



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato"

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Sistemas de Información y/o Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones

Autora:

Mariuxi Pamela Rodríguez Guerrero

Director:

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

Ambato – Ecuador

Septiembre 2017

Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato"

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Mariuxi Pamela Rodríguez Guerrero

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en **Administración de
Empresas con mención en
Planeación**



Oficina de Investigación y Postgrados
Septiembre 2017

Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato. Caso: “Elásticos Ambato”

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la oficina de
Investigación y Postgrados

Franklin Rodrigo Pacheco
Rodríguez, Mg.
Miembro Calificador

Marco Jacobo Cisneros Martinez, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano
Villarroel, Dr.
Secretario General

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Septiembre 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación

Tema: Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato"

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Mariuxi Pamela Rodríguez Guerrero

Director: Mg. Marco Jacobo Cisneros Martínez

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas (obligatoria)

Secundaria: Sistemas de Información y/o Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones (optativa)

Resumen Ejecutivo:

El escenario económico en el que se desarrollan actualmente las empresas es cambiante y globalizado, mucho más complejo que aquel en el que estaban acostumbradas a desarrollarse. Para seguir siendo competitivas las empresas van a necesitar adaptar su gestión, estructuras y procesos a este medio; para lograr que los colaboradores apoyen estos cambios y contribuyan a esa adaptación.

Esto no es fácil, no solo porque los cambios cuestan en cualquier organización sino porque no resulta sencillo estar al día de los movimientos externos, saber concretamente qué cambiar y cómo hacerlo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo en la economía del país, debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. Al contar con estructuras más pequeñas existen varias dificultades

relacionadas con el éxito, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para el desarrollo tecnológico, así como en su gestión y planificación.

La competitividad exige nuevos modelos de gestión y estos se orientan hacia el desarrollo de un trabajo colaborativo dentro y fuera de la empresa, lo que representa una mayor debilidad dentro de todo tipo de empresa, considerado que las organizaciones en su mayoría llevan una estructura organizacional vertical, donde, el nivel jerárquico tiene un peso en la toma de decisiones y sobre todo no se considera la opinión de los empleados como algo que pudiera dar un valor agregado a los resultados de la empresa.

El presente trabajo parte de la premisa en mejorar la capacidad de gestión y dirección de las pequeñas y medianas empresas mediante la adaptación de un modelo de gestión colaborativa para las PYMES del sector textil que contribuya a controlar los procesos de producción y administrativos mediante una herramienta que contenga estrategias que puedan ser medibles.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Mariuxi Pamela Rodríguez Guerrero, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803724903, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mariuxi Pamela Rodríguez Guerrero

1803724903

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han sido mi fortaleza y mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Reconocimientos

Quiero agradecer a Dios por bendecirme en este arduo camino, por darme los dones de la sabiduría, el entendimiento y el vigor para la realización de este trabajo.

Quiero agradecer a mis padres por sus consejos, apoyo, animo y compañía en los momentos mas difíciles de mi vida, por creer en mí en primera instancia y motivarme a luchar por alcanzar mis metas.

Quiero agradecer a mi asesor de tesis, Mg. Marco Cisneros, que me brindo sus ideas y recomendaciones para llevar a cabo esta investigación, y sobre todo su gran apoyo y paciencia para esperar a que este trabajo pudiera llegar a su fin.

Resumen

La presente investigación se enmarcó en el estudio de un Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato", cuya finalidad pretende adaptar un modelo de gestión colaborativa que contribuya a potenciar los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa. La investigación se apoya en la metodología cualitativa que permite el análisis de elementos como procesos, características de la gestión del trabajo en equipo, comunicación e información; y en la metodología cuantitativa que realiza un análisis estadístico de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y que responden a los objetivos de la investigación. Asimismo, se utiliza la investigación descriptiva, en virtud de que se describen propiedades y característica propias del proceso de gestión de la empresa dentro de las áreas de logística, producción y cadena de suministros. La población de estudio fueron sus clientes internos. Dentro de sus principales resultados encontrados en la empresa se tiene que no existe un modelo de gestión propia; por tanto, se realiza revisiones bibliográficas a fin de identificar y comparar con las necesidades de la empresa para adaptarlas a un modelo de gestión apoyado en una herramienta administrativa que contribuya a potenciar los procesos gerenciales y operacionales internos. Se puede establecer como conclusión la necesidad de implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión la misma que actualmente no existe en la empresa.

Palabras Claves: Gestión colaborativa, Balanced ScoreCard, logística, producción, cadena de suministros.

Abstract

The present research was framed in the context of the study of a collaborative management model for SMEs operating in the textile sector in the city of Ambato. This specific case concerns the company Elásticos Ambato. The objective is to adapt a collaborative management model which contributes to the strengthening of internal management and operations processes within the company. Qualitative research methods were used in the analysis of different elements, such as processes, characteristics of the management of teamwork, communication and information; and quantitative methods were chosen to carry out a statistical analysis of the results obtained from research instruments, which fulfil the research objectives. Additionally, descriptive research was used to facilitate description of properties and characteristics specific to the management process used at the company in the areas of logistics, production and supply. The study population consisted of internal clients. The most significant results obtained indicate that the company does not have its own management model. In response to this, literature was reviewed in order to identify the needs of the company, and thereby to form a suitable management model based on a management tool, which contributes to the strengthening of internal management and operational processes. It was concluded that it was necessary to implement the Balanced Scorecard as a management tool, which was not in used at the company prior to this research.

Keywords: *Collaborative management, Balanced Scorecard. Logistics. Production, supply chain.*

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Resumen Ejecutivo:.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	v
Dedicatoria	vi
Reconocimientos	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
Lista de Tablas	xiii
Lista de Ilustraciones.....	xiv
Capítulos	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento.....	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas	6
2.4. Formulación de meta	6
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación	7
2.6. Variable(s).....	7
2.7. Objetivos.....	7
2.8. Delimitación funcional	8
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Definiciones y conceptos	9
3.1.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES).....	9

Importancia de las PYMES.....	10
Características de las PYMES.....	10
Modelos para PYMES	12
3.1.2. Gestión.....	13
Niveles de la Gestión.	14
3.1.3. Los modelos de Gestión	15
Modelo de Gestión Colaborativa en Flujo Logístico	20
Modelo de gestión colaborativo en la producción	22
3.1.4. Balanced Scorecard (BSC)	23
3.1.4.1. Definición del Balanced Scorecard	23
3.1.4.2. Perspectivas del Balanced Scorecard	24
3.1.4.3. Estrategia de implementación del BSC	26
3.2. Estado del Arte.....	28
4. Metodología	32
4.1. Diagnóstico.....	32
4.1.1. Método(s) aplicado(s).....	32
4.1.2. Técnicas e Instrumentos	33
4.2. Población y muestra.....	34
4.3. Análisis de datos	35
4.3.1. Encuesta A, aplicada a los operarios	35
4.3.2. Encuesta B, aplicada a los administrativos	52
LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA.....	52
Conclusiones Parciales para Logística y Dimensión Humana	59
Recomendaciones Parciales para Logística y Dimensión Humana	59
Conclusiones parciales para la programación de la producción	64
Recomendaciones parciales para la programación de la producción	64
Conclusiones parciales para la cadena de suministros.....	73
Recomendaciones parciales para la cadena de suministros	73

4.1.	Diagnóstico de campo	74
4.2.	Análisis FODA.....	76
5.	Resultados.....	80
5.1.	Producto final del proyecto	80
5.1.1.	Objetivo.....	80
5.1.1.	Justificación.....	80
5.1.2.	Descripción de procesos productivos	80
5.1.1.	Modelo de Gestión Colaborativa apoyado en BSC	82
5.2.	Análisis de resultados	91
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	93
6.1.	Conclusiones	93
6.2.	Recomendaciones	94
REFERENCIAS	95
APÉNDICE 1	106
APÉNDICE 2	107
APÉNDICE 3	108

Lista de Tablas

1. Participación de las empresas por sector económico.	9
2. Clasificación de las PYMES.....	10
3. Tipos de PYMES	11
4. Características de un modelo para PYMES.....	13
5. Tipos de modelos de gestión.	17
6. Áreas en las que se aplica la Gestión Colaborativa.	19
7. Indicadores genéricos representativos.....	26
8. Diagnóstico de campo	74
9. Análisis FODA.- Ponderado	78
10. Análisis FODA	79
11. Proceso de Producción	81

Lista de Ilustraciones

1. Niveles de Gestión	15
2. Modelo de Gestión Colaborativa	20
3. Modelo de Gestión Colaborativa en Cadena de suministros	22
4. Balanced Scorecard.....	23
5. Motivación de los operarios.....	35
6. Expectativas de los operarios.....	36
7. Se considera su opinión	37
8. Ambiente laboral de los operarios	38
9. Apoyo y trabajo en equipo.....	39
10. Capacitación de los operarios.....	40
11. Nivel de comunicación.....	41
12. Plan de producción.....	42
13. Nivel de producción	43
14. Control de producción	44
15. Mantenimiento preventivo	45
16. Mantenimiento correctivo	46
17. Frecuencia de mantenimiento.....	47
18. Sistema de inventarios.....	48
19. Inventario de productos terminados	49
20. Entrega de pedidos.....	50
21. Nuevas líneas de productos.....	51
22. Motiva a los trabajadores	52
23. Cumplimiento de los objetivos.....	53
24. Opinión de los trabajadores	54
25. Ambiente laboral.....	55
26. Apoyo y trabajo en equipo	56
27. Capacitación al personal	57

28. Sugerencia de los trabajadores	58
29. Plan de producción.....	60
30. Se entrega el plan de producción	61
31. Control del área de producción.....	62
32. Programa de mantenimiento	63
33. Sistema de inventario.....	65
34. Control de productos terminados.....	66
35. Requerimiento de los clientes	67
36. Seguimiento post venta	68
37. Registro post venta.....	69
38. Entrega de pedidos.....	70
39. Nuevos productos	71
40. Abastecimiento de materia prima	72
41. Proceso de Producción	82
42. Modelo de Gestión Colaborativa de la Empresa Elásticos Ambato.....	84
43. Balanced Scorecard de la Empresa Elásticos Ambato	86
44. Plan de acción de la Empresa Elásticos Ambato	87
45. Plan de acción de la Empresa Elásticos Ambato	88
46. Cuadro de Mando para toma de decisiones “Elásticos Ambato”. Estrategia de Crecimiento de Ingresos.....	89
47. Cuadro de Mando para toma de decisiones “Elásticos Ambato”. Estrategia de Productividad	90

Capítulo 1

Introducción

Los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis que representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio; establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas que varían sus componentes, para obtener resultados que mejoren la situación de la empresa.

De acuerdo con Blasco (2015) los niveles de competitividad, el valor añadido de las empresas o la reconfiguración del tejido empresarial son aspectos clave a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas ante el reto de competir en un mercado abierto, y en el que los consumidores están modificando sus hábitos de compra.

La PYMES textiles de la ciudad de Ambato carecen de un modelo de gestión que les permita contar con estructuras y procesos que garanticen responder a las tendencias de un mundo globalizado y complejo que cada día cambia tanto tecnológicamente como culturalmente, adicionalmente es importante contar con modelos de gestión que contribuyan al trabajo colaborativo de la PYMES.

Sáenz (2013) explica en varios puntos, en los que las PYMES pueden encontrar el impulso definitivo para sumarse al cambio de la gestión colaborativa. Y ello para ganar en productividad y eficiencia, entre estos puntos están: a) Favorecen el trabajo colaborativo. La colaboración interna facilita el acceso a la "inteligencia colectiva"; b) Establecen objetivos comunes. Hacer equipo ayuda a comprometerse con los objetivos establecidos; c) Impulsan la generación de nuevas ideas innovadoras. Compartir ideas, opiniones y experiencias favorece la creatividad y el entusiasmo ante nuevos proyectos; d) Fomenta la autoformación. Los empleados pueden decidir qué aptitudes quieren desarrollar para abordar nuevos retos en sus trabajos; e) Ayudan a construir relaciones. Algo, particularmente importante para los nuevos empleados que pueden acortar su período de adaptación de manera considerable. Compartir experiencias e inquietudes, estrecha lazos y genera confianza.

Como ya se mencionó anteriormente el desarrollo de la gestión dentro de la PYMES es realmente limitado, de ahí la necesidad de orientar hacia modelos actuales que contribuyan al

desarrollo de la inteligencia colectiva, para la generación de ideas innovadoras, que fortalezcan la creatividad, lo que conllevará a los empresarios a responder positivamente a la adaptación en el mundo actual.

1.1. Presentación del trabajo

En Tungurahua según reporte del SRI al 2015 existen 1642 empresas que se dedican al trabajo con textiles en general y otras actividades afines, de ellas 897 son fabricantes y apenas 5 tienen una actividad afín a la empresa de este estudio.

Las empresas textiles de la ciudad de Ambato al momento no cuenta con un modelo de gestión que les permita realizar un control continuo de sus procesos llevándolas a cometer errores que recaen en su producción; existe una débil participación del recurso humano de la empresa en el proceso de producción lo que se manifiesta en un detrimento en el compromiso del empleado con la empresa, esto conlleva a que el empleado no sea considerado y por ende muchas de sus ideas puedan ser menospreciadas, desvalorizadas ese valor agregado que cualquiera de los empleados podría aportar, por tal motivo este trabajo debe ser realizado en correspondencia con las necesidades de las empresas de la ciudad y con la participación de su recurso humano, por lo que se pone de manifiesto un modelo colaborativo.

Las PYMES del Sector Textil en la ciudad de Ambato se enfrentan a un entorno económico cambiante, complejo, eso las obliga a adaptar su gestión, estructura hacia modelos más colaborativos. El adjetivo Colaborativo está asociado al término “gestión”, se ha pretendido incidir en el hecho de que, puesto que la colaboración resulta irrenunciable tanto en el interior de la pyme (entre las personas de sus distintos niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades) como en su exterior (con proveedores, clientes, socios, administraciones públicas, etc.), los mencionados nuevos modelos de gestión para PYMES objeto del presente estudio deberían poner un acento especial (aunque no exclusivo) en la dimensión colaborativa. (Rosero, 2015)

En conclusión se puede manifestar que el principal problema que presenta la industria textil es que la pequeñas industrias no cuentan con lineamientos claros que les permita tener un orden, y una visión más clara de hacia dónde va la empresa y que es lo que pretenden conseguir en un futuro, lo que le impide ser eficiente en el mercado, y como consecuencia de ello no es competitiva en el mercado. Es decir no definen estrategias que les permitan llegar a los

consumidores y permanecer en el mercado, lo que ha generado que algunas PYMES cesen actividades.

1.2. Descripción del documento

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

El Capítulo 1. La introducción, este capítulo proporciona una visión global del documento contiene planteamiento de la propuesta, metodología, marco teórico, referencias, resultados, marco teórico, resumen, abstract, conclusiones, resumen ejecutivo

El Capítulo 2 contiene el planteamiento de la propuesta de trabajo en donde se desarrolla la información técnica de la investigación, así como la descripción del problema, las preguntas básicas, la hipótesis y variables y su delimitación funcional.

En el Capítulo 3 se desarrolla el Marco Teórico Conceptual, de las variables de estudio que en este caso corresponde al modelo de gestión colaborativa, PYMES, Balanced Scorecard

El Capítulo 4 contiene la metodología de investigación así como el análisis metodológico de las variables que son objeto de estudio en el proyecto de investigación, y a partir de este análisis se desarrolló la propuesta descrita en los objetivos de este trabajo de investigación. Finalmente, se presentarán las conclusiones del capítulo, mediante ideas generales desarrolladas por el autor.

El Capítulo 5, contiene la propuesta a implementarse por parte del autor, en este caso el diseño del modelo de gestión colaborativa apoyándose como herramienta administrativa del Balanced Scorecard.

Finalmente se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo realizado, mediante apreciaciones del autor con respecto a la investigación realizada. Se presentará la bibliografía empleada y los apéndices necesarios para sustentar el presente proyecto de investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato"

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Diseño de Modelo Complejo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Sistemas de Información y/o Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones.

2.2. Descripción del problema

Según estimaciones de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), este sector desde el 2014 registra un crecimiento del 4,30% respecto a años anteriores, cobra importancia económica por ser uno de los sectores más influyentes del mercado laboral ya que genera alrededor de 50.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 indirecta lo que ha llevado a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea luego del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

A nivel de la zona central del país el crecimiento del sector textil no ha tenido el desarrollo suficiente para conquistar nuevos mercados a pesar que dentro de la actividad manufacturera del sector textil ocupa el tercer puesto específicamente en la fabricación de prendas de vestir para todo tipo de segmento, esto se debe a que este sector es uno de los más exigentes y competitivos del mercado, atraviesa momentos delicados debido a la competencia

de terceros países, sus estructuras organizacionales no están formalizadas ni definidas lo que impide alcanzar la competitividad, el posicionamiento necesario.

La provincia de Tungurahua tiene una variedad de industrias y entre ellas sobresale el área textil con una realidad similar a la detallada anteriormente, según la Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua (2010) genera empleo en un 19.4% después del sector agrícola, una de las características de esta provincia sobre todo de la ciudad de Ambato es el desarrollo de las PYMES en el área textil, estas enfrentan un entorno económico cambiante pero complejo, eso las obliga a adaptar su gestión estructural hacia modelos más colaborativos, la globalización, la inserción tecnológica y la revolución industrial hace que día a día se requieran una mejor comunicación dentro de las empresas, que se requiera una organización horizontal pero no vertical que mejore la gestión colaborativa de la misma y que permita dejar de lado el manejo tradicional con autoritarismo sin considerar la opinión de sus empleados . Estas pequeñas empresas de confecciones han crecido exponencialmente dentro de un mercado informal en donde han obtenido una evolución que superó todas las expectativas, convirtiéndose en motores de todo un dinamismo comercial que no ha sido paralelamente acompañado de un desarrollo estratégico empresarial, si no por el contrario, estas empresas son guiadas empíricamente por empresarios quienes desarrollaron sus habilidades en el día a día, basados en la experiencia, apoyados en la educación informal que recibieron.

Las empresas textiles de manera individual no cuentan con un modelo de gestión colaborativo, este es el caso de la Empresa Elásticos Ambato lo que no le permite realizar un control continuo de sus procesos llevándolas a cometer errores que afectan en su producción; existe una débil participación del recurso humano de la empresa en el proceso de gestión lo que se manifiesta en un detrimento en el compromiso del empleado con la empresa, esto conlleva a que éste no sea tomado en cuenta en las decisiones de la empresa y por ende muchas de sus ideas puedan ser menospreciadas, lo que impide aprovechar ese valor agregado que cualquiera de ellos podría aportar, por tal motivo este trabajo se realiza en correspondencia con las necesidades de la empresa. La débil gestión colaborativa limita el desarrollo de los procesos de comunicación interna – interna y externa – interna, en la Empresa Elásticos Ambato no se maneja de manera adecuada, lo que conlleva a flujos de información inadecuada, así como los procesos gerenciales y operacionales sin definirlos, también se refleja un desconocimiento de los procesos de la empresa, este desconocimiento incide en una gestión deficiente lo que hace que afecte en la productividad y desarrollo de la empresa.

Este tipo de problemas se generan básicamente porque este sector no cuenta con modelos de gestión que les permita ser más competitivas en el mercado, participativas, reflexivas, analíticas, sofisticadas y les permita alcanzar los objetivos con menos recursos posibles.

En las áreas en las que se hará referencia serán la de cadena de suministros vista como un subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de los productos. Incluye la coordinación y colaboración de los socios del canal, o flujo de transmisión de los insumos o productos.

Además, se considerará la cadena logística que toma en cuenta la gestión, la planeación de procesos de aprovisionamiento, la producción, la distribución y los subprocesos que los integran como almacenamiento, inventarios, transporte, los costos de transacciones y el servicio al cliente entre otros. La cadena logística, opera en la producción de un producto o servicio que va ser entregado a un cliente en el tiempo pactado, con la calidad ofrecida y a un precio adecuado.

Otra área estimada será la de producción vista como el proceso productivo es decir el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? Porque las PYMES están conformadas por una estructura familiar y la forma de organización carece de formalización.

¿Qué lo origina? Inexistencia de un modelo de gestión colaborativo

¿Dónde se detecta? El área de gerencia y operaciones

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un Modelo de Gestión Colaborativa para PYMES del Sector Textil en la ciudad de Ambato.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

¿Qué ventajas proporciona un modelo de gestión colaborativa para las PYMES, que potencie los procesos gerenciales y operacionales interna de la empresa Textil "Elásticos Ambato"?

2.6. Variable(s)

VARIABLE INDEPENDIENTE: Modelo de Gestión colaborativa.

VARIABLE DEPENDIENTE: Procesos gerenciales y operacionales.

2.7. Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato en la empresa "Elásticos Ambato" que potencie los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa.

Objetivos específicos

- Sustentar los referentes teóricos y metodológicos de modelos de gestión colaborativa y PYMES.
- Establecer la situación actual del modelo de gestión que aplica la empresa textil "Elásticos Ambato", en relación con los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa
- Determinar los elementos del modelo de gestión colaborativa en la empresa "Elásticos Ambato" para plasmarlos en estrategias y herramientas que potencien el mejoramiento de los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de tesis?

- Preparar una organización para trabajar colaborativamente dentro de la empresa textil "Elásticos Ambato". Esto conlleva a diseñar nuevas formas de interacción interna – interna e interna - externa
- Establecer planes de procesos de producción, planes de logística de compras / aprovisionamientos, producción y distribución adecuados acorde con las necesidades de la empresa.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- No se va a demostrar un crecimiento financiero
- No se va a demostrar un plan financiero
- No será capaz de cambiar la actitud del personal

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

A continuación, se definirá los siguientes conceptos bases para la investigación, como son:

3.1.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES)

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016) Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas.

Las PYMES constituyen en el Ecuador la fuente del desarrollo social en cuanto a producción, demanda y compra de productos o simplemente por valor agregado, lo que significa que se ha convertido en un factor indispensable para generar riqueza y empleo. Las actividades que desarrollan las PYMES en el Ecuador, abarcan gran diversidad de opciones, de acuerdo al último censo económico del INEC, la concentración económica por actividad, está distribuida de acuerdo al siguiente detalle publicado por el INEC:

Tabla N. 1. Participación de las empresas por sector económico.

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO
SERVICIOS	113.580
COMERCIO	45.659
MANUFACTURA	9.747
AGRICULTURA	9.549
EXPLOTACIÓN Y MINAS	1.295
TOTAL DE EMPRESAS	179.830

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012

A continuación, se presenta un cuadro en el que se dan a conocer los diferentes tipos de empresas que existen y su clasificación general en el mercado:

Tabla N. 2. Clasificación de las PYMES

POR SECTORES ECONÓMICOS	POR SU TAMAÑO	POR EL ORIGEN DEL CAPITAL	POR SUS PROPIETARIOS
<ul style="list-style-type: none"> •Extractiva •Servicios •Comercial •Agropecuaria •Agroindustria •Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> •Grande: Excede 100 trabajadores •Mediana: Superior a 20 inferior a 100 trabajadores •Micro: No excede a 10 trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> •Publica: Proviene del estado •Privada: Capital particular •Proviene del estado y particular 	<ul style="list-style-type: none"> •Individual •Unipersonal •Varias Personas

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012

Importancia de las PYMES

Las PYMES en la actualidad en el Ecuador constituyen la base del desarrollo social como un ente productivo y generador de empleo, se diferencian por su actividad económica, por su capital, por su tamaño y se encargan de la producción de bienes y servicios.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, como base del desarrollo social del país tanto en producción, demanda y compras de productos que añaden valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. Según el SRI en los últimos años las PYMES se han incrementado en varias áreas lo que contribuye positivamente al proceso productivo-económico. (SRI, 2016)

Características de las PYMES

Cuando las Pequeñas y Medianas Empresas empezaron a tomar fuerza dentro de la economía del país no existían parámetros establecidos para poder diferenciarlas de otro tipo de empresas.

En la actualidad existen varios criterios para poder determinar el tipo de empresa, sobre todo para poder catalogar a una Pequeña y Mediana empresa, por lo que expertos han elaborado pautas para determinar a este tipo de empresas; estas pautas son el número de empleados que poseen, la inversión en tecnología, el capital invertido, la producción y la rentabilidad.

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las empresas que cumplan las siguientes características:

- Monto de activos inferiores a 4 millones de dólares.
- Registren un valor bruto en ventas anuales de hasta 5 millones de dólares
- Tengan menos de 200 empleados.

