de información con la que el investigador pregunta a los encuestados acerca de los datos que desea obtener, para sistematizar la información individual y analizarla de forma agregada”. (pág. 13)  
El diseño de las encuestas se puede ver en el Anexo 1.

**Tabla 3.2** Procedimiento De Recolección De Información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Se utilizara el método deductivo</i>
	¿Dónde? <i>En los predios de la empresa.</i>
	¿Cuándo? <i>18 de Julio del 2011</i>

Fuente: Esteban Manjarrez (2014)  
Elaborado por: Hipatia Pico

Según Buela, (1997)

El Método Deductivo es un proceso de pensamiento que conduce de un grupo de propuestas a otro y que está basado en los principios de la lógica; De manera que, una deducción es válida si y solo si la certeza de sus premisas es suficiente para garantizar la certeza de la conclusión. (pág. 160)

### 3.7. Análisis de la Información

#### 3.7.1. Procesamiento de Información

En una primera instancia se hará una revisión exhaustiva de la información obtenida con el propósito de detectar contradicciones o datos perdidos o inconsistencias en las respuestas. Posteriormente se hará una tabulación adecuada en función de las variables analizadas y las hipótesis propuestas.

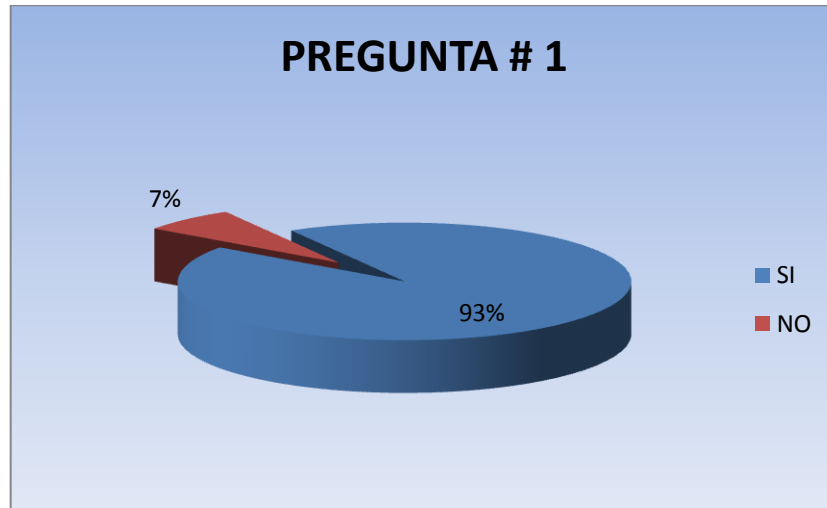
**Tabla 3.3** Cuantificación De Resultados

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTALES</b>
1				
2				
N				

Fuente: Esteban Manjarrez (2014)  
Elaborador por: Hipatia Pico

Se utilizarán gráficos estadísticos circulares para la presentación visual de los resultados obtenidos.

**Gráfico 3.1** Representación gráfica de resultados



Fuente: Empresa "Vaud" (2015)  
Elaborador por: Hipatia Pico

### 3.7.2. Interpretación de los Resultados

La interpretación de los datos se hará en función de un análisis estadístico que posibilite destacar tendencias o relaciones de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas. La interpretación de los resultados se hará en función del marco teórico utilizado.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizará la prueba de bondad de Ajuste Chi Cuadrado. Según Bartés, (1997) “la ley del chi – cuadrado es la distribución de la suma de los cuadrados de variables aleatorias independientes y todas ellas de distribución  $N(0;1)$ ”. (pág. 76).

Para Herrera, (2004) “el chi cuadrado es una distribución de probabilidad continua con un parámetro  $k$  que representa los grados de libertad de la variable aleatoria. Finalmente se establecerán las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos planteados”. (págs. 249-250)

**TABLA 3.4** Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Identificar la problemática existente en el control y manejo de los recursos de la empresa para optimizar la toma de decisiones.		
Evaluar los rendimientos económicos que la empresa ha ido obteniendo hasta la presente fecha de la investigación.		

Fuente: Esteban Manjarrez (2014)  
Elaborador por: Hipatia Pico

Las conclusiones se harán en base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a la población de la empresa.

Las recomendaciones se las darán al ver los resultados que arroje la tabulación de las técnicas utilizadas para obtener información.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. Análisis de los Resultados**

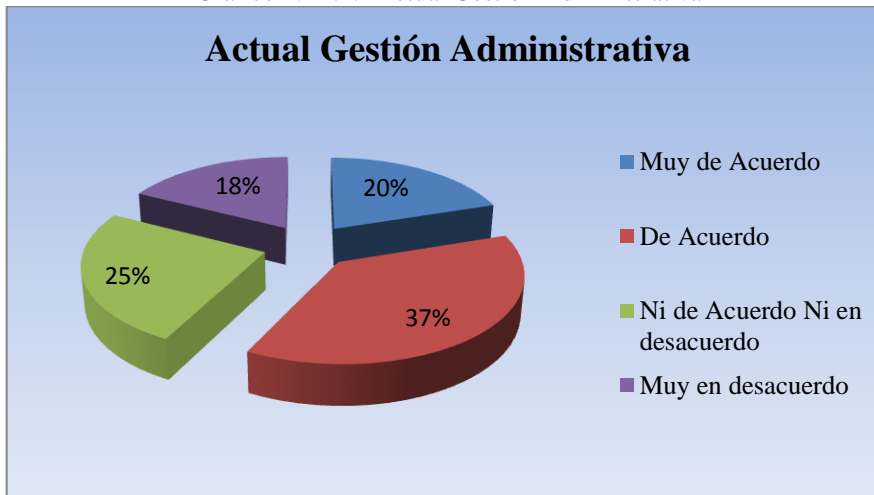
En este capítulo, se presenta los resultados de la encuesta aplicada y el análisis de los resultados obtenidos en base al criterio contribuido por cada una de las personas que participaron en el estudio:

**Pregunta N° 01.-** ¿Está usted de acuerdo con la actual gestión administrativa de la empresa?

**Tabla N° 4.1.-** Actual Gestión Administrativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	8	20%
De Acuerdo	15	37.50%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	10	25%
Muy en desacuerdo	7	17.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.1.-** Actual Gestión Administrativa



### **Análisis e interpretación:**

Un 20% del total de encuestados dice estar muy de acuerdo con el actual sistema de gestión administrativa de la empresa, un 37,5% a parte dice estar solo de acuerdo, la cuarta parte del total, el 25% respondió que esto no le afecta al estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17,5% final afirma que está muy en desacuerdo con dicho sistema.

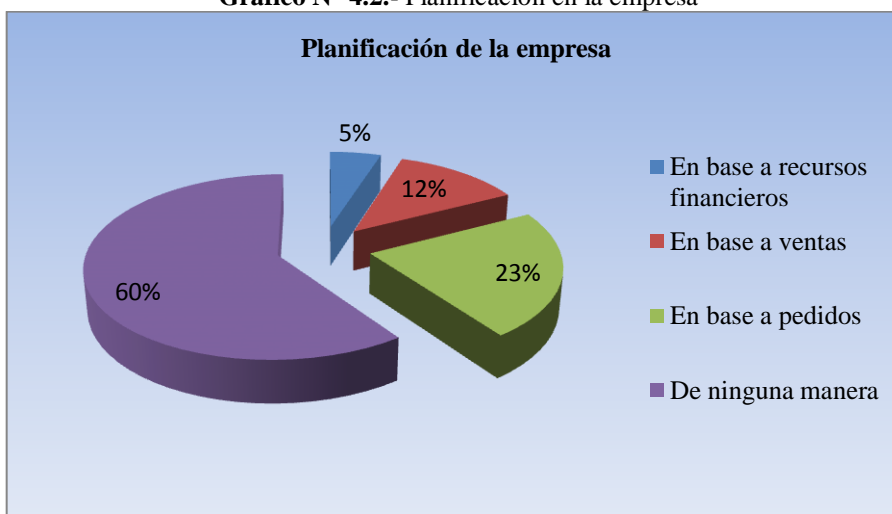
Se evidencia que existe apatía por los encuestados por lo que no existe un sentido de compromiso en el personal lo cual no permite que la gestión administrativa sea integral afectando al manejo operativo en general.

**Pregunta N° 02.-** ¿De qué manera se planifica en la empresa?

**Tabla N° 4.2.-** Planificación en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En base a recursos financieros	2	5%
En base a ventas	5	12.50%
En base a pedidos	9	23%
De ninguna manera	24	60.00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.2.-** Planificación en la empresa



**Análisis e interpretación:**

Solo un 5% de encuestados dijeron que la planificación en la empresa se la hace en base a recursos financieros, un 12,5% por otro lado dijo que era en base a ventas, un 22,5% en cambio asegura que es en base a pedidos y la mayoría con el 60% afirma que de ninguna manera.

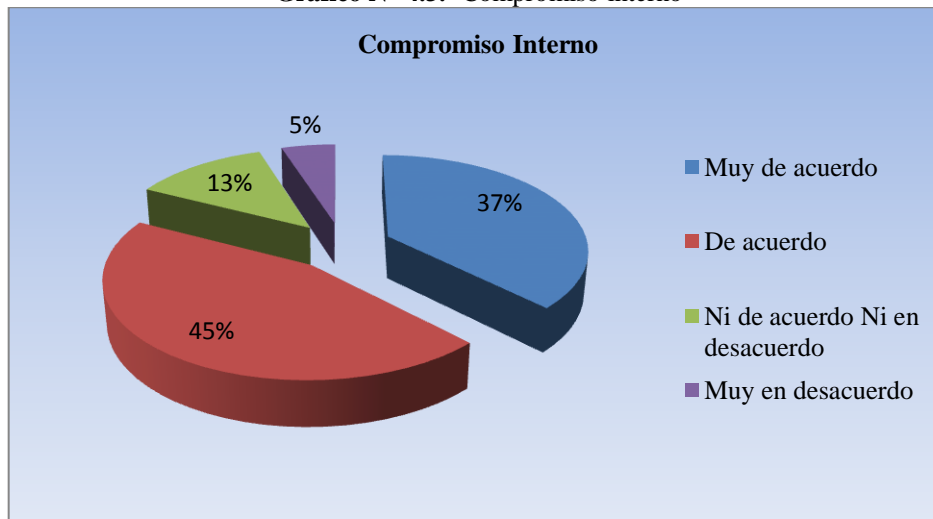
Indican la mayoría de los encuestados que no se planifica de ninguna manera en la empresa, existe descoordinación en las actividades que se elaboran afectando a cada una de las áreas de la empresa.

**Pregunta N° 03.-** ¿Para generar compromiso interno se debe establecer una comunicación?

**Tabla N° 4.3.-** Compromiso interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	15	38%
De Acuerdo	18	45%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	5	13%
Muy en desacuerdo	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.3.-** Compromiso interno



**Análisis e interpretación:**

Un primer 37,5% dice estar muy de acuerdo en que la comunicación permite generar un compromiso interno, un 45% en cambio asegura estar solo de acuerdo, por otro lado un 12,5% a parte dice que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; en tanto que solo un 5% final dice estar muy en desacuerdo con esto.

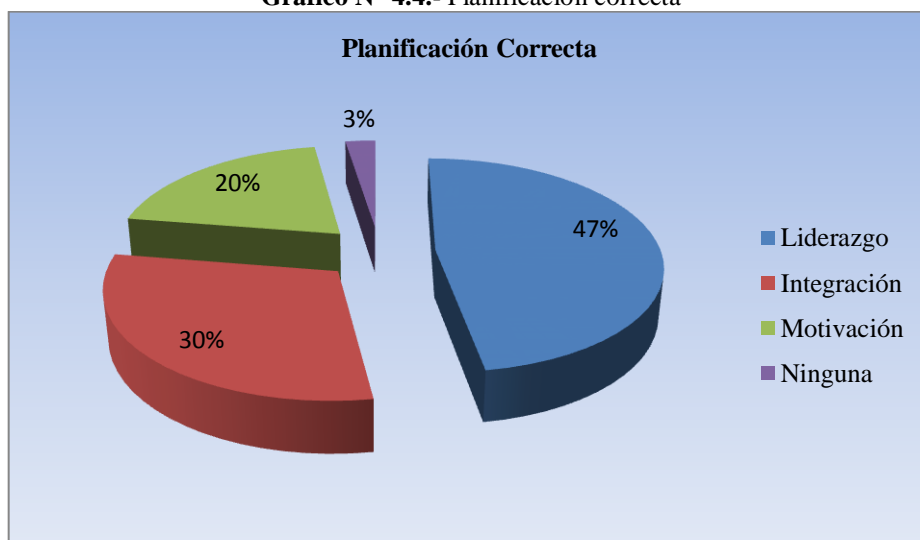
Indican la mayoría de los encuestados que es importante la comunicación por tanto es un factor importante al momento de generar información en cada una de las áreas empresariales para generar un eficiente flujo de trabajo.

**Pregunta N° 04.-** ¿De qué factor depende la planificación correcta?

**Tabla N° 4.4.-** Planificación correcta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	19	48%
Integración	12	30%
Motivación	8	20%
Ninguna	1	3%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.4.-** Planificación correcta



**Análisis e interpretación:**

Un 47,5% inicial considera que el liderazgo es un factor del cual depende una planificación correcta, un 30% por otro lado afirma que este factor sería la integración, en cambio un 20% dice que el factor en todo caso es la motivación y la mínima cantidad del 2,5% sostiene que ninguno de los anteriores.

