



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ® Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad.

Línea de Investigación:

Calidad, productividad y competitividad.

Autora:

JOHANNA GABRIELA ORTIZ ZURITA

Directora:

ING. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ ROMO M.B.A.

Ambato – Ecuador

Mayo 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ® Y SU
INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

Línea de investigación:

Calidad, productividad y competitividad.

Autora:

JOHANNA GABRIELA ORTIZ ZURITA

María del Carmen Gómez Romo, Ing. M.B.A. f. _____

CALIFICADORA

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. f. _____

CALIFICADOR

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Msc. f. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

Ambato- Ecuador

Mayo 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Johanna Gabriela Ortiz Zurita portadora de la cédula de ciudadanía N° 180344702-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial en Administración de la Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Johanna Gabriela Ortiz Zurita
C.I. 180344702-6

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, sabiduría para afrontar cada obstáculo y poder cumplir con este sueño.

A mis padres que con su infinito amor, paciencia, conocimientos han sabido guiarme para poder realizar esta investigación que ayudará a mejorar y engrandecer su idea de emprender siempre hacia un mejor futuro.

Mis hermanos y primos que con sus locuras y apoyo incondicional me han ayudado para que no decaiga en lograr mis sueños.

A mis profesores: mis directores, lectores y todos los docentes que me han compartido sus conocimientos y vivencias que me permitirán aplicar en mi carrera tanto profesional como personal.

A mis amigos y compañeros de la universidad, con los cuales compartí muchas alegrías, miedos y tristezas de las cuales he aprendido.

Y a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional para la culminación de esta investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado para las personas más importantes en mi vida: mis padres, quienes han hecho posible que llegue a culminar con esta nueva meta. Gracias a ellos he podido lograr muchos sueños, ya que con sus enseñanzas, su apoyo y confianza he podido salir adelante y poder cumplir con este logro.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca demostrar que el sistema de gestión de mejoramiento continuo es una herramienta que permite mejorar los procesos productivos de la empresa Arte y Cuero PP ® e incidir en sus niveles de productividad. Este trabajo surge al identificar el principal problema por el que la empresa se ve afectada, el cual radica en procesos empíricos que afectan en la entrega de productos y en bajos niveles de productividad. En base a este análisis el objetivo será diseñar un sistema de gestión de mejoramiento continuo en la empresa Arte y Cuero PP ® para mejorar sus niveles de productividad. Esta investigación se enfatizó en correlacionar la variable dependiente e independiente para poder establecer una herramienta adecuada que permita mejorar los procesos productivos al dotar a la empresa de un diseño de varios documentos que permita controlar cada uno de sus procesos y el manejo de sus áreas con la finalidad de obtener mejores estándares de calidad con apoyo en la productividad. Y también se podrá tomar medidas que ayuden a aprovechar cada uno de los recursos y controlar el manejo de los mismos mediante estudio de tiempos y movimientos que permita su crecimiento empresarial.

ABSTRACT

This research project demonstrates that the management system for continuous improvement is a tool that helps productive processes to be enhanced at the company Arte y Cuero PP ®. It also has an impact on its productivity levels. This project came about when it was possible to identify the company's main problem which is based upon empirical processes affecting the delivery of products and low productivity levels. Based on this analysis, the objective will be to design a management system for continuous improvement at Arte y Cuero PP ® in order to improve its productivity levels. The research emphasized the correlation between the dependent variable and the independent variable in order to establish an adequate tool that will improve the productive processes. It gave the company a design of various documents allowing it to control each of its processes and the management of its areas in order to obtain better quality standards with its support in productivity. In addition, it will be possible to take measures that will help make the most of each of the resources as well as control their use by studying times and movements facilitating their business growth.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
TABLA DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	3
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Contextualización	3
1.3. Planteamiento del problema.....	6
1.4. Análisis crítico	7
1.5. Prognosis.....	8
1.6. Formulación del problema	9
1.7. Variables	9
1.7.1. Independiente.....	9
1.7.2. Dependiente	9
1.8. Delimitación del problema.....	10
1.9. Justificación	10
1.10. Objetivos.....	11
1.10.1. Objetivo General.....	11
1.10.2. Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II	13
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes investigativos	13
2.2. Gestión de Calidad	15
2.2.1. Historia.....	15
2.2.2. Aportaciones de otras disciplinas a la gestión de la calidad.....	15
2.2.3. Principios de gestión de la calidad	16
2.2.4. Calidad	17
2.3. Mejoramiento continuo	20
2.3.1. Definición	20
2.3.2. Importancia	21
2.3.3. Ventajas y desventajas	21
2.3.4. Metodología de solución de problemas para el mejoramiento continuo mediante el uso del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)	22
2.4. Sistema de Gestión de Mejoramiento Continuo	25
2.4.1. Sistema.....	25
2.4.2. Sistema de gestión.....	26
2.4.3. Sistema de gestión de mejoramiento continuo	27
2.5. Gestión de Producción	27
2.6. Procesos de producción.....	28
2.6.1. Proceso.....	28
2.6.2. Producción	30
2.6.3. Procesos de producción.....	30
2.7. Productividad	32
2.7.1. Definición	32
2.7.2. Eficiencia	33
2.7.3. Eficacia	34
2.7.4. Eficiencia y eficacia	34
2.7.5. Beneficios del aumento de la productividad	35

2.7.6. Medición del trabajo	35
2.7.7. Variables de la productividad	40
2.7.8. Factores que restringen la productividad	41
2.7.9. Medición de la productividad	42
CAPÍTULO III.....	43
III. METODOLOGÍA	43
3.1. Enfoques investigativos	43
3.1.1. Enfoque cualitativo	43
3.1.2. Enfoque Cuantitativo	43
3.2. Modalidad de la investigación	44
3.2.1. Investigación bibliográfica.....	44
3.2.2. Investigación de campo.....	44
3.3. Métodos de investigación.....	45
3.3.1. Inductivo-deductivo	45
3.4. Tipos o niveles de investigación	45
3.4.1. Descriptivo.....	45
3.5. Fuentes de información.....	46
3.5.1. Fuentes primarias	46
3.5.2. Fuentes secundarias	46
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación	47
3.6.1. Técnicas	47
3.6.2. Instrumentos.....	48
3.7. Población y muestra.....	49
3.8. Recolección de la información.....	49
CAPÍTULO IV	51
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1. Análisis e interpretación de datos de encuestas a clientes mayoristas	52
4.2. Análisis e interpretación de datos a empleados de la empresa	68