El BID, a través de su División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, señala entre las principales características de este tipo de unidad económica, como:

- Son administradas por su propietario.
- Dependen del trabajo familiar.
- Cuentan con menos de diez empleados.
- Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia para las empresas.

En Ecuador hay distintos parámetros que ayudan a identificar a las PYMES, primero se puede determinar si son PYMES según la Superintendencia de Compañías que acoge la Resolución 1260 de la Comunidad Andina y la estipulada por el Servicio de Rentas Internas según el número de empleados:

Tabla N. 3. Tipos de PYMES

TIPO DE PYMES	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	SRI	MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD
	PERSONAL OCUPADO		INVERSIÓN
Microempresa	1 – 9 trabajadores	Hasta 10 trabajadores	Desde \$1 hasta \$100.000
Taller artesanal	-	Hasta 20 trabajadores	-
Pequeña empresa	10 – 49 trabajadores	De 10 a 49 trabajadores	Desde \$100.001 hasta \$1'000.000
Mediana empresa	50 – 199 trabajadores	De 50 a 100 trabajadores	Desde \$1'000.001 hasta \$5'000.000
Gran empresa	200 o más trabajadores	-	Desde \$5'000.001 en adelante

Fuente: Superintendencia de Compañías, SRI y Ministerio de Industrias y Productividad 2016

Además de clasificar a las PYMES por número de empleados, sino también por el capital que poseen y el valor total de sus activos.

Este tipo de empresas trabajan con un capital inferior a los \$120.000 y además el total de activos fijos debe pasar de los \$350.000. Se puede mencionar otras características de las Pequeñas y Medianas empresas tales como:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- La forma societaria, por lo general es unipersonal o sociedades de hecho.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa y su administración es empírica.
- Limitado acceso al crédito formal.
- Preferentemente operan en el mercado local
- Falta de políticas adecuadas para su desarrollo
- Flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno económico, social y político y condiciones de mercado.
- Contribuyen a aliviar las tensiones y crisis de orden social. (Moreno, 2014)

Modelos para PYMES

A continuación, se detallan característica de modelos de gestión para PYMES, para ello, se emplean diferentes adjetivos que a su vez describen distintos modelos. Cada empresa es única y probablemente ninguna sea poseedora de todos estos atributos, pero éste es el modelo hacia el que tender.

Tabla N. 4. Características de un modelo para PYMES

Modelo de PYMES	Características
Más Reflexiva	A través de la reflexión guían el rumbo de las empresas Se fijan grandes líneas de acción orientadas a predecir el futuro
Más Analíticas	La gestión se apoya en datos del entorno Obtienen información de fuentes adecuadas que permite obtener datos relevantes y convertirlos en conocimiento
Más anticipativas	Se anticipa a los cambios
Más eficientes	Generan productos competitivos Consiguen sus objetivos con la menor cantidad de recursos
Más sofisticadas	La empresa está más digitalizada y equipada tecnológicamente Forman redes
Más orientadas al cliente	Satisface las necesidades del cliente y se anticipa a sus necesidades
Más innovadoras	Aporta valor al mercado Prevalece la innovación
Más creativas	Idean nuevos productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes
Más abiertas al exterior / cooperadoras	Se fomenta la especialización Está obligada a salir con sus productos o servicios al exterior.
Más Jerárquicas	Prevalece la jerarquía Empresas mucho menos vertical y jerárquica
<i>Más participativas</i>	<i>Los trabajadores aportan con mejoras para sus productos y/o servicios. Se da una participación que compromete a los trabajadores dentro de la empresa</i>
<i>Comunican internamente y mejor</i>	<i>Elemento fundamental es la comunicación dentro de los diferentes departamentos y personas</i>
Más formadas	Se cuenta con trabajadores experimentados que favorecen la empleabilidad
Más justas	La empresa tiene un compromiso de excelencia con la sociedad, sus trabajadores y consumidores.
Más humanas	Tienen actitud utilitaristas y mercantilistas

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez
Fuente: (Carrillo, 2010)

Como se observa de los diferentes modelos consultados esta investigación se acoge y acopla con el más participativo y comunicación internamente mejor, ya que se relaciona de manera directa con las características del modelo de gestión colaborativo.

3.1.2. Gestión

Para comprender el término de Gestión es necesario referenciar acerca de lo que es la administración, partimos de una definición genérica planteada por la Real Academia Española de la Lengua que explica que Administración es la acción de administrar.

Henri Fayol (1921) un autor muy trascendente, definió operativamente la administración al considerar que "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. George Terry (1866) explica que la administración es

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

Al tomar como base los conceptos antes señalados se puede concebir a la administración como el proceso que se realiza en toda organización orientada a alcanzar los objetivos institucionales con el uso de recursos humanos, materiales, financieros y otros.

La Gestión (o Management) es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. La Gestión (o Management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás. (González & Ganaza, 2010)

Al realizar el análisis de las definiciones anteriormente detalladas referentes al término Gestión se encuentran coincidencias sobre todo en que se la conceptualiza como un conjunto de actividades que se encaminan al cumplimiento de un objetivo específico con la utilización de recursos propios de la organización.

Niveles de la Gestión.

- Nivel superior: Alta gerencia (ejecutivos, gerente, director general)
- Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)
- Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

Ilustración N. 1. Niveles de Gestión



Fuente: Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas, 2010

Nivel estratégico: Pertenece al ámbito de decisión gerencial y es aquí donde se realizan los rediseños de las redes productivas y de distribución para varios años. Es aquí donde se puede determinar la estructura operativa óptima de los medios de producción y transporte que satisfagan las demandas, aquí también se contemplan los valores de pico de la producción.

Nivel táctico: el cual realiza planificaciones sobre los recursos productivos disponibles y es aquí donde se deciden los planes de aprovisionamiento y políticas. En este nivel se tienen dos modelos para la toma de decisiones tácticas como son, los continuos, en los cuales se realizan planificaciones mensuales en un año determinado y se realiza un análisis de los medios de transporte y producción; y tenemos por el otro lado los modelos discretos para plazos más cortos como meses, y se utilizan con magnitudes discretas manipuladas como es el caso de transporte de un buque de materias primas

Nivel operativo: El cual realiza planificaciones a corto plazo de la compañía, y complementa al nivel táctico puesto que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada mes se planifican a lo largo de los días laborables en dicho mes. Aquí se hace más énfasis en las previsiones mensuales que en la optimización de recursos. (González, Francisco, 2010)

3.1.3. Los modelos de Gestión

En sentido amplio, los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas, el modelo del sistema solar, la estructura genética, las ecuaciones matemáticas, la ISO 9001, etc., son ejemplo de modelos. Son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio;

establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas con diferentes componentes, para obtener como resultado una mejor comprensión de las características de la situación.

Los modelos han permitido realizar el análisis de situaciones experimentales con aceptables resultados, por su bajo costo y facilidad de manejo. “Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran.” Al desarrollar un modelo, se recomienda empezar por una versión sencilla y moverse en forma evolutiva hacia modelos más elaborados que se ajusten a la complejidad del problema real. Este proceso de enriquecimiento del modelo permite planear su desarrollo y hacer ajustes continuos. (Chiavenato, 1999).

Existen diferentes modelos de gestión los que se van a representar en el siguiente esquema con su característica principal:

Tabla N. 5. Tipos de modelos de gestión.

MODELO DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Modelo de Gestión de Producción. (Coulter & Robbins, 2008).</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformado por el plan maestro de producción y el cálculo de capacidad. ➤ El programa de producción debe corroborar las existencias de inventario, sincronizar los turnos, máquinas y mantenimientos. 	<p>Presenta inconvenientes cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con estándares ➤ La capacidad es limitada ➤ Se tienen cuellos de botella
<p>Modelo de Gestión Logística. (Jiménez, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudian un problema del mundo real. ➤ Aplicación de conocimientos matemáticos y científicos que se poseen para llegar a conclusiones finales. ➤ Compara los datos obtenidos como predicciones con datos reales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se concibe como un panal de ciclos caracterizado por el trabajo en equipo. ➤ Se estiman los costos, los gastos y los ingresos, la posibilidad de alcanzar utilidades. ➤ Es importante comunicar de manera clara, precisa y oportuna los cambios o inconvenientes. ➤ Tener un plan de distribución permite realizar los ajustes de mejor forma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se presentan grandes alteraciones, sea por modificaciones en el plan de ventas o en programación de la producción ➤ Se ve afectada la gestión de inventarios, almacenamiento y transporte de producto terminado
<p>Modelo de Gestión Colaborativa. (Criado & Rojas, 2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son completamente exactos con problemas de la vida real de hecho se trata de una idealización. ➤ El modelo debe ser bastante aproximado al sistema real e incorporar la mayoría de sus aspectos importantes. ➤ El modelo no debe ser tan complejo es decir que sea imposible entenderlo y manipularlo. (Muñoz Machado, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El modelo de generación de valor, viene determinado por la propia tecnología. ➤ Habla de cooperación, transparencia y participación, ingresa en una cultura donde las personas se convierten en lo fundamental. ➤ Para estas nuevas empresas menos jerárquicas, la clave es la participación y la colaboración. Las nuevas PYMES implementan métodos participativos y herramientas de gestión colaborativa al interior de sus equipos. ➤ La tecnología y el Internet son los espacios donde emerge la colaboración. Son lugares abiertos donde es posible gestionar los proyectos y tareas de forma más óptima y eficiente. ➤ Implica una mayor participación, de forma que los empleados se sientan más vinculados y comprometidos con la empresa y que sean capaces de incrementar sus aportaciones para lograr un mejor desempeño. ➤ Para fines de esta investigación se define a la gestión colaborativa como el proceso de planificación participativo y armónico que propicie la integración entre los actores internos y externos, que contribuyen a la mejora del nivel de servicio al cliente y el posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las personas que trabajan en una empresa, han de percibir que tiene estructura menos jerárquica, ➤ Exige una estructura menos vertical que sea capaz de adaptar los equipos de trabajo a las necesidades cambiantes que se planteen

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

La gestión colaborativa constituye una herramienta importante para la materialización de la cooperación entre las empresas, tan necesaria para el desarrollo de la economía de los países. Según Kilger y Reuter (2002) una relación de colaboración exitosa implica que uno de los socios dirija el proceso de planificación colaborativa y defina las reglas y estándares de colaboración. Una vez definida la colaboración se debe generar la planificación de cada empresa, en el ámbito del dominio local, que servirá de base para la comunicación con las demás empresas que forman parte.

Podemos decir que el modelo de gestión colaborativo es el proceso de toma de decisiones conjuntas para la sincronización de los planes de partes independientes y legalmente autónomas, a partir de la definición de objetivos conjuntos, ideas compartidas, conocimientos, información, riesgos y beneficios.

Este tipo de gestión se tiende a generar en un trabajo común en donde lo que importa es intercambiar información y planificar los procesos entre los actores de la cadena; que garanticen la integración de todos los colaboradores para incrementar los indicadores de disponibilidad de los productos para el cliente final.

La gestión colaborativa se refleja en 3 áreas de la empresa como son: logística, producción y cadena de suministros.

Tabla N. 6. Áreas en las que se aplica la Gestión Colaborativa

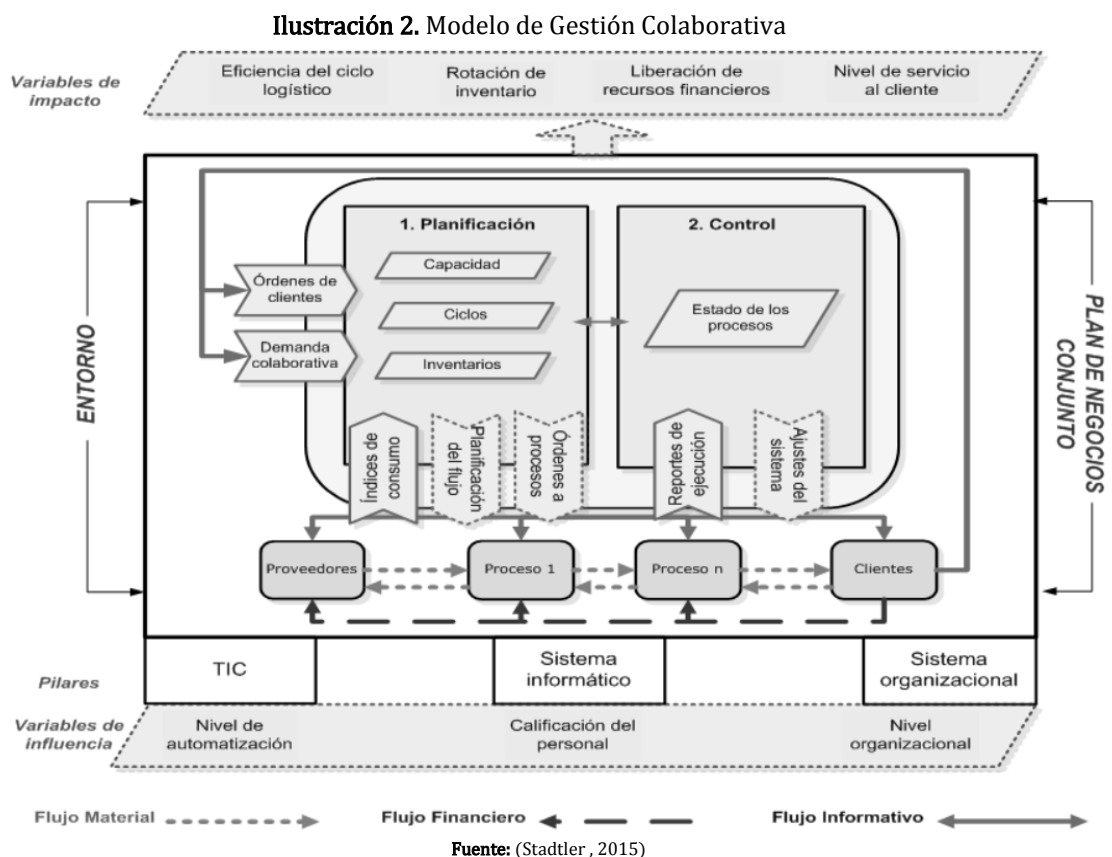
	MGC Logístico	MGC de producción	MGC de cadena de suministros
Definición	Modelo para la gestión colaborativa del flujo logístico. Este constituye un procedimiento para la planificación, ejecución y control coordinado de los flujos material, informativo y financiero; que mediante el uso de las tecnologías permite la toma de decisiones dinámicas y conjuntas entre todos los actores del sistema logístico para responder a los objetivos comunes de eficacia y eficiencia.	Pone en ejecución el programa que permite impartir las órdenes de producción para obtener el producto terminado. Los ritmos de producción generan variaciones en las existencias de materia prima y regulan los inventarios de producto terminado (Criado & Rojas, 2013)	Constituye un aporte a los estudios de la cadena de suministro y la herramienta propuesta permite medir el nivel de la planificación colaborativa e identificar sus debilidades y fortalezas como medio para la mejora del desempeño de la red
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La dimensión humana de la logística. ➤ Implicación medio ambiental. ➤ Compuesto por los flujos material, informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de producción, ➤ Planificación de la capacidad. ➤ Gestión de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de la demanda. ➤ Relaciones con los clientes. ➤ Cumplimiento pedidos/entrega de servicio. ➤ Desarrollo de productos/servicio. ➤ Personalización de la manufactura. ➤ Relaciones con los proveedores. ➤ Ciclo de vida y la logística reversa.
Accionar	Planificación y control de todos los procesos de agregación de valor, desde los usuarios finales hasta los proveedores.	Programa de producción debe corroborar las existencias de inventario, sincronizar los turnos, máquinas y mantenimientos. Los cambios de programación generan consumos o sobrantes de inventario, incluso bajas existencias de materia prima generan reprogramaciones. (Criado, J., 2013)	Planificación y control de la red de procesos desde el proveedor de materias primas hasta el cliente que consume el producto y servicio

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Se observa que entre los 3 modelos el eje es la planificación, la misma que se desarrolla en cada una de sus áreas, para el caso de esta investigación se considera una fortaleza el modelo de gestión colaborativa de flujo logístico en virtud de que la planificación y control se realiza en todos los procesos, pero se considera agregación de valor en cada uno de ellos y sobre todo permite la interacción en los actores internos para responder de mejor manera a los usuarios externos.

Modelo de Gestión Colaborativa en Flujo Logístico

La concepción general del modelo se ilustra en la figura siguiente y se obtiene según la adecuación realizada al procedimiento de análisis y diseño del sistema de planificación y control de la producción. El flujo logístico permitirá construir el modelo de gestión colaborativa para cualquier empresa, adaptándola a las necesidades de la misma. (Stadtler , 2015)



Para la construcción de este modelo de gestión colaborativa se realizarán 3 etapas; la primera y elemental de planificación y control en donde se caracterizará los elementos fundamentales de la empresa, seguido de la construcción de los subsistemas que se integrarán y

la tercera y última que será la estructuración del modelo de gestión colaborativa que responda a las necesidades de la PYMES de estudio. (Stadtler , 2015)

Etapa I: Caracterización del sistema de planificación y control

En esta etapa se definen las premisas, características, objetivos y las relaciones con el medio que debe considerar el sistema.

Etapa II: Elementarización del sistema

El Modelo de Gestión Colaborativa está compuesto por los subsistemas de planificación y control, de los que se identifican los elementos, funciones y resultados a partir de la combinación de varios puntos de vistas

Etapa III: Estructuración del Modelo de Gestión Colaborativa

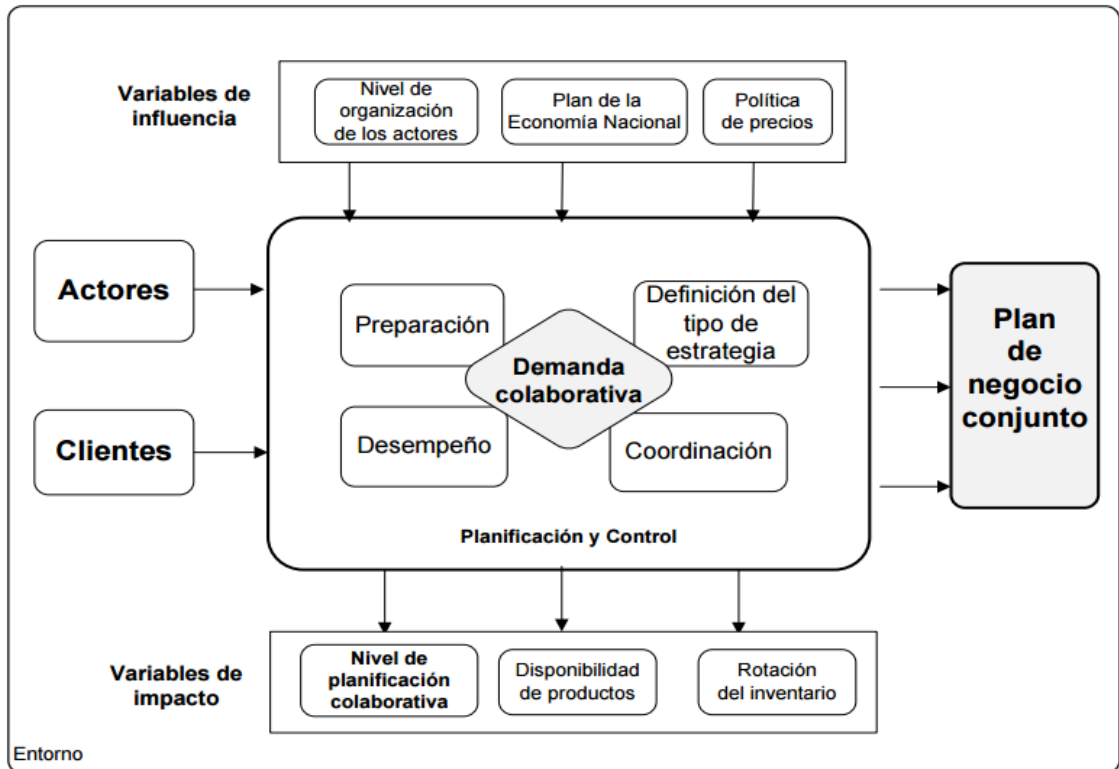
Se debe partir de que el Modelo de Gestión Colaborativa permite determinar los recursos del flujo logístico, la generalización de la Línea de Balance, el Sistema de Gestión Colaborativa para el balance del sistema logístico y los conceptos de planificación colaborativa y deslizante. (Stadtler , 2015)

Modelo de Gestión Colaborativo en cadena de suministros

En el siguiente modelo se puede ver reflejado la influencia y exigencias del ambiente político-económico-social y del entorno que se manifiesta la cadena de suministros; las estrategias colaborativas y objetivos conjuntos que se encuentran dentro del ámbito de los actores y que puede determinar el éxito de la aplicación de este modelo.

Una de sus principales características es su flexibilidad ya que puede ser aplicado total o parcialmente ajustándose a las demandas de la empresa, para generar un ambiente colaborativo que permita el desarrollo de la iniciativa para que los colaboradores encuentren soluciones de manera conjunta a los problemas. (Acevedo Urquiaga, 2013)

Ilustración 3. Modelo de Gestión Colaborativa en Cadena de suministros



Fuente: Modelo de Redes de valor de (Acevedo Suarez, 2013)

Modelo de gestión colaborativo en la producción

Es una función fundamental de toda organización. Comprende aquellas actividades relacionadas con la creación de bienes y servicios de salida o resultantes de la organización. Desde el punto de vista del sistema, es el conjunto de materiales, fuerza de trabajo, capital y tecnología que concretan la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

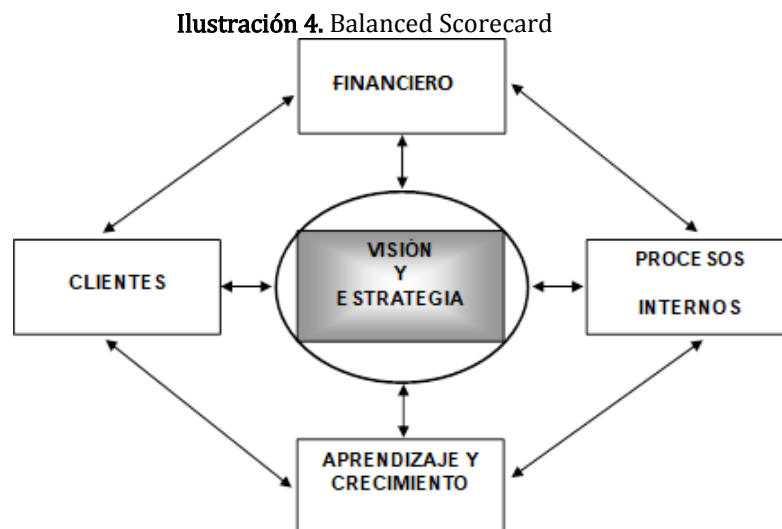
La planeación de la producción: se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o los servicios se ajusten a las especificaciones, a los plazos, a las cantidades, al costo y a la calidad requerida. Permite manejar exitosamente el factor humano, el capital y los materiales, de tal manera que la organización alcance sus objetivos. Las expresiones: gerencia de producción, dirección de operaciones, administración de operaciones, administración de producción, planeación, programación y control de producción, y gestión de producción, tienen profundas diferencias teóricas; sin embargo, en el ejercicio gerencial son sutilezas. (Rodríguez J. , 2006)

3.1.4. Balanced Scorecard (BSC)

3.1.4.1. Definición del Balanced Scorecard

Según Robert Kaplan y David Norton (2005), el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole. (p. 42)

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2004) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento. Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:



Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

Según Mario Vogel, *"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción"*

por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El **BSC** permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encamina a realizar acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el **BSC** puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional (Kaplan & Norton, 2011).

3.1.4.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un **BSC**, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera: Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente: Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se compete permanentemente. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. Según Kaplan & Norton (2004) "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (p.31).

Perspectiva procesos internos: Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Kaplan & Norton, 2011, p.14).

De acuerdo a este autor el modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, lo que incorpora de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales (Kaplan & Norton, 2011, p.15)..

Las medidas que se van a utilizar en todas las perspectivas que conforman el modelo deberán depender por lo tanto de la situación propia de la organización y fundamentalmente de su estrategia. Pero dado el ámbito mayoritariamente empresarial del uso del modelo, se puede identificar un grupo de indicadores genéricos comunes que aparecen en la gran mayoría de las aplicaciones. En la siguiente tabla se muestran estos indicadores genéricos que sirven en gran medida para ilustrar la tendencia general que deben seguir los indicadores en cada una de las perspectivas y qué es lo que exactamente se pretende medir con las cuatro perspectivas del modelo (Kaplan & Norton, 2011, p.15).