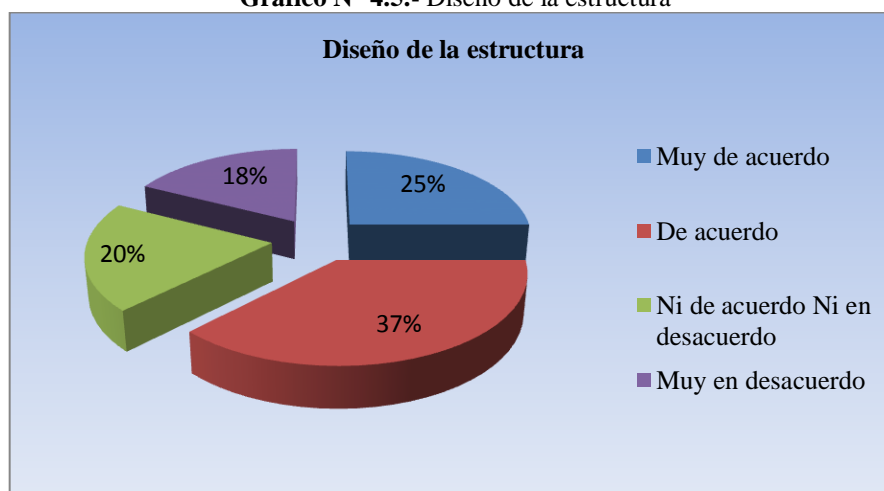
Para la mayoría de los encuestados es un factor importante del que depende la empresa el liderazgo de los directivos el mismo que debe ser proactivo y participativo para asegurar compromiso interno.

**Pregunta N° 05.-** ¿El diseño de la estructura afecta al desarrollo de las funciones en los puestos de trabajo?

**Tabla N° 4.5.-** Diseño de la estructura

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	10	25%
De Acuerdo	15	38%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	8	20%
Muy en desacuerdo	7	18%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.5.-** Diseño de la estructura



#### **Análisis e interpretación:**

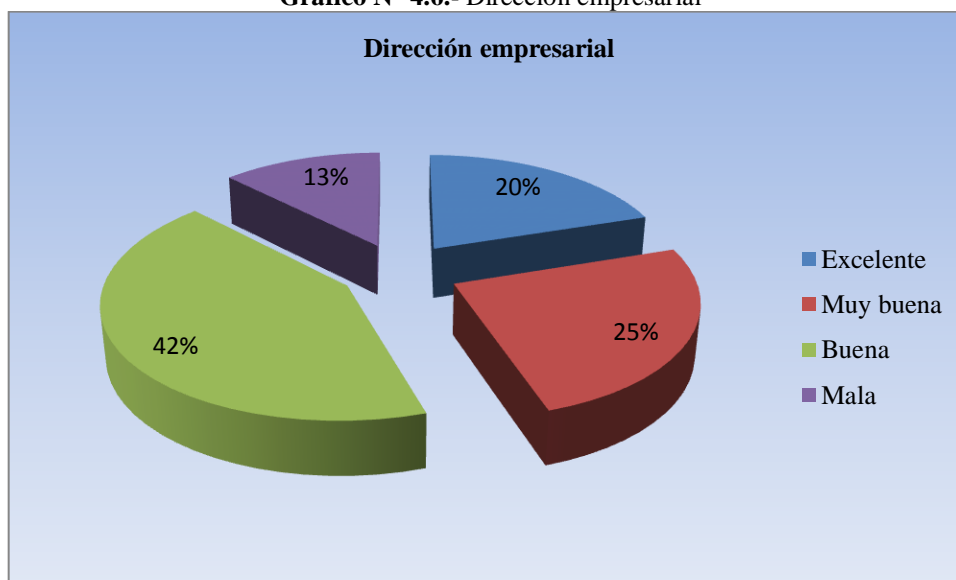
Un 25%, es decir la cuarta parte del total de encuestados, asegura estar muy de acuerdo al saber que el diseño de la estructura afecta el desarrollo de las funciones, un segundo 37,5% por otra parte considera que esto lo hace estar de acuerdo, un 20% aparte afirma que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta planteada; en tanto que el 17,5% restante está muy en desacuerdo con esto. Un alto número de los encuestados manifiestan que el actual diseño estructural afecta al desempeño de sus funciones ya que en ciertos cargos no existe responsabilidad única afectando a las tareas que se desarrollan y por ende al rendimiento individual y global de la empresa.

**Pregunta N° 06.-** ¿Cómo califica la dirección empresarial?

**Tabla N° 4.6.-** Dirección empresarial

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	20%
Muy buena	10	25%
Buena	17	43%
Mala	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.6.-** Dirección empresarial



**Análisis e interpretación:**

Un 20% inicial califica a la dirección empresarial como excelente, después un 25% aparte lo califico en cambio como muy buena, un 42,5% por otro lado la considera solo como buena y un 12,5% complementario la califico como mala.

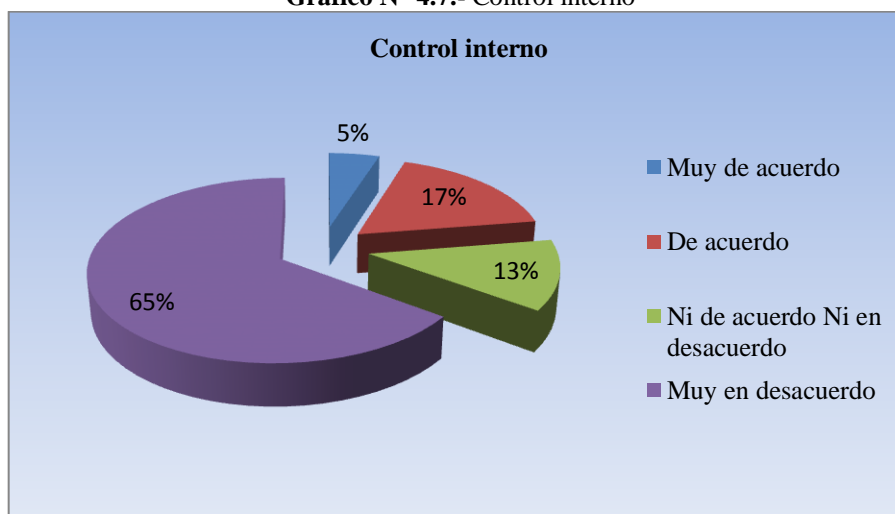
Indican en su mayoría los encuestados, que la dirección empresarial es buena, pero existe falencias en la interacción de actividades e información lo cual limita el rendimiento laboral en ocasiones y en otra las decisiones que se toman.

**Pregunta N° 07.- ¿Está de acuerdo con el control interno?**

**Tabla N° 4.7.- Control interno**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	2	5%
De Acuerdo	7	18%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	5	13%
Muy en desacuerdo	26	65%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.7.- Control interno**



**Análisis e interpretación:**

Solo un 5% del total de encuestados dice estar muy de acuerdo con el control interno, un 17,5% en cambio asegura que esta solo de acuerdo con este, un 12,5% por otra parte respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo y la mayoría, con un 65% final dice estar muy en desacuerdo con el control interno.

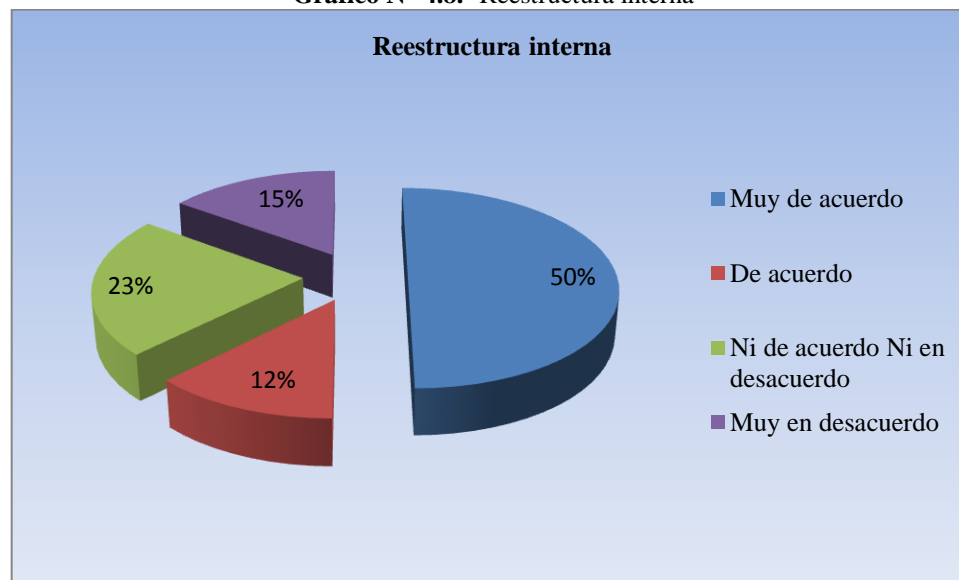
Indican la mayoría de los encuestados que se encuentran en desacuerdo con el control debido que no es integra, no existe revisión de actividades en el proceso de almacenaje en la producción lo cual limita el sistema empresarial y la comercialización de los productos.

**Pregunta N° 08.-** ¿El proceso de la logística necesita de una reestructura interna?

**Tabla N° 4.8.-** Reestructura interna

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	20	50%
De Acuerdo	5	12%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	9	23%
Muy en desacuerdo	6	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.8.-** Reestructura interna



**Análisis e interpretación:**

La mitad de encuestados, el 50%, dice estar muy de acuerdo con que la logística necesita de una reestructura interna, un 12,5% en cambio asegura estar de acuerdo con esto, después, un 22,5% respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 15% restante dijo estar muy en desacuerdo con la reestructura interna.

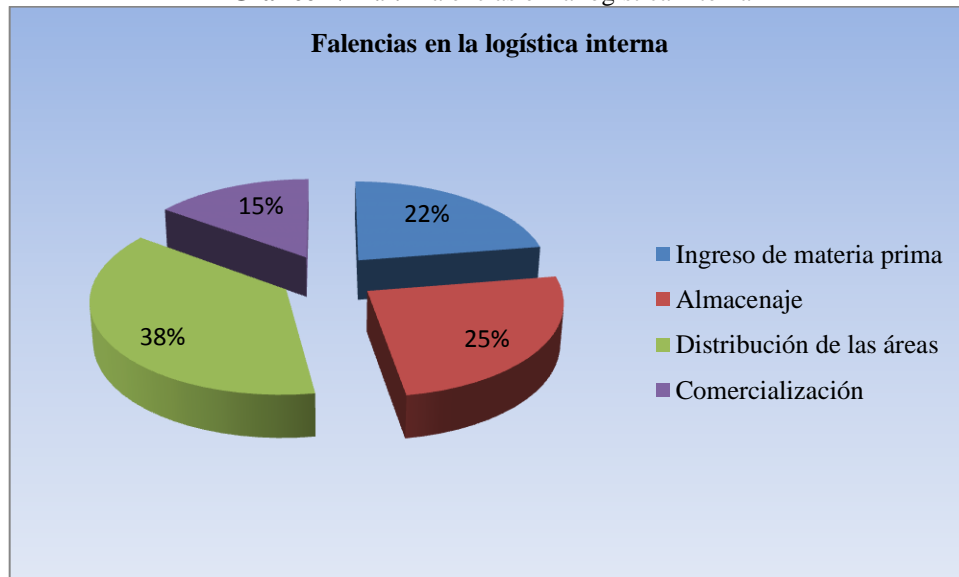
Para los encuestados, la logística interna necesita de cambio y revisión de procesos con la finalidad de que existe una distribución de actividades, funciones y materiales eficiente que no afecte la producción.

**Pregunta N° 09.-** ¿La logística interna presenta falencias en?

**Tabla N° 4.9.-** Falencias de la logística interna

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ingreso de materia prima	9	23%
Almacenaje	10	25%
Distribución de las áreas	15	38%
Comercialización	6	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.9.-** Falencias en la logística interna



**Análisis e interpretación:**

Un 22,5% dijo que la logística interna falla en el ingreso de la materia prima, un 25% aseguro que fallaba en el almacenaje, por otra parte un 37,5% respondió que la falencia estaba en la distribución a las áreas; en tanto que el 15% final dijo que fallaba en la comercialización.

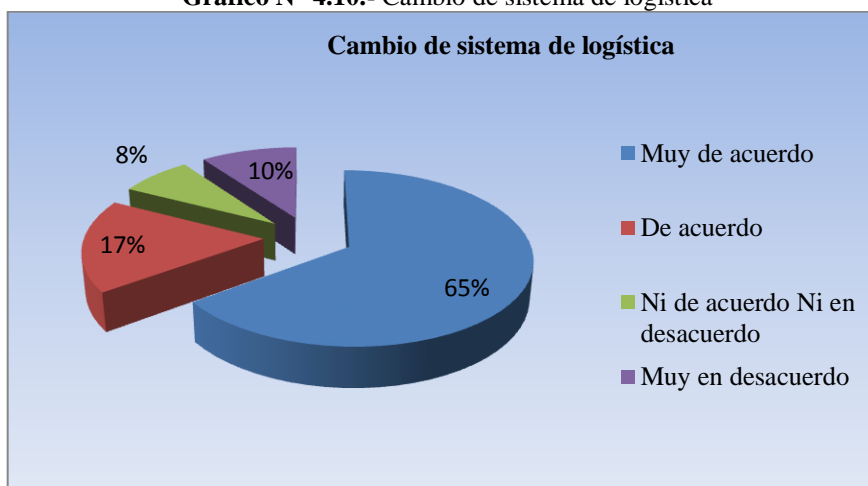
Indican la mayoría que la logística interna presenta falencias en la distribución a las áreas no existe control acerca de cantidades y estado, lo cual afecta a la producción en todo su contexto y por ende al nivel de productividad organizacional.