CAPÍTULO V.....	83
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1. Conclusiones.....	83
5.2. Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO VI.....	87
VI. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	87
6.1. Antecedentes.....	87
6.1.1. Institución ejecutora: ARTE Y CUERO PP ®.....	88
6.1.2. Beneficiarios.....	90
6.2. Justificación.....	90
6.3. Objetivos.....	91
6.3.1. Objetivo general.....	91
6.3.2. Objetivos específicos.....	92
6.4. Análisis de la factibilidad.....	92
6.4.1. Factibilidad Tecnológica.....	92
6.4.2. Factibilidad Organizacional.....	92
6.4.3. Factibilidad Económica.....	92
6.4.4. Factibilidad Técnica.....	93
6.4.5. Factibilidad Legal.....	94
6.5. Fundamentación.....	95
6.6. Metodología.....	95
6.6.1. El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).....	96
6.6.2. Diagnóstico de la empresa.....	98
6.7. Administración.....	106
6.7.1. Planear.....	106
6.7.2. Hacer.....	114
6.7.3. Verificar.....	136
6.7.4. Actuar.....	140

6.8. Previsión de la evaluación.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS	152

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1: Gestión de calidad y otras disciplinas	15
Gráfico 2: Herramientas del control de calidad.....	19
Gráfico 3: Punto de vista de Deming para un sistema de producción	25
Gráfico 4: Etapas de un proceso.....	29
Gráfico 5: Productividad	33
Gráfico 6: Condiciones de cambios y devoluciones.....	52
Gráfico 7: Facilidades de recepción de pedidos	53
Gráfico 8: Especificaciones de los productos.....	54
Gráfico 9: Plazos de entrega.....	55
Gráfico 10: Exclusividad en los productos.....	56
Gráfico 11: Productos cumplen con expectativas	57
Gráfico 12: Catálogo de colores.....	58
Gráfico 13: Códigos de los productos	59
Gráfico 14: Modificaciones al producto.....	60
Gráfico 15: Cuidado y/o mantenimiento de las prendas.....	61
Gráfico 16: Formas de hacer pedidos.....	62
Gráfico 17: Atención adecuada	63

Gráfico 18: Materiales usados por la empresa	64
Gráfico 19: Dudas o inquietudes	65
Gráfico 20: Opciones de pago	66
Gráfico 21: Tipos de promociones	67
Gráfico 22: Funciones y responsabilidades de empleados	68
Gráfico 23: Registro de materia prima y materiales	69
Gráfico 24: Comparación producto terminado con diseñado	70
Gráfico 25: Ficha del producto.....	71
Gráfico 26: Los moldes tienen patrón	72
Gráfico 27: Criterios de compra.....	73
Gráfico 28: Control de los productos	74
Gráfico 29: Tiempo estimado de producción	75
Gráfico 30: Carta de colores.....	76
Gráfico 31: Codificación de productos	77
Gráfico 32: Producción de bienes	78
Gráfico 33: Forma correcta de utilización de cuero	79
Gráfico 34: Limpiar y cuidar la prenda	80
Gráfico 35: Evaluar diseño.....	81
Gráfico 36: Selección de materiales	82
Gráfico 37: Diagrama de mejoramiento	97

Gráfico 38: Flujograma de la propuesta	98
Gráfico 39: Puntos críticos de clientes	115
Gráfico 40: Puntos críticos de empleados	117
Gráfico 41: Diagrama de compra de materiales	119
Gráfico 42: Diagrama Corte	120
Gráfico 43: Diagrama cosido chompa	121
Gráfico 44: Elaboración total	122
Gráfico 45: Diagrama del proceso de venta	123
Gráfico 46: Pago a proveedores	124
Gráfico 47: Carta de colores.....	125
Gráfico 48: Catálogo de los productos	126
Gráfico 49: Organigrama estructural.....	143
Gráfico 50: Organigrama posicional	143

Tablas

Tabla N° 1: Dos dimensiones de la calidad	19
Tabla N° 2: <i>Simbología para el mapeo de procesos</i>	31
Tabla N° 3: <i>Eficiencia y eficacia</i>	35
Tabla N° 4: <i>Calificación de la actuación.</i>	37
Tabla N° 5: Sistema de suplementos por descanso como porcentaje de los tiempos normales.....	39

Tabla N° 6: <i>Modelo de una hoja de observación</i>	40
Tabla N°7: Cuadro de la población de la empresa.....	49
Tabla N° 8: Plan de recolección de la información	50
Tabla N° 9: Condiciones de cambios y devoluciones.....	52
Tabla N° 10: <i>Facilidades de recepción de pedidos</i>	53
Tabla N° 11: <i>Especificaciones de los productos</i>	54
Tabla N° 12: <i>Plazos de entrega</i>	55
Tabla N° 13: <i>Exclusividad en los productos</i>	56
Tabla N° 14: <i>Productos cumplen con expectativas</i>	57
Tabla N° 15: <i>Catálogo de colores</i>	58
Tabla N° 16: <i>Códigos de los productos</i>	59
Tabla N° 17: <i>Modificaciones al producto</i>	60
Tabla N° 18: Cuidado y/o mantenimiento de las prendas.....	61
Tabla N° 19: <i>Formas de hacer pedidos</i>	62
Tabla N° 20: <i>Atención adecuada</i>	63
Tabla N° 21: <i>Materiales usados</i>	64
Tabla N° 22: <i>Dudas o inquietudes</i>	65
Tabla N° 23: <i>Opciones de pago</i>	66
Tabla N° 24: <i>Tipos de promociones</i>	67
Tabla N° 25: Funciones y responsabilidades de empleados	68

Tabla N° 26: <i>Registro de materia prima y materiales</i>	69
Tabla N° 27: <i>Comparación producto terminado con diseñado</i>	70
Tabla N° 28: <i>Ficha del producto</i>	71
Tabla N° 29: <i>Los moldes tienen patrón</i>	72
Tabla N° 30: <i>Criterios de Compra</i>	73
Tabla N° 31: <i>Control de los productos</i>	74
Tabla N° 32: <i>Tiempo estimado de producción</i>	75
Tabla N° 33: <i>Carta de colores</i>	76
Tabla N° 34: <i>Codificación de productos</i>	77
Tabla N° 35: <i>Producción de bienes</i>	78
Tabla N° 36: <i>Forma correcta de utilización de cuero</i>	79
Tabla N° 37: <i>Limpiar y cuidar la prenda</i>	80
Tabla N° 38: <i>Evaluar diseño</i>	81
Tabla N° 39: <i>Selección de materiales</i>	82
Tabla N° 40: <i>Presupuesto para ejecutar el sistema</i>	93
Tabla N° 41: <i>Análisis FODA</i>	99
Tabla N° 42: <i>Estudio de tiempos del corte</i>	101
Tabla N° 43: <i>Estudio de tiempos de cosido</i>	104
Tabla N° 44: <i>Planificación de actividades en la empresa</i>	109
Tabla N° 45: <i>Valores para cálculo de productividad 2013</i>	110