Tabla N. 7. Indicadores genéricos representativos

PERSPECTIVAS	INDICADORES GENERICOS
FINANCIERA	Retorno sobre la inversión, valor económico agregado.
CLIENTES	Satisfacción de los clientes, retención, posición en el mercado.
PROCESO INTERNO	Calidad, tiempo de respuesta o de servicio, costos, velocidad de desarrollo de nuevos productos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción de los empleados, rotación del personal, disponibilidad de los sistemas de información.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2011, p.16).

Es importante resaltar que el Balanced Scorecard de ninguna manera está restringido a las cuatro perspectivas mencionadas. Solo son las que con la práctica resultaron ser suficientes para la gran mayoría de las aplicaciones. Las organizaciones, en particular aquellas sin fines de lucro, que quisieran dar mayor relevancia a algún otro factor pueden utilizar cualquier otra perspectiva que responda a sus necesidades. Algunas de las más populares perspectivas adicionales son la perspectiva social y la medioambiental.

3.1.4.3. Estrategia de implementación del BSC

A continuación, se presenta la estrategia de implementación, la cual se basa en la experiencia acumulada de muchas implementaciones fundamentalmente exitosas del sistema de gestión Balanced Scorecard y provee un orden lógico para el proceso del desarrollo (Estrategia consolidada en base a la información de Kaplan, 2004. Niven, 2002. Olve, 1999).

1. **Recolectar información:** El Balanced Scorecard describe la estrategia de la empresa. El acceso a recursos internos de información de la empresa es fundamental para definir todos los aspectos referidos a la posición estratégica y competitiva de la organización

para analizar el rendimiento pasado e identificar conceptos que requerirán ser precisados más adelante

2. **Desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y la estrategia global:** La recolección de la información debe proveer definiciones básicas para estos cuatro elementos fundamentales. En caso estos no estén apropiadamente definidos, deberán ser desarrollados en colaboración con los altos directivos de la organización.
3. **Determinar las características de las perspectivas y sus correspondientes objetivos principales:** una vez definidos los aspectos clave de la estrategia organizacional, éstos deben ser trasladados a las perspectivas particulares que forman parte del sistema. Para ello, se deben identificar los criterios y objetivos principales que se seguirán en cada una de las cuatro perspectivas.
4. **Desarrollar las relaciones de causa – efecto entre los objetivos:** Una buena implementación del Balanced Scorecard debe representar la estrategia organizacional mediante series de relaciones de causa efecto entre los diferentes objetivos.
5. **Definir los indicadores correspondientes a cada objetivo dentro de cada perspectiva:** La fase más operativa de todo el proceso de implementación. Se deben seleccionar los indicadores que mejor reflejen las necesidades de los objetivos que se pretende medir en cada una de las perspectivas.
6. **Establecer metas para todos los indicadores:** la mejora sólo será posible si se establecen metas claras para los indicadores. Los valores deben corresponder con lo que la empresa cree que será necesario para alcanzar resultados óptimos y finalmente la visión planteada.

Integrar el sistema con todos los procesos de gestión dentro de la organización: para que el sistema pase de ser sólo una herramienta de medición a convertirse en un sistema real de gestión, éste debe ser integrado dentro de todos los procesos gerenciales principales de la organización (Kaplan & Norton, 2011, p.21).

3.2. Estado del Arte

Martha Mendoza y Eduardo Ocampo (2010) en la investigación relacionada con el “Modelo de gestión logística colaborativa para integración de cadenas de suministros en pequeñas y medianas empresas: estudio de casos en Bogotá” hacen referencia en términos de logística colaborativa en las PYMES estudiadas, se encontró falta de sincronización entre abastecimiento – producción – distribución y retorno por lo que es necesario desarrollar herramientas que faciliten el logro de esa sincronía, con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta y el nivel de servicio al cliente, para mejorar así la competitividad de estas organizaciones. La investigación mostró que las empresas estudiadas aunque tienen sentido de colaboración entre áreas, carecen de sincronización del ciclo logístico por falta de visibilidad del mismo por parte de la administración, a falta de métodos de articulación de flujos y a la carencia de indicadores de gestión o métricas que complementen el ciclo de control y permitan reaccionar y actuar ante desviaciones e imprevistos en el ciclo, ejemplo pone en evidencia las interrelaciones e interdependencia entre ventas, producción y compras, para completar así la sincronización del flujo de información para los distintos planes que se derivan del sistema logístico de empresa. (Mendoza & Ocampo , 2010)

La gestión colaborativa del flujo logístico comprende la planificación integrada de los tres flujos y la toma de decisiones conjuntas y dinámicas entre todos los actores del sistema logístico. Para llevar a la práctica actual este concepto es necesario un modelo que determine el momento y la cantidad en que se debe ejecutar cada proceso del sistema logístico a partir de los requerimientos del cliente final a partir del balance de las demandas, los inventarios, las capacidades y los ciclos; y que permita el control en tiempo real y la simulación de medidas correctivas.

La investigación de Mendoza y Ocampo (2010) a criterio de este autor representa un aporte significativo dentro de esta investigación, pues referencia a problemas que la mayor parte de la empresas con características de PYMES enfrentan actualmente como es una falta de sincronización entre el abastecimiento – producción y distribución, así como la ausencia de sincronización del ciclo logístico debido a la inexistencia de métodos de articulación y carencias de indicadores de gestión y poca interdependencia entre sus procesos, situación similar se refleja en la empresa “Elásticos Ambato” pues realiza sus actividades de manera empírica sin una armonización de sus procesos y sobre todo en el área logística, la siguiente investigación da un

salto representativo para los avances de esta investigación, en virtud de que plantea ya un modelo de gestión dentro del ámbito colaborativo apoyado de la investigación.

En la investigación referente a “Propuestas para el desarrollo sostenible de un modelo colaborativo y competitivo en I+D+i”, realizada por Juan Gascón Cánovas (2006), se enfatiza acerca de los cambios que suceden en el entorno como consecuencia del desarrollo. En este contexto el desarrollo colaborativo de la I+D+i entre empresas, centros tecnológicos y universidades se presenta como una alternativa efectiva para afrontar que el conocimiento científico se traduzca en valor económico, para lo cual será necesario estudiar nuevos mecanismos e instrumentos. Por otro lado, las nuevas condiciones de entorno que se están dando, debido al nuevo paradigma que supone las redes IP, banda ancha y movilidad, que permiten multitud de nuevas soluciones a nivel económico y social, lo que genera una auténtica revolución que pasa entre otros por el diseño de nuevos modelos de negocio, el desarrollo de marcos legislativos que incentiven el uso y despliegue de estas tecnologías, cambios en la cadena de valor, etc. En definitiva, el desarrollo de nuevos productos y mercados que puedan ser fuente de oportunidades en el desarrollo de “nuevas industrias”. (Gascón, 2006)

La gestión colaborativa constituye una herramienta importante para la materialización de la cooperación entre las empresas, tan necesaria para el desarrollo de la economía cubana e internacional. A pesar de los avances realizados en el campo de la logística y las cadenas de suministro, es ineludible el desarrollo de modelos de negocio que empleen eficientemente la información y faciliten la gestión integrada de los flujos logísticos entre los socios, como forma de alcanzar la eficacia y eficiencia del sistema logístico, este modelo integra como parte fundamental la tecnología y establece cambios en la cadena de valor, la siguiente investigación hace alusión a la innovación como eje del modelo de gestión propuesto..

En la investigación “Propuesta de modelo para la innovación colaborativa de la Pyme con su cadena de suministro” realizada por Alberto de la Calle y Esther Álvarez (2011) hace referencia a la globalización de los mercados, la velocidad con la que se producen avances en el área tecnológica, la intensidad de la competencia a nivel mundial genera un nuevo escenario en el ámbito industrial. Las empresas en general y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en particular, sufren este entorno incierto, que hace tambalear la rentabilidad de sus negocios. El objetivo de este trabajo consiste en sentar las bases sobre las que desarrollar un modelo para el diseño de una estrategia de I+D+i basada en la innovación colaborativa entre la pyme y su cadena de suministro. La pyme debe hacerse consciente de su papel en la CS y de cómo su

estrategia de I+D+i puede llegar a tener un impacto directo sobre su cuenta de resultados. El marco descrito como base para el diseño de una estrategia de I+D+i, se propone un modelo básico en el que se relacionan, desde una perspectiva basada en recursos, módulos significativos de la pyme. La estrategia de I+D+i debe atender a la realimentación proveniente de los logros y objetivos cumplidos o no, de la propia estrategia y de los cambios en la posición competitiva, el sector y en la estrategia de negocio. De esta manera se desarrollará una estrategia alineada internamente (con los planes de negocio de la empresa) y externamente (con el sector y la CS). (Calle & Álvarez, 2011)

EL aporte que esta investigación realiza para este trabajo en la integración que realiza de todos los módulos con lo que cuenta la empresa para realizar trabajos de manera alineada, adicionalmente integra elementos como la planificación esencial en toda empresa, el siguiente trabajo es uno de los partes más representativos para esta investigación ya que integra la cadena de valor con el flujo logístico de la empresa de estudio.

En la investigación realizada referente a “Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico” realizada por Ana Julia Acevedo Urquiaga (2013), manifiesta que la gestión colaborativa constituye una herramienta importante para la materialización de la cooperación entre las empresas, tan necesaria para el desarrollo de la economía cubana e internacional. A pesar de los avances realizados en el campo de la logística y las cadenas de suministro, es ineludible el desarrollo de modelos de negocio que empleen eficientemente la información y faciliten la gestión integrada de los flujos logísticos entre los socios, como forma de alcanzar la eficacia y eficiencia del sistema logístico. A partir del análisis y síntesis de los elementos teóricos y prácticos considerados en la investigación, se identifica como problema científico a resolver el siguiente: ¿Qué elementos y características deben conformar un modelo de gestión colaborativa del flujo logístico que garantice el aumento de la eficacia y la eficiencia del sistema logístico? De manera que el objetivo de esta tesis doctoral consiste en el desarrollo de un Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico (MGCFL) que garantice una elevada eficacia y eficiencia del ciclo logístico. Los resultados que se obtienen son: el contenido del MGCFL, el procedimiento general de implementación, los procedimientos específicos para la organización de la colaboración, el despliegue del sistema informativo y la gestión del flujo logístico. La novedad fundamental de la investigación consiste en el desarrollo y aplicación del concepto de gestión colaborativa del flujo logístico en un modelo para el balance integrado y dinámico de inventarios, capacidades y plazos de entrega al cliente. (Acevedo Urquiaga, 2013)

El modelo de gestión que se propone en esta investigación se orienta sobre todo a elevar la eficiencia y eficacia del ciclo logístico de la empresa por lo que es necesario la implementación de indicadores que permitan la medición de los procesos, para el caso de la investigación propuesta se apoyará en el BSC así como en modelos colaborativos para adaptarlo a las necesidades de la empresa “Elásticos Ambato”, para lo que es necesario establecer una metodología de investigación.

Capítulo 4

Metodología

Una vez realizada la compilación teórica en función de las variables de estudio y sobre la base que toda investigación requiere, es necesario desarrollar el componente metodológico que delineará la utilización y aplicación de métodos técnicas e instrumentos que orienten la ejecución de la misma, para validar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este capítulo se aborda todo lo relacionado al tipo y diseño de investigación, así como la población de estudio con la que se trabajará.

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Método(s) aplicado(s)

El enfoque epistemológico de esta investigación se enmarca dentro del paradigma crítico – propositivo porque a través de la interpretación, comprensión y explicación del fenómeno de estudio en este caso del modelo de gestión de la empresa Elásticos Ambato, se puede establecer una alternativa de solución orientada a mejorar a través de la implementación de un modelo de gestión colaborativa. El método de **investigación es mixto** en el cual se combinan en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2011), cualitativo porque permite el análisis de elementos como procesos, procedimientos, características de la gestión del trabajo en equipo, comunicación e información y cuantitativo porque se realiza un análisis estadístico de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y que responden a los objetivos de la investigación

De acuerdo al tipo de investigación es **descriptiva**, en virtud de que se describen propiedades y característica propias del proceso de gestión de la empresa dentro de las áreas de logística, producción y cadena de suministros y dentro de cada uno de ellas componentes enmarcados al ser humano, ambiente laboral, trabajo en equipo, comunicación, la importancia de la capacitación, producción, mantenimiento e inventarios, así como también la tecnología y sistemas de información.

Otro tipo de investigación que se aplica es la de **campo**, porque se realiza en el lugar de los hechos con la finalidad de identificar los hallazgos importantes de los procesos de logística, producción y cadena de suministros, esto es aquellos aspectos de una u otra manera dificultan el proceso o conllevan a que disminuya la calidad del producto, esto se validara a través de la guía de observación.

También es una investigación **documental y bibliográfica**, porque se consulta en fuentes de primer nivel para el levantamiento del marco teórico y se analiza documentación propia de la empresa, para sustentar debidamente los hallazgos.

El diseño de investigación que se aplicará es el **transversal**: que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en un determinado momento y permiten identificar el comportamiento actual de la empresa apoyado de herramientas de gestión apropiadas para obtener esta información, así tenemos la utilización del **FODA** (apéndice 1) como otra metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.1.2. Técnicas e Instrumentos

Para obtener el diagnóstico de la situación actual de la empresa se aplicaron técnicas como la entrevista y la observación. Orientadas a identificar la problemática de esta investigación, con sus respectivos instrumentos que en este caso son el cuestionario A que se aplicó en el área de producción esto es a los operarios (apéndice 2) y el instrumento B utilizado para el área administrativa (apéndice 3) que conforman el propietario, gerente, contadora, auxiliar contable, vendedor, estos dos instrumentos.

Estos instrumentos se estructuraron en tres partes: la primera enfocada a la logística desde el punto de vista de la dimensión humana en donde permite analizar elementos importantes del personal relacionados con la motivación, trabajo en equipo, ambiente laboral, capacitación y comunicación, estos elementos influyen de manera significativa en el desenvolvimiento del personal; la segunda etapa se refiere a la programación de la producción en donde se analiza el proceso de producción y mantenimiento, elementos importantes dentro de la empresa sobre todo considerando que esta es una de sus principales actividades con la elaboración del elástico bajo diferentes condiciones de sus cliente, y la tercera y última parte se estudia la cadena de

suministros en donde se visualiza la forma en que llevan el inventario inicial y de productos terminados, así como la manera en que se realiza la entrega de pedidos y línea de producción. Por último, se aplicó la guía de observación para la identificación del FODA, que se construyó bajo los mismos lineamientos de la encuesta adicionándoles estos elementos como son: clima laboral, recursos humanos, organización, tecnología, cultura, procesos y sistemas de información según corresponda, este instrumento se realizó como trabajo de campo para la identificación real de la problemática en relación con la gestión de la empresa.

Una vez elaborados y aplicados los instrumentos se procedió a la tabulación y análisis de los datos mediante la utilización de la estadística descriptiva. Una vez construidas las tablas se realizaron cálculos de frecuencias absolutas y relativas que permitieron realizar el análisis respectivo.

4.2. Población y muestra

La población según Méndez (2010), constituye el universo de la investigación. En este mismo orden de ideas, y según Chávez (2013; 162), la población de un estudio es “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”.

Al ser una microempresa se trabajará con toda la población con que cuenta la empresa, que son 5 administrativos y 10 empleados.

4.3. Análisis de datos

4.3.1. Encuesta A, aplicada a los operarios

LOGÍSTICA – DIMENSIÓN HUMANA

1. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Ilustración 5. Motivación de los operarios

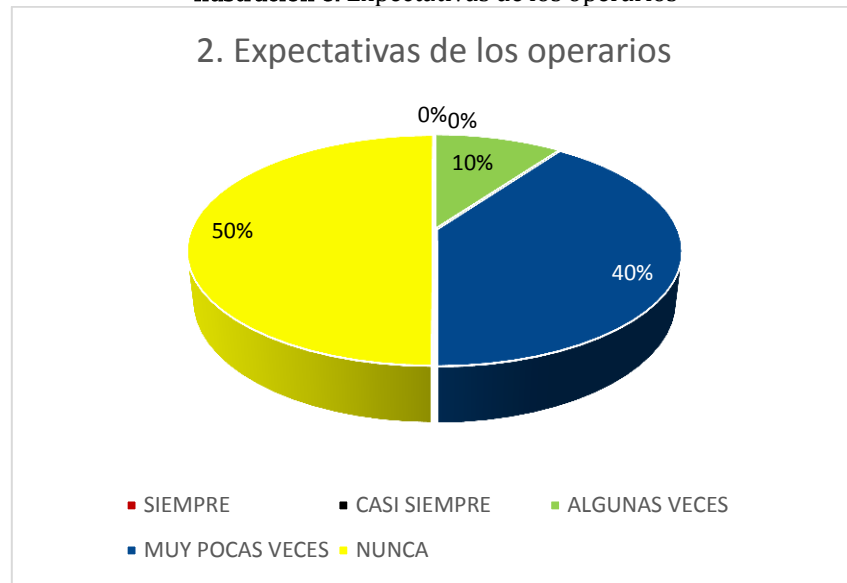


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Se refleja un alto nivel de desmotivación por parte de los operarios esto es un 70% y apenas el 30% considera que ha sido motivado muy pocas veces, esto se debe a la forma empírica en que se lleva la empresa y por su carácter de tipo familiar con el que se maneja por lo que no se presta atención a ciertos detalles que son importantes dentro de una empresa. Esta desmotivación según la guía de observación aplicada se percibe que podría darse por **desgaste personal y profesional**, al realizar acciones repetitivas una misma cosa durante un largo periodo de tiempo, aunque dicha tarea mantenga al empleado permanentemente ocupado, es contraproducente para su estado de ánimo. Otro aspecto que incide en este componente es el estímulo salarial y reconocimiento escasos, pues muchas veces se trabaja duro, y no se ve un aumento de salario con el paso del tiempo, ni una retroalimentación o reconocimiento del trabajo.

2. ¿Siente que satisface sus expectativas en su puesto de trabajo?

Ilustración 6. Expectativas de los operarios

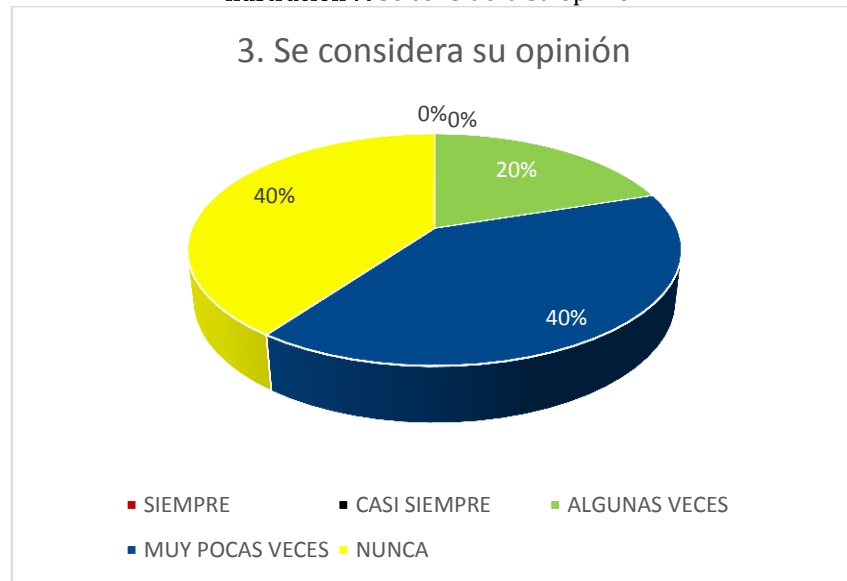


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con la satisfacción de las expectativas de los operarios el 50% expresa que nunca se sienten que satisfacen sus expectativas en virtud de que trabajan dentro de un ambiente familiar; el 40% que muy pocas veces y apenas el 10% considera que se satisficieron sus expectativas, esto puede darse por el incumplimiento de las promesas, que resulta ser una práctica muy común, prometer un aumento de posición o aumento de salario sin estar seguro de que se pueda. Esto resulta ser una mala práctica, desmotiva al empleado en corto o mediano plazo, pero cuando llega el momento que esta promesa no se pueda cumplir se genera mucha frustración y desencanto de parte del empleado, lo que desvanece sus expectativas.

3. ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones para resolver problemas que se presenten en su área de trabajo?

Ilustración 7. Se considera su opinión



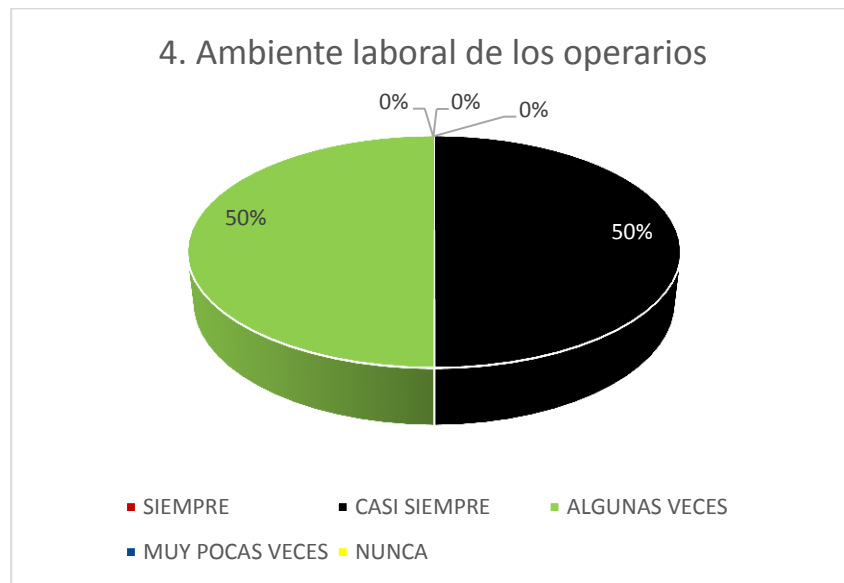
Fuente: Encuesta aplicada a los operarios

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Se observa un comportamiento similar a las respuestas anteriores donde los operarios manifiestan que nunca y muy pocas veces es considerada su opinión en la resolución de problemas en un 40% mientras que el 20% responde que algunas veces, al no existir un modelo participativo sino solo de orden jerárquico difícilmente se considera el aporte de los operarios en la resolución de los problemas de la empresa.

4. ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral entre sus compañeros?

Ilustración 8. Ambiente laboral de los operarios

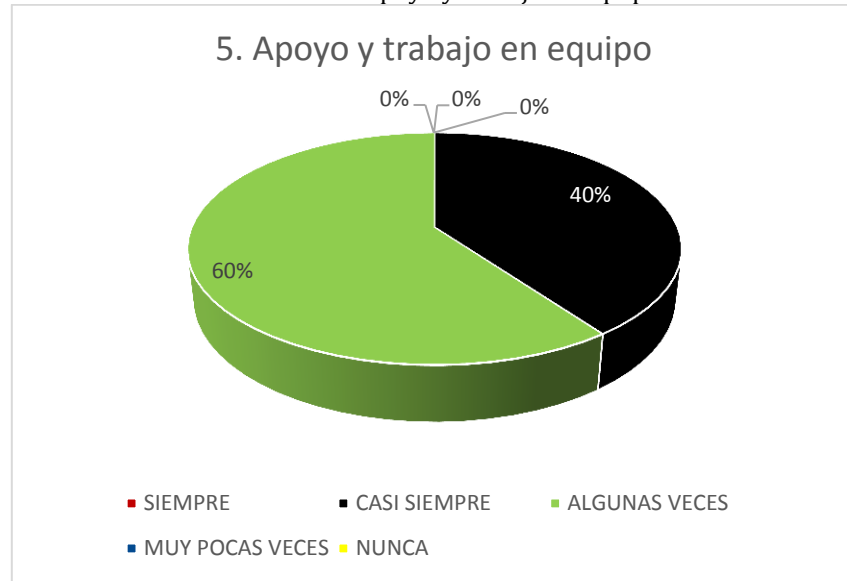


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto al ambiente de trabajo el 50% manifiesta que casi siempre este es favorable debido a que sus integrantes todos son miembros de una misma familia y se maneja de manera informal pero amigable, mientras que el 50% restante lo valora como algunas veces, influye significativamente la estructura organizacional de la empresa, así como el criterio de los administradores y el manejo empírico de los mismos, esto se debe a que no se han definido con claridad las funciones y expectativas de sus empleados lo que incide directamente en el clima laboral de la empresa. En el clima laboral un factor importante es el estilo de dirección por lo que se sugiere que este no debe ser muy restrictivo ni amenazante. En resumen, un clima de trabajo óptimo y estimulante afecta directamente en la cadena de productividad de toda empresa.