**Pregunta N° 10.-** ¿Está de acuerdo con el cambio de sistema de logística?

**Tabla N° 4.10.-** Cambio de sistema de logística

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	26	65%
De Acuerdo	7	18%
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	3	8%
Muy en desacuerdo	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4.10.-** Cambio de sistema de logística



**Análisis e interpretación:**

La mayoría del 65% de encuestados dice estar muy de acuerdo con que se dé un cambio de sistema de logística, un 17,5% por otro lado afirma estar solo de acuerdo con este cambio, un 7,5% aparte respondió que no estaba de acuerdo ni en desacuerdo con lo propuesto y el 10% complementario aseguro estar muy en desacuerdo con dicho cambio de sistema de logística.

Indican los encuestados, que están muy de acuerdo con el cambio de logística, el mismo que debe ser sistematizado acorde al nivel de distribución y demanda en el medio para generar un flujo de trabajo calificado a las necesidades externas.

## 4.2 Verificación de las hipótesis planteadas

La verificación de hipótesis se realizó considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta en la empresa Vaud aplicada a todo el personal, para verificar el mejoramiento de la logística, entre los indicadores y su relación. La herramienta estadística utilizada fue la prueba de bondad de ajuste Chi cuadrado, cuyo proceso es el siguiente:

### 1. Planteo de hipótesis

#### a) Modelo lógico

Ho: No hay diferencia significativa entre las necesidades de una nueva gestión administrativa y su incidencia en la logística en la empresa

H1: Si hay diferencia significativa entre las necesidades de una nueva gestión administrativa y su incidencia en la logística en la empresa

#### b) Modelo matemático

Ho:  $O = E$

H1:  $O \neq E$

#### c) Modelo estadístico

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

## 2. Regla de decisión

**Tabla N° 4.11 Frecuencias observadas**

Frecuencia Observada					
Preguntas	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Gestión Administrativa	5	15	10	7	40
Logística	20	5	9	8	40
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>80</b>

**Tabla N° 4.12 Frecuencia esperada**

Frecuencia Esperada		
Gestión Administrativa	$(40 \cdot 28) / 80 =$	14.00
	$(40 \cdot 20) / 80 =$	10.00
	$(40 \cdot 19) / 80 =$	9.50
	$(40 \cdot 13) / 80 =$	6.50
Logística	$(40 \cdot 28) / 80 =$	14.00
	$(40 \cdot 20) / 80 =$	10.00
	$(40 \cdot 19) / 80 =$	9.50
	$(40 \cdot 13) / 80 =$	6.50

Grados de Libertad				
$gl = (f - 1) (c - 1)$				
gl =	Filas	2	$(3 - 1) =$	1
	Columnas	4	$(3 - 1) =$	3
gl =	1	*	3	
gl =	3			

**Tabla N° 4.13** Tabla de contingencia

<b>Tabla de Contingencia</b>					
Preguntas	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2/E$
Gestión Administrativa	8	14	-6.00	36.00	2.57
	15	10	5.00	25.00	2.50
	10	9.5	0.50	0.25	0.03
	7	6.5	0.50	0.25	0.04
Logística	20	14	6.00	36.00	2.57
	5	10	-5.00	25.00	2.50
	9	9.5	-0.50	0.25	0.03
	6	6.5	-0.50	0.25	0.04
<b>Total</b>					<b>10.27</b>

### Conclusión

El valor tabular es de 7.81 es menor al calculado se acepta la hipótesis alterna la que indica que Si hay diferencia significativa entre las necesidades de una nueva gestión administrativa y su incidencia en la logística en la empresa

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Podemos dar como conclusión que se pudo evidenciar la necesidad de desarrollar una nueva propuesta de gestión administrativa para mejorar la logística en la empresa Vaud en la ciudad de Ambato, gracias a las encuestas que se realizaron podemos darnos cuenta que no existe una perfil de gestión administrativa lo cual facilita dicha propuesta.

Se realizó un sin número de estudios para la creación de la gestión administrativa que permita la puesta en marcha de este proyecto y satisfaga las necesidades o elimine un problema.

Una de las conclusiones dentro de la creación de gestión administrativa que se debe resaltar es que, la estructura de la organización es plana debido a sus pocos niveles de jerarquía. Además, el tamaño de la empresa Vaud es pequeño pues el número de empleados es menor a cien. Por esta razón, los mandos de más alto nivel que conformarían esta empresa, no tienen una jerarquía mayor a “jefes”.

## **5.2 Recomendaciones**

Para realizar un análisis más completo es importante revisar sobre la evolución y desarrollo que han sufrido a través del tiempo y comparación de esos datos con otros similares, ya sean de otras áreas o departamentos dentro de la empresa Vaud o bien con otras empresas similares y finalmente verificar o comprobar si se ha logrado el objetivo fijado mediante un control efectivo de la situación.

Siguiendo las etapas o fases anteriores es justo indicar que también se deben analizar tanto la organización del área afectada como las técnicas de dirección empleadas para su funcionamiento, actividades y relaciones entre sus elementos, crecimiento del área y la etapa en la que se encuentra determina que objetivos persigue, que políticas y procedimientos emplea cuál es su estructura formal y que reglamentos la establecen, cuáles son los canales de comunicación y distribución utilizados, en qué manera se motiva o incentiva al personal y si se ha considerado el eventual retiro de alguno de ellos.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Título**

Reestructura del modelo de gestión administrativa para mejorar la logística en la empresa Confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.

#### **6.2 Datos informativos**

**Beneficiario:** Confecciones Vaud

**Dirección:** Pasaje Julio Velasteguí y Av. El Cóndor

**Referencia comercial:** Producción y Comercialización de ropa masculina para toda jóvenes y adultos.

**Tiempo estimado de ejecución:** Primer semestre 2015

#### **6.3 Antecedentes de la propuesta**

Confecciones Vaud surge hace 11 años, ante las diversas necesidades del mercado masculino juvenil y adulto de encontrar prendas de excelente calidad, diseños novedosos, diversidad de productos, a precios accesibles además de encontrarlo en las mejores tiendas de ropa del país. Es así como nace Vaud que en sus inicios su principal actividad era la venta de ropa, las mismas que eran diseñadas y fabricadas en Perú y luego importadas para su distribución en nuestro país.

En el 2009 debido a las medidas arancelarias y restricciones en las importaciones impuestas por el Gobierno y gracias a la visión de su Gerente Propietario el señor Danilo Oñate surgió la necesidad de establecer la fábrica de producción en nuestro país, dando a su vez oportunidad de empleo a muchas personas. La empresa tiene patentado su producto con la marca VAUD en la confección de camisetitas, chompas, buzos, camisas de alta calidad y precios competitivos al por mayor y llegando a Boutiques de alto prestigio en las principales ciudades y expandiéndose poco a poco en todo el país. Los productos cumplen con las exigencias y necesidades del público cumpliendo con las principales normas y controles de calidad.

Así surgió Confecciones Vaud una empresa en constante crecimiento y totalmente comprometida con sus clientes Ecuatorianos en brindarles a todos productos con un alto grado de calidad y con el mejor servicio.

La producción y la comercialización de ropa son de gran aceptación en el mercado local, cubriendo una parte considerable del sector al que están orientadas las ventas. Por otra parte; partiendo de un análisis externo e interno de la empresa Vaud se han evidenciado oportunidades y amenazas que brinda el mercado, así como fortalezas y debilidades que posee la empresa. Por lo que se trata es de implementar un manual de procedimientos de trabajo que contiene la descripción de actividades que debe seguir en la realización de las funciones estructurales sistemáticas para estimular una óptima logística en cada uno de los departamentos, utilizando un sin número de estrategias que logran aprovechar las

oportunidades, disminuir las amenazas, maximizar las fortalezas y desaparecer las debilidades.

Particularmente, Confecciones Vaud, no ha efectuado ningún tipo de Logística en los departamentos, por lo que se observa un crecimiento desordenado administrativamente.

## **6.4 Misión, Visión y Valores de la Empresa**

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a producir prendas de vestir de alta calidad con la finalidad de exceder las expectativas de nuestros clientes, con una producción eficiente que le garantiza al cliente satisfacción en el producto que adquiere. Para lograrlo nos apoyamos en la mejora continua generando fuentes de empleo que ofrezcan oportunidades crecimiento personal y profesional.

### **Visión**

Convertirse en una empresa reconocida por la calidad de sus productos así como extender nuestra cadena de clientes por el resto del país, sin temor a los cambios cumpliendo con los estándares de calidad que el mercado demande, con la firme convicción de ser una de las empresas ecuatorianas líderes a nivel regional y local en el rango textil.

## Valores

- **Trabajadores Comprometidos.-** El carisma del empleo conjuntamente con sus valores brindará un servicio de calidad y calidez en el proceso de producción de los productos.
- **Trabajadores capacitados.-** De la capacitación continua que se va a brindar a los trabajadores de la empresa permitirá obtener un mejor desempeño en las funciones a ellos encomendadas así como también un afán de superación y servicio.
- **Respeto a las personas.-** Las actividades se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- **Calidad.-** La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una política de conducta; la calidad como norma será aplicada en todos los procesos de comercialización y servicio, en la gestión administrativa y relaciones humanas.
- **Puntualidad.-** Es la más magna y valiosa consideración que puede tener la organización, principalmente para compensar las necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad.-** Cualidad de ser responsable; una característica que sale a revelar por parte de los integrantes en la cual las personas deben rendir cuentas de sus propios actos y confiados de su cuestión y mandato.

## 6.5 Justificación

La importancia de redefinir la Gestión Administrativa implica diseñar un Manual de funciones que radica en la necesidad de combinar todos los factores de éxito que tiene la empresa, para en base a estos potenciar un desarrollo sustentable y sostenible de la misma en los departamentos.

La implantación del manual representa lo esencial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad mejorando la coordinación y agilizar el trabajo, pretendiendo así establecer un sistema de información para unificar y controlar el cumplimiento y determinar de la forma más sencilla las responsabilidades facilitando el control interno y ayudando a la coordinación de actividades para la construcción de una base para el análisis y mejoramiento del mismo.

La coordinación, el cumplimiento y la logística de trabajo dará las pautas que debemos seguir para simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar la evaluación del control interno aumentando la eficiencia general de nuestro análisis de entorno, es importante desarrollar estrategias que nos guíe en alcanzar los objetivos propuestos.

## **6.6 Objetivos**

### **6.6.1 Objetivo general**

Reestructurar el modelo de Gestión Administrativa para mejorar la logística a través del desarrollo de un manual de funciones con el fin de buscar un desarrollo administrativo sustentable y sostenible para Vaud Confecciones en los próximos 4 años.

### **6.6.2 Objetivos Específicos**

- Establecer un análisis situacional de la empresa para conocer las falencias organizacionales.
- Estructurar un manual de funciones que permita un desarrollo eficiente de las actividades en la empresa.
- Establecer un control interno adecuado a las necesidades actuales de la empresa para agilizar el trabajo.

## **6.7 Análisis Empresarial**

### **Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

- Productos de calidad
- Precios accesibles
- Seguridad de las instalaciones

**Debilidades**

- Incumplimiento del personal
- No existe planificación de la producción
- No existen estrategias de Publicidad y Promoción
- No se han renovado los equipos

**Análisis externo****Amenazas**

- Competencia desleal (guerra de precios)
- Inestabilidad económica y política
- Preferencia del consumidor por marcas de la competencia

**Oportunidades**

- Posibilidades de ampliación de la cobertura de mercado
- Crecimiento potencial de demanda de los productos
- Posibilidades de acceso a inversión privada

**Objetivos Estratégicos**

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales
- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo.

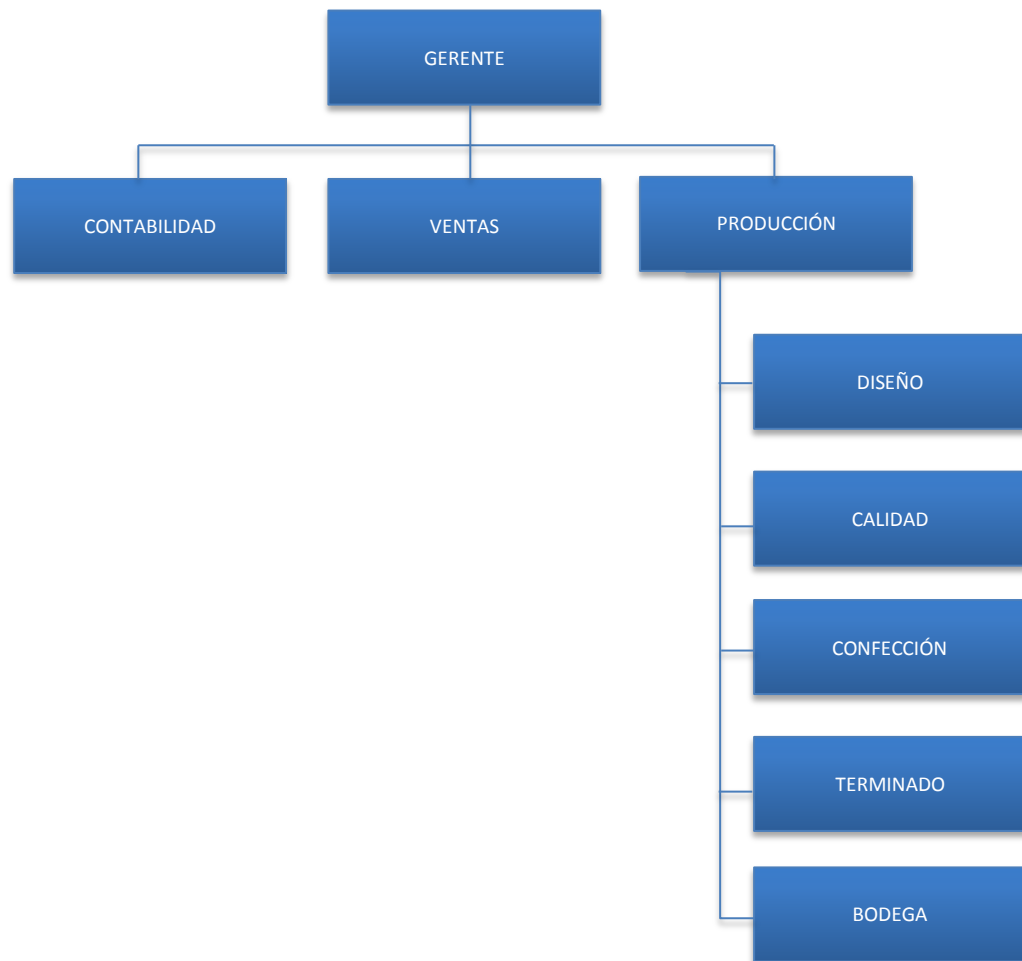
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de in posicionamiento comercial eficiente.
- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

## **6.8 Manual de Funciones**

Hoy en día las empresas han optado por tener un documento escrito de los procedimientos tanto de producción como administrativos, debido a que si se origina un problema o duda tienen un apoyo de lo que se debe hacer en ese momento, para el personal es una guía para tomar decisiones o en su caso para que los de nuevo ingreso conozcan y se familiaricen con los procedimientos que se realizan en un área específica.