Tabla N° 46: Valores para cálculo de rentabilidad 2013	112
Tabla N° 47: <i>Causas de quejas de clientes</i>	115
Tabla N° 48: <i>Causas de devoluciones de empleados</i>	116
Tabla N° 49: <i>Formato de registro de cuero</i>	126
Tabla N° 50: Formato de registro de materia prima	127
Tabla N° 51: Formato de registro de productos en proceso.....	127
Tabla N° 52: Formato de codificación de los cueros	127
Tabla N° 53: <i>Registro de cuero</i>	128
Tabla N° 54: <i>Registro de materia prima</i>	128
Tabla N° 55: Registro de productos en proceso	128
Tabla N° 56: Formato de codificación de los cueros	129
Tabla N° 57: <i>Ficha de los productos</i>	130
Tabla N° 58: Valores para cálculo de productividad 2014	137
Tabla N° 59: Valores para cálculo de rentabilidad 2014	139
Tabla N° 60: <i>Actividades del Gerente</i>	141
Tabla N° 61: <i>Comparación de índices</i>	142
Tabla N° 62: <i>Previsión de la evaluación</i>	148

INTRODUCCIÓN

Diversos autores manifiestan que un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar su visión, por tal razón se vio la necesidad de elaborar una investigación que ayude a la empresa Arte y Cuero PP ® a controlar de forma correcta sus recursos, mejorar sus procesos y con ello alcanzar una mejora de la productividad.

Esta disertación de grado consta de seis capítulos, los cuales se detallará brevemente a continuación:

Capítulo I, se identificó el problema de la empresa; el cual se basa en bajos niveles de productividad, con lo cual se permitió delimitarlo y determinar objetivos: general y específicos.

Capítulo II, mediante este capítulo se recopiló información relacionada al tema investigado que se sustenta en bibliografía actual.

Capítulo III, en este capítulo se definió la metodología que se utilizó, se determinó la población para aplicar las técnicas y herramientas de recopilación de información que permitieron conocer la situación actual de la empresa con relación a sus clientes mayoristas y sus empleados.

Capítulo IV, los datos obtenidos en base a las encuestas aplicadas se tabularon, analizaron e interpretaron.

Capítulo V, se emitieron las conclusiones y recomendaciones de la disertación elaborada, en la cual se pone de manifiesto la necesidad de contar con el sistema de gestión de mejoramiento continuo.

Capítulo VI, se desarrolló la propuesta, en donde se identificó la situación actual de la empresa y la solución para contar con la herramienta administrativa denominada sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción de la empresa Arte y Cuero PP ®.

Finalmente se incluyen bibliografía y anexos de la investigación realizada

CAPÍTULO I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema

El sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción de la empresa Arte y Cuero PP ® y su incidencia en los niveles de productividad.

1.2. Contextualización

Para Taylor (1995), el método de trabajo es susceptible de ser mejorado, especialmente lo relacionado con clientes externos. Para la mayor parte de las personas, la mejora continua es una invención japonesa, sin embargo estos programas se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos. Empresas internacionales reconocidas que han aplicado esta herramienta gerencial son: en Estados Unidos; National Manufacturing Company Corporation (NCR Corporation), Lincoln Electric Company, Procter & Gamble y en Japón: Toyota, Xerox, Motorola, Harley Davidson, General Electric, entre otras, que han podido mejorar sus procesos con lo cual aumentaron su productividad y los productos resultantes dentro de esas mejoras han permitido que los clientes sean fieles con la marca y generen confianza al momento de tomar una decisión con respecto a la compra de los productos.

El establecer un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, formando parte del ambiente del trabajo hizo que el gerente de NCR Coporation, por ejemplo, pueda averiguar y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, costos y productividad.

Ecuador es un país con varias empresas dedicadas a la producción de bienes, con respecto a la implementación de la herramienta objeto de estudio, es decir, el sistema de gestión de mejoramiento continuo, hay varias empresas que han aplicado éste. Un ejemplo de ello es Oleoductos de Crudo Pesado (OCP) Ecuador S.A., manifiesta en la página web de Microsoft, que mediante un software de mejora continua logró establecer las mejores prácticas en el manejo de incidentes, eventos no deseados y oportunidades de mejora en las instalaciones de la empresa.

Otro caso relevante es el que se encontró en la empresa Farmagro S.A., en su página web manifiesta que es una organización comercial dedicada a la solución de problemas fitosanitarios y agropecuarios, ha implementado la mejora continua en sus procesos, otorgando a sus clientes: capacitación, asistencia técnica, asesoramiento en la utilización de sus diferentes productos para su satisfacción.

Respecto al sector del cuero, se evidencia un ejemplo importante relacionado con el mejoramiento continuo, la empresa Curtiembre Renaciente, en su página web manifiesta que desde el año 1997 se involucró en sistemas de mejoramiento continuo y se implantó en el año 2006.

Con esto se evidencia que si una empresa quiere crecer y mantenerse en el mercado es imprescindible que mejore sus procesos, así obtener productos con altos estándares de calidad y poder competir en un mercado global.

Dentro de la localidad en la zona centro de Ecuador, en los últimos años ha aumentado el número de empresas que ven en el mejoramiento continuo una alternativa para mejorar sus procesos y con ello dotar a sus clientes y consumidores de productos con calidad. Tal es el caso de empresas como Plasticaucho que han visto en la herramienta de mejora continua la posibilidad de contar con productos conformes a estándares establecidos que permiten ofrecer a sus clientes productos con calidad, así lo manifiesta la disertación elaborada por María Isabel Sánchez de la PUCESA.