5. ¿Existe apoyo y trabajo en equipo por parte de sus compañeros?

Ilustración 9. Apoyo y trabajo en equipo

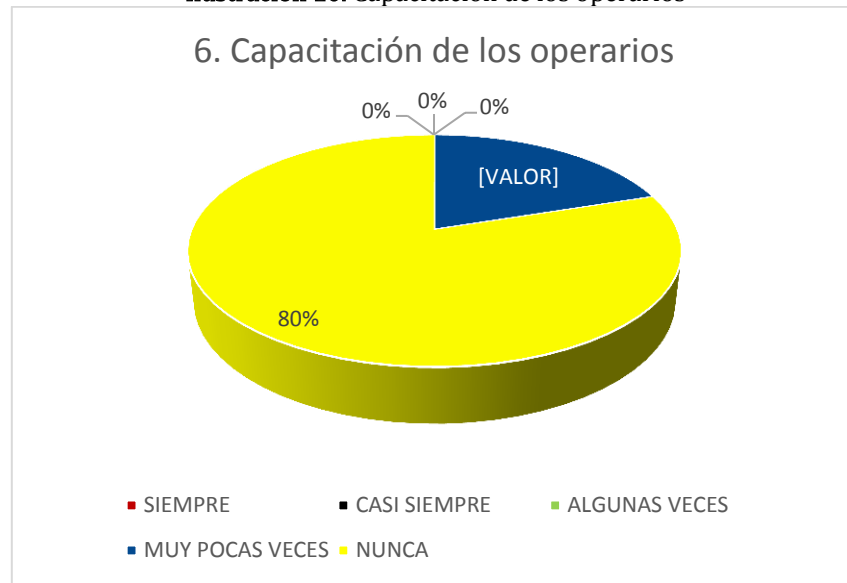


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 60% de los operarios opina que algunas veces dentro de la empresa existe apoyo y trabajo en equipo esta respuesta se debe a que todos trabajan por un mismo fin a pesar de no tenerlo definido formalmente, mientras que el 40% restante lo valora como casi siempre, esto se debe que al tener la estructura familiar el trabajo es un poco más integrativo y bajo parámetros de comprensión lo que informalmente lleva a promover el trabajo en equipo y desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

6. ¿Recibe capacitaciones?

Ilustración 10. Capacitación de los operarios



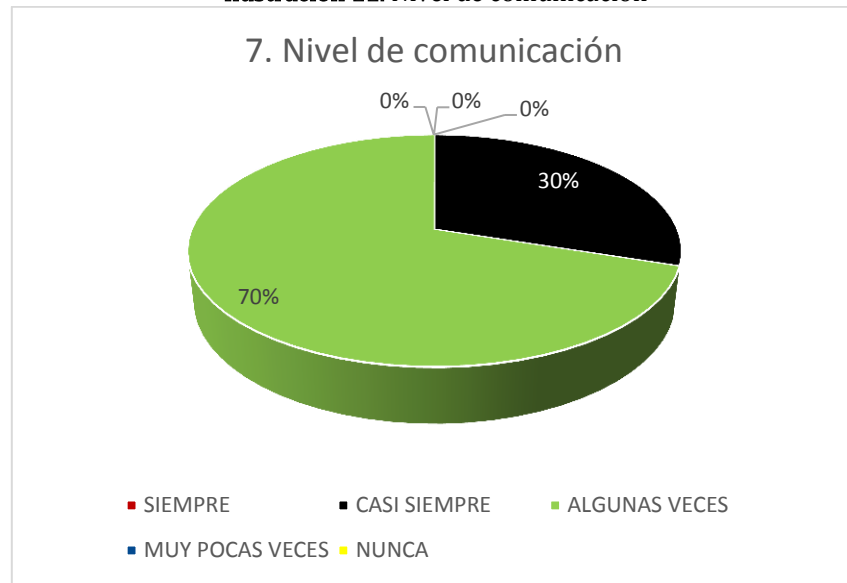
Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto a las capacitaciones es un aspecto poco desarrollado en la empresa pues el 80% nunca recibió capacitación y apenas el 20% lo hizo muy pocas veces, al desarrollarse un trabajo empírico muchas veces no se ve la necesidad de capacitarse.

Esto se debe a que no existe un plan de carrera de los empleados, y esto influye considerablemente en el rendimiento y productividad del empleado, y en la motivación de los mismos.

7. ¿Es accesible la comunicación con la parte administrativa?

Ilustración 11. Nivel de comunicación



Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con el proceso de comunicación el 70% lo ve que es accesible algunas veces debido que a pesar de tener una conformación familiar siempre existen desacuerdos, y el 30% casi siempre, esto se debe a la estructura familiar en donde se comunican, aunque no sea de una manera técnica. La comunicación es parte fundamental para el éxito empresarial, el cual todo dueño de una empresa tiene que tener en cuenta, es importante saber comunicarse con los trabajadores y fomentar a que estos actúen de igual forma.

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

8. ¿Su trabajo esta guiado por un plan de producción?

Ilustración 12. Plan de producción

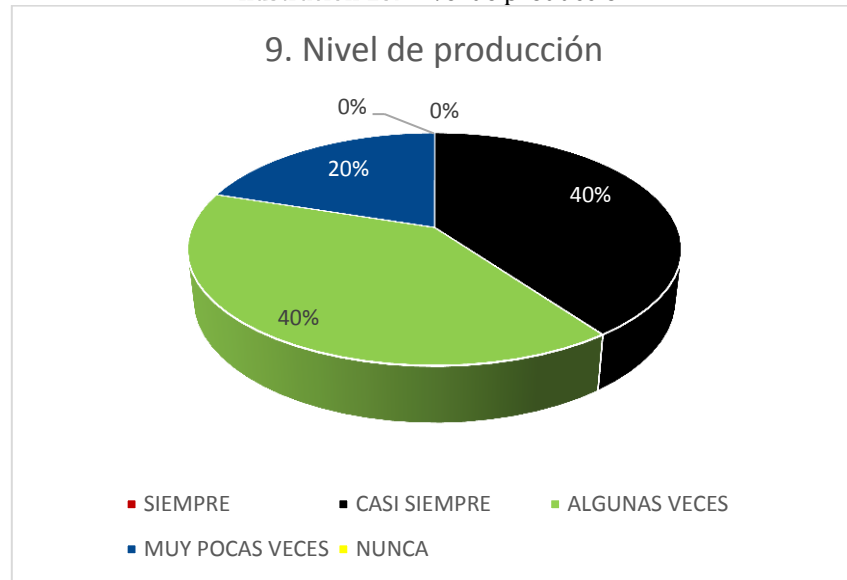


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 100% de los operarios expresa que no existe un plan de producción estructurado que guíe de alguna manera este proceso, se debe al empirismo y la estructura familiar de la empresa, en donde los procesos se realizan por la experiencia y el tiempo de ejecución con el que vienen ejecutándolo. La planificación es una problemática común a todas las empresas, no se ha resuelto de forma sistemática dado el gran número de variables que afectan a las decisiones que se deben tomar, y que hacen muy difícil la automatización de estos procesos de decisión.

9. ¿Sabe cuánto debe producir diariamente?

Ilustración 13. Nivel de producción

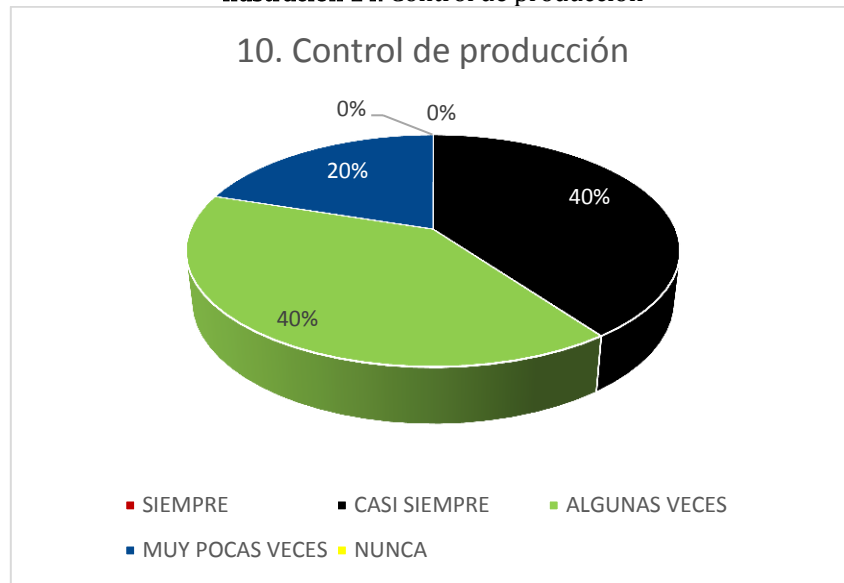


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto al nivel de producción de los operarios el 40% manifiesta que casi siempre y algunas veces sabe cuánto debe producir, debido a que el trabajo es más basado en la experiencia y en el tiempo de producción, mientras que el 20% restante manifiesta que muy pocas veces, esto es porque la producción no es planificada, pero a pesar de eso sabe cuánto debe producir. Al no existir un plan de producción difícilmente los operarios podrían conocer cuánto deben producir diariamente, lo que influye directamente en la productividad de la empresa.

10. ¿Realiza un control en la producción?

Ilustración 14. Control de producción

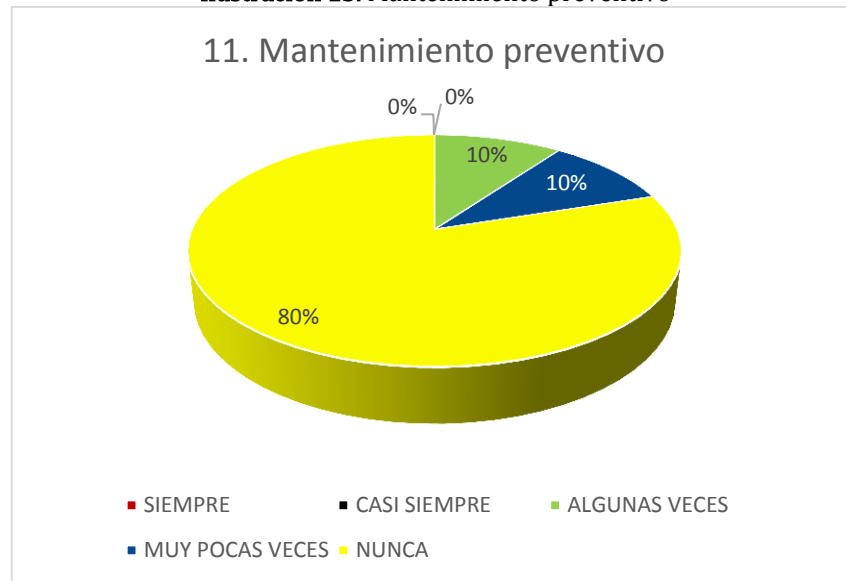


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto al control de producción se lo realiza de manera empírica casi siempre y algunas veces en un 40% y muy pocas veces el 20%, esto tiene relación directa con la explicación anterior. El control de producción debe establecer diferentes medios para una constante evaluación de algunos factores como pueden ser la demanda de los clientes, la situación en la que se encuentra el capital de la empresa, la capacidad productiva que posee la misma entre muchos otros. Esta evaluación tiene la obligación de considerar, no solo el estado actual de estos factores, sino también su proyección para el futuro.

11. ¿El mantenimiento que se realiza es preventivo?

Ilustración 15. Mantenimiento preventivo

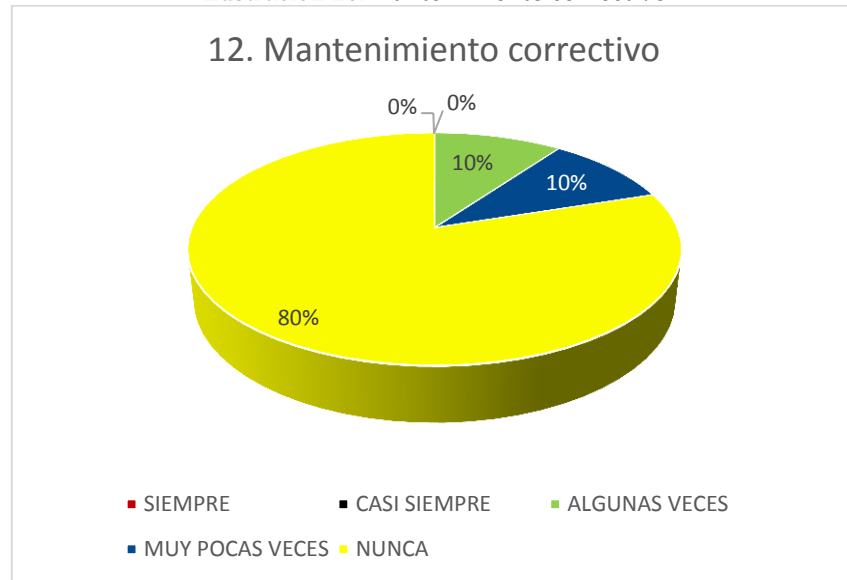


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto al mantenimiento preventivo el 80% manifiesta que no se realiza y apenas el 10% algunas veces y muy pocas veces, al no existir un plan de producción difícilmente se podía planificar mantenimiento. El mantenimiento de los equipos es importante en razón de que alargan la vida útil de los equipos, por esta razón es importante que dentro del plan de producción se considere elementos de mantenimiento.

12. ¿El mantenimiento que se realiza es correctivo?

Ilustración 16. Mantenimiento correctivo

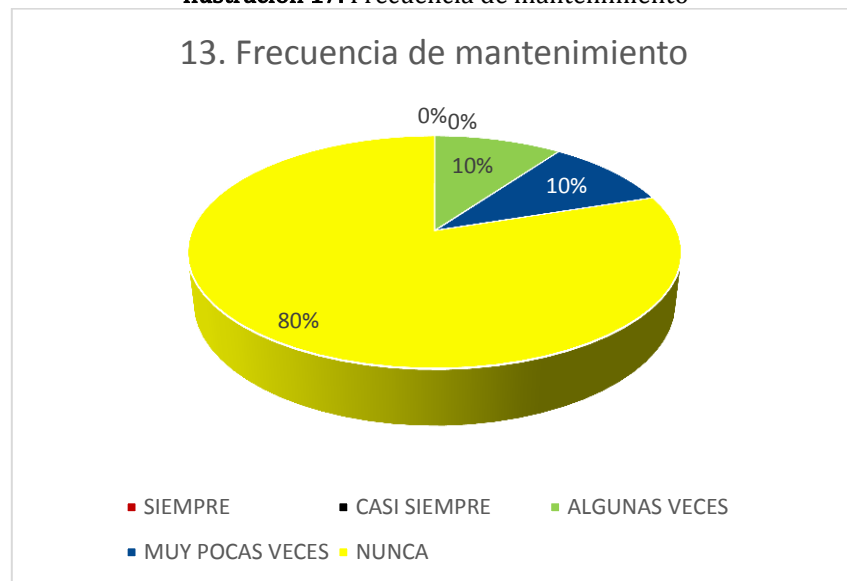


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

De igual manera que la respuesta anterior tampoco se realiza mantenimiento correctivo en un 80% y algunas veces y muy pocas en un 10%, lo que puede incidir en el nivel de producción, pues la falta de mantenimiento reduce la vida útil de los equipos. El no realizar el mantenimiento correctivo se tendría equipos sin funcionar lo que reduciría la producción y por ende la rentabilidad de la empresa.

13. ¿Con qué frecuencia da mantenimiento a la maquinaria?

Ilustración 17. Frecuencia de mantenimiento



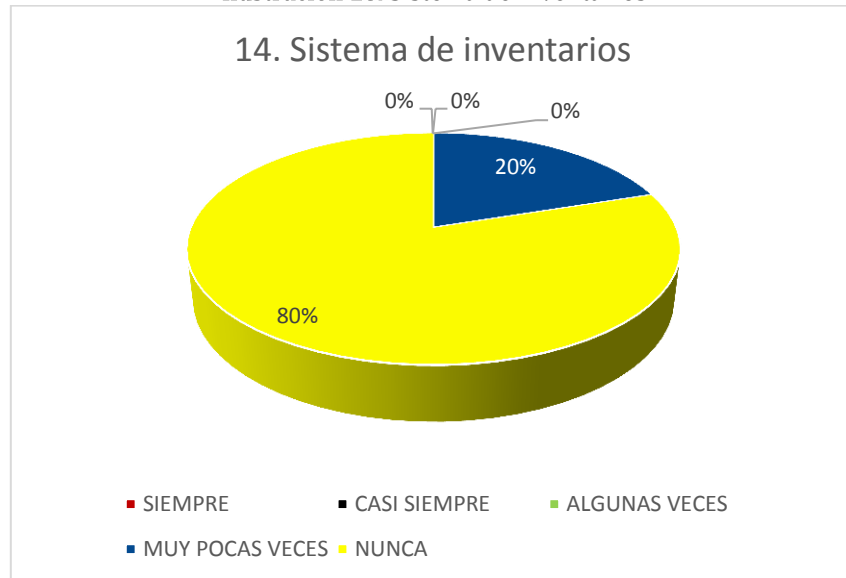
Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

De igual manera que la respuesta anterior tampoco no existe una planificación de mantenimiento en un 80% y algunas veces y muy pocas en un 10%, lo que afecta directamente en el nivel de producción. Al no existir un plan de producción incide directamente en la frecuencia de mantenimiento, por lo que no se cuenta con una periodicidad de mantenimiento no garantías para la vida útil de los equipos.

CADENA DE SUMINISTROS

14. ¿Emplean un sistema de administración de inventarios?

Ilustración 18. Sistema de inventarios



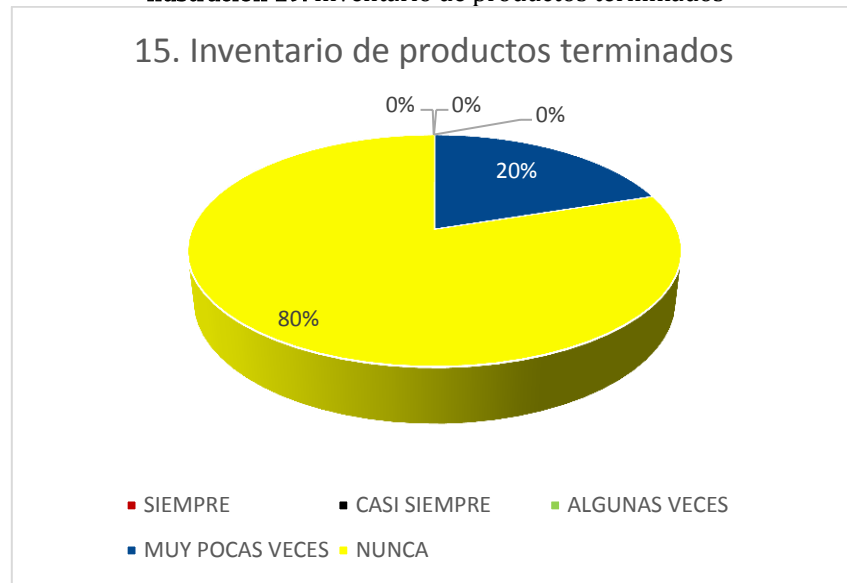
Fuente: Encuesta aplicada a los operarios

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 80% de los operarios expresa que no existe un sistema de administración de inventarios esto se debe a que no están tecnificados los procesos en la empresa y existen procesos automatizados, el 20% muy pocas veces, casi ninguna PYMES en la provincia de Tungurahua cuenta con un sistema de inventarios. Esto se debe la empresa desconoce realmente la demanda de sus productos por lo que las ventas varía de un mes a otro.

15. ¿Controla el inventario de productos terminados?

Ilustración 19. Inventario de productos terminados

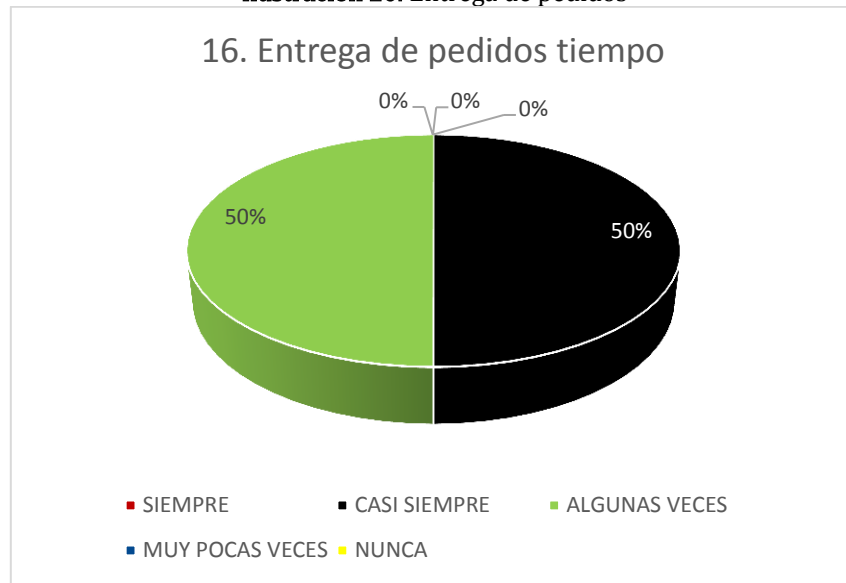


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Al no existir un sistema de inventario de los productos terminados como lo señalan en un 80% y apenas el 20% considera que muy pocas veces, afecta en el nivel de control por ende eficacia de los productos de la empresa.

16. ¿Cumple con la entrega de los pedidos a tiempo?

Ilustración 20. Entrega de pedidos

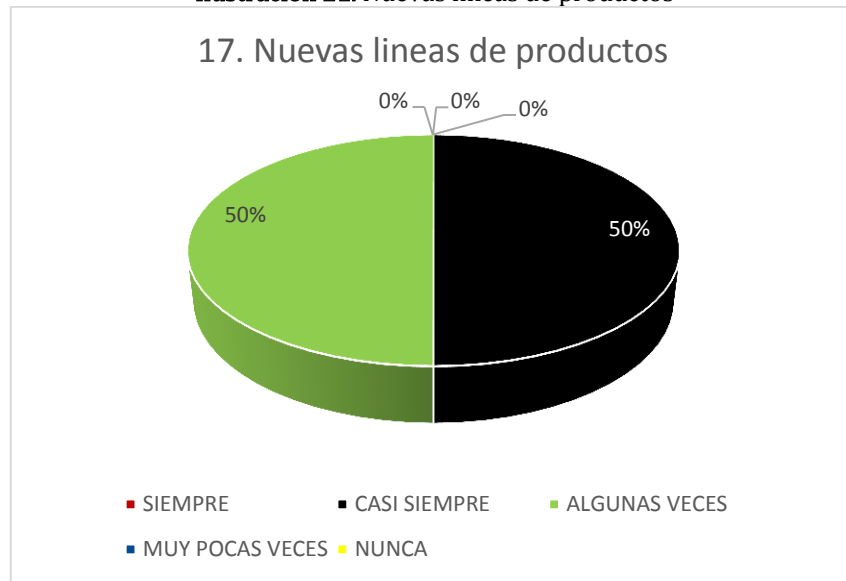


Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto a la entrega de productos el 50% manifiesta que casi siempre se cumple con el pedido en el tiempo establecido esto es debido a que y el otro 50% manifiesta que algunas veces, es el resulta de no contar con un plan de producción o un sistema de inventario adecuado.

17. ¿Desarrolla nuevas líneas de productos?