Este manual le indicará los pasos a seguir así como las personas responsables, desde el momento en que se hace planea los productos que se van a ofrecer en el mercado hasta que se entrega al cliente, así como también se describen los proceso que se llevan a cabo en el área de administración para culminar el proceso iniciado.

**Gráfico N° 6.1** Diseño organizacional Confecciones Vaud



Elaborado por: Hipatia Pico

Tabla N° 6.1 Manual de funciones

 <h2 style="margin: 0;">CONFECCIONES “VAUD”</h2>	
<b>CARGO:</b>	GERENTE
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.</li> </ul> <p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.</li> <li>• Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.</li> <li>• Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.</li> <li>• Autorizar las compras y las ventas.</li> <li>• Atender y promover nuevos clientes y nuevas rutas.</li> <li>• Realizar estrategias para cumplir las metas.</li> <li>• Analizar los informes de áreas y establecer mejoras.</li> <li>• Coordinar el programa de actividades.</li> <li>• Considerar y autorizar las transacciones financieras.</li> <li>• Seleccionar personal idóneo.</li> <li>• Tomar decisiones acertadas de acuerdo a las necesidades la empresa.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	




## CONFECCIONES “VAUD”


<b>CARGO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar estándares y métodos de trabajo para los productos a producir.</li> <li>• Optimizar y aumentar la productividad de las áreas de producción mediante mejoras en los procesos de producción y técnicas de trabajo.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear los esquemas de trabajo para los modelos nuevos a desarrollar.</li> <li>• Estudiar los tiempos por operación en las máquinas.</li> <li>• Observar y establecer métodos de trabajo para el personal de habilitado, revisado y terminado.</li> <li>• Elaborar y organizar instrucciones de trabajo en las áreas operativas de la empresa.</li> <li>• Idear especificaciones para costura y corte.</li> <li>• Cumplir con la meta de producción.</li> <li>• Coordinar con los supervisores de cada área de producción para el mejor desempeño.</li> <li>• Establecer reglas y políticas en el área de producción.</li> <li>• Promover y fomentar el bienestar del personal para aumentar el grado de satisfacción y rendimiento laboral.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	



## CONFECCIONES “VAUD”

<b>CARGO:</b>	ENCARGADO DE CORTE
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el corte de la tela siguiendo los parámetros establecidos.</li> <li>• Supervisar un plan de ahorro de materiales.</li> <li>• Crear programas de prevención y mantenimiento de equipos del área.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar la capacidad y tiempo de corte.</li> <li>• Planear y programar las órdenes de corte de acuerdo al plan de producción.</li> <li>• Verificar faltantes de corte.</li> <li>• Realizar y enviar reportes.</li> <li>• Analizar programas de tendido, moldeo y corte conjuntamente con el Diseñador.</li> <li>• Capacitar a sus subordinados.</li> <li>• Promover y fomentar el orden y aseo en el área.</li> <li>• Supervisar y coordinar los requerimientos de materiales para llevar a cabo el corte.</li> <li>• Supervisar a sus ayudantes: tendedor, surtidor.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	


 <h2 style="margin: 0;">CONFECCIONES “VAUD”</h2>	
<b>CARGO:</b>	JEFE Y OPERADORES DE HABILITACIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b>Jefe de Habilitación</b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y coordinar la eficiencia de los operadores de habilitación.</li> <li>• Establecer cargas de trabajo por operación.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir el material necesario a bodega.</li> <li>• Inspeccionar, coordinar y evaluar el personal a su cargo.</li> <li>• Informa periódicamente al Jefe de Producción.</li> <li>• Controla inventarios de productos en proceso.</li> <li>• Instruye al nuevo personal.</li> <li>• Supervisar que las habilitaciones se hagan de acuerdo a las normas de calidad establecida.</li> </ul>	<p><b>Operadores de Habilitación</b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y desarrollar las habilitaciones necesarias para la producción con la calidad y el tiempo establecido.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el material para entregar al personal de costura.</li> <li>• Proporcionar a las costureras los materiales e insumos que requieran para realizar su trabajo.</li> <li>• Informar al Jefe de habilitación sobre defectos en los insumos.</li> <li>• Mantener el orden y aseo del lugar de trabajo.</li> </ul>
Elaborado por: Hipatia Pico	

 <h2 style="margin: 0;">CONFECCIONES “VAUD”</h2>	
<b>CARGO:</b>	COSTUREROS, PULIDORES Y SUPERVISORA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b><u>Costureros</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las prendas de acuerdo a las técnicas de trabajo establecidas y estándares de calidad.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir el material necesario a bodega.</li> <li>• Inspeccionar, coordinar y evaluar el personal a su cargo.</li> <li>• Informa periódicamente al Jefe de Producción.</li> <li>• Controla inventarios de productos en proceso.</li> <li>• Instruye al nuevo personal.</li> <li>• Supervisar que las habilitaciones se hagan de acuerdo a las normas de calidad establecida.</li> </ul> <p><b><u>Pulidores</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el producto terminado sin ningún tipo de hebras.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas personas se encargan de todas los hilos sobrantes, refilar la tela sobrante de alguna operación, así como abotonar las prendas que lo necesiten.</li> </ul> <p><b><u>Supervisora de Producción</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega el producto terminado siguiendo las especificaciones de calidad.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza inspección visual de las prendas para verificar defectos como fallas en costuras o de materia prima.</li> <li>• Revisa que las prendas cumplan con los estándares de producción y calidad.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	



## CONFECCIONES “VAUD”

<b>CARGO:</b>	JEFE DE CALIDAD
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la calidad del producto en proceso conforme a las especificaciones.</li> <li>• Reducir el nivel de reprocesos o rechazos con un nivel adecuado de inspección.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los puntos críticos en el proceso de producción.</li> <li>• Supervisar las condiciones higiénicas de todas las instalaciones que puedan tener repercusión en la calidad de las prendas.</li> <li>• Inspeccionar y verificar los productos terminados tomando en cuenta: los tonos de la prenda, simetría de las partes, en general excelente apariencia de la prenda a la vista.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	

 <h2 style="margin: 0;">CONFECCIONES “VAUD”</h2>	
<b>CARGO:</b>	DISEÑADOR Y MUESTRISTAS
<b>ÁREA:</b>	DISEÑO
<p><b><u>Diseñador</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades de ventas, que permitan satisfacer los gustos y tendencias actuales en el mercado.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar prototipos.</li> <li>• Elaborar especificaciones de la materia prima, patronaje, estampado, bordado.</li> <li>• Analizar información que permita actualizar sus conocimientos sobre tendencias del mercado.</li> <li>• Coordina con ventas la presentación de los diseños para los clientes.</li> <li>• Desarrolla los muestrarios para cada colección.</li> </ul> <p><b><u>Muestristas</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las muestras y prototipos para los clientes y áreas de operación.</li> </ul> <p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el molde o patrón para un nuevo producto.</li> <li>• Elaborar la muestra de acuerdo con las especificaciones de Diseño.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	



## CONFECCIONES “VAUD”

<b>CARGO:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>ÁREA:</b>	CONTABILIDAD
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerciorar que todas las adquisiciones se realicen conforme a la mejor cotización, servicio, calidad y condiciones que están disponibles en el mercado, mejorando los niveles de inventario de acuerdo a los planes y políticas de la empresa.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el plan de compras.</li> <li>• Generar las órdenes de compra en base a requerimientos específicos.</li> <li>• Conciliar las órdenes de compra contra los registro de materia prima recibida.</li> <li>• Coordinar, negociar y agilizar los convenios con los proveedores.</li> <li>• Establecer y dar prioridad de pago a proveedores que han otorgado descuentos u otros beneficios conjuntamente con el Gerente y Contabilidad.</li> <li>• Solicitar y coordinar con el área de Diseño en cuanto a materiales de acuerdo a las tendencias del mercado y necesidades de los clientes.</li> <li>• Definir las políticas y procesos referentes a la función de compras.</li> <li>• Solicitar cotizaciones a diversos proveedores.</li> <li>• Mantener contacto directo con los proveedores con el fin de verificar los despachos y la situación de las órdenes de compra.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	



## CONFECCIONES “VAUD”

<b>CARGO:</b>	JEFE Y AUXILIAR DE BODEGA
<b>ÁREA:</b>	BODEGA
<p><b><u>Jefe de Bodega</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar y controlar la recepción y envío de materiales al área de producción.</li> <li>• Establecer sistemas de almacenamiento.</li> <li>• Controlar los inventarios.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el cumplimiento del tiempo previsto para el surtido de insumos a las áreas de producción.</li> <li>• Controlar toda entrada de materia prima e insumos acorde a lo pedido y facturado.</li> <li>• Mantener inventarios confiables conforme al registro en el sistema.</li> <li>• Elaborar lista de materiales en coordinación con los jefes de área y gerencia.</li> </ul> <p><b><u>Auxiliar de Bodega</u></b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los materiales ubicados de la manera más adecuada para evitar deterioros.</li> </ul> <p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodar la mercancía en su lugar correspondiente.</li> <li>• Efectuar inventarios físicos.</li> <li>• Recibir, contabilizar y perchar el producto terminado.</li> </ul>	
Elaborado por: Hipatia Pico	

**Tabla N° 6.2** Tabla de actividades logísticas

<b>Actividades Logísticas</b>	<b>Canales controlados Aprovisionamiento</b>	<b>Distribución</b>
Proceso de pedidos	Si	Si
Gestión de inventarios	Si	Si
Transporte	Si	Si
Servicio al cliente	No	Si
Compras	Si	No
Almacenamiento	Si	Si
Planificación de productos	Si	Si
Tratamiento de mercaderías	Si	Si
Gestión de la información	Si	Si

Según los trabajos e informes desarrollados con cada uno de las tablas de procedimientos se requieren elevar la productividad mejorando la coordinación y agilitando el trabajo para llegar a un feliz termino y cumplir con los objetivos trazados.

### **Planificación a largo plazo**

La planificación a largo plazo comienza con una declaración de los objetivos de la organización y las metas para los diez años siguientes. La planificación estratégica corporativa establece cómo alcanzar estos objetivos y metas de acuerdo con las capacidades de la compañía y el entorno político y económico, según lo proyectado en su pronóstico de negocios.

Los elementos del plan estratégico; incluyen delinear líneas de productos, los niveles de calidad y precio y las metas de penetración en el mercado. La planificación de producto y mercado traduce estas características a objetivos individuales para el mercado y las líneas de productos e incluye un plan de producción a largo plazo.

La planificación financiera analiza la factibilidad financiera de estos objetivos en relación con los requisitos de capital y las metas de rendimiento sobre inversiones. La planificación de recursos identifica las instalaciones el equipo y el personal necesario para cumplir con el plan de producción a largo plazo.

### **Planificación a medio plazo**

- Planificación agregada de la producción

Esta actividad especifica los requisitos de producción por grupos de productos principales, ya sea en horas de trabajo necesarias o en unidades de producción por periodos mensuales, hasta 18 meses en el futuro. Sus entradas principales son los planes

de producto y mercado y el plan de recursos. La planificación agregada de la producción pretende encontrar la combinación de niveles de inventario y fuerza de trabajo mensuales que minimice los costos relacionados con la producción durante el periodo de planificación.