Pero dentro de lo concerniente a la localidad donde se encuentra la empresa ubicada, es decir, en el sector de la tradicional parroquia de Quisapincha, no se ha evidenciado que ninguna de las existentes, han implementado un sistema de gestión de mejoramiento continuo, por lo cual este proyecto será nuevo al aplicarlo en ese sector y a empresas relacionadas con la de este estudio. Al ser pionera Arte y Cuero PP ® en poseer esta herramienta, permitirá mejorar su competitividad y cumplir en menor tiempo con su visión de atender al mercado nacional e internacional con diseños y mano de obra nacional.

1.3. Planteamiento del problema

Los administradores tienen la responsabilidad de utilizar los recursos de las empresas para satisfacer las necesidades tanto de sus clientes como de su personal de trabajo, para ello deben ayudarse de herramientas que permitan alcanzar con mucha eficiencia esta gestión, ya que de esta forma se mejorará el rendimiento económico y se alcanzará altos niveles de productividad; es evidente que no solo se debe tener una idea general de la forma en la que operan las empresas sino también se debe buscar herramientas que ayuden a controlar y mejorar la forma en que operan.

Es por esta razón que dentro de las herramientas útiles para ayudar a las empresas alcanzar altos niveles de productividad se plantea la utilización de un sistema de gestión que ayude a medir, controlar y mejorar la utilización de los recursos para usarlos de una forma eficiente, eficaz y efectiva y con ello poder aumentar sus utilidades y mejorar las condiciones de vida de todas las personas que se encuentran involucradas directa o indirectamente de estas empresas.

Entre los beneficios del mejoramiento continuo se puede mencionar que se mejorará el rendimiento de todos los miembros que participarán en el proceso productivo y con ello se ahorrarán recursos y el producto final será de mejor calidad; cumpliendo con los estándares establecidos, se mejorarán las actividades que realmente tengan influencia en la calidad del producto que ofrece la empresa, se identificará y aprovechará las oportunidades que se presenten en el entorno utilizando los recursos necesarios para obtener los resultados deseados y además se podrá capacitar al personal para que pueda afrontar los cambios que se dan debido a la globalización

que incide directamente en las organizaciones y con esto el recurso humano mejorará su rendimiento.

Es por ello que se instituye el realizar esta investigación que recolecte y analice información referente a la necesidad de implantar un sistema de gestión de mejoramiento continuo con la cual se pueda establecer la incidencia que tiene ésta en los niveles de productividad y buscar una alternativa de solución al problema planteado.

1.4. Análisis crítico

Luego de haber analizado el problema: “Bajos niveles de productividad”, se encontró las siguientes relaciones causa-efecto:

La mala calidad del producto, es el resultado del desconocimiento de los procesos de producción, ya que al no contar con una herramienta que permita identificar claramente sus etapas, tareas y actividades, impide que se realice correctamente el proceso productivo.

Así mismo, el desperdicio de recursos en la transformación de materia prima en los productos terminados ocasiona elevados costos de producción que al término del ejercicio económico reflejará costos y gastos operacionales innecesarios que disminuyen la liquidez operacional de la empresa.

Para concluir se puede manifestar que el personal operativo al no tener definidas sus actividades realizan procesos repetitivos en la cadena de producción de las prendas de vestir, cuyo material primordial es el cuero originando un excesivo retraso en la entrega de los productos.

1.5. Prognosis

Este tipo de investigación generará grandes beneficios para la empresa en estudio, por lo cual si no se la realiza, la organización continuará realizando sus operaciones de producción sin ningún control, sin datos actualizados de los procedimientos, herramientas, materia prima o productos finales que inciden directamente en la productividad y rentabilidad.

El mercado en la actualidad está globalizado y por lo cual hay cambios en el entorno de forma rápida; es por esta razón el considerar diseñar e implementar herramientas que ayuden al control de los recursos que poseen las empresas para así aprovecharlas al máximo y poder utilizarlos de manera eficiente y eficaz. Debido a que la empresa Arte y Cuero PP® no cuenta con esta herramienta, no se ha podido determinar a ciencia cierta si la empresa pierde o gana y en qué medida esto influye en la productividad y por ende en la rentabilidad. Además si se lleva a cabo la propuesta establecida por este proyecto servirá a que esta organización esté un paso delante de su competencia, con lo cual podrá aumentar su participación en el mercado.

1.6. Formulación del problema

Para especificar qué problema se va a atacar con la investigación, es necesario describirlo a continuación:

El sistema de gestión deficiente impide que los procesos productivos se mejoren de manera continua, lo que da lugar a bajos niveles de productividad en la empresa Arte y Cuero PP®.

La presente investigación trata de estudiar el sistema de gestión de mejoramiento continuo de los procesos de producción como parte del incremento de la productividad de la empresa Arte y Cuero PP®, por medio de técnicas y herramientas de investigación que permite acceder a información primaria y secundaria para la búsqueda de metodologías que ayuden a solucionar la problemática actual.

1.7. Variables

1.7.1. Independiente

- Sistema de gestión de mejoramiento continuo.

1.7.2. Dependiente

- Productividad

1.8. Delimitación del problema

Espacial: La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Ambato, parroquia de Quisapincha, en la empresa Arte y Cuero PP ®, en el barrio el Calvario.

Temporal: El presente trabajo se realizará desde el mes de Septiembre 2013 hasta el mes el de Abril de 2014.

Contenido:

- **Área:** Operacional.
- **Departamento:** Producción.
- **Aspecto:** Productividad.

1.9. Justificación

Es de vital importancia que las empresas tengan conocimiento acerca de la correcta implementación del mejoramiento continuo ya que sirve para cualquier tipo de organización sea de bienes o servicios cuyo fin sea eliminar desperdicios, tiempo improductivo, cuellos de botella, etc., ya que de esta forma se podrá mejorar sus niveles de productividad.

El tema a desarrollarse está vinculado directamente con la carrera de Ingeniería Comercial, ya que se aplican todos los conocimientos adquiridos en la vida universitaria, realizando un análisis de lo investigado y observado, ayudando así a tener experticia en el mejoramiento de la productividad dentro de las empresas.

El proyecto es factible de ejecución debido a que se cuenta con el apoyo y colaboración de los dueños y directivos de la empresa, toda la información necesaria para la elaboración del proyecto está a disposición para esta investigación.

Además el resultado final de este proyecto tendrá como beneficiarios principales la empresa en estudio, considerando que la propuesta a formularse dará solución al problema de investigación permitiendo el crecimiento organizacional e incrementando la rentabilidad y sus ganancias; también se considera como beneficiario al recurso humano por cuanto se compartirá con ellos los resultados económicos del incremento de la productividad, lo que conllevará a un mejor estilo de vida de sus clientes internos y un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, que busca apoyar al aparato socio productivo del país.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de gestión de mejoramiento continuo en la empresa Arte y Cuero PP ® para mejorar sus niveles de productividad.