Ilustración 21. Nuevas líneas de productos



Fuente: Encuesta aplicada a los operarios
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

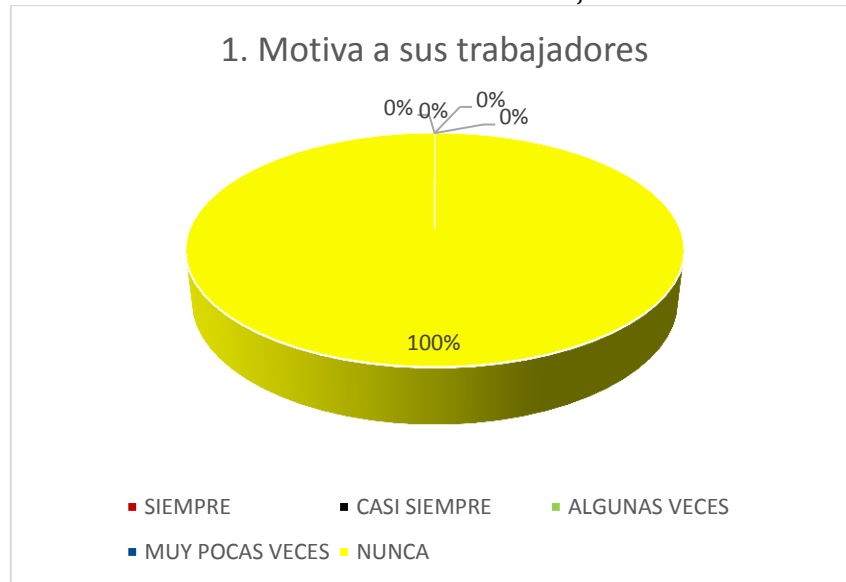
En cuanto a la creatividad el 50% expresa que casi siempre se desarrolla nuevas líneas de producción y el 50% restante algunas veces, lo que incide en el posicionamiento que pueda alcanzar la empresa.

4.3.2. Encuesta B, aplicada a los administrativos

LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA

1. ¿Motiva a sus trabajadores?

Ilustración 22. Motiva a los trabajadores

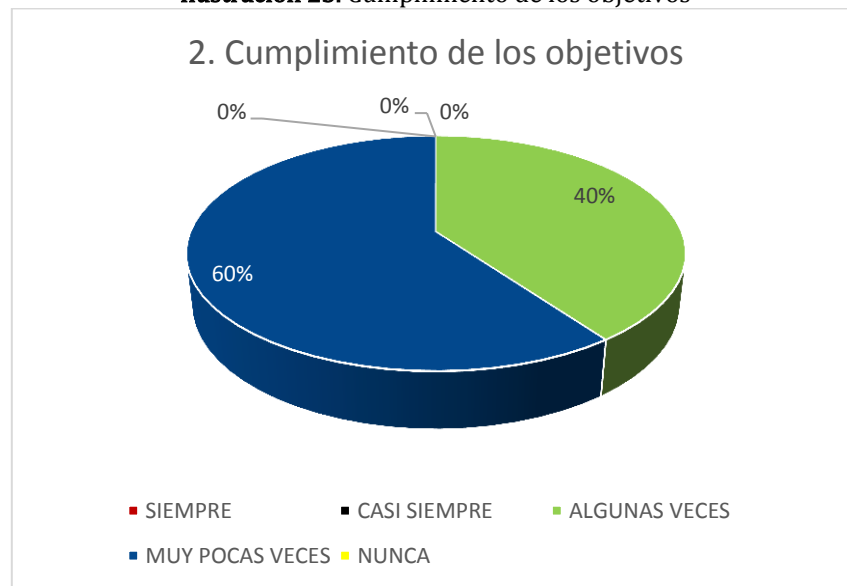


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 100% de los empresarios manifiesta que nunca motivan a sus empleados esto se debe por el tipo de organización en la que se desarrolla la empresa que es con una estructura PYMES familiar. es difícil atender a la necesidad de mantener a los empleados estimulados y orientados en las tareas en las que pueden alcanzar mayor productividad, según su interés y formación. Son pocas las PYMES que tienen una visión clara de la importancia de los recursos humanos en el proceso de planificación y gestión.

2. ¿Cree que sus trabajadores cumplen con los objetivos de la empresa?

Ilustración 23. Cumplimiento de los objetivos

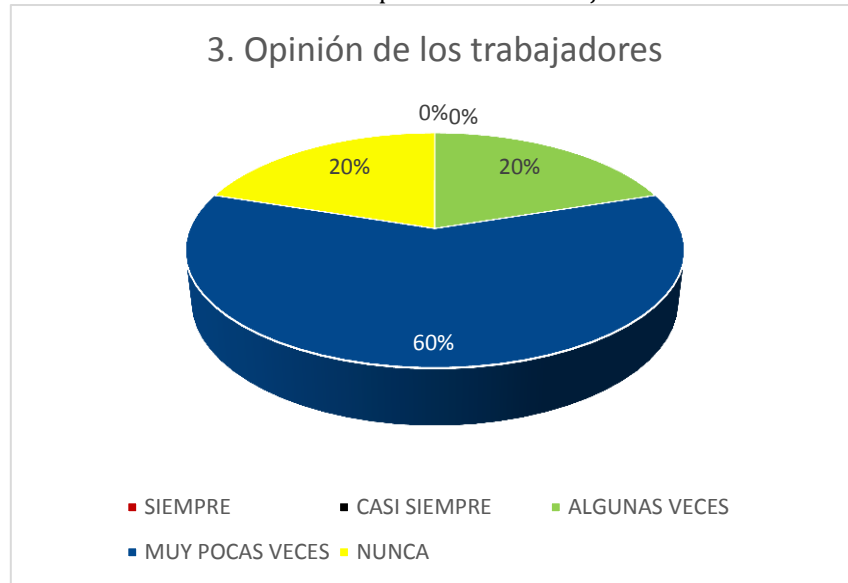


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con el cumplimiento de los objetivos de los operarios, los empresarios en un 60% consideran que lo hacen muy pocas veces y el 40% algunas veces, esto se debe a la inexistencia de un plan de producción. No marcar metas en lapsos de tiempo definidos y de alcance real es otro camino peligroso. Un error frecuente en una pyme al planificar tiene que ver con la forma en que plantea sus objetivos, que deben ser ambiciosos y desafiantes pero realizables, deben ser medibles a través de criterios establecidos desde la planificación y tener valores claros a alcanzar.

3. ¿Se considera la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones para resolver problemas que se presentan?

Ilustración 24. Opinión de los trabajadores

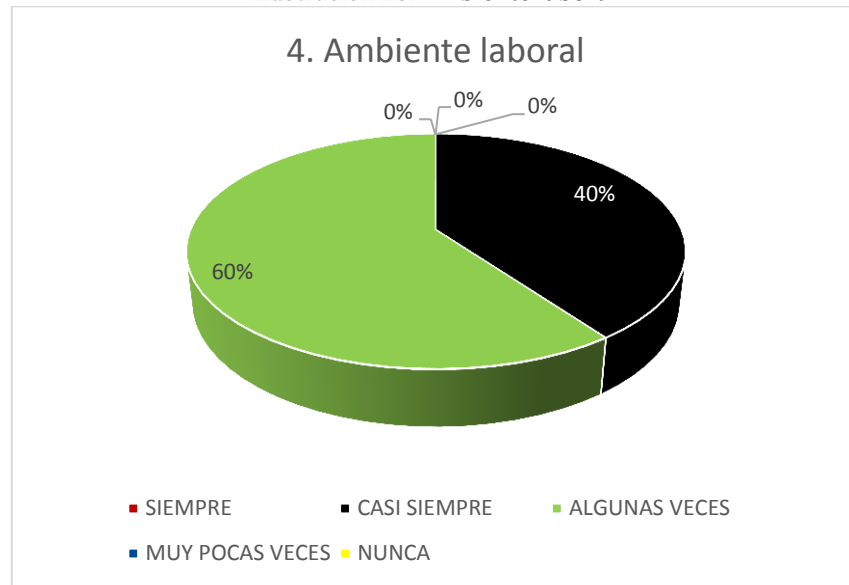


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Se observa un comportamiento similar a las respuestas de los operarios 20% nunca y algunas veces manifiestan los empresarios que consideran la opinión de sus trabajadores y 60% muy pocas veces fue considerada su opinión en la resolución de problemas, al no existir un modelo participativo sino solo de orden jerárquico difícilmente se considera el aporte de los operarios en la resolución de los problemas de la empresa.

4. ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral entre sus trabajadores?

Ilustración 25. Ambiente laboral



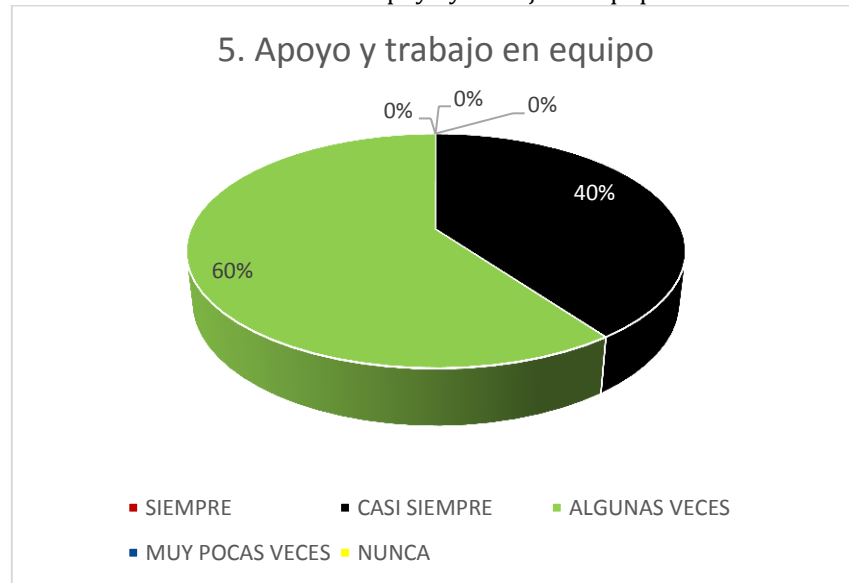
Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Los empresarios consideran que el ambiente laboral de la empresa es bueno casi siempre en un 40% y algunas veces 60%, esto se debe a que se trabaja de manera empírica, basado en la experiencia. Se valora como un ambiente laboral adecuado en virtud de que es más de índole familiar por ende se tiene mayor armonía y afinidad entre sus empleados.

5. ¿Cree usted que existe apoyo y trabajo en equipo entre sus trabajadores?

Ilustración 26. Apoyo y trabajo en equipo

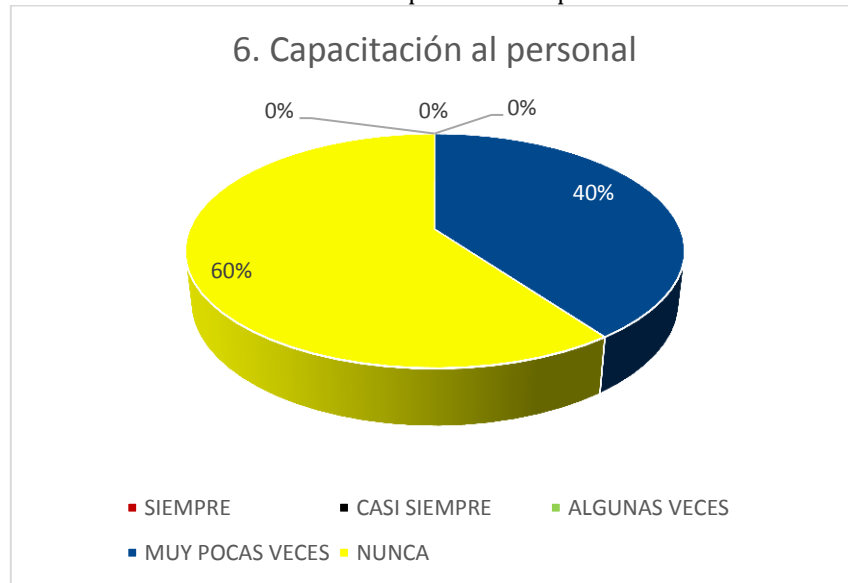


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Los empresarios en un 40% consideran que casi siempre existe apoyo y trabajo en equipo entre los trabajadores y 60% algunas veces, como se explicó anteriormente se debe a la estructura familiar de la empresa. De la misma manera que en la pregunta anterior se refleja trabajo en equipo y apoyo entre los trabajadores, aunque no existe tecnicidad, el trabajo se realiza por experiencia y de manera repetitiva.

6. ¿Se capacita al personal?

Ilustración 27. Capacitación al personal

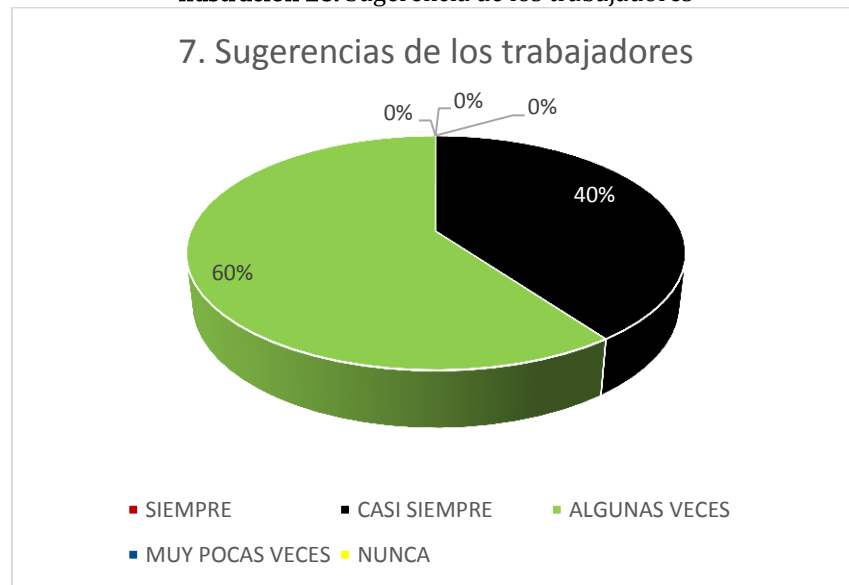


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con el proceso de capacitación de los trabajadores, los empresarios dicen que nunca se los ha capacitado en un 60% y el 40% expresa que muy pocas veces, lo que se refleja en la poca actualización de los procesos y se trabaja de manera repetitiva. No se realiza capacitaciones ni a nivel de dueños ni operativo debido a que no se considera una prioridad y no se da una actualización permanente de los equipos por lo que se conoce todo el proceso.

7. ¿Es accesible para recibir sugerencias de sus trabajadores?

Ilustración 28. Sugerencia de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 40% de los empresarios expresan que casi siempre son accesibles a recibir sugerencias de sus trabajadores, mientras que el 60% lo hace algunas veces, esto se debe a que se trabaja de manera repetitiva sin cambios profundos en los procedimientos que realizan.

Conclusiones Parciales para Logística y Dimensión Humana

La empresa se maneja de manera informal y empírica, por lo que los procesos enfocados a la motivación, capacitación, trabajo en equipo y cumplimiento de los objetivos no se encuentran claramente definidos, el nivel de cumplimiento en estos elementos es débil.

La empresa cuenta con una estructura a nivel familiar por lo que carece de procesos predefinidos y formalizados en cuanto a la logística y la producción humana.

Las actividades de capacitación y motivación son casi inexistentes lo que influye en el desempeño de su personal.

Recomendaciones Parciales para Logística y Dimensión Humana

Estructurar el modelo de gestión que enfatice el trabajo colaborativo, así como el trabajo en equipo que encamine al cumplimiento de los objetivos.

Definir una estructura en función de los procesos que realiza la empresa para poder cumplir con las necesidades de sus clientes.

Fortalecer estrategias de capacitación y motivación que contribuya a desarrollar en el personal mayor sentido de pertinencia.

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

8. ¿Dispone de un plan de producción?

Ilustración 29. Plan de producción

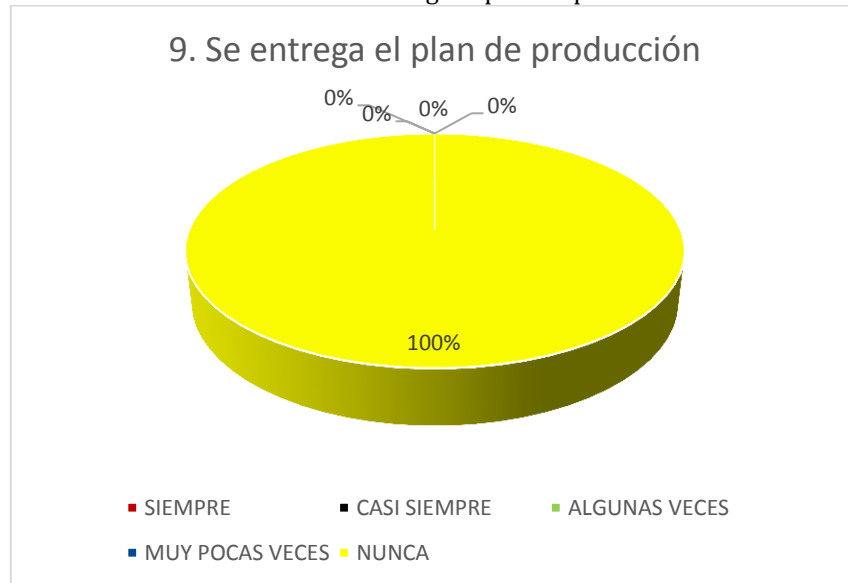


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 100% de los empresarios al igual que los operarios ratifican que no existe plan de producción por el trabajo empírico que se realiza en la empresa y que los procesos que se realizan son basados en la experiencia.

9. ¿Entrega el plan de producción a los trabajadores?

Ilustración 30. Se entrega el plan de producción

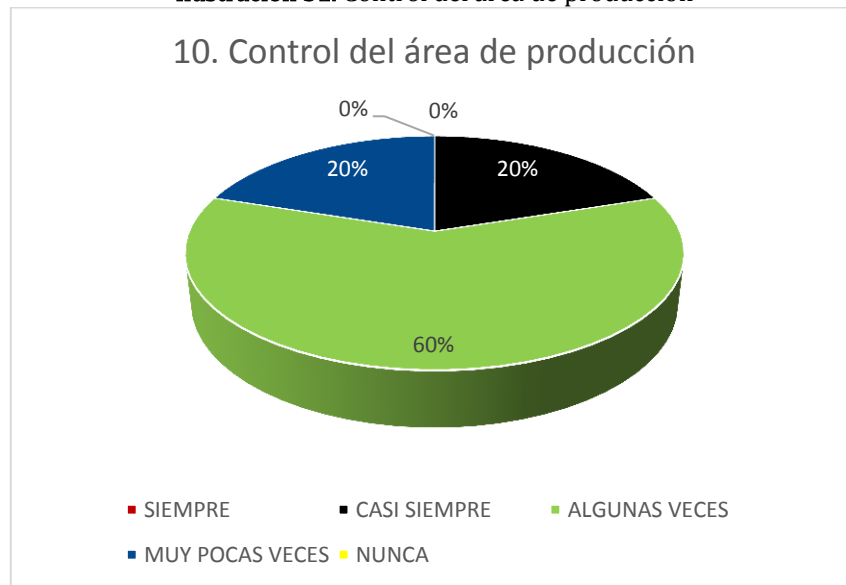


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Al no existir plan de producción, los trabajadores no reciben indicaciones sistemáticas y técnicas por lo que realizan sus trabajos solo en base a instrucciones y procesos repetitivos. La planificación implica ir mucho más allá del día a día de la organización, lo que muchas veces resulta difícil para las PYMES, más propensas a apagar incendios que a prever cambios en el contexto o de anticipar una nueva etapa en el desarrollo del negocio.

10. ¿Realiza un control en el área de producción?

Ilustración 31. Control del área de producción

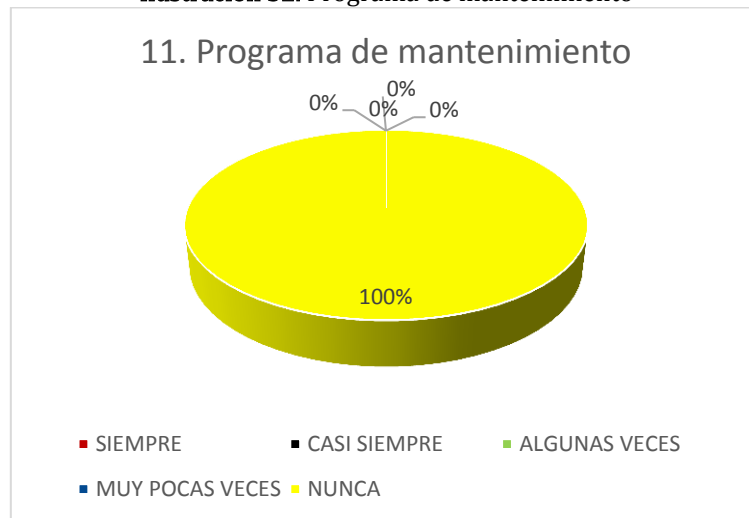


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El control del área de producción los empresarios manifiestan que se realiza en un 20% casi siempre y muy pocas veces, 60% algunas veces, este control al igual que el resto de proceso es empírico y sin componentes técnicos. Los controles de producción no se realizan en virtud de que no existe un técnico permanente en la empresa, pero se lo realiza por lo menos una vez al año.

11. ¿Cuenta con un programa de mantenimiento para la maquinaria?

Ilustración 32. Programa de mantenimiento



Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Los empresarios manifiestan que no cuentan con un programa de mantenimiento que contribuya a alargar la vida útil de los equipos, y por ende a mejorar el nivel de producción. Al no existir un técnico de manera permanente en la empresa afecta en que no se pueda contar con un programa de mantenimiento para la maquinaria, lo que incide en la vida útil de los mismo y directamente en la productividad de la empresa.

Conclusiones parciales para la programación de la producción

En cuanto a la programación de la producción esta no se desarrolla de manera planificada, pues no cuenta con un plan de producción, ni maneja sistema de inventario que permita tener un control oportuno de lo que elabora y produce, esto conlleva a que este trabajo se realice empíricamente y apoyado netamente en la experiencia y tiempo de trabajo de los empresarios y operarios. La falta de planificación técnica entro de la producción en muchas ocasiones conlleva a un débil nivel de respuesta con sus clientes.

El mantenimiento es otro componente que no se realiza de manera periódica y planificada, por lo que no se lleva una coordinación entre la producción y las necesidades internas de la empresa en cuanto a la maquinaria.

Recomendaciones parciales para la programación de la producción

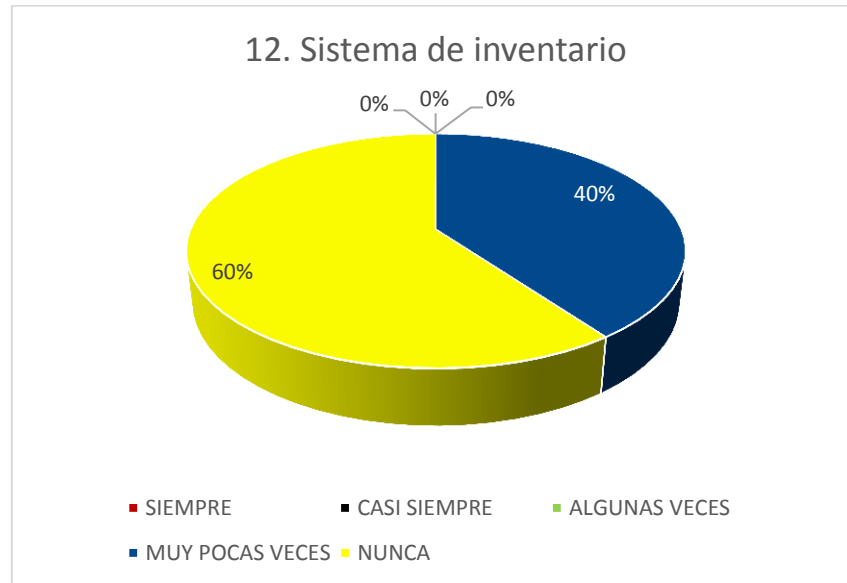
Apoyarse en el Balanced Scorecard para la planificación de producción así como para el levantamiento de procesos bajo el modelo de gestión colaborativo

Considerar dentro de la planificación la importancia del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

CADENA DE SUMINISTROS

12. ¿Cuentan con un sistema de administración de inventarios?