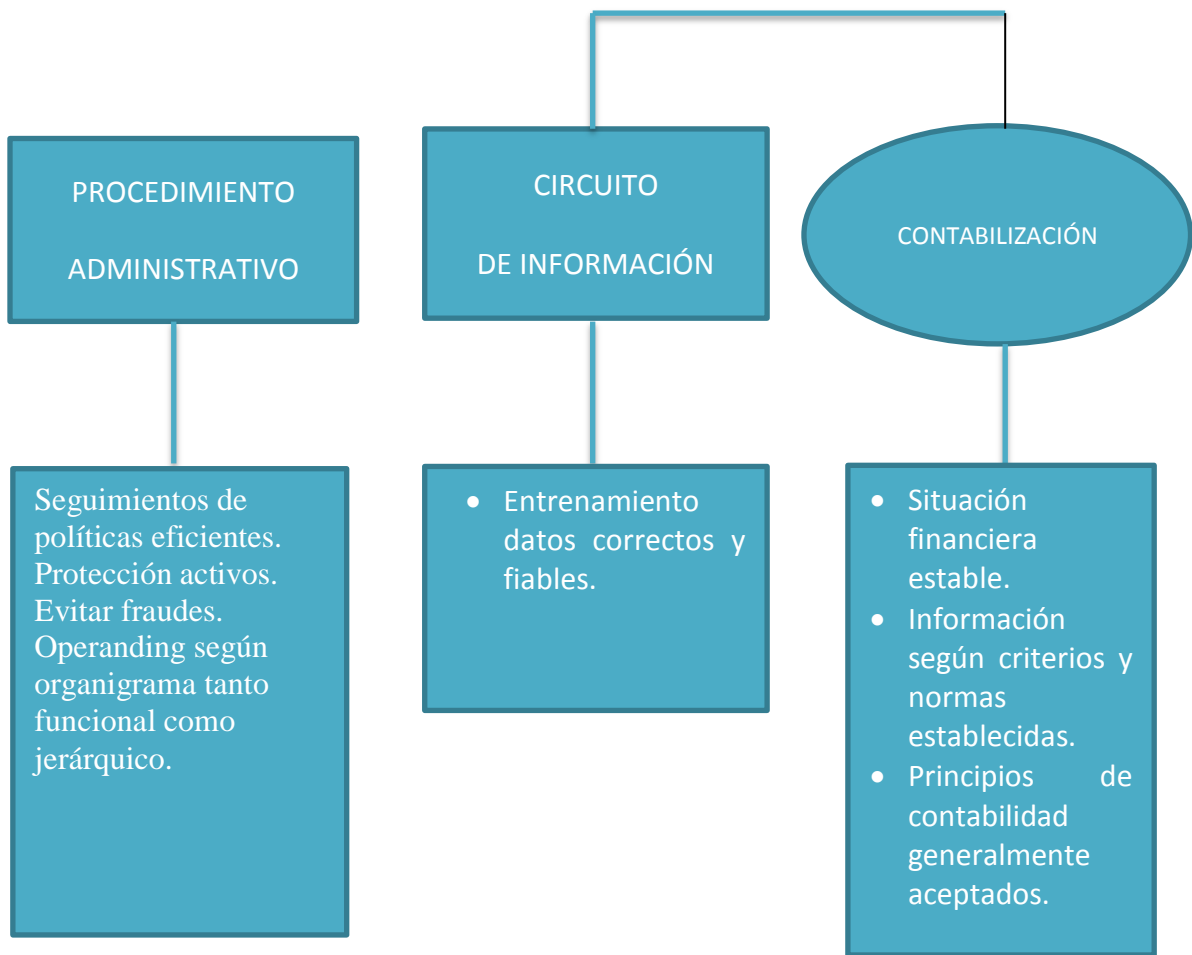
- **Pronósticos de artículos**

Este tipo de pronósticos ofrece una estimación de los productos específicos (y piezas de recambio) que, al integrarse con el plan agregado de producción, se convierten en los resultados necesarios del programa maestro de producción. Al proceso de supervisión e integración de esta información se le denomina administración de la demanda.

### **Control interno**

En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección en función de sus necesidades y objetivos. Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

Gráfico N° 6.2 Control Interno



Los alcances de este sistema de control interno serán definidos por la dirección y dependen en su mayoría de las características de cada entidad, del volumen de sus transacciones, entre otros.

### **Aseguramiento de MRP**

Para asegurar que se obtengan buenos programas maestros de actividades, el programador maestro (el ser humano) debe:

1. Incluir toda la demanda de ventas de productos, el reabastecimiento de almacenes, los repuestos y las necesidades entre plantas.
2. No perder de vista nunca el plan agregado.
3. Implicarse en las promesas de pedidos a los clientes.
4. Estar al alcance de todos los niveles de la gerencia.
5. Hacer concesiones objetivas entre conflictos de manufactura, mercadotecnia e ingeniería.
6. Identificar y comunicar todos los problemas.

Con base en un programa maestro que se obtiene de un plan de producción, un sistema (MRP) crea un programa de actividades que identifica las piezas y materiales específicos que se necesitan para producir artículos finales, las cantidades precisas necesarias y las fechas en que hay que enviar y recibir los pedidos de estos materiales o fabricarlos dentro del ciclo de producción. Los sistemas MRP actuales utilizan un programa de computación que lleva a cabo estas operaciones.

### **Cuándo se puede emplear la MRP**

- La MRP se usa en diversas industrias con entorno de taller de trabajo (lo cual significa que con el mismo equipo se fabrican varios lotes de productos).
- La MRP es de mayor valor para las compañías que, participan en operaciones de montaje que para las que se dedican a la fabricación.
- La MRP no funciona bien en las compañías que producen pocas unidades al año, sobre todo en el caso de compañías que producen productos complejos y costosos que requieren diseño e investigación de alto nivel, que los tiempos de entrega tienden a ser demasiado largos e inciertos; además, la configuración del producto es demasiado complejo para la MRP.
- Planificación de necesidades de capacidad
- La capacidad de producción por lo general es una cantidad finita. En esta sección se especificará como se calcula la capacidad y cuál es el procedimiento usual para tratar las restricciones de capacidad.

### **Cálculo de la carga del centro de trabajo**

Para comenzar los cálculos de las necesidades de capacidad son necesarias las hojas de ruta de los trabajos programados para su procesamiento. La hoja de ruta especifica a dónde hay que enviar el trabajo, las operaciones específicas y los tiempos normales de preparación y ejecución para cada pieza. Este tipo de cifras es el que se necesita para calcular la carga total de cada centro de trabajo.

La hoja de ruta es una “perspectiva del trabajo” que sigue a un trabajo por la instalación productiva; un archivo de centro de trabajo es la perspectiva desde el centro de trabajo.

Las hojas de ruta de cada trabajo envían éstos a los centros de trabajo indicados para determinado tipo de procesamiento. Por lo general, cada centro de trabajo es un centro definido funcionalmente, de manera que lleguen a ellos los trabajos que requieren el mismo tipo de trabajo, en el mismo equipo. Si no hay capacidad suficiente, no es un problema local del centro de trabajo, sino algo que tiene que resolver el programador maestro.

### **Ventajas del aprovisionamiento**

En años anteriores, cuando las firmas pasaban de un manual existente o de unos sistemas computarizados a un sistema de MRP, obtenían muchos beneficios.

1. Capacidad para fijar los precios, de una manera más competente.
2. Reducción de los precios de venta.
3. Reducción del inventario cliente.
4. Reducción de los costos de preparación y de desmonte o reducción del tiempo de inactividad.

### **El sistema de aprovisionamiento**

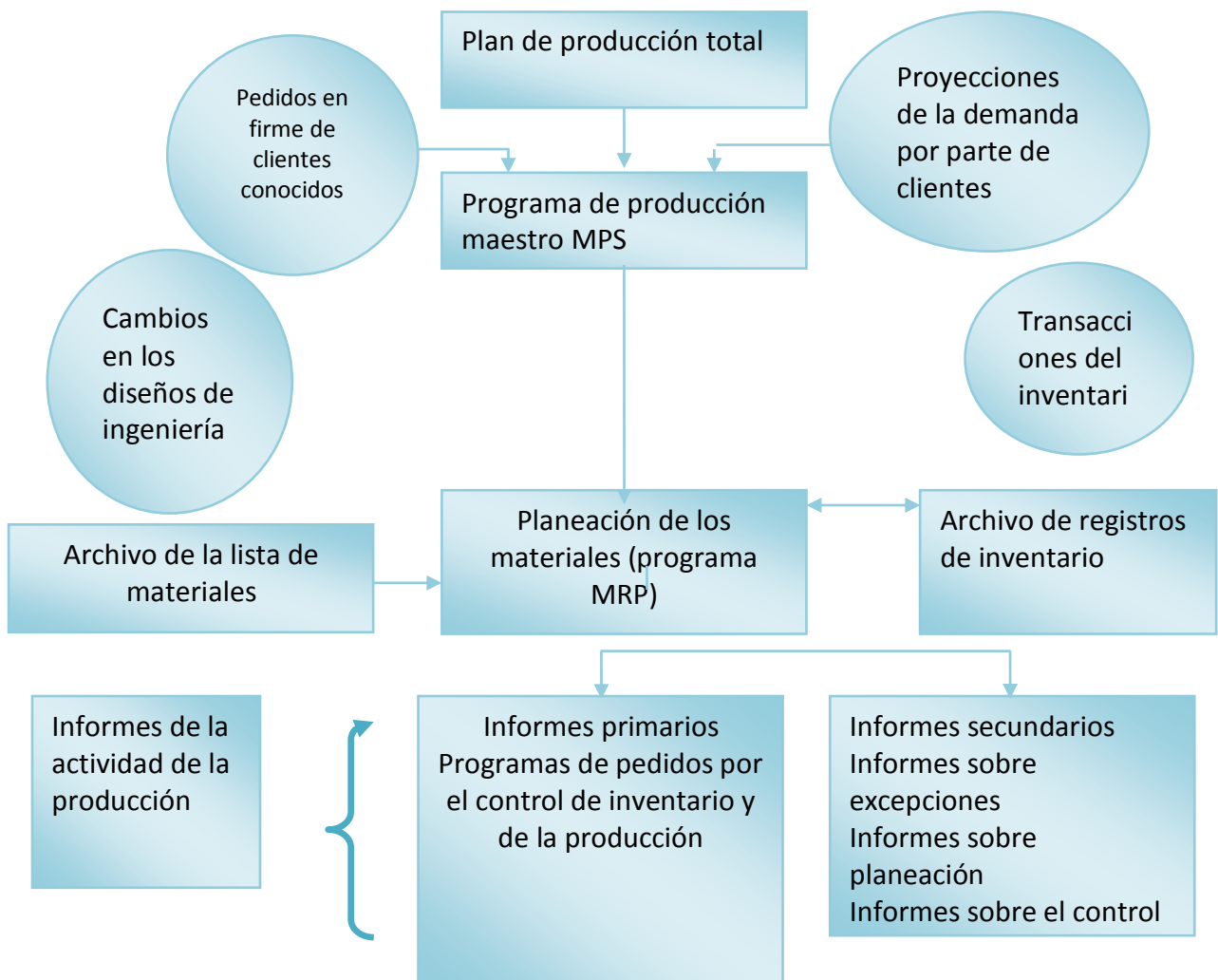
Suministra información por anticipado, de manera que los gerentes pueden ver el programa planeado antes de la expedición real de los pedidos.

- Indica cuándo demorar y cuándo agilizar.
- Demora o cancela pedidos.
- Cambia las cantidades de los pedidos.

### Estructura del sistema de planeación de los requerimientos de materiales

La porción de actividades de fabricación de la planeación de requerimientos de materiales interactúa más estrechamente con el programa maestro, el archivo de la lista de materiales, el archivo de registros del inventario y los informes de producción.

**Gráfico N° 6.3 Programa estándar de planeación de requerimientos de materiales**



## **Demanda de productos**

La demanda de artículos finales proviene de dos fuentes:

La primera es de los clientes conocidos que han pedido pedidos específicos, como aquellos generados por el personal de ventas o por las transacciones ínter departamentales. Estos pedidos tienen fecha de entrega pactadas, no hay proyecciones involucradas, simplemente se suman, la segunda fuente es la demanda proyectada; estos son los pedidos de la demanda independiente; los modelos de proyección.

La demanda de los productos es determinada por la necesidad del mercado, la misma que es transmitida en los pedidos de los clientes que luego de las proyecciones realizadas se llegará a satisfacer las necesidades a través de las órdenes de producción.

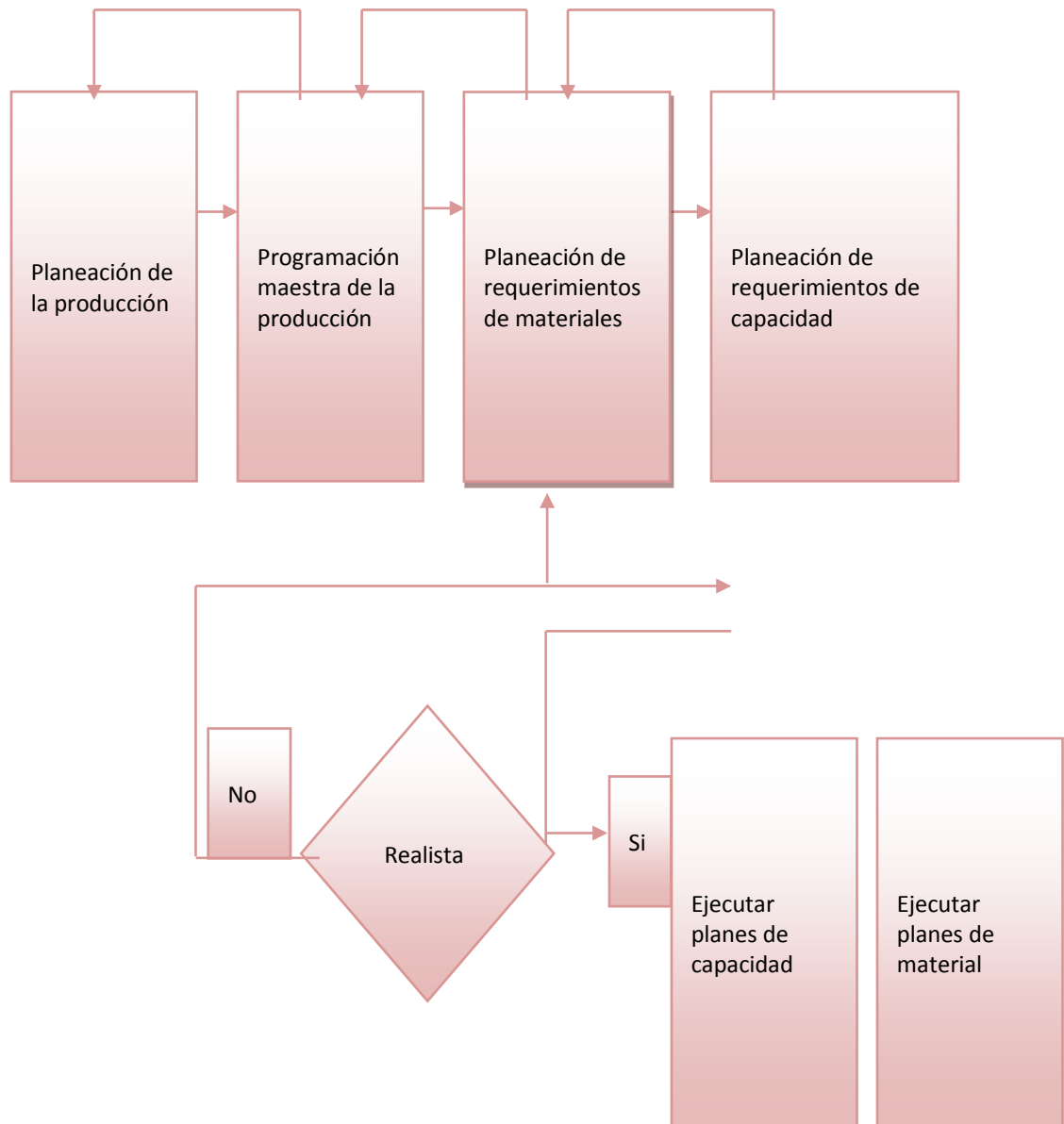
De esta manera programar la producción por medio de la información pertinente permite a la empresa efectuar la entrega de los productos en el tiempo previsto.