1.10.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en lo referente a la medición de productividades del proceso de producción de la empresa Arte y Cuero PP®.
- Analizar el uso de los recursos que intervienen en la productividad en la empresa Arte y Cuero PP ®.
- Definir puntos críticos en los cuales la empresa debe mejorar.
- Proponer un sistema de gestión de mejoramiento continuo que permita incrementar los niveles de productividad de la empresa Arte y Cuero PP ®.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

La investigación bibliográfica realizada, ha permitido la obtención de información relevante para orientar la investigación, acerca del sistema de gestión de mejoramiento continuo, en este apartado se incluye extractos de investigaciones previas, entre ellas:

Garnica (2007), menciona que la empresa Garycorp S.A. puede tomar como alternativa el mejoramiento para perfeccionar los procesos; debido a que Frederick Taylor manifiesta que “el método de trabajo es susceptible de ser mejorado, no existe distinción para el tipo de empresa que se pueda aplicar y con lo que se está en la posibilidad de la aplicación dentro de la organización”. (p.25).

Como se puede evidenciar que el mejoramiento continuo ayuda a perfeccionar los procesos productivos de las organizaciones de cualquier índole, tomando en cuenta la naturaleza de las mismas y con ello poder utilizar la metodología correcta para la puesta en marcha de esta herramienta que permitirá a las organizaciones: optimizar tiempos, aumentar ingresos, mejorar la calidad, usar eficientemente los recursos, etc.

Además es importante recalcar que el método de trabajo es susceptible de mejorarse, según Taylor, con lo cual se ve en la necesidad de buscar los medios para que la empresa pueda tomar como referencia este principio, encontrar las mejores alternativas para implantarlas y con ello mejorar los niveles de productividad.

Por su parte Alemán (2008), manifiesta que: “El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.” (p.38). Con esta definición acerca del mejoramiento continuo se puede decir que es un proceso en el cual se involucra la calidad y por esto es de vital importancia el aplicarlo dentro de las empresas para lograr la competitividad de éstas en el mercado tanto presente como futuro.

Gutiérrez (2013), manifiesta en su disertación de grado que la productividad:

Se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (p.42).

Concluyendo con lo que este autor expresa acerca de la productividad, se puede decir que es una relación entre el sistema de producción y los recursos usados para obtener el producto final dentro de la empresa, es importante destacar que mientras menor sea el tiempo para obtener el resultado deseado, más productivo será el sistema de la organización ya que de esta forma se optimizarán recursos importantes que se

evidencia en la disminución de los costos de los productos y con ello se incrementan los ingresos que permitirán mejorar su liquidez.

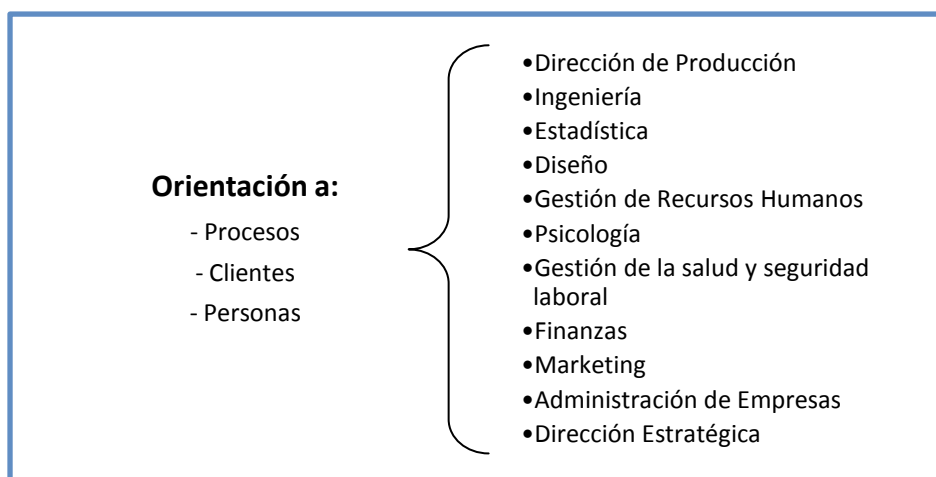
2.2. Gestión de Calidad

2.2.1. Historia

Camisón (2007), manifiesta que la calidad es un problema de las empresas que ha estado presente desde tiempos inmemoriales, es decir, no nace en un momento preciso pero el interés por el trabajo bien hecho, estándares de calidad, inspectores con un buen sistema de verificación, han estado presentes en el transcurso de la civilización de modos distintos de acuerdo a la época.

2.2.2. Aportaciones de otras disciplinas a la gestión de la calidad

Gráfico 1: Gestión de calidad y otras disciplinas



Fuente: Camisón, C. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, p. 127.
Elaborado por: Johanna Ortiz

En base al gráfico anterior se puede observar las distintas disciplinas que aportaron para madurar la gestión de la calidad (G.C.) hasta la formación del enfoque de la gestión de la calidad total (G.C.T.), con conocimientos técnicos como: la estadística, gestión de producción, diseño o ingeniería; conocimientos sociales: la psicología, administración de empresas, marketing, gestión de recursos humanos, finanzas, gestión de salud y seguridad laboral.

Camisón (2007), manifiesta que la gestión de la calidad no solo ha sido alimentada por estas disciplinas, sino también por trabajos de los gurús de la calidad y de otras publicaciones normativas que buscaron establecer una teoría dentro de un contexto práctico, tanto sobre la relación de la Gestión de la Calidad con el desempeño como sobre el problema de las prácticas clave del éxito en la implantación de modelos.

2.2.3. Principios de gestión de la calidad

Según la introducción de la norma ISO 9000 existen 8 principios de gestión de calidad, se puede afirmar que sobre estos principios fueron diseñadas las otras normas ISO-9001 y 9004.

- Enfoque en el cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos principios ayudan a la alta dirección para conducir a la empresa hacia una mejora en el desempeño.

2.2.4. Calidad

“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades del cliente”. (Kaoro Ishikawa).

“La calidad es definida por el cliente; éstos quieren productos y servicios que, a lo largo de su vida, satisfagan sus necesidades y expectativas a un costo que les represente valor” (Ford, 1991).