Ilustración 33. Sistema de inventario

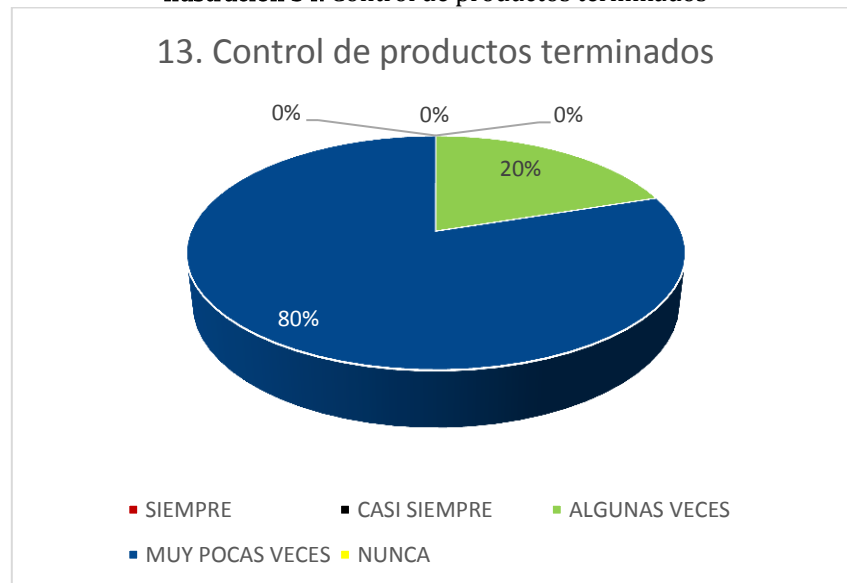


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Los empresarios manifiestan en un 60% que no cuentan con un sistema de administración de inventarios y el 40% expresa que muy pocas veces, esto dificulta llevar un control de todo lo que existe en la empresa. Lo que incide en los pedidos, los empresarios dedican más su tiempo en cuestiones operativas que en labores de orden estratégicos, lo que conlleva a tener una falta de registros de inventarios

13. ¿Controla el inventario de productos terminados?

Ilustración 34. Control de productos terminados

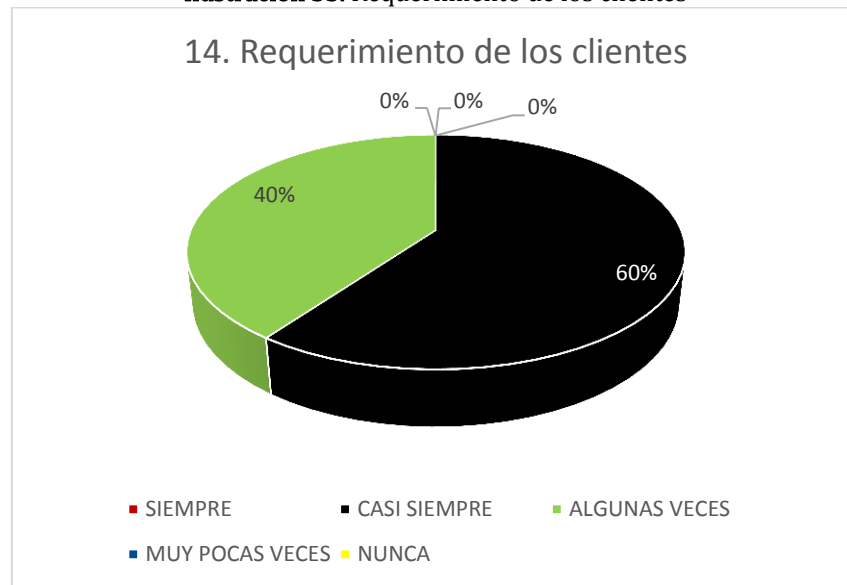


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Al no contar con un sistema de inventarios es difícil que se pudiera controlar los productos terminados, por lo que los administradores en un 80% manifiesta que controlan los productos terminados muy pocas veces y el 20% manifiesta que algunas veces. La mayor parte de las microempresas tienen una cantidad de productos terminados que no se encuentran inventariados, en muchas de las ocasiones se debe a que esta producción es muy limitada, producen para responder a los clientes.

14. ¿Se atiende de manera oportuna los requerimientos de los clientes?

Ilustración 35. Requerimiento de los clientes

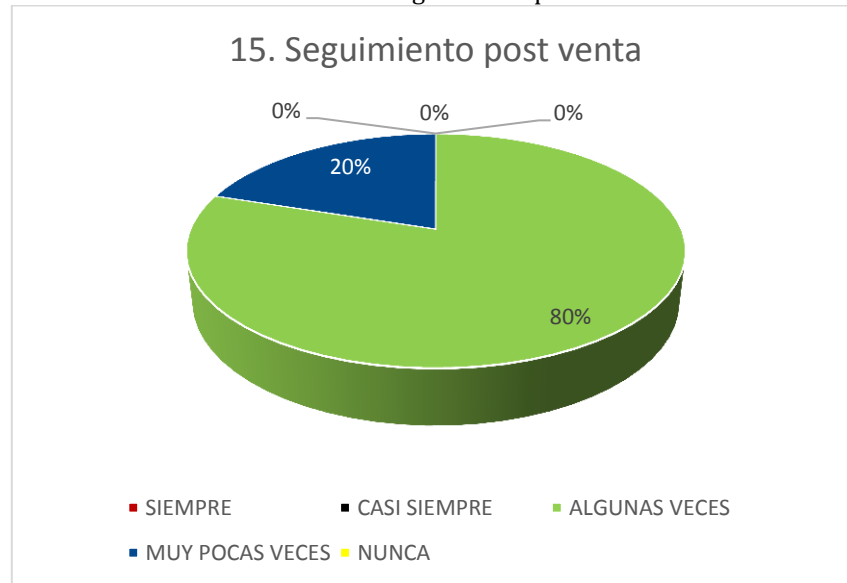


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El 60% de los empresarios considera que casi siempre se atiende de manera oportuna los requerimientos de los clientes, y el 40% algunas veces, esto es el resultado de contar con procesos técnicos, colaborativos y participativos que influyan en el nivel de respuesta hacia sus clientes. La producción es limitada y al no tener inventario de producto terminado afecta en la entrega oportuna a los clientes por lo que afecta en la imagen de la empresa.

15. ¿Realiza un seguimiento post venta a sus clientes?

Ilustración 36. Seguimiento post venta

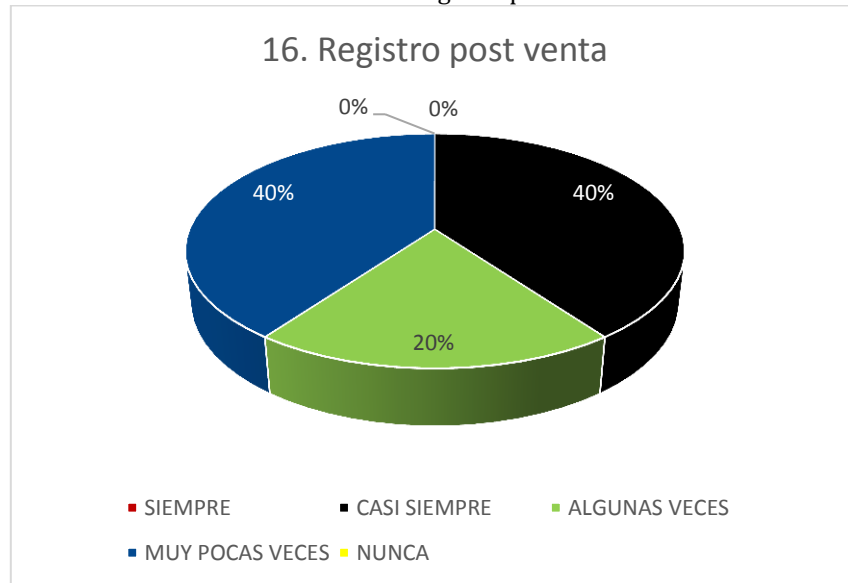


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con el seguimiento post venta los administradores manifiesta un 20% que lo hacen muy pocas veces y el 80% algunas veces, este elemento es importante dentro del proceso de venta ya que permite brindar un mejor servicio a los clientes y garantizar la fidelidad de los mismos. En la empresa no se considera importante realizar un servicio postventa, pues no se lo ve como un valor agregado que contribuya a incrementar sus ventas, por lo que se realiza de manera esporádica, no como una política.

16. ¿Cuenta con un registro del seguimiento post venta de sus clientes?

Ilustración 37. Registro post venta

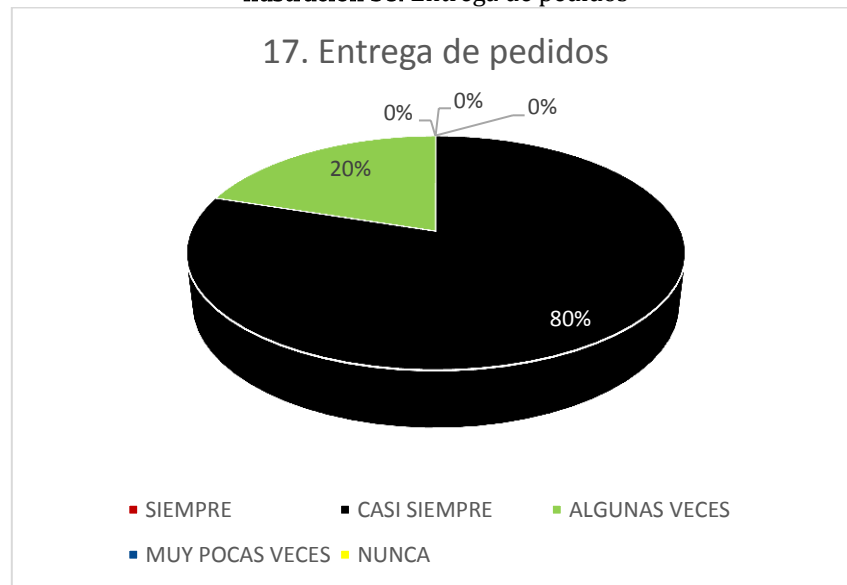


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Esta respuesta es en correspondencia con la pregunta anterior pues el 40% de los empresarios expresa que el registro post venta los hace muy pocas veces y casi siempre y el 20% algunas veces, es importante mantener la información actualizada de los clientes con la finalidad de identificar oportunamente sus necesidades. AL no verlo como algo importante, ni estar contemplado como una política de trabajo no se lleva un registro actualizado de todos los clientes, solo de los potenciales.

17. ¿Cumple con la entrega de los pedidos a tiempo?

Ilustración 38. Entrega de pedidos



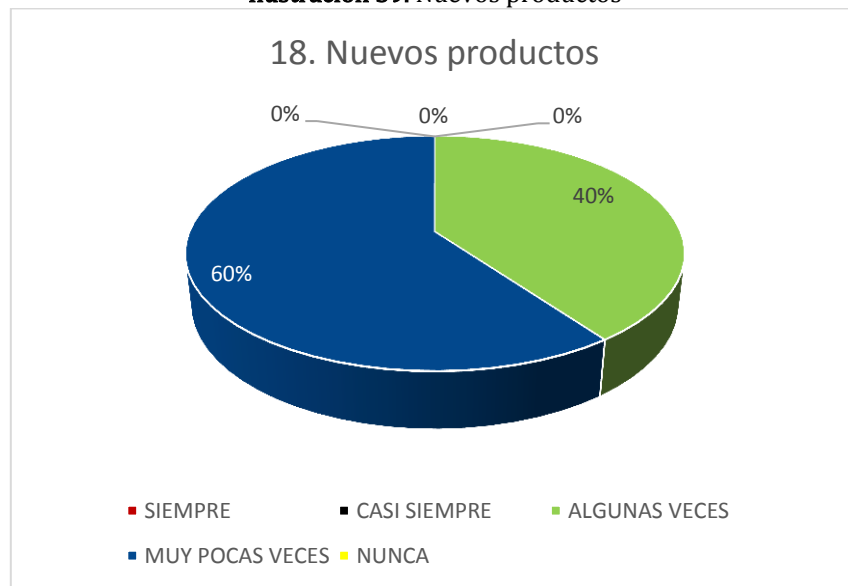
Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Los empresarios en un 80% manifiestan que cumplen con la entrega de pedidos a tiempo casi siempre y el 20% restante algunas veces, esto se debe a que los procesos no se llevan de manera técnica sino solo de manera empírica. Un cliente al que se le incumple, es por lo general un cliente que se pierde, a no ser que ese cliente no tenga otras alternativas, lo que es muy improbable en un medio en el que abunda la competencia y en que el consumidor es cada vez más exigente.

Y un cliente molesto, enojado por el incumplimiento, no sólo es un cliente perdido, es un cliente que se encargará de recomendar negativamente a la empresa, de perjudicar su imagen, lo que supone la pérdida de varios clientes potenciales que por ese "simple" incumplimiento ya no llegarán a la empresa.

18. ¿Desarrolla nuevas líneas de productos?

Ilustración 39. Nuevos productos

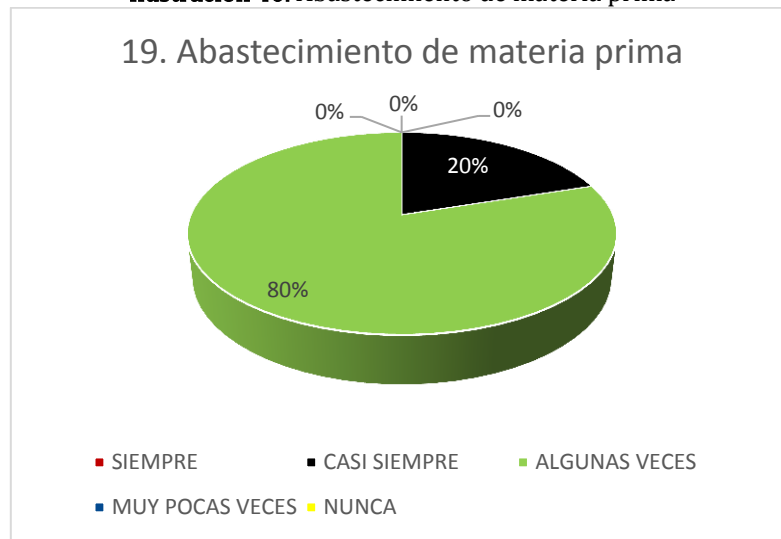


Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto a la nueva línea de productos los empresarios en un 60% dicen que muy pocas veces y el 40% algunas veces, al no contar con un inventario actualizado, ni con seguimiento post venta dificulta conocer nuevas expectativas que contribuyan a innovar nuevos productos. Las empresas deben ser innovadoras y creativas por lo que la generación de nuevas líneas de productos es un elemento importante dentro del desenvolvimiento y posicionamiento de la misma, en este caso según los empresarios se sienten satisfechos con la producción que tienen que no han pensado en generar una nueva línea de producción.

19. ¿Cuentan con un abastecimiento de materia prima?

Ilustración 40. Abastecimiento de materia prima



Fuente: Encuesta aplicada a los administrativos
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

El sistema de abastecimiento según los empresarios se lo tiene en un 20% y el 80% algunas veces, esto influye en el proceso de producción, y por ende en los resultados hacia los clientes. La materia prima es importante dentro de la producción de la empresa en este caso no siempre cuentan con un abastecimiento de la materia prima esto se debe al aspecto económico que actualmente atraviesa el país y que ha dificultado la producción y rentabilidad de las empresas.

Conclusiones parciales para la cadena de suministros

En relación con los inventarios tanto de materia prima como de productos terminados, la empresa no lleva un sistema que permita tener el control para brindar una respuesta adecuada a clientes externos y proveedores. No se realiza un seguimiento post-venta elemento fundamental que permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como el nivel de satisfacción de éstos ante la respuesta de la empresa

No se planifica nuevas líneas de productos lo que dificulta mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa, así como la imagen de esta para la captación de nuevos clientes.

Recomendaciones parciales para la cadena de suministros

Mantener periódica y sistemáticamente los inventarios actualizados de tal manera que permita llevar un control tanto de la materia prima como del producto terminado y reduzca la subutilización del material

Es importante realizar planificación de todas las líneas de productos y actualizar e innovar permanentemente para posicionarse en el mercado.

4.1. Diagnóstico de campo

Se realizó una guía de observación a los procesos que aplican los empleados esto contribuyó a contar con un diagnóstico en el lugar de los hechos a través de la investigación de campo, lo que permitió determinar lo siguiente:

Tabla 8. Diagnóstico de campo

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN ELÁSTICOS AMBATO			
IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
ASPECTOS	Si	No	Observación
LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA			
Clima Laboral			
¿Se desarrolla competencias en los empleados?		X	
¿Las instalaciones son las adecuadas?	X		
¿Existe procesos de comunicación?		X	
Recursos Humanos			No existe definido procesos de capacitación y perfiles
¿Se desarrolla procesos de capacitación?		X	
¿La remuneración es acorde a los perfiles?	X		
¿El nivel de satisfacción de trabajar en la empresa es bueno?		X	
PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN			
Tecnología			
¿Se realiza renovación de equipos según las necesidades de la empresa?		X	
¿Se realizan mantenimiento programado?		X	
¿La capacidad tecnología es necesaria?	X		
Organización			No cuenta con un organigrama
¿La empresa tiene una organización en donde se visualiza la jerarquía de la misma?		X	
¿La toma de decisiones es de manera participativa?		X	
¿Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los logros de la empresa?	X		
Cultura			
¿La empresa está en condiciones para adaptarse a los cambios?		X	
¿Se promueve la innovación?		X	
CADENA DE SUMINISTROS			
Procesos			
¿Los procesos de la empresa están debidamente documentados?		X	
¿Existe automatización de procesos?		X	
¿Los procesos contribuyen a resultados de calidad?	X		
Sistemas de Información			
¿El tiempo de respuesta a los proveedores es adecuada?		X	
¿Existe seguridad en la información que se maneja?		X	

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En cuanto al diagnóstico de campo realizado se ratifica que:

Relacionado con la logística – dimensión humana en cuanto al clima laboral las dificultades que se presentan es que no se han delimitado las competencias de los empleados y los procesos de comunicación, esto se debe a que no se cuenta con una estructura organizativa familiar típica de las PYMES de la provincia de Tungurahua, lo que no permite que se encuentren definidos perfiles y funciones específicas de los trabajadores y administradores, por lo que se trabaja de manera empírica, basado únicamente en la experiencia que tienen los propietarios de la misma, y que esta experiencia ha sido transmitida de generación en generación, por lo que no se considera importante formalizar procesos, ni establecer componentes de capacitación que contribuya a mejorar el desenvolvimiento de sus empleados en cada actividad asignada y que esta se cumpla de manera tecnificada. Al realizar un análisis general la empresa tiene como fortaleza el clima laboral, pero refleja debilidades en lo que respecta a la programación de la producción y la cadena de suministros, esto se debe a las características de la empresa que es micro empresa, con enfoque familiar, se maneja de manera empírica y apoyada en la experiencia.

En función de la programación de producción y cadena de suministros no se visualiza la importancia de que a pesar de ser una microempresa debe considerarse el desarrollo de planes de producción, mantenimiento e inventarios, lo que permite llevar una planificación y control oportuno de los productos que produce la empresa. Este análisis realizado a través de la encuesta y la guía de observación permiten ver objetivamente los problemas que presenta la empresa y que se requieren ser atendidos a través de un modelo de gestión colaborativa que integre los elementos de la microempresa con énfasis familiar, estos hallazgos son:

1. Inexistencia de procesos formalizados
2. No se cuenta con planes de producción
3. No se lleva un registro de inventario ni de materia prima, ni de productos terminados
4. En relación con la parte organizativa no está debidamente formalizada
5. Los procesos de producción se realizan empíricamente y apoyados en la experiencia
6. El cumplimiento con los clientes no siempre es el adecuado
7. La previsión de materia prima no es planificada.
8. Esto nos lleva a plantear un análisis FODA que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y

amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998)

4.2. Análisis FODA

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Una fortaleza es todo aquello (capacidades, habilidades, funciones, actividades, recursos, capacidad competitiva, entre otros) que se ejecuta de manera correcta dentro de la empresa, así como todo logro y situación favorable que pueda conseguir la empresa. La debilidad en cambio representa aquellos factores vulnerables dentro de la organización o aquellas actividades que se realizan de manera deficiente visualizados esto como una debilidad. De forma similar representa las oportunidades y amenazas consideradas como aspectos positivos y negativos analizados desde el ámbito externo y que favorecen o afectan a la institución.

Una vez identificadas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la empresa se debe construir la matriz FODA que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización el siguiente paso es elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (MEFI - MEFE) en donde se debe seguir los siguientes pasos: a) En la columna denominada "Ponderación área principal", se asigna un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0; b) en la columna "Ponderación Criterio" se asigna valores establecidos entre el rango de la columna del literal a; c) en la columna "Puntuación Asignada" se asigna una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; d) en la columna "Puntuación Calculada por Item" se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza, oportunidad o debilidad y amenaza; e) en la columna "Puntuación calculada área indicada" se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto; f) en la columna de "Puntuación Esperada Área Indicada", se establece el valor máximo será sobre 10 por la correlación que debe existir entre

esta columna y la columna de “Ponderación área principal” que se encuentra sobre 1 esto es se trabaja por décimas, (Kaplan & Norton, 2011)

El total ponderado indicará si la organización está por debajo o sobre la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas y evitar las amenazas externas o debilidades internas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas, esta es la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas. (Kaplan & Norton, 2011)

Tabla 9. Análisis FODA.- Ponderado

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada por ítem	Puntuación calculada Área Indic	Puntuación esperada Área Indic	FODA
LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA	0.40	Se desarrolla competencias en los empleados?	0.10	3	0.3	5.95	10	D
		¿Recibe capacitaciones?	0.20	1	0.2			D
		¿Siente que satisface sus expectativas en su puesto de trabajo?	0.25	2	0.5			D
		¿Es accesible la comunicación con la parte	0.15	4	0.6			D
		Existe procesos de comunicación?	0.30	2	0.6			D
		¿Existe apoyo y trabajo en equipo por parte de sus compañeros?	0.30	2	0.6			D
		¿Se siente motivado en su trabajo?	0.25	1	0.25			F
		La remuneración es acorde a los perfiles?	0.30	1	0.3			A
		¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral entre sus compañeros?	0.35	3	1.05			O
		El nivel de satisfacción de trabajar en la empresa es bueno?	0.35	1	0.35			D
Las instalaciones son las adecuadas?	0.30	4	1.2	F				
PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	0.30	Se realiza renovación de equipos según las	0.05	2	0.1	3.4	10	A
		La toma de decisiones es de manera participativa?	0.05	2	0.1			D
		¿El mantenimiento que se realiza es correctivo?	0.05	3	0.15			A
		La empresa tiene una organización en donde se visualiza la jerarquía de la misma?	0.05	3	0.15			D
		¿Su trabajo esta guiado por un plan de producción?	0.05	4	0.2			D
		¿Con qué frecuencia da mantenimiento a la	0.10	2	0.2			A
		¿El mantenimiento que se realiza es preventivo?	0.10	3	0.3			D
		La empresa esta en condiciones para adaptarse a los	0.20	2	0.4			O
		¿Realiza un control en la producción?	0.20	4	0.8			F
		¿Sabe cuanto debe producir diariamente?	0.25	4	1			F
CADENA DE SUMINISTROS	0.30	¿Emplean un sistema de administración de inventarios?	0.05	4	0.2	4.35	10	D
		¿Cuenta con un registro del seguimiento post venta de	0.15	2	0.3			A
		¿Controla el inventario de productos terminados?	0.10	4	0.4			D
		Los procesos contribuyen a resultados de calidad?	0.20	2	0.4			A
		El tiempo de respuesta a los proveedores es adecuada?	0.15	3	0.45			O
		¿Desarrolla nuevas líneas de productos?	0.20	3	0.6			O
		¿Cumple con la entrega de los pedidos a tiempo?	0.25	4	1			F
		¿Cuentan con un abastecimiento de materia prima?	0.25	4	1			F
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA								

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Una vez que se estableció el análisis FODA a través de una matriz ponderada en relación con las tres áreas analizadas se consolida de la siguiente manera:

Tabla 10. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Apoyo y trabajo en equipo	No se identifica competencias en sus empleados
	Instalaciones	Debil capacitación
	Control de producción empirica	Satisfacción de expectativas
	Producción diaria	Comunicación parte administrativa
	Entrega de pedidos a tiempo	Procesos de comunicación
	Abastecimiento de materia prima	Trabajo en equipo tecnico
		Remuneraciones
		Poca participación
		Plan de producción inexistente
		Trabajo participativo y colaborativo
	Inexistencia de mantenimiento	
	Falta de sistema de inventarios	
	Control de productos terminados	
	Renovación de tecnología	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ambiente laboral	Mantenimientos correctivos
	Condiciones de adaptación	Frecuencia de mantenimiento de la maquinaria
	Respuesta de los proveedores	Seguimiento postventa
Necesidades de nuevas lineas de producción	Procesos	

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Objetivo

- Desarrollar un modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato en la empresa "Elásticos Ambato" mediante el uso de la herramienta del Balanced Scorecard

5.1.1. Justificación






Los modelos de gestión permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de mejorar en la gestión de los servicios. La implementación de un modelo de gestión a las áreas administrativas y de producción permite un control a las actividades que desarrolla la empresa a través de la implementación de estrategias dirigidas a la productividad y crecimiento de ingresos.