## **Archivo de la lista de materiales**

El archivo de la lista de materiales contiene la descripción completa del producto, enumerando no sólo los materiales, las partes y los componentes, sino también la secuencia según la cual se crea el producto. El archivo bom es una de las tres principales informaciones del programa MRP.

El archivo bom se denomina con frecuencia archivo estructural del producto o árbol del producto, por que muestra la forma como este se arma. Contienen la identificación para identificar cada artículo y la cantidad utilizada por unidad del artículo del cual forma parte.

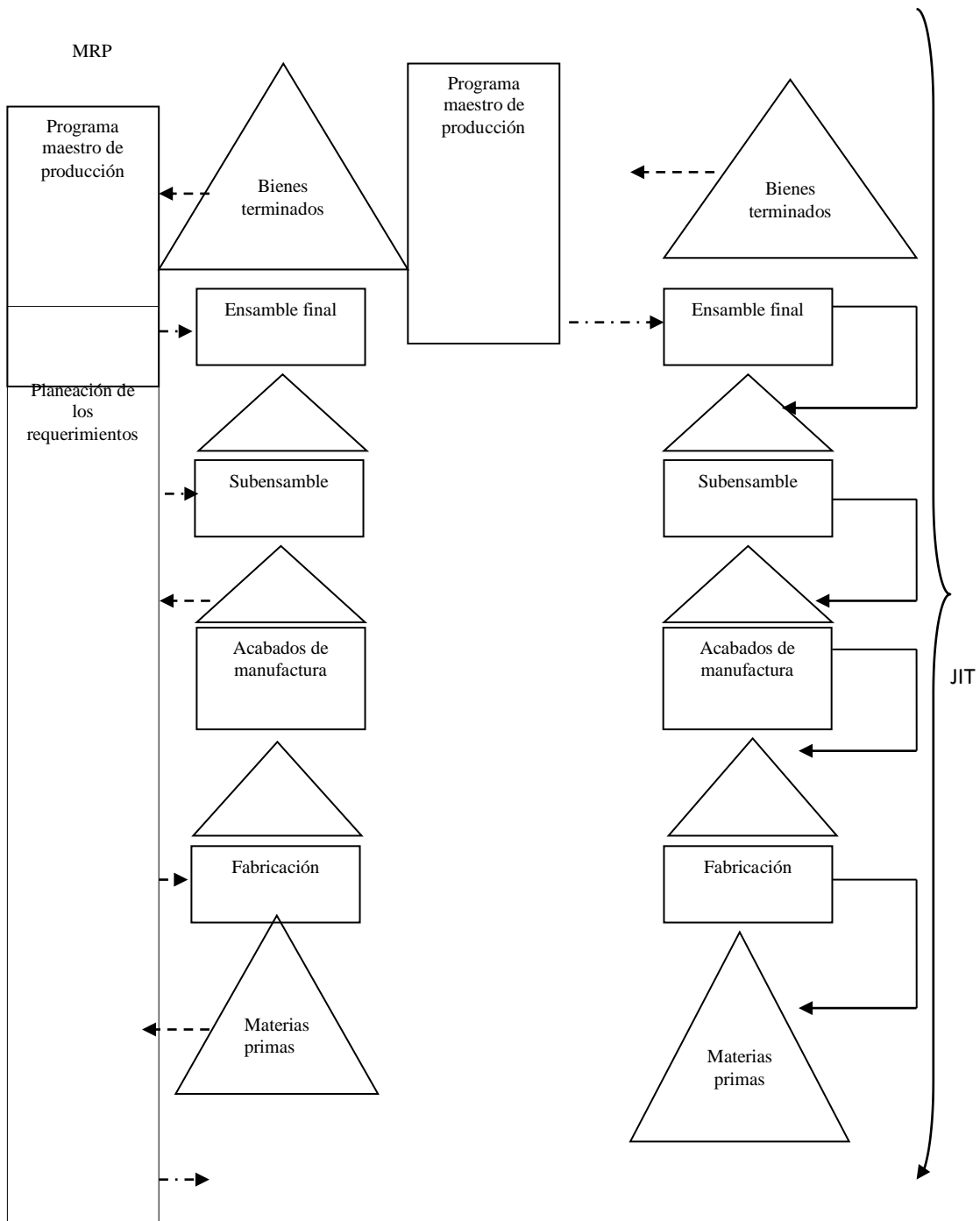
**Gráfico N° 6.4 Sistema de MRP en ciclo cerrado para la empresa**



### Encaje del JIT en el MRP

Tanto el MRP como el JIT tienen su integración en el sistema de operaciones de la empresa.

Gráfico N° 6.5 Encaje del JIT en el MRP



## **Informes de resultados**

Los informes son de dos clases:

- **Informes primarios**

Los informes primarios son aquellos principales o normales utilizados en el control del inventario y de la producción, estos informes constan de:

- a) Los pedidos receiptados.
- b) Los avisos de expedición de pedidos para ejecutar los pedidos planeados.
- c) Los cambios de las fechas de vencimiento de los pedidos debido a la reprogramación.
- d) Las cancelaciones o suspensiones de los pedidos abiertos debido a la cancelación de pedidos en el programa de producción maestro.

- **Informes secundarios**

Los informes adicionales que son opcionales en virtud del sistema de MRP se dividen en categorías principales:

- a) Informes de planeación, que se utilizan como las proyecciones del inventario y la especificación de los requerimientos para el futuro.

- b) Informes de desempeño, para efectos se señalan los artículos inactivos, se determina el acuerdo entre el plazo de los artículos reales y programados; y entre la utilización real y programada de las cantidades y los costos.
- c) Informes de excepción, que señalan las discrepancias graves, tales como los errores, las situaciones fuera de alcance, los pedidos tardíos o vencidos, los desechos excesivos o las partes inexistentes.

### **Ciclo cerrado**

Cuando el sistema de planeación de requerimiento de materiales tiene retroalimentación de la información provienen de los resultados de sus módulos, esto se denomina MRP de ciclo cerrado e incluye funciones adicionales de planeación de venta y operaciones (planeación de la producción y planeación de los requerimientos de capacidad).

Una vez completada la fase de planeación y aceptados los planes como realistas y asequibles, las funciones de ejecución entran en acción, estas incluyen las fases de control de la fabricación de la medición de insumos- producto.

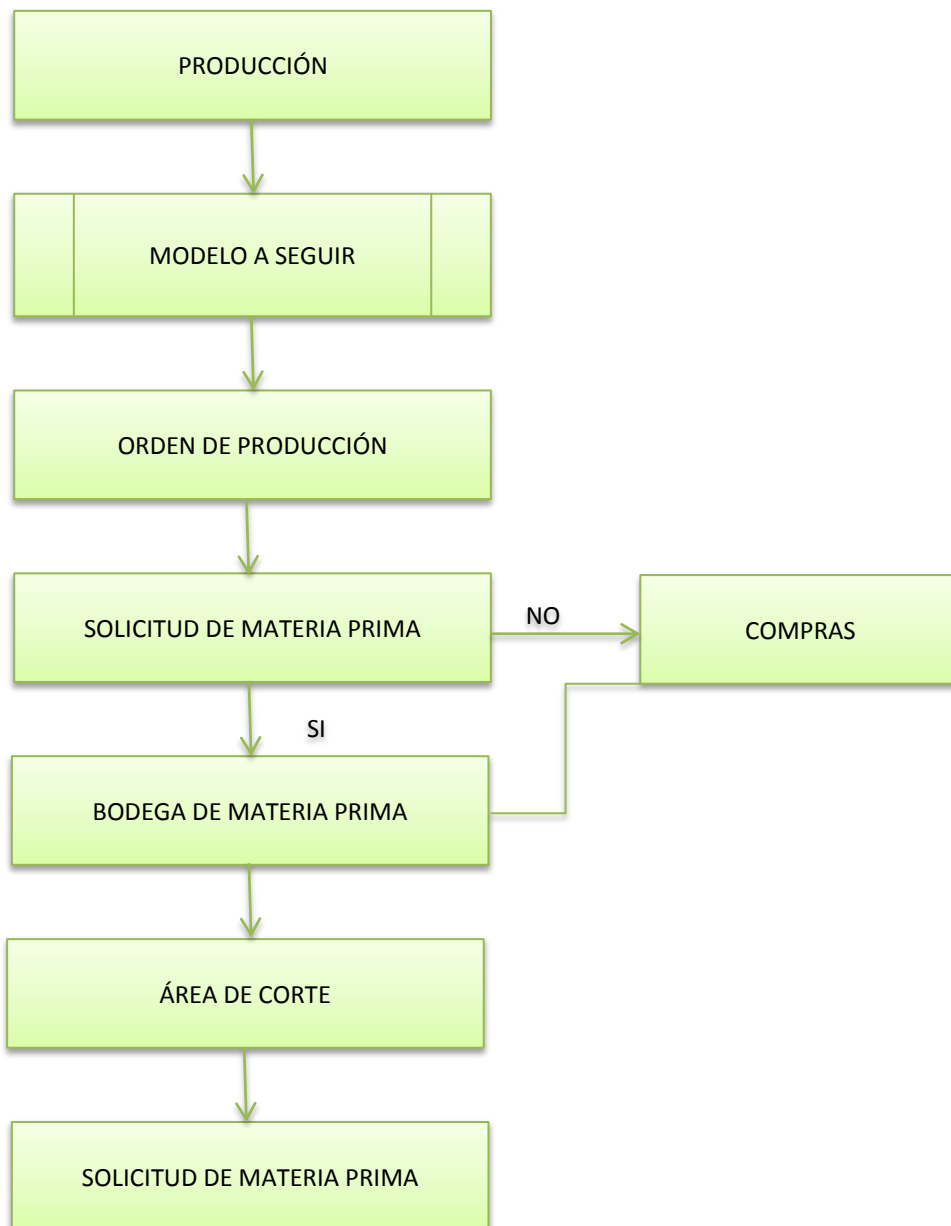
De esta manera el término ciclo cerrado no solo incluye estos elementos en el sistema global, sino también que las funciones de ejecución proveen una retroalimentación de manera tal que se pueda mantener valida la planeación en todo momento.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

Por otro lado las técnicas logísticas en el proceso de distribución son muy similares y lo que pretende la logística empresarial es integrarlas y darle un grado alto de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado, siendo así determinaremos una tabla de actividades logísticas fundamentales, donde determina los procesos de pedido, gestión de inventarios transporte y servicio al cliente que se asocian y resultan primordiales para la efectividad de las funciones, siendo de importancia determinar un formato donde se determine las responsabilidades que deben asumir por cada uno de los procedimientos que se realice dentro de la empresa y a si mantener un buen control.