La norma ISO-9000:2000 define calidad como “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”. Cela (1996), por su parte manifiesta que la calidad es algo innato en el hombre, la artesanía consideraba a la calidad como algo que estaba incluida en el propio trabajo pero la industrialización produjo la separación entre la responsabilidad en el trabajo y la responsabilidad de controlar la calidad de lo hecho.

En base a estos conceptos, se puede decir que la calidad es lo que el cliente desea en un producto, el mismo que satisfaga sus necesidades y supere sus expectativas, es aceptable si viene acompañado de un precio adecuado, es decir, se comparan los productos en función de su precio y de su calidad.

2.2.4.1. Evolución de la calidad

Se puede hablar de una evolución de calidad según Cela (1996), desde la industrialización ya que se tuvo un pensamiento en el que se desconfiaba del trabajo que hacía el hombre y por tal razón debía ser supervisado, es decir, se consideraba al trabajador como dos manos que ejecutan los trabajos físicos. Actualmente se está produciendo una evolución de la calidad como manifiesta Cela, ya que se la considera como un valor humano; ahora el hombre es considerado como un Hombre total (manos, cabeza y corazón) que pretende hacer las cosas bien y si no las hace buscará las causas que justifiquen esta forma anormal de actuar. Además la calidad está pasando de ser un conjunto de técnicas y procedimientos a un valor humano donde lo que interesa es buscar la satisfacción por la obra bien hecha.

2.2.4.2. Dimensiones de la calidad

En la siguiente tabla, según Gryna (2007), se enlistan las características y las ausencias de deficiencia tanto en industrias manufactureras como de servicios, en cada una de estas se identifican las dimensiones de calidad que son importantes para sus clientes.

- Las características se refieren a la calidad en el diseño, para cumplir con esta dimensión se generarán mayores costos. Aquí es importante diferenciar el tipo del cliente al cual la empresa se dirige.
- La ausencia de deficiencias, se refiere a la calidad de cumplimiento, tiene un efecto en la reducción de costos debido a que se disminuyen las sobras, reprocesos, quejas, etc.

Tabla N° 1: Dos dimensiones de la calidad

Industrias manufactureras	Industrias de servicios
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Confiabilidad • Durabilidad • Capacidad de servicio • Estética • Disponibilidad de opciones y expansibilidad • Reputación 	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud • Puntualidad • Totalidad • Amabilidad y cortesía • Concomiendo del servidor • Anticipación a las necesidades de los clientes • Reputación
<u>Ausencia de deficiencias</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Producto libre de defectos y errores en entrega, uso y servicio • Todos los procesos libres de líneas de retoques, redundancia y otros gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio libre de errores durante las transacciones de servicios originales y futuras • Todos los procesos libres de líneas retoques, redundancia y otros gastos.


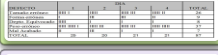

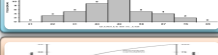
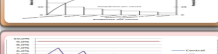


Fuente: Gryna, F., Método Juran: análisis y planeación de la calidad, p. 13.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Como conclusión se puede decir que la calidad está definida por el cliente y tanto las características como la ausencia de deficiencias determinarán su satisfacción.

2.2.4.3. Herramientas básicas de la calidad

Gráfico 2: Herramientas del control de calidad

	Diagrama de Flujo: Entender el proceso e identificar las posibles áreas problemáticas.
	Hojas de verificación: Tabular datos sobre un área problemática.
	Diagrama de causa-efecto: Mostrar las posibles causas del problema.
	Histograma: Ilustrar la frecuencia de ocurrencia de las medidas.
	Diagrama de Pareto: Identificar los problemas más importantes.
	Gráficas de control: Mantener las ganancias provenientes del mejoramiento del proceso.
	Diagrama de dispersión: Investiga las causas y los efectos.

Fuente: Schroeder, R. Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos, p.191.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Según Schroeder (2011), manifiesta que las 7 herramientas enlistadas anteriormente fueron descritas por primera vez por los japoneses, las usan los administradores conjuntamente con ingenieros y equipos de trabajo para mejorar y controlar los procesos.

2.3. Mejoramiento continuo

2.3.1. Definición

Según Lefcovich (2004), “La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal”. (p. 5). Se puede ver que dentro de la organización es vital el trabajar en equipo con el fin de obtener mejores resultados que ayuden a la empresa a crecer y desarrollarse de mejor manera. Además el poner en marcha un sistema diseñado especialmente para ésta, es importante porque permitirá mejorar las condiciones presentes para así evitar y eliminar todos los problemas existentes y buscar la perfección.

James (2010), manifiesta acerca del mejoramiento continuo que se observa como dos dimensiones: la primera se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales y el segundo como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas.

Estas mejoras pueden adoptar varias formas:

- Aumentar el valor para el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados

- Reducir errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados
- Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de recursos
- Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos.

2.3.2. Importancia

Schroeder (2011), manifiesta que si la capacidad del proceso no es adecuada para satisfacer las necesidades actuales o futuras, puede emprenderse un mejoramiento continuo. No todos los procesos deben mejorarse sino solamente aquellos que tengan una importancia estratégica y una capacidad baja de proceso deben ser lo que se seleccionen primero para propósitos de mejoramiento.

Por otra parte Gryna (2007), manifiesta que mediante el mejoramiento continuo se podrá actuar sobre los problemas crónicos y esporádicos y perfeccionar los procesos. Con relación a los problemas crónicos, el mejoramiento continuo ayuda a lograr cada año mejores niveles de desempeño; con los problemas esporádicos, se toma acciones para corregir los problemas periódicos; en cambio en el perfeccionamiento de los procesos, hace referencia a tomar medidas como reducir la variación en torno a un valor objetivo.

2.3.3. Ventajas y desventajas

Las ventajas según Ventura (2012), manifiesta que se conseguirán mejoras en un corto plazo y los resultados serán visibles; se reducirá los costes mediante el aumento de la productividad y la disminución de productos defectuosos; los esfuerzos se concentrarán tanto en el ámbito organizativo como en los procedimientos

competitivos, se obtienen productos de mejor calidad y se eliminan procesos repetitivos de poco rendimiento, evitando así los gastos innecesarios.