La aplicación de estas estrategias permite plantear 13 objetivos estratégicos los mismos que permita tener indicadores de control enfocado en las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

5.1.2. Descripción de procesos productivos

La Empresa Elásticos Ambato se dedica a la elaboración de elásticos en donde utiliza variedad de materia prima, se lo elabora en distintos tamaños destinado para hombres y mujeres. El proceso de fabricación sigue un orden lógico que es preciso determinar previamente, bien sea al agrupar los trabajos por operaciones similares o por la formación de zonas en donde la materia prima se utiliza para la producción y fabricación.

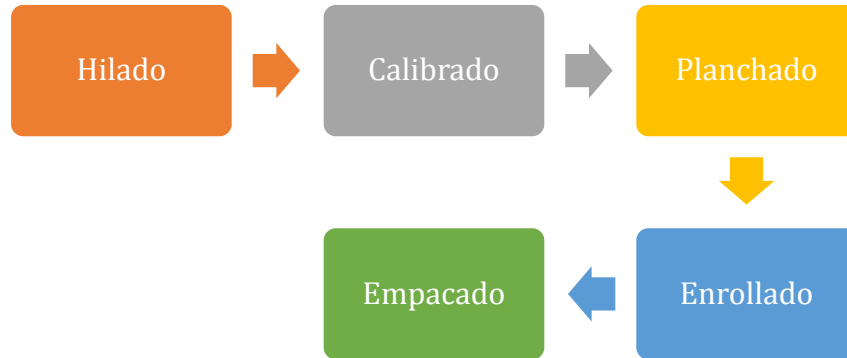
Tabla 11. Proceso de Producción

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO		RESPONSABLE	IMAGEN
		1era vez	Con máquina ya cargada solo para cambiar de color		
HILADO	Selección del tipo y color de hilo a utilizar			Operario 1	
	Pasar el hilo por las agujas	1 día	1 hora		
	Pasar el caucho por los peines	1 día	30 min		
CALIBRADO	Programar la máquina en relación de las necesidades del producto	si es una tira media hora	Si es toda la frente toda la mañana	Operario 2	
	Revisar las agujas	20 min	20 min		
	Revisar los peines	20 min	20 min		
PLANCHADO	Descargar de las máquinas la producción realizada	2 horas por cada 6 tiras	2 horas por cada 6 tiras	Operario 3	
	Colocar en la máquina de planchado				
	Supervisar el correcto funcionamiento de la maquinaria durante este proceso				
ENROLLADO	Con el elástico planchado se procede a enrollarlo	2 min por cada rollo de 45 mts. Para completar la caja aprox. 15min.	2 min por cada rollo de 45 mts. Para completar la caja aprox. 15min.	Operario 4	
	La actividad de enrollado lo efectúa un operario en una máquina manual	Dependiendo el tipo de elástico	Dependiendo el tipo de elástico		
EMPACADO	Embalar y empacar el elástico acorde al pedido del cliente	15 min.	15 min.	Operario 5	

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Una vez descrito el proceso se elabora el gráfico correspondiente:

Ilustración 41. Proceso de Producción



Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

5.1.1. Modelo de Gestión Colaborativa apoyado en BSC

El modelo de gestión a utilizar en esta investigación es el colaborativo planteado por Stadtler (2015), (ver ilustración 2) quien considera importante armar un plan estratégico desde las necesidades del entorno que involucran proveedores-procesos, clientes que se los considera como elementos importantes la planificación y control a fin de que estos en su conjunto se conviertan en variables que generen impacto para la empresa. Es importante mencionar que los pilares en los cuales se sostiene este modelo son: tic, sistema informático y sistema organizacional.

Es importante mencionar que bajo los principios de este modelo se adaptara ciertos elementos que son propios de las necesidades de la empresa al tomar en cuenta elementos propios para una PYME de producción como se puede observar en la gráfica expuesta. (Ilustración 2)

El modelo propuesto para la Empresa de Elásticos Ambato se adaptó del modelo de gestión colaborativo propuesto por Acevedo (2013), está estructurado como entradas: las variables de influencia, las variables de impacto, pilares, actores y clientes; y como salidas el plan estratégico.

Las variables de influencia, aquellas que de una u otra manera influyen en el desenvolvimiento de la empresa para nuestro caso se tienen: el clima laboral y los recursos humanos, la tecnología, organización y cultura y el sistema de información.

Las variables de impacto aquellas que se ven afectadas o sobre las cuales se genera un cambio con los procesos que se reestructuran y se implantan en el modelo propuesto.

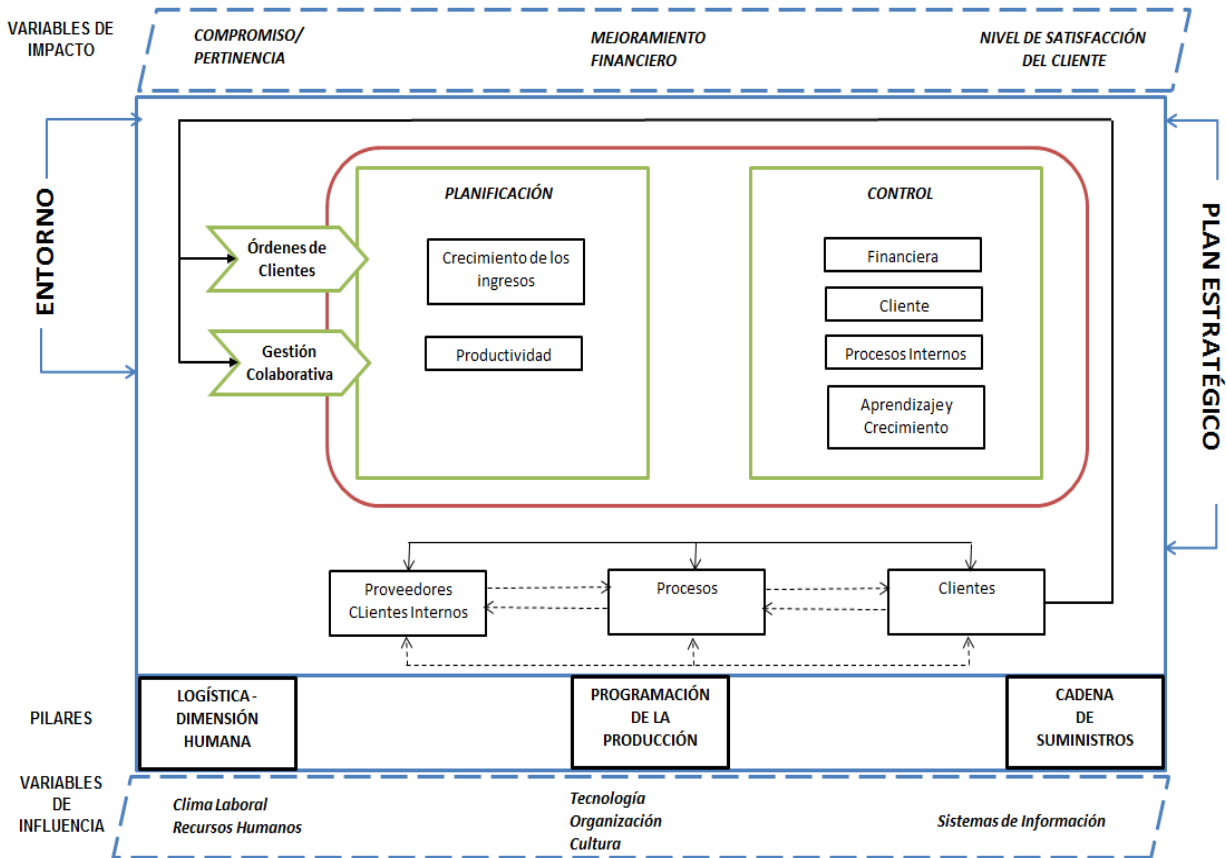
Los actores y/o clientes que para nuestro modelo representan el entorno del cual identificamos sus necesidades, gustos para dar respuesta oportuna y por ende elevar su nivel de satisfacción.

Y los pilares que representa los ejes que se han considerado de la empresa de estudio, para este caso se tienen: logística y dimensión humana, programación de la producción y la cadena de suministros, componentes esenciales en la empresa de elásticos Ambato.

En cuanto a las salidas para este caso se tiene el plan estratégico en el cual se plasmará en base al diagnóstico establecido todos los planes y acciones necesarias para alcanzar el mejoramiento de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos.

Los procesos que se enfatizan dentro del modelo de a empresa de elásticos Ambato se tienen planificación y control el primero permitirá el crecimiento de los ingresos y aumento de la productividad, mientras que el segundo se enmarcará a un seguimiento periódico en las áreas: financiera, clientes, procesos internos la de aprendizaje y crecimiento apoyados de las órdenes de los clientes y una adecuada gestión colaborativa.

Ilustración 42. Modelo de Gestión Colaborativa de la Empresa Elásticos Ambato



Fuente: (Stadler, 2015)
Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

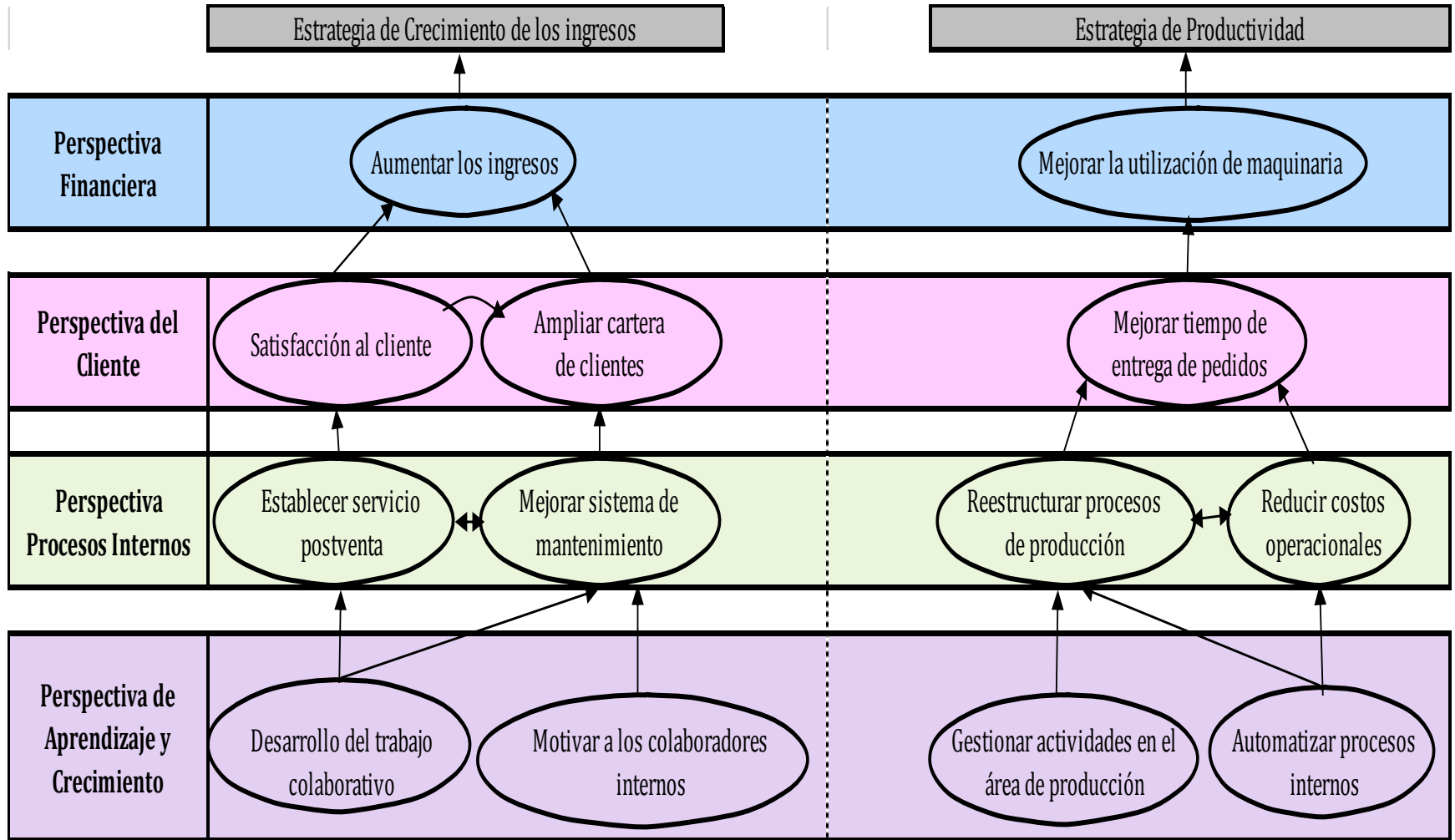
Una de las herramientas utilizadas dentro del modelo de gestión colaborativa es el Balanced score Card, que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro perspectivas en una empresa de producción como son: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento; desde esa primicia se busca planificar el crecimiento de ingresos y la productividad; mediante la utilización de elementos de control de las perspectivas antes mencionadas para la construcción de las mismas se considera las 3 áreas que fueron diagnosticadas en el Capítulo 3.

Para esto se plantea considerar dos tipos de estrategias que se manejan dentro de la empresa: de crecimiento de los ingresos y de productividad que serán el norte para el modelo bajo los parámetros del BSC y orientaran de manera horizontal, mientras que en los ejes verticales se consideraron las

perspectivas de la empresa Elásticos Ambato como son: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, estas responden a las necesidades y debilidades identificadas en el diagnóstico realizado anteriormente.

Dentro de cada una de ellas se estima los alcances que se pretenden y deben alcanzar en el modelo de gestión planteado.

Ilustración 43. Balanced Scorecard de la Empresa Elásticos Ambato



Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En base al modelo anterior se establece el plan de acción que deberá seguir la Empresa Elásticos Ambato en relación con la primera estrategia de crecimiento de ingresos, y bajo las perspectivas establecidas su finalidad e incrementar las utilidades y la caretra de clientes, a través de estrategias de mantenimiento y de creación de servicio postventa pero sin dejar de lado la motivación y el trabajo colaborativo de sus empleados.

Ilustración 44. Plan de acción de la Empresa Elásticos Ambato

Estrategia de Crecimiento de los ingresos						
	Objetivos	Nombre del Indicador	Formula	Meta	Actividades	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Aumentar las utilidades	% de Utilidad obtenida en "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Utilidad neta} / \text{Total ventas}) * 100$	Incrementar el 20% de la utilidad neta anual	-Analizar los costos y gastos anuales	0
	Satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	Numero de capacitaciones en atención al cliente	El 100% del personal de ventas se ha capacitado	-Establecer un taller de capacitación en atención al cliente.	\$450 anual
Perspectiva del Cliente	Ampliar la cartera de clientes	% de incremento de clientes en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$((\text{Numero de clientes actuales} - \text{Numero de clientes anteriores}) / \text{Clientes anteriores}) * 100$	Incrementar en un 12% anual con respecto a clientes fijos	-Aumentar seguimiento de postventa a clientes	0
	Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar sistema de mantenimiento de maquinaria	% de mantenimiento preventivo efectuado a las maquinarias en la empresa "Elásticos Ambato" durante el primer trimestre del año 2016	Numero de maquinas realizadas mantenimiento preventivo	Dar mantenimiento preventivo entre 1 y 3 maquinas al trimestre	-Preparar una hoja de ruta de mantenimiento preventivo para la maquinaria
% de presupuesto utilizado en el mantenimiento correctivo de maquinaria de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016			$(\text{Presupuesto de mantenimiento correctivo utilizado} / \text{total presupuesto de mantenimiento correctivo proyectado}) * 100$	Reducir al 50% las visitas del técnico de las maquinarias al año	-Capacitar a un operario en la parte técnica	\$400
Establecer servicio postventa		% de clientes atendidos por servicio postventa en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Numero de llamadas postventa cliente} / \text{total cliente atendidos}) * 100$	Incrementar ventas en un 5% anual	-Establecer un plan de capacitación al departamento de ventas que permita mejorar la relación comercial con los clientes.	\$250 anual
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Motivar a los colaboradores internos a través de incentivos	% de colaboradores incentivados en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{numero de colaboradores que recibieron incentivos} / \text{total colaboradores}) * 100$	Elevar nivel de satisfacción en un 10% anual	-Plan de incentivos relacionado a asistencia, puntualidad y buen trabajo	0
	Desarrollar el trabajo colaborativo mediante la asignación de responsabilidades	% de colaboradores que se encuentran dentro de sus funciones en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Numero de colaboradores en su puesto de trabajo} / \text{total colaboradores}) * 100$	El 80% de los colaboradores se encuentran ejerciendo en su puesto de trabajo	-Diseñar un manual de funciones y responsabilidades	0

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

En relación con la estrategia de productividad se enfoca sobre reducir la subutilización de los quipos, mejorar el nivel de respuesta a los clientes, partiendo de una estructura organizativa y de la automatización de los procesos internos.

Ilustración 45. Plan de acción de la Empresa Elásticos Ambato

Estrategia de Productividad						
	Objetivos	Nombre del Indicador	Formula	Meta	Actividades	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Mejorar la utilización de maquinaria a través de un correcto mantenimiento	% de tiempo muerto en la producción de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\Sigma \text{Tiempo total de maquinas paradas} / \Sigma \text{total horas maquina}) * 100$	Disminuir en un 50% los tiempos muertos de la maquinaria	-Establecer un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria	0
	Mejorar el tiempo de entrega de pedidos a clientes	% de pedidos entregados a tiempo de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Numero de pedidos entregados a tiempo} / \text{Numero de pedidos solicitados}) * 100$	Entregar el 80% de los pedidos de manera oportuna	-Preparar la hoja de ruta de entrega con el departamento de logística -Mantener un adecuado stock de materia prima para la producción.	0 \$5000 mensual
Perspectiva de Procesos Internos	Reestructurar los procesos en el área de producción de la empresa	% de procesos reestructurados de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	Numero de procesos reestructurados	100% de procesos reestructurados	-Levantar los procesos de producción -Desarrollar un manual de procedimientos de producción -Socializar los procesos.	\$500 consultoría \$60 impresiones 0
	Reducir costos operacionales	% de costos operacionales reducidos de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Total presupuesto de costos operativos utilizado} / \text{total presupuesto de costos operativos proyectados}) * 100$	Reducir los costos operativos en un 3% anual	-Controlar el uso de insumos	0
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Automatizar procesos internos	% de nueva tecnología incrementada de la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	Numero de maquinaria incrementada	Automatizar el 10% de los procesos	-Incrementar maquinaria -Tecnificar procesos -Preparar técnicamente al personal	\$30000 anual 0 0
	Gestionar actividades en el área de producción siguiendo normas de calidad, seguridad y salud ocupacional	% de colaboradores capacitados en la empresa "Elásticos Ambato" durante el año 2016	$(\text{Numero de colaboradores capacitados} / \text{total colaboradores}) * 100$	Capacitar al 100% del personal	-Planificar un cronograma de capacitaciones teniendo como base a la SETEC	0

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Posteriormente se establece la matriz de indicadores y tiempos de ejecución para cada una de las matrices planificadas anteriormente, estas permitirán llevar un seguimiento técnico y evaluar el nivel de respuesta y cumplimiento de lo ya planificado.

Ilustración 46. Cuadro de Mando para toma de decisiones “Elásticos Ambato”. Estrategia de Crecimiento de Ingresos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO		FRECUENCIA	METAS		VARIACIONES		
			Año base	Año Proyectado		BASE	META			
Perspectiva Financiera	Aumentar las utilidades	(Utilidad neta/Total ventas) *100	18%	20%	anual	18%	20%	<=18%	19%	>=20%
Perspectiva del Cliente	Satisfacción del cliente	Numero de capacitaciones en atención al cliente	0	1	anual	0%	100%	0%	1%-99%	100%
	Ampliar la cartera de clientes	((Numero de clientes actuales-Numero de clientes anteriores)/Clientes anteriores)*100	62	68	anual	10%	12%	<=10%	11%	>=12%
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar sistema de mantenimiento de maquinaria	Numero de maquinas realizadas mantenimiento preventivo	0	3	trimestral	0%	100%	0%	1%-99%	100%
		(Presupuesto de mantenimiento correctivo utilizado/ total presupuesto de mantenimiento correctivo proyectado)*100	4	3	anual	25%	50%	<=25%	26%-49%	>=50%
	Establecer servicio postventa	(Numero de llamadas postventa cliente/total cliente atendidos)*100	30	62	anual	48%	100%	<=48%	49%-99%	100%
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Motivar a los colaboradores internos a través de incentivos	(numero de colaboradores que recibieron incentivos/total colaboradores)*100	0	1	anual	0%	10%	0%	1%-9%	>=10%
	Desarrollar el trabajo colaborativo mediante la asignación de responsabilidades	(Numero de colaboradores en su puesto de trabajo/total colaboradores)*100	8	12	anual	53%	80%	<=53%	54%-79%	>=80%

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

Ilustración 47. Cuadro de Mando para toma de decisiones “Elásticos Ambato”. Estrategia de Productividad

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO		FRECUENCIA	METAS		VARIACIONES			
			Año base	Año Proyectado		BASE	META				
Estrategia de Productividad	Perspectiva Financiera	Mejorar la utilización de maquinaria a través de un correcto mantenimiento	(Σ Tiempo total de maquinas paradas/ Σ total horas maquina)*100	144 H/tiempo muerto	72 H/tiempo muerto	anual	3.8%	1.8%	>=3.8%	3.7%-1.9%	<=1.8%
	Perspectiva del Cliente	Mejorar el tiempo de entrega de pedidos a clientes	(Numero de pedidos entregados a tiempo/Numero de pedidos solicitados)*100	180	200	mensual	0%	80%	0%	1%-79%	>=80%
	Perspectiva de Procesos Internos	Reestructurar los procesos en el área de producción de la empresa	Numero de procesos reestructurados	0%	100%	anual	0%	100%	0%	1%-99%	100%
		Reducir costos operacionales	(Total presupuesto de costos operativos utilizado/total presupuesto de costos operativos proyectados)*100	78%	75%	anual	0%	3%	0%	1%-2%	>=3%
	Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Automatizar procesos internos	Numero de maquinaria incrementada	0	1	anual	0%	10%	0%	1%-9%	>=10%
		Gestionar actividades en el área de producción siguiendo normas de calidad, seguridad y salud ocupacional	(Numero de colaboradores capacitados/total colaboradores)*100	0	15	anual	0%	100%	0%	1%-99%	100%

Elaborado por: Mariuxi Rodríguez

5.2. Análisis de resultados

Actualmente el sector empresarial ha enfrentado el desarrollo de competencias cada vez más agresivas, así como también el comportamiento de los consumidores que son más exigentes y complejos. Otro de los elementos que influye de manera significativa en este sector es la tecnología por su avance vertiginoso así como también la liberación de los mercados internacionales. Todo lo señalado exige una alta predisposición de las empresas a nivel gerencial hacia un proceso de cambio o mejora continua. Este cambio o mejoramiento debe estar apoyado en procesos o herramientas administrativas que orienten de manera técnica la gestión de las mismas, es necesario una renovación de sus modelos y procesos de gestión que les permita ser más eficientes y competitivos para poder posicionarse y sostenerse en el mercado.

Por esta razón la Empresa “Elásticos Ambato” se encamina a una reestructuración de su modelo de gestión al considerar y aplicar un modelo de gestión colaborativo que cuente con herramientas de gestión como es el Balanced Scorecard, de ahí la necesidad de consolidar el modelo con la herramienta armonizándolas a las necesidades reales de la empresa y que permitan responder a sus lineamientos estratégicos como son la misión, visión y objetivos.

La desalineación entre misión y visión conduce a la empresa a redefinir el futuro que desea alcanzar y a encaminar las capacidades estratégicas hacia este fin. Dicho fin debe ser compatible con una realidad explícita que aproveche las capacidades que conservan la posibilidad de desarrollarse pero que actualmente no hacen posible una canalización de recursos hacia la visión organizacional. La historia de la empresa refleja un valor almacenado en cuanto a las primeras investigaciones realizadas, conocimientos técnicos en elaboración de elásticos y reconocimiento por parte de la comunidad, entre otros. Estas características se concretan hoy en capacidades rescatables para rediseñar una estrategia alineada con una misión y visión organizacional acorde con la realidad que enfrenta la empresa.