## 6.9 Diagramas de Procedimientos

Gráfico N° 6.6 Flujoograma de Producción



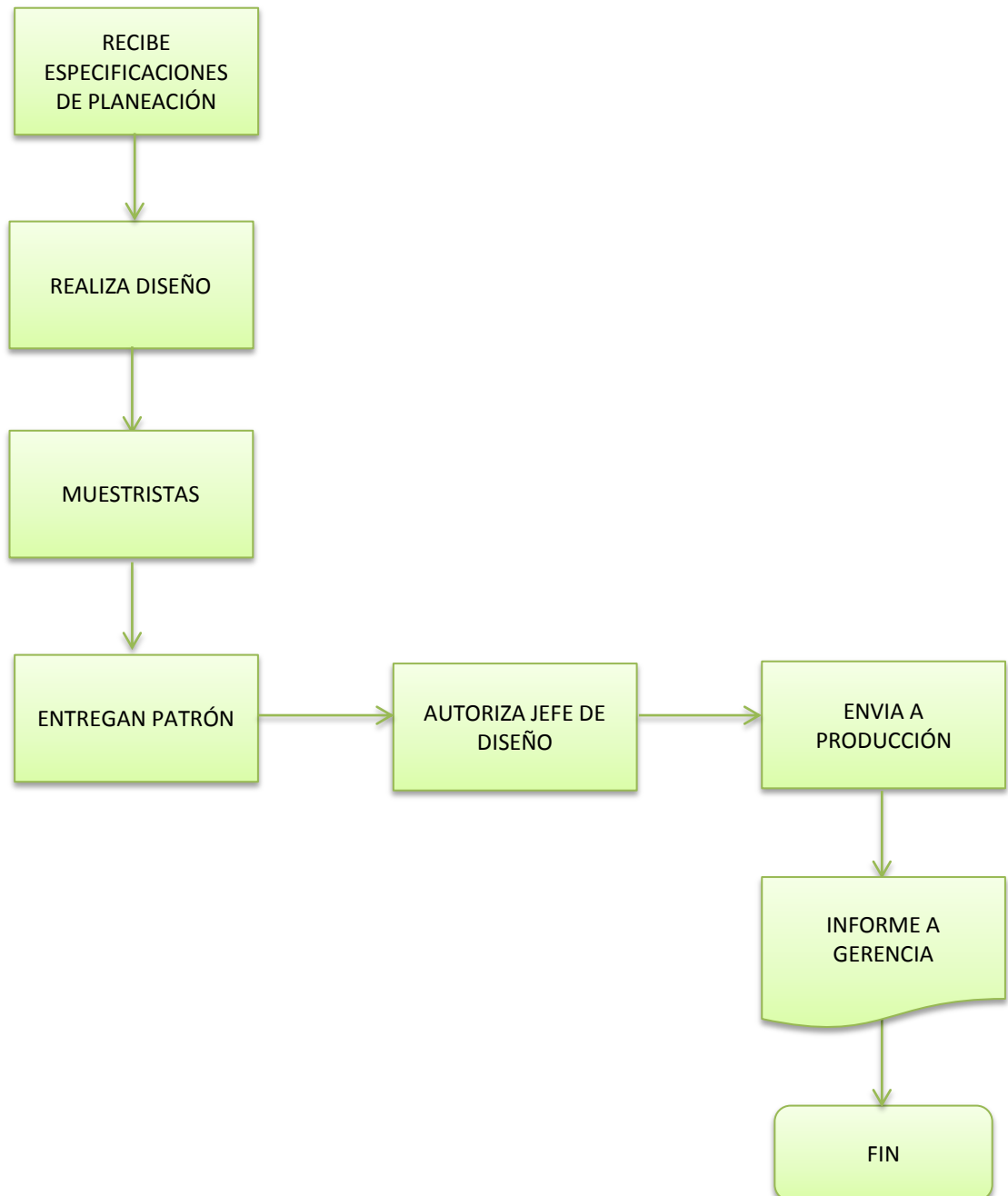
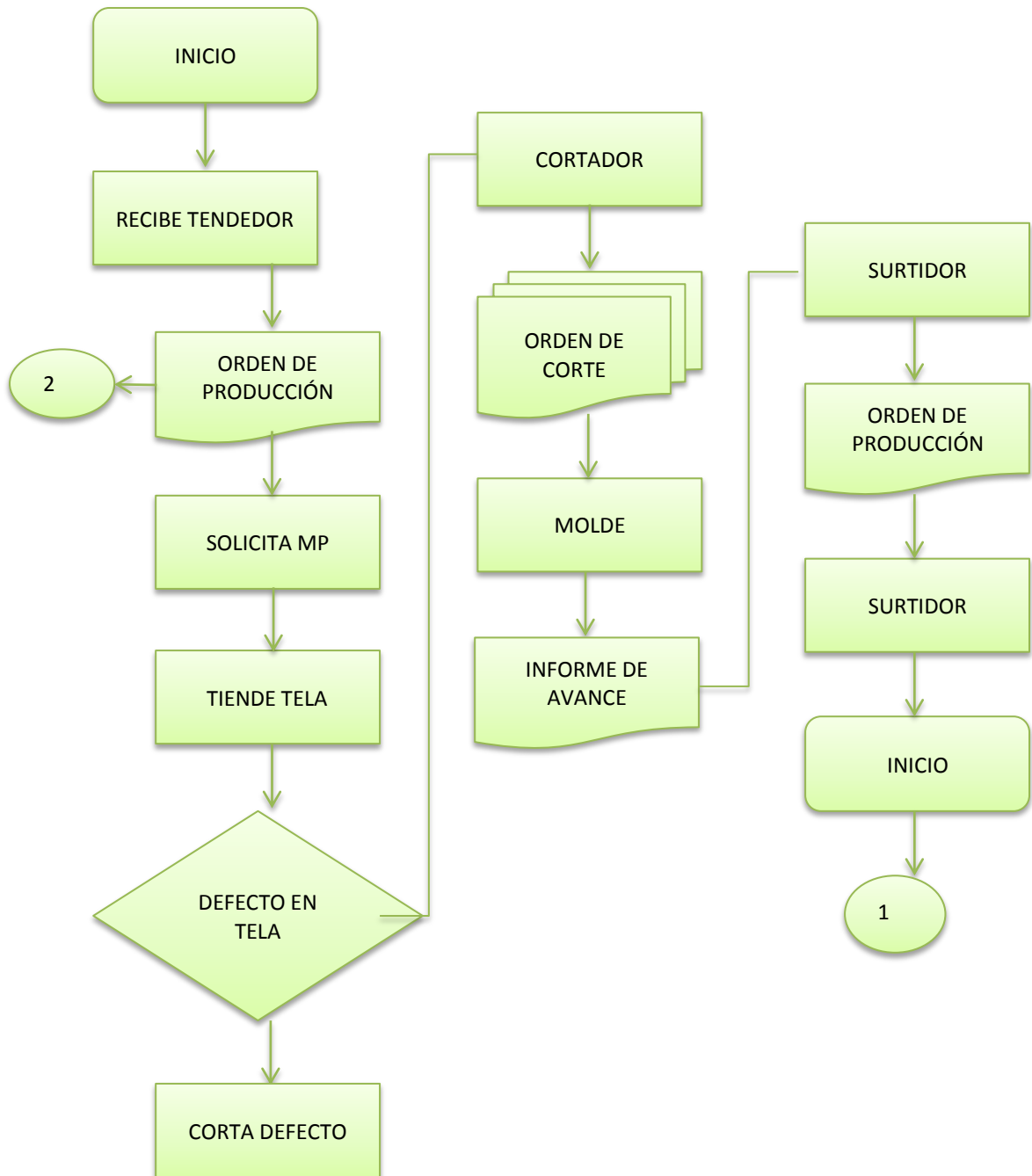
**Gráfico N° 6.7** Flujograma de Diseño

Gráfico N° 6.8 Flujograma de Corte



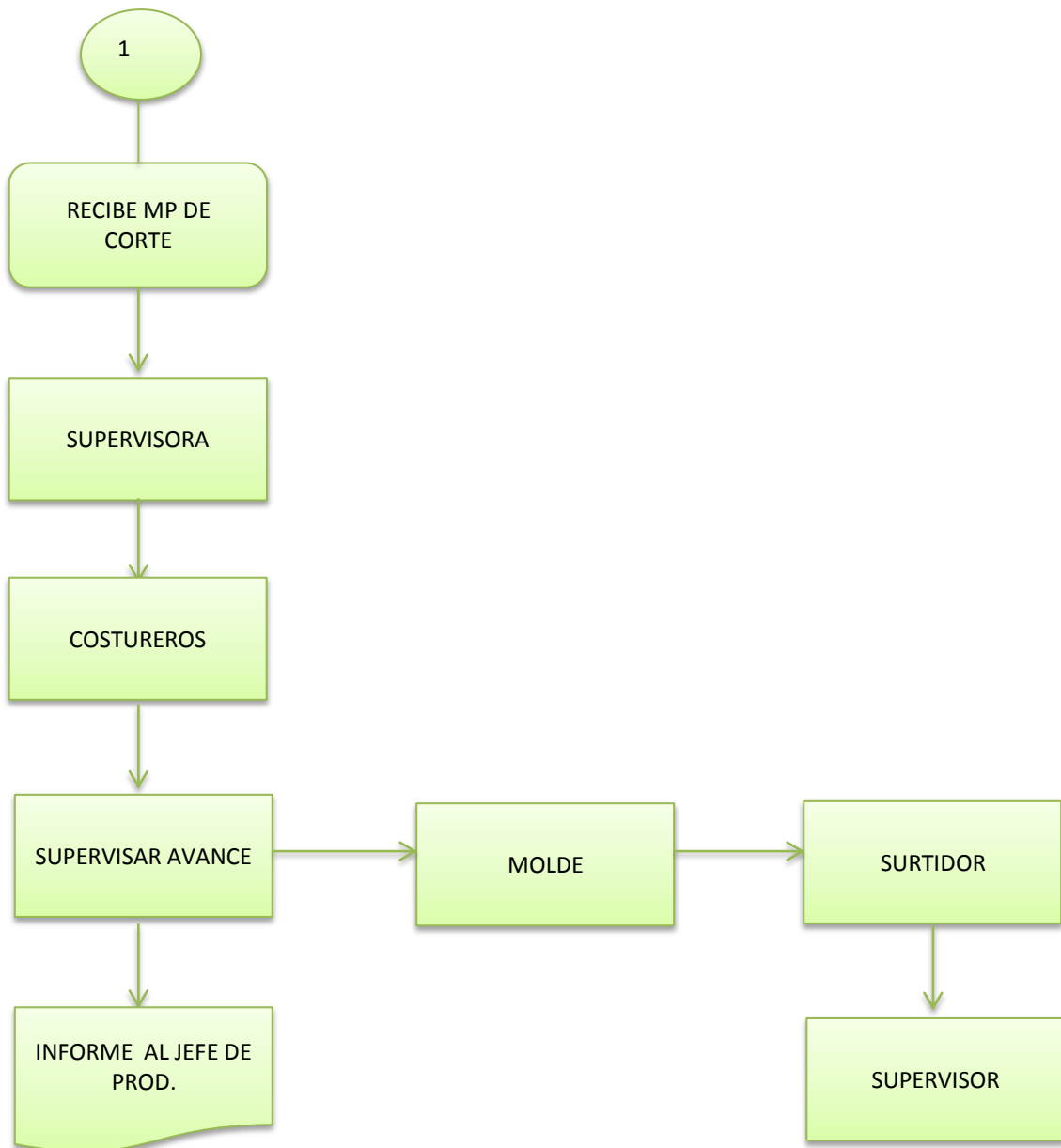
**Gráfico 6.9** Flujograma de Confección

Gráfico N° 6.10 Flujograma de Control de Calidad

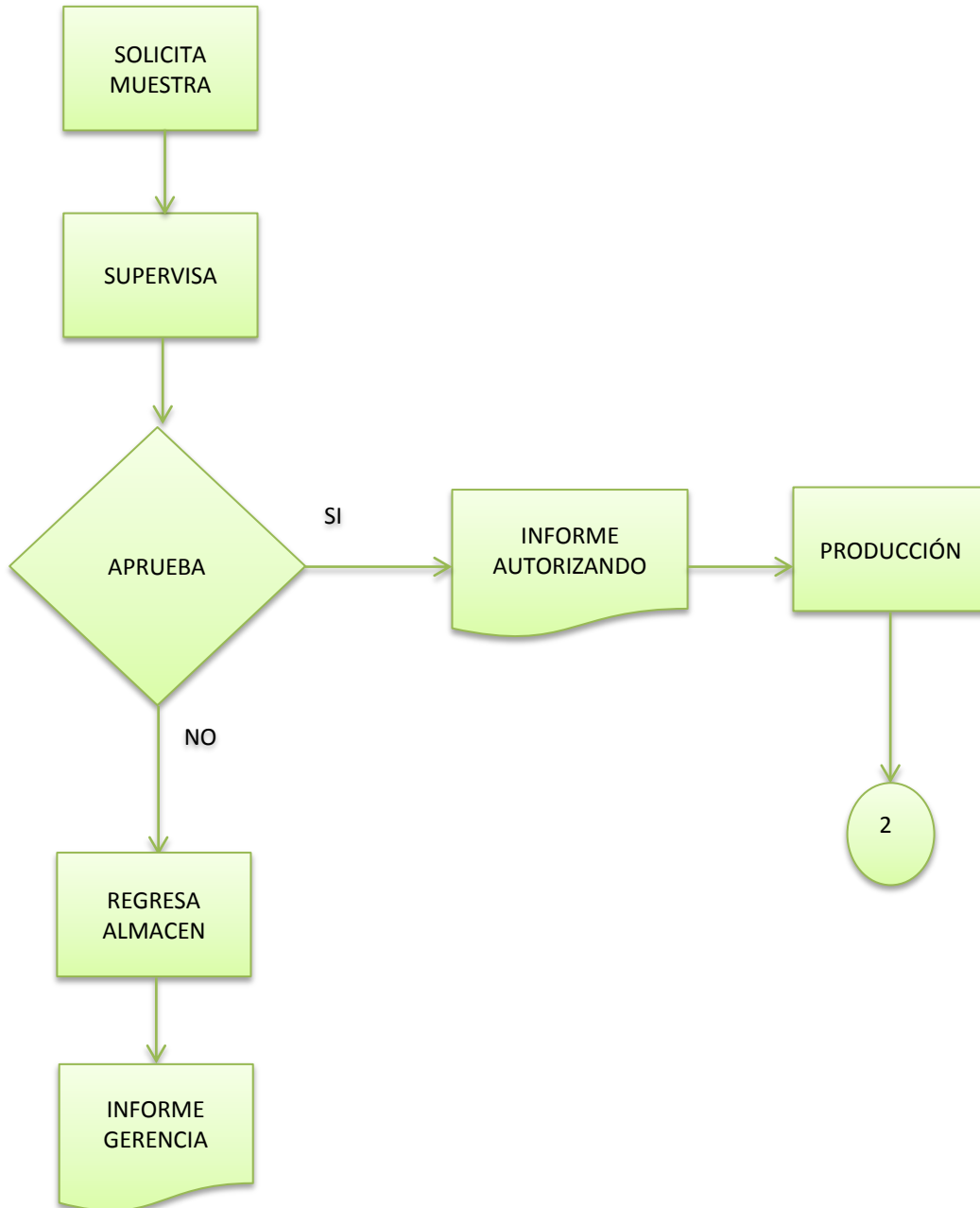
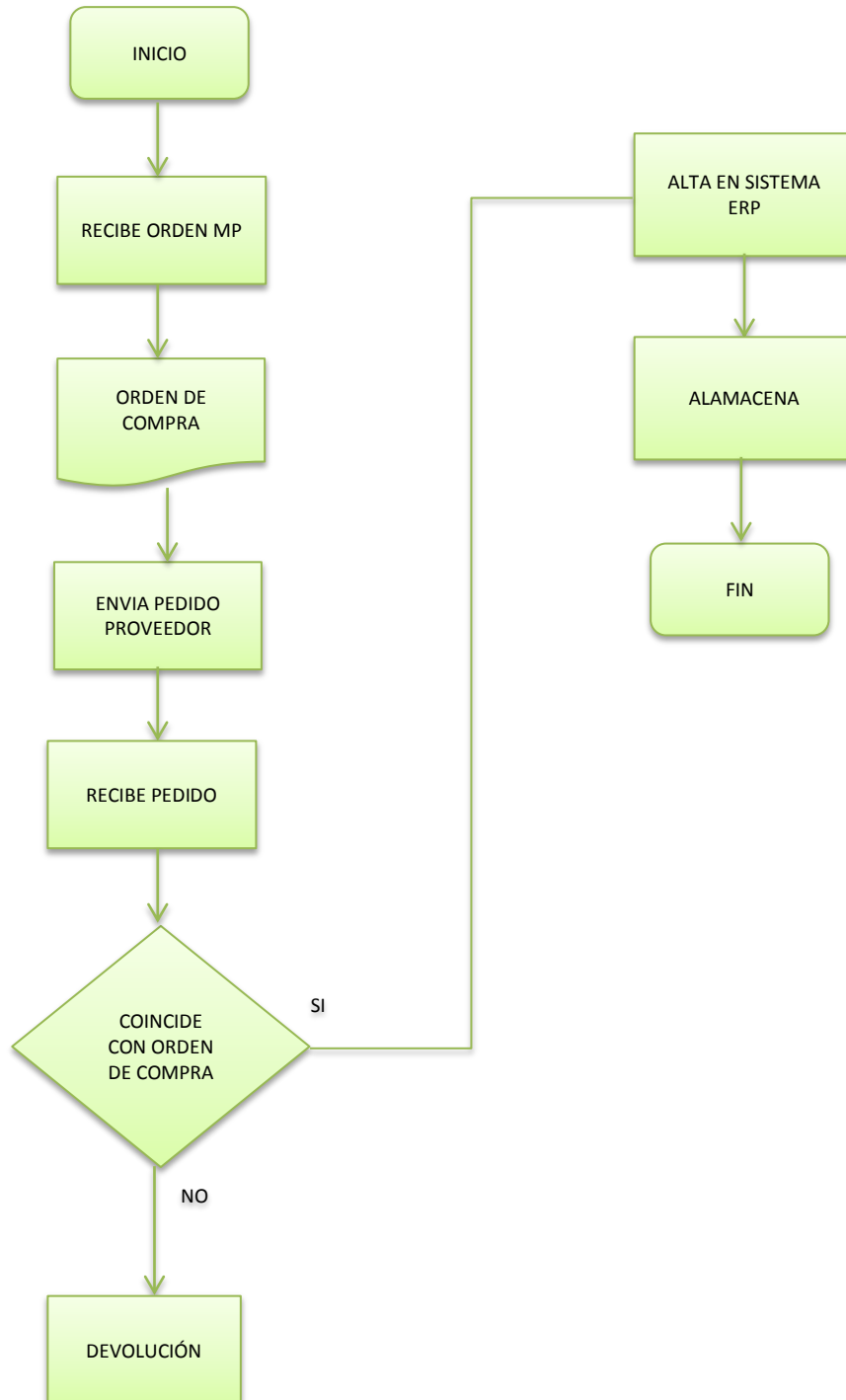
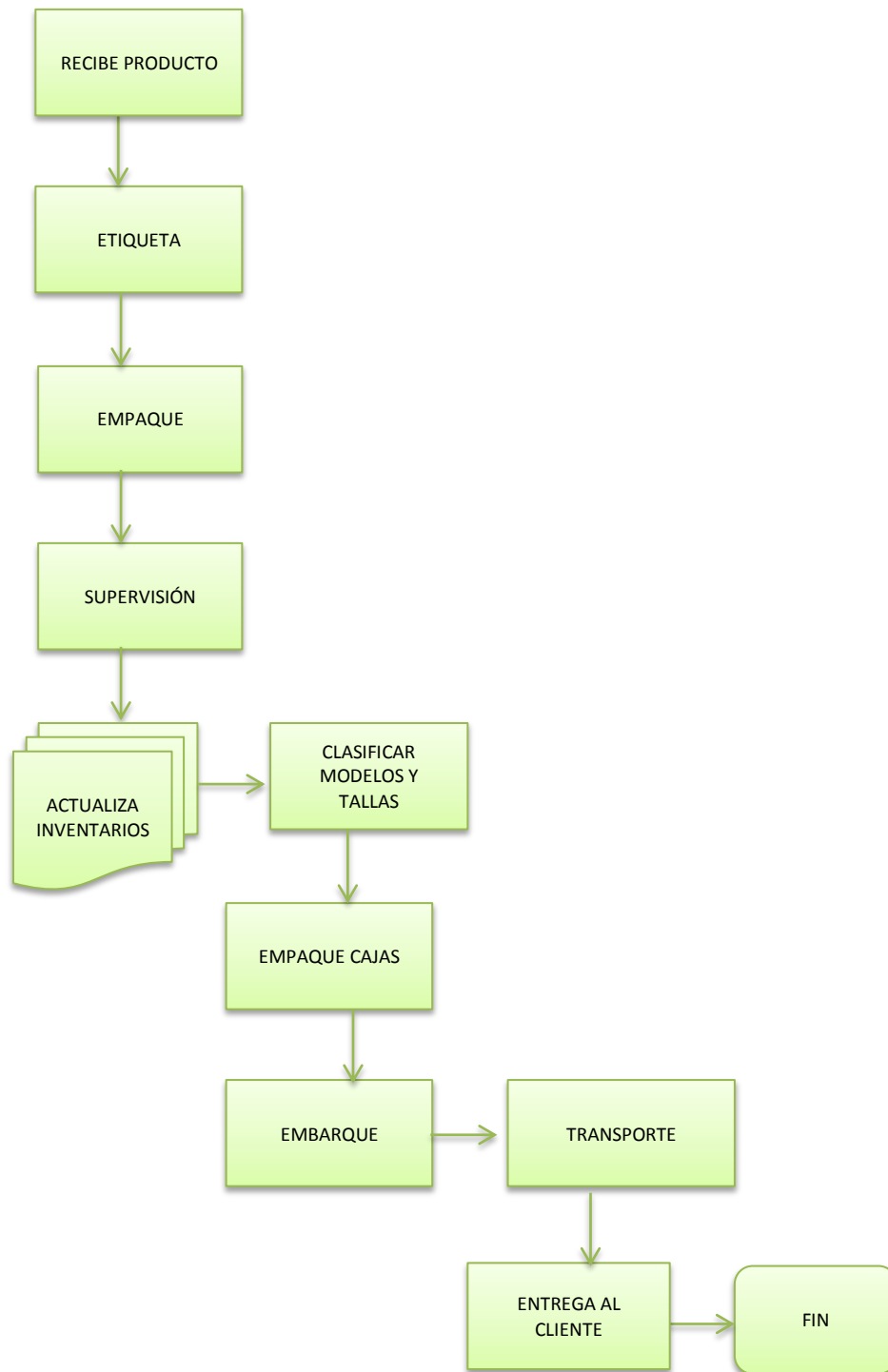


Gráfico N° 6.11 Flujograma de Bodega de Insumos



**Gráfico N° 6.12** Flujograma de Bodega de Producto Terminado



Luego del llenado se procede a un informe considerándose como apoyo a la propuesta para entregar los resultados y tomar decisiones oportunas y correctas incorporando nuevas estrategias que permitan dar un seguimiento a los objetivos propuestos

## **6.10 Administración de la Propuesta**

La administración de la propuesta estará encaminada en base a las siguientes acciones:

- Liderazgo.- en el momento en que se cumplan cada una de las funciones y responsabilidades en la empresa.
- Control interno.- estableciendo un marco de formalización a las actividades y generando responsabilidad única en el personal.
- Integración.- es importante generar un flujo de información que integre a cada una de las áreas de la empresa para una eficiente toma de decisiones.

## 6.11 Previsión de la Evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	META PARA CADA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	
				INICIO	FIN
Socializar el tema de la propuesta a las autoridades y trabajadores de la empresa "VAUD"	-Charlas -Videos -Criterios -Talleres	- Comprender - Utilizar - Practicar -Razonar	Investigadora	6 de abril de 2015	10 de abril de 2015
Determinar cuáles son las estrategias más apropiadas para mejorar la gestión administrativa	Aplicación Ejecución Actividades	-Aplicación -Capacitación -Observación	Investigadora	13 de abril de 2015	17 de abril de 2015
Elaborar un manual de funciones y procedimientos apropiado para Confecciones "VAUD" de la ciudad de Ambato	Desarrollar las actividades para poner en funcionamiento el manual.	Ejecutar la gestión administrativa para mejorar la logística de confecciones VAUD	Autoridades de la empresa Personal Investigadora	20 de abril de 2015	24 de abril de 2015
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de confecciones "VAUD"	Fortalecer Desarrollar Habilidades Estrategias Capacidades	Mejorar Potencializar Aplicar Producir	Autoridades de la empresa Investigadora	27 de abril de 2015	

**Tabla: 6.4** Previsión de la evaluación

## 7. Bibliografía

Ballou, Ronald . (2008). *Lógica, Administración e la cadena de suministro*. España: Mc Graw Hill.

Castro, Y. (2007). Diagnostico de la Gestión Administrativa De La Empresa Nyc Distribuciones, C.A., Ubicada En La Zona Industrial III De Barquisimeto Estado Lara. (Tesis de Especialidad, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado). Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P758.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P758.pdf)

Castellano, H. (2010). *Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas. CENDES

García, Luis . (2009). *Organización Total*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Harold, Kontz. (2012). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Roberto. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Quito: Gráficas Corona.

López, R. (2008). *Operaciones de almacenaje*. Madrid : Edit. Thomson. .

Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional*. Colombia: Pertenice Hall.

Naumov, Sergio. (2011). *Calidad administrativa*. España: Thomson.

Rosemberg, D. (2007). *Fundamentos de administración*. España: Mc Grac Hill.

Soret, Ignacio. (2009). *Logística empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Stanton, William. (2006). *Marketing*. España: Pearson.

## 8. ANEXOS

### 8.1 Cuestionario

<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>SEDE AMBATO</b>	
<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	
<b>Formulario de encuesta orientado a los administrativos y colaboradores de la empresa Confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.</b>	
<b>TEMA:</b> La Gestión Administrativa y su incidencia en la logística de Confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.	
<b>OBJETIVO:</b> Recolectar información acerca de las necesidades de una nueva gestión administrativa y su incidencia en la logística en la empresa.	
<b>Contenido:</b>	
<b>1.- ¿Está usted de acuerdo con la actual gestión administrativa de la empresa?</b>  Muy Acuerdo (            ) De acuerdo (            ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo (            ) Muy en desacuerdo (            )	<b>2.- ¿De qué manera se planifica en la empresa?</b>  En base a recursos financieros(            ) En base a las ventas (            ) En base a pedidos (            ) De ninguna manera (            )
<b>3.- ¿Para generar compromiso interno se debe establecer una comunicación?</b>  Muy Acuerdo (            ) De acuerdo (            ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo (            ) Muy en desacuerdo (            )	<b>4.- ¿De qué factor depende la planificación correcta?</b>  Liderazgo (            ) Integración (            ) Motivación (            ) Ninguna (            )
<b>5.- ¿El diseño de la estructura afecta al desarrollo de las funciones en los puestos de trabajo?</b>  Muy Acuerdo (            )	<b>6.- ¿Cómo califica la dirección empresarial?</b>  Excelente Muy buena

De acuerdo ( ) Ni en acuerdo ni ( ) en desacuerdo Muy en desacuerdo ( )	Buena Mala
<b>7.-</b> ¿Está de acuerdo con el control interno?  Muy Acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni en acuerdo ni ( ) en desacuerdo Muy en desacuerdo ( )	<b>8.-</b> ¿El proceso de la logística necesita de una reestructura interna?  Muy Acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni en acuerdo ni ( ) en desacuerdo Muy en desacuerdo ( )
<b>9.-</b> ¿la logística interna presenta falencias en?  Ingreso de materia prima Almacenaje Distribución a las áreas Comercialización	<b>10.-</b> ¿Está de acuerdo con el cambio de sistema de logística?  Muy Acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni en acuerdo ni ( ) en desacuerdo Muy en desacuerdo ( )

**Gracias por su Colaboración**