Como desventajas o inconvenientes Ventura además manifiesta que el trabajador tendrá poco poder de decisión ya que las tomarán los altos y medios mandos y éste solo tendrá que obedecer órdenes y con ello se pierde autonomía; las tareas de los empleados estarán programadas, dando paso a la desmotivación de éstos; la forma de pensar y actuar de toda la organización requiere un cambio ya que para lograr el éxito es necesaria la participación de sus integrantes en todos los niveles; debido a que los gerentes de pequeñas y medianas empresas son conservadores se requiere de mayor tiempo para aplicar el mejoramiento continuo; se debe realizar inversiones importantes debido a que se necesitará actualizar y adquirir nuevos recursos de empresa.

2.3.4. Metodología de solución de problemas para el mejoramiento continuo mediante el uso del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Guajardo (2003), manifiesta que Deming impuso a los japoneses adoptar un enfoque sistemático para poder solucionar los problemas de la organización, el ciclo PHVA dio paso a que la alta gerencia participe activamente en los programas destinados a mejorar la calidad en las compañías.

Mediante esta herramienta las decisiones se toman de forma científica y no con base a apreciaciones.

Ahora se dará un concepto básico de cada etapa del ciclo PHVA

- **Planear.-** Asegura que el proyecto por seleccionar para su análisis es realmente el más importante en cuanto a su contribución al mejoramiento de indicadores clave del negocio.

Aquí es importante señalar que se debe definir la visión o metas; es decir, se establece el objetivo de mejora, mediante un diagnóstico para determinar la situación actual y definir las áreas de mejora, seleccionando las más importantes.

Luego se define una teoría de solución que permita llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo y finalmente se definirá un plan de trabajo para implementar y se prueba la teoría de solución.

- **Hacer.-** El equipo asignado para el proyecto debe centrar su interés en el análisis de las causas del problema y la búsqueda de soluciones alternativas y también proporciona la opción más apropiada para resolverlo.

Aquí se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar que el programa se esté llevando a cabo. Una herramienta útil puede ser la grafica de Gantt

- **Verificar.-** Los resultados obtenidos se compran con los planeados, es importante el establecer indicadores de resultados ya que si se desconoce la situación actual no se podrá tomar los correctivos necesarios.
- **Actuar.-** En esta fase se incorpora al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se evidenciaron en la fase de verificación; ya que si los resultados arrojados en la fase anterior fueron los deseados, se sistematizan y documentan

los mismos, pero si sucedió lo contrario se replantea la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados.

Es importante recalcar que el círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua cuando éste se utiliza de forma sistemática.

2.3.4.1. Tipos de recursos

Según Robbins (2005, p.211), para que los gerentes puedan alcanzar sus objetivos, deben contar con recursos.

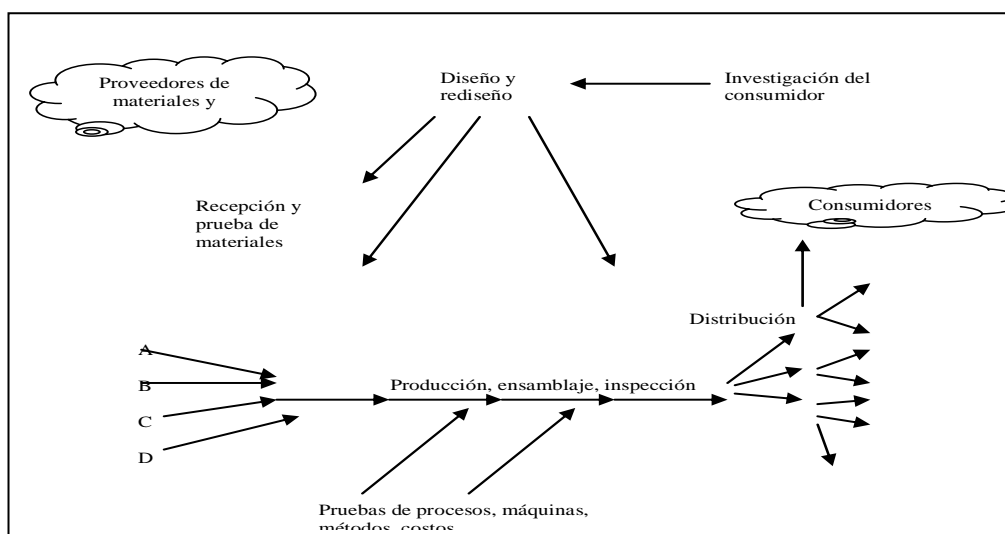
Los recursos son sus activos financieros (deuda, ingresos retenidos, valor hipotecario y otras posesiones financieras), físicos (maquinarias, equipos, instalaciones, materia prima, herramientas, materiales y otros activos tangibles), humanos (experiencia, conocimiento, destrezas, aptitudes personales), intangibles (marcas, patentes, derechos, propiedad intelectual, reputación, bases de datos, diseños registrados y estructurales y culturales (cultura, historia, relaciones laborales, confianza, estructura y política.

2.3.4.2. Punto de vista de Deming para un sistema de producción

Evans (2009), manifiesta que cuando Deming colaboró con Japón, presentó el siguiente gráfico, en el que ilustra las relaciones entre los insumos, procesos y productos, además el papel de consumidores y proveedores, la interdependencia en los procesos de la organización, la utilidad de la investigación del consumidor y la importancia del mejoramiento continuo en todos los elementos del sistema de producción.

Deming además manifestó que el entender a los clientes y proveedores era determinante para la planificación de la calidad, la mejora continua mediante el entendimiento de los requisitos del cliente es la clave para captar mercados mundiales.

Gráfico 3: Punto de vista de Deming para un sistema de producción



Fuente: Evans, R. Administración y control de la calidad. 2009.

Elaborado por: Johanna Ortiz

2.4. Sistema de Gestión de Mejoramiento Continuo

2.4.1. Sistema

Un sistema es un: “Conjunto de funciones o actividades dentro de una organización que trabajan juntas para lograr los objetivos de éstas”. (Evans, 2009, p. 50). Todos los miembros de la organización, cualquiera que sea su departamento, deben colaborar una con otra para aunar esfuerzos y lograr implantar el sistema dentro de la empresa.

Por su parte Arboleda (1973, p.1) indica que un “Sistema se ha definido como un complejo interconectado de componentes relacionados funcionalmente y estructurado para cumplir con objetivos previstos.”. Todos los componentes de la empresa deben trabajar en sinergia para mejorar los resultados.

De estas ideas se puede decir que un sistema es un conjunto de actividades de una organización que se encuentran relacionados e interconectados entre sí con el fin de formar un todo para cumplir con los objetivos previstos por la misma. Cabe destacar que los sistemas se alimentan de entradas (inputs), que pueden ser datos, energía, etc., y después de un proceso elaboran salidas (outputs), información, productos, etc.

2.4.2. Sistema de gestión

“Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (visión).” (Ogalla, 2005, p.1), mediante la utilización de este gráfico ayudará a la empresa a analizar si existen reprocesos, cuellos de botellas, tiempos ociosos, etc., con el fin de eliminar lo innecesario y optimizar tiempos y recursos.

Además se puede decir también que un sistema de gestión es un conjunto de elementos de la empresa mutuamente relacionados que basan sus esfuerzos en el logro de resultados en relación con los objetivos: crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, medio ambiente, seguridad, etc., para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Los diferentes componentes de un sistema de gestión de una empresa puede integrarse, usando elementos comunes, con otros sistemas dentro de un sistema de gestión único. Es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa.

2.4.3. Sistema de gestión de mejoramiento continuo

Después de haber analizado los conceptos anteriores se puede decir que:

Un sistema de gestión de mejoramiento continuo es un conjunto de esfuerzos para aplicar mejoras en las funciones, actividades, procesos y procedimientos que se desarrollan en cada área de una organización, trabajando conjuntamente, con el fin de lograr los objetivos previstos por la misma y además satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

2.5. Gestión de Producción

Gutiérrez (2006), indica que la función de producción en las empresas tiene por objeto la transformación de materiales, bien sean de consumo o de inversión y de servicio según sea su razón de ser. Estos productos finales se generan porque aumentan la satisfacción del consumidor y por ello son más útiles de esta forma que en recursos separados y sin transformar; es por esto que los consumidores pagarán más por los productos finales que tienen un valor añadido que por los recursos y de esta forma las empresas podrán obtener mayores medios económicos para generar más cantidad de productos finales.

En todo procesos productivo se utilizan recursos (inputs), que tienen un costo, para la obtención de resultados que se reflejan en el producto o servicio final (outputs), y siempre se intenta conseguir la mayor cantidad al mínimo precio.

Por lo tanto se puede concluir que la gestión de la producción se orienta siempre a buscar dentro de las organizaciones la mayor eficacia y eficiencia del sistema productivo y con ello aumentar la rentabilidad de las mismas.

2.6. Procesos de producción

2.6.1. Proceso

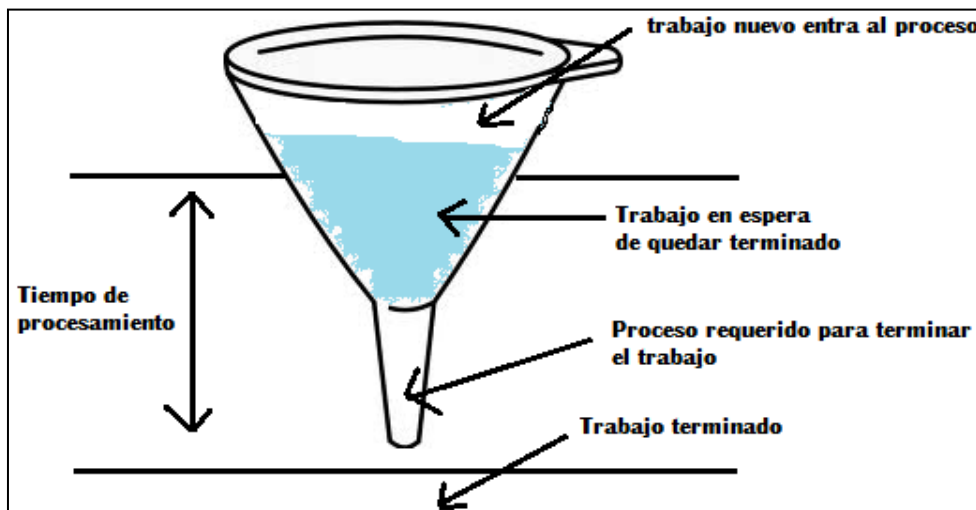
Gutiérrez (2010), sostiene que un proceso es un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones, que reciben determinados insumos o entradas y los transforma en un resultado o en un producto (salida). Algunos ejemplos de procesos son: la facturación, compras, producción, etc.

Por otro lado, Chase (2009, p.160), indica que un proceso “Se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos, que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales”, es decir si se toma un recurso bruto no sirve de nada el pagar más sino por lo contrario si se necesita un recursos que otorgue valor se pagará más que el recurso anterior.

Mientras que, Ahoy (2010), manifiesta que un proceso es una serie de actividades y eventos relacionados que agregan valor a los productos y servicios antes de que la transacción llegue a su fin. Debido a que cada actividad cotidiana es un proceso y que éste conlleva una serie de pasos, es factible la realización de un mapa de las

condiciones existentes y luego elevarlos a los estándares de excelencia mediante la mejora continua.

Gráfico 4: Etapas de un proceso



Fuente: Chase, R. *Administración de operaciones*. 2009

Elaborado por: Johanna Ortiz

Concluyendo se puede decir que un proceso es un conjunto de pasos secuenciales que permiten obtener un producto final (outputs), mediante la transformación de entradas, con el cual satisface en mayor grado que al inicio. Además es importante señalar que todo lo que ingresa al proceso debe salir de él, esto se lo puede evidenciar en la figura anterior, donde el índice de entrada debe ser inferior o igual al índice de producción o, de lo contrario, el sistema se desborda.

2.6.2. Producción

Gutiérrez (2006, p.4), indica que: “La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor añadido y el coste incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales”, esas técnicas deben ser las correctas para aprovechar al máximo el uso de los recursos.

Además manifiesta también Gutiérrez (2006), que el término producción se puede emplear con distintos significados, ya que si se refiere a la producción de bienes materiales, es decir, bienes de consumo o de inversión, se excluye a la producción de servicios que también forman parte de la producción. Se puede decir que en la forma más amplia el término producción engloba una serie de funciones necesarias para que las organizaciones realicen actividades tanto económicas como sociales y transformen los materiales y/o recursos en productos o servicios destinados al consumo y satisfacción de sus clientes.

2.6.3. Procesos de producción

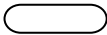


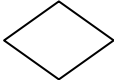
Según Padilla (2006), un proceso de producción es una: “Fase en que una serie de materiales o insumos son transformados en productos manufacturados mediante la participación de la tecnología, materiales y las fuerzas de trabajo.”(p.28), como se puede