Para la estructuración de este modelo se parte del modelo planteado por Standler (2015) y se armoniza con los elementos y perspectivas del Balanced Scorecard, se considera como base las necesidades del entorno, las variables de influencia, los pilares de la empresa y las variables de impacto, posteriormente la ejecución de los procesos propios de la empresa apoyados en una planificación sistemática y estratégica. Un factor de éxito de la planeación estratégica y la gestión organizacional, son los métodos de diagnóstico

y control que se implementan con el fin de realizar el seguimiento continuo del estado de la gestión en la empresa.

Una vez diseñado el modelo de gestión colaborativa se construye el cuadro de mando integral considerando las 4 perspectivas orientados hacia la búsqueda de estrategias de crecimiento de los ingresos y estrategias de productividad, con el señalamiento de las acciones para cada una de ellas. Al contar con CMI se construyen los planes de acción para cada estrategia. El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

La empresa “Elásticos Ambato” es una empresa que produce elásticos de varios tipos para distribuirlos a diferentes clientes, al momento se maneja de manera empírica, con una estructura organizacional familiar y con procesos no establecidos, por lo que trabaja de manera empírica lo que ocasiona que no cuente con un modelo de gestión adecuado ni con procesos establecidos técnicamente, lo que influye en el desempeño de la misma.

Los modelos de gestión son herramientas que permiten a las empresas grandes, medianas y pequeñas, planificar, organizar y ejecutar acciones sistemáticas y sistémicas en correspondencia con la filosofía institucional y que permite el cumplimiento de los objetivos institucionales y el posicionamiento.

De las encuestas aplicadas se concluye que no existe un modelo gestión propio para la empresa por lo que se realiza una revisión bibliográfica para identificar las necesidades de la misma y trasponerlo a un modelo de gestión apoyado de una herramienta administrativa que contribuyan a potenciar los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa y de deje de operar de manera empírica.

El modelo de gestión colaborativo propuesto para la empresa “Elásticos Ambato”, en una herramienta gerencial que enmarca todos los procesos propios de la empresa y que se apoya en el Balanced scorecard para la organización y planificación de los procesos dentro de las perspectivas propias de esta herramienta, lo que garantiza la viabilidad del modelo que fue adaptado a las necesidades de la empresa y a la vez permite la automatización y organización de los procesos.

En el modelo propuesta además se plantean estrategias de crecimiento y de productividad las mismas que a través de las metas e indicadores establecidos podrán ser medidos oportunamente y de manera sistemática para el cumplimiento de lo planificado.

6.2. Recomendaciones

Socializar la importancia del modelo de gestión propuesto y los beneficios que éste aportará a la empresa así como también la necesidad del involucramiento de todo el personal para el éxito de la propuesta.

Aplicar el modelo de gestión colaborativa diseñado apoyado de una herramienta gerencial como es el Balanced Scorecard que esta armonizado a las necesidades de la empresa así como a los procesos que en esta se desarrollan.

Capacitar al personal en la aplicación del modelo de gestión diseñado así como en el desarrollo técnico de los procesos de la empresa.

Motivar al personal al trabajo colaborativo y en equipo para el complemento del desarrollo del modelo de gestión colaborativo.

Dar seguimiento periódico a las acciones que se realicen del modelo de gestión propuesto con la finalidad de realizar procesos de retroalimentación permanentes.

REFERENCIAS

- Acevedo Urquiaga, A. (2013). Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico. *Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana Cuba.
- Alarcón. (2012). Estilos parentales de socialización y ajuste psicosocial de los adolescentes: un análisis de las influencias contextuales en el proceso de socialización. *Tesis*. España: Universidad de Valencia.
- Alarcón. (2014). Relación entre estilos parentales, vínculo afectivo, estilos atribucionales y ansiedad social en adolescentes entre los 11 y 18 años de edad de una Institución Educativa de Bogotá. *Tesis*.
- Alarcon, A. (2012). Estilos parentales de socialización y ajuste psicosocial de los adolescentes: un análisis de las influencias contextuales en el proceso de socialización. *Tesis*. España – Valencia.
- Albrecht, M. (2010). *Supply Chain Coordination Mechanisms: New Approaches for Collaborative Planning*. . ed. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
- Álvarez Gallego, M. (2010). Prácticas educativas parentales: autoridad familiar, incidencia en el comportamiento agresivo infantil. *revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- APICS. (2008). APICS dictionary . *Diccionario*. merican Production & Inventory Control Society .
- Arambarri Basañez, J. (2012). Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyecto. *Tesis doctoral*. Universidad de Cordoba.
- Arraut Camargo, L. C. (2012). *La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena*. Universidad de Medellín.
- Barreno , J. (Mayo de 2015). Estilo Parental y su Influencia en el Bienestar Psicológico en Adolescentes de 14-17 años de edad del Colegio Tirso de Molina. Ambato, Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.
- Batallas Bustamante , M. (2014). Agresividad, hostilidad e ira en adolescentes que juegan videojuegos. *Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Psicólogo mención Clínico*. Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.

- Baumrind, D. (2010). *Effects of Authoritative Parental Control on Child Behavior*. Berkely.
- Becker, W. (1964). *Consequences of different kinds of parental discipline*. New York: Hoffman M.L.& Hoffman L.W. .
- Bernal, A. (2009). Autoridad, familia y educación. *Revista española de pedagogía*.
- Berrios, A. (2012). Factores de personalidad, estrés y experiencia de ira en el surgimiento de sintomatología musculoesquelética (cuello, lumbalgia y miembros superiores) en diferentes contextos laborales de nicaragua. *Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Cadena, G., Monge, E., & Zhunio, B. (2011). *Investigación del modelo de gestión en las operaciones turísticas de alojamiento, alimentos & bebidas y turismo*. Quito.
- Calle, Alberto ; Álvarez, Esther. (2011). *Propuesta de modelo para la innovación colaborativa de la Pyme con su cadena de suministro*. Cartagena: Congreso de Ingeniería de Organización.
- Calle, M. D. (2011). *Prevención de la violencia en adolescentes y jóvenes*. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/PREVENCI%C3%93N%20DE%20LA%20VIOLENCIA%20EN%20ADOLESCENTES%20Y%20J%C3%93VENES%20Dra.%20Carmen%20Calle.pdf>
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2012). *Estudio de Sectores Textiles - Confección, Cuero y Calzado y Metal-mecánico, Carrocero de Tungurahua*. Ambato: CIT.
- Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua. (2012). *Empresas textiles de Tungurahua*. Ambato.
- Camisón , C., Cruz , S., & González , T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Canton y Cortes. (2011). *Desarrollo socioafectivo y de personalidad*. Editorial Alianza.
- Capano, A. (mayo de 2013). *Estilos Parentales, Parentalidad positiva y formación de Padres*. Recuperado el agosto de 2016, de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212013000100008

- Cárdenas Agreda , Hugo. (2009). *Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones*. Colombia : Universidad Nacional De Colombia .
- Cárdenas Agreda , H. (2009). *Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones*. Colombia : Universidad Nacional De Colombia .
- Carrasco, E. (2013). *La familia como sistema relacional*. Recuperado el 2016, de <http://escuela.med.puc.cl/paginas/ops/curso/Lecciones/Leccion03/M1L3Leccion.html>
- Carrillo, F. (2010). *PYMES. Su importancia en el desarrollo de América Latina. Caso Ecuador*. Ecuador: Imprenta Colón.
- Castilla, C. (2011). *Conductas y actitudes*. Editorial Tusquets.
- Casullo, G. (2011). *Adolescencia y estrés. En "El malestar" y su evaluación en diferentes contextos*. Buenos Aires: Editores. Eudeba.
- Chiavenato, I. (1999). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw hill.
- Coleman. (2011). *The nature of Adolescence* (Cuarta Edición ed.). Nueva York: Psychology Press.
- Coloma. (2013). *"Estilos educativos paternos"*. Madrid: Narcea: Pedagogía Familiar de José María Quintana.
- Competitividad, M. D. (3 de ENERO de 2011). *Agendas para la transformacion productiva territorial*. Obtenido de (3 de ENERO de). <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORI>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2008). *Administración* (12da. edición ed.). Pearson.
- Criado, J. (2013). *"Open government, social media y sector público. Las administraciones públicas en la era de las redes sociales digitales"*. Ciberpolítica.
- Criado, J., & Rojas, F. (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

- Demos, J., & Demos, V. (2006). *Adolescence in historical perspective*.
- Enright.; Levy; Harris y Lapsle. (2010). Do economic conditions influence how theorists view adolescents? *Journal of Youth and Adolescence*, 541-559.
- Erikson, E. (2012). *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández. (2010). "Comunicación empresarial y atención al cliente" "Definición de organigrama" . Editorial Paraninfo.
- Fernández y Buela-Casal. (2010). *Manual para padres desesperados con hijos adolescentes*. Madrid: Pirámide.
- Flandrin, Jean. (2010). *Orígenes de la Familia Moderna*. Recuperado el agosto de 2016, de http://iin.oea.org/Cursos_a_distancia/Lectura12_disc.UT3.pdf
- Francisco Barrios , M. (2012). *Relajación progresiva es un método de carácter fisiológico*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.lareljacion.com/lareljacion/16jacobson.php>
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). *El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos*. Bogotá .
- García , M. (2015). *Cooperativas vecinales. Modelo de gestión colaborativa en rehabilitación y conservación de barriadas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Gascón , J. (2006). *Propuestas para el desarrollo sostenible de un modelo colaborativo y competitivo en I+D+i*. Obtenido de <https://www.madrimasd.org/revista/revista39/tribuna/tribuna4.asp>
- Gobierno Provincial de Tungurahua. (2010). *Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua*. Ambati.
- González Ortega, T. G. (2013). La relación de las conductas antisociales con los estilos de parentalidad y las expectativas escolares de estudiantes de ciudad de México. *para obtener el título de Licenciada en Psicología*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, F., & Ganaza, J. (2010). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.

- González, Francisco. (2010). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Graells, J. (2010). *“Administración colaborativa, el cambio de verdad”*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jordigraells/ambits43-jordigraells>
- Grolnick, W. (2003). *The psychology of parental control: How well-meant parenting backfires*. Hillsdale, NJ: Lawrence E. Erlbaum Associates.
- Grolnick, W. (2013). *The psychology of parental control: How well-meant parenting backfires*. Hillsdale, NJ: Lawrence E. Erlbaum Associates.
- Gualpa, N. (2015). Estilos de Crianza de los padres de estudiantes con bajo rendimiento. *Tesis*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2011). *Metodología de la investigación* (4ta. edición ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, M. D. (2015). *Educación Emocional Programa y guía de desarrollo didáctico* (1a Edición ed.). 2015, Murcia, España.
- Jiménez, R. (2007). *Diseño de modelo de gestión para el control de los recursos empleados en el proyecto de fabricación de los intercambiadores de calor de la empresa*. Venezuela: Sidetur C.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *“Balanced Score Card”*. México: Editorial Gestión.
- Kaplan, & Norton. (2011). *Mapas estratégico*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan,, R., & Norton, D. (2004). *v*. Boston.
- Koontz, H., & Weichrich, H. (1998). *“Administración”*. Ed. McGrawHil.

- La Hora . (abril de 2012). *Violencia crece en escuelas y colegios* . Recuperado el 31 de mayo de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101312976/-1/Violencia_crece_en_escuelas_y_colegios_.html
- Labrador, F. (2012). *Técnicas de modificación de conducta*. Editorial Pirámide.
- Lau, J., Eley, T., & Stevenson, J. (2006). Examining a state-trait anxiety relationship: A behavioral genetic approach. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 19-27.
- Lau, J., Eley, T., & Stevenson, J. (2012). Examining a state-trait anxiety relationship: A behavioral genetic approach. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 19-27.
- LOEI. (25 de agosto de 2015). Ley Orgánica de Educación Intercultural. *Registro Oficial No. 572*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- López, K. (2014). "estilos de socialización parental en adolescentes indígenas KAQCHIKELES.". *tesis de grado*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- MacKAY. (2011). *"Técnica de la Reestructuración Cognitiva", para poder desarrollar mejor la habilidad del Autocontrol Emocional*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://virtual.uaeh.edu.mx/repositoriooa/paginas/OA_iemocional/tcnica_de_la_reestructuracin_cognitiva.html
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 139-150.
- Mainieri Caropreso, R. (2011). *El modelo de terapia cognitiva conductual*.
- Márquez, M. (2014). Agresividad, hostilidad e ira en adolscntes que juegan videos. *Trabajo de titulación*. Quito: Universidad de Las Américas.
- Martínez, S. (2013). *Gestión de recursos humanos en las PYMES. Cómo hacer que las personas contribuyan a los objetivos de la organización*. Córdoba: Universidad Blas Pascal.

- Mendoza , M., & Ocampo , E. (2010). *Modelo de gestión logística colaborativa para integración de cadenas de suministros en pequeñas y medianas empresas: estudio de casos en Bogotá*. (U. A. Colombia, Ed.) Obtenido de <http://revistas.fuac.edu.co/index.php/clepsidra/article/view/112/101file:///C:/Users/DELL/Downloads/112-187-1-SM.pdf>
- Meregildo , C. (2015). Propiedades psicométricas del inventario de expresión de ira estado-rasgo 2 en estudiantes de secundaria. *Tesis para Licenciatura*. Universidad César Vallejo.
- Mergel, I. (2011). *v. IBM Center for the Business of Government (Using Technology Series)*.
- Mestre, Tur, Samper, & Latorre. (2010). *"Inestabilidad emocional y agresividad. Factores predictores"*.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y la competitividad. (2012). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*. Tungurahua .
- Minuchin, & Fishman. (2009). *Familias y Terapia Familiar*. Barcelona: Gedisa.
- Minuchin, S. (2003). *Familias y Terapia Familiar*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Moreno, A. (2014). *Análisis del crowdfunding como alternativa de financiamiento para emprendedores ecuatorianos*. Guayaquil.
- Muñiz, Luis. (2011). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (3era Edición ed.).
- Muñoz Machado, A. (2010). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Ediciones Díaz Santos.
- Musitu, G., & García, F. (2010). *ESPA29: Escala de estilos de socialización parental*. Madrid: TEA.
- Navas, A. (2010). *"La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio"*.
- Observatorio Navarro de Empleo. (2014). *Nuevos modelos de gestión colaborativa para Pymes*. (C. d. Navarra, Ed.) Recuperado el 20 de julio de 2016, de http://ifuturo.org/informes/Institucion%20Futuro_Nuevos%20modelos%20de%20gestion%20colaborativa%20para%20pymes.pdf

- Odiorne, G. (2014). *El lado humano de la dirección*. Díaz de Santos.
- Olhager, J., & Selldin, E. (2004). "Supply chain management survey of Swedish manufacturing firms". *International Journal of Production Economics*, Vol.89, pp.353-361 .
- Oliva. (2006). "Relaciones familiares y desarrollo adolescente". Anuario de Psicología.
- Oliva; Parra; Arranz. (2008). "Estilos relacionales parentales y ajuste adolescente". *Infancia y aprendizaje*.
- OMS. (Octubre de 2015). *Violencia Juvenil*. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs356/es/>
- Opi, J. (2010). *Las claves del comportamiento*. Editorial Amat.
- Paitti, L. (2010). *Psicología*. Asunción: Don Bosco.
- Palacios, J. (2002). *Familia y Desarrollo Humano*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Palate , M. (2014). La agresividad infantil y su influencia en el aprendizaje social de los niños del quinto y sexto año de educación básica de la Unidad Educativa Oriente de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. *Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la Obtención del Título de Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Papalia, D., Olds, , S., & Feldman, R. (2009). *Desarrollo Humano*. México: McGrawHill.
- Papalia, d., Olds, S., & Feldman, R. (2009). *Desarrollo Humano*. México: McGrawHill.
- Penado Abilleira, M. (2012). Agresividad reactiva y proactiva en adolescentes: efecto de los factores individuales y socio-contextuales. *Tesis doctoral*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez , O. O. (Abril de 2013). "Socialización parental en la adolescencia" (estudio realizado con jóvenes que asisten a centros educativos de la zona 9 de Quetzaltenango). *Tesis previo a conferirle en el grado académico de: El título de Psicólogo*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Pérez. (Abril de 2013). Socialización Parental en la Adolescencia. *Tesis*. Universidad Rafael Landívar.

Piatti de Vásquez, L. (2010). *Psicología*. Asunción: Editorial Don Bosco.

Programa Compartim. (2013). *El trabajo colaborativo en la administración Cataluña*. Cataluña: Fundación CEDDET.

Quijano y Ríos. (2015). Agresividad en adolescentes de educación secundaria de una institución educativa nacional. *Tesis*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Raya , A., Pino, M., & Herruzo, J. (2009). la agresividad en la infancia: el estilo de crianza parental como factor relacionado. *European Journal of Education and Psychology*.

Real Academia Española de la Lengua. (2012). *Diccionario*. España.

Rodríguez. (2016 de Enero de 2010). *Viejas y nuevas familias. La transición hacia nuevas estructuras familiares*. Recuperado el Agosto, de <http://reflejosalalbaserpadreshoy.blogspot.com/2009/01/viejas-y-nuevas-familias-la-transicion.html>

Rodríguez, J. (2006). *v. Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana*.

Rodríguez, M., & Orna, C. (2014). Análisis de la cultura empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional en las PYMES comerciales del distrito metropolitano de Quito. *Tesis de Maestría en Administración de Empresas*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Rodríguez, R. (2015). *Manual de Terapia Cognitiva Conductual*. Polemos Editori.

Rosero, S. (2015). La responsabilidad social empresarial en el crecimiento empresarial en las PYMES de la ciudad de Ambato. *Trabajo de graduación previo a la obtención del título de economista*. Ambati: Universidad Técnica de Ambato.

Salas Navarro, K. (2013). *Diseño De Una Estrategia De Gestión De Inventarios Colaborativo Para Escenarios De Incertidumbre De Una Cadena De Suministro Multi-Nivel: Caso De Aplicación Sector Madera Y Muebles De La Región Caribe De Colombia*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Sánchez , P. (2000). *"Financiera Calidad y Productividad"*.

- Sánchez, L. (2013). Adaptación del índice de estilos parentales en adolescentes de 14 a 18 años de la ciudad de Concordia. *Tesis de Licenciatura en Psicología*. Argentina: Pontificia Universidad de Argentina.
- Santillán, C. (2013). Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares. Caso aplicado a empresas del sector norte industrial del Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis de Maestría en Administración de Empresas Maestría en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *PYMES*. SRI.
- Shaffer, D. (2009). *Social and Personality Development*. Wadsworth: Belmont.
- Smith, D. (2006). *Can Parenting Predict Initial Clinical Severity and Substance Abuse Outcomes Among Adolescent Substance Abusers in Outpatient Treatment?*. USA: University of Iowa.
- Solano, J. (2008). *Diseño de modelo para la administración y control de proyectos para la empresa SICAD, C.A*. Universidad Experimental de Guayana.
- SRI. (2016). *PYMES*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stadtler, H. (2015). "Supply chain management and advanced planning--basics, overview and challenges". *European Journal of Operational Research*, Vol.163, pp.575-588.
- Topf, J. (2011). *Psicología de la conducta humana*. Buenos Aires: Editorial Universidad de Buenos Aires.
- Torío, Peña, & Inda. (2010). *"Estilos de educación familiar"*. Psicothema.
- Trianes, & Muñoz. (2014). *Las relaciones sociales en la infancia y en la adolescencia y sus problemas*. Editorial Pirámide.
- Unidad Educativa Indoamérica. (2016). *Historia*. Recuperado el 1 de junio de 2016, de <http://www.cmi.edu.ec/historia/>
- Uranga, W. (2010). *Gestionar la comunicación, en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades*. Buenos Aires.

- Urquiaga , A., & Acevedo , J. (2010). *Modelo y estrategia de desarrollo de las Redes de Valor en Latinoamérica para competir exitosamente en entornos globales*. La Paz (Bolivia).
- Valadez Ramírez, A. (2012). Aplicación de técnicas cognitivo conductuales en un caso de problemas familiares: reestructuración cognitiva, asertividad y manejo de contingencias. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*.
- Valenca, M. (2014). Estudio sobre los estilos parentales y su influencia en la forma de afrontar los problemas los estudiantes del colegio técnico “Mons. Maximiliano Spiller”, de la ciudad de Tena, año lectivo 2013 – 2014. *Proyecto de trabajo de investigación presentado previo a la obtención del Grado Académico de Licenciada en Ciencias de la Educación. Mención Psicología Educativa y Orientación*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Valencia, M. J. (Noviembre de 2014). Estudio sobre los estilos parentales y su influencia en la forma de afrontar los problemas los estudiantes del Colegio Técnico “Mons. Maximiliano Spiller”, de la ciudad de Tena, año lectivo 2013 – 2014. *Proyecto de trabajo de investigación presentado previo a la obtención del Grado Académico de Licenciada en Ciencias de la Educación. Mención Psicología Educativa y Orientación*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Vilar, J. (2011). *Cómo mejorar los procesos en su empresa*. Fundación Confemetal.
- Villatoro , J. (2013). La relación de las conductas antisociales con los estilos de parentalidad y las expectativas escolares de estudiantes de ciudad de México. *Tesis que para obtener el título de licenciada en psicología*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 29-54.

APÉNDICE 1

FICHA DE OBSERVACION APLICADA EN ELASTICOS AMBATO			
IDENTIFICACION DE PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
ASPECTOS	si	no	observacion
Organización La empresa tiene una organización en donde se vicualiza la jerarquía de la misma? La toma de decisiones es de manera participativa? Las accoiones que se realizan estan orientadas al ci¿umplimiento de los logros de a empresa?			
Cultura La empresa esta en condiciones para adptarse a los cambios? Se promueve la innovación?			
Clima Laboral Se desarrolla competencias en los empleados? Las instalaciones son las adecuadas? Existe procesos de comunicación?			
Recursos Humanos Se desarrolla procesos de capacitación? La remuneración es acorde a los perfiles? El nivel de satisfacción de trabajar en la empresa es bueno?			
Procesos Los procesos de la empresa estan debidamente documentados? Existe automatización de procesos? Los procesos contribuyen a resultados de calidad?			
Tecnología Se realiza renovación de equipos según las necesidades de la empresa? Se realizan mantenimiento programados? La capacidad tecnológica es necesaria?			
Sistemas de Información El tiempo de respuesta a los proveedores es adecuada? Existe seguridad en la información que se maneja?			

APÉNDICE 2

Indicaciones:
Señale con una "X" la respuesta que usted considere correcta.

LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA					
	Siempre	asi siempr	Algunas veces	Muy pocas	Nunca
1. ¿Se siente motivado en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Siente que satisface sus expectativas en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral entre sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Existe apoyo y trabajo en equipo por parte de sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Recibe capacitaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Es accesible la comunicación con la parte administrativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN					
8. ¿Su trabajo esta guiado por un plan de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Sabe cuanto debe producir diariamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Realiza un control en la producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿El mantenimiento que se realiza es preventivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿El mantenimiento que se realiza es correctivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Con qué frecuencia da mantenimiento a la maquinaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CADENA DE SUMINISTROS					
14. ¿Emplean un sistema de administración de inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Controla el inventario de productos terminados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Cumple con la entrega de los pedidos a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Desarrolla nuevas líneas de productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS

APÉNDICE 3

ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ELÁSTICOS AMBATO ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Identificar si se aplica un modelo de gestión colaborativa dentro del área de producción de la empresa elásticos ambato.

Indicaciones:

Señale con una "X" la respuesta que usted considere correcta.

LOGÍSTICA - DIMENSIÓN HUMANA

	Siempre	asi siembr	Algunas veces	Muy pocas	Nunca
1. ¿Motiva a sus trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cree que sus trabajadores cumplen con los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Se considera la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones para resolver problemas que se presentan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral entre sus trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cree usted que existe apoyo y trabajo en equipo entre sus trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Se capacita al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Es accesible para recibir sugerencias de sus trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

8. ¿Dispone de un plan de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Entrega el plan de producción a los trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Realiza un control en el área de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Cuenta con un programa de mantenimiento para la maquinaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CADENA DE SUMINISTROS

12. ¿Cuentan con un sistema de administración de inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Controla el inventario de productos terminados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Se atiende de manera oportuna los requerimientos de los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Realiza un seguimiento post venta a sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Cuenta con un registro del seguimiento post venta de sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Cumple con la entrega de los pedidos a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Desarrolla nuevas líneas de productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Cuentan con un abastecimiento de materia prima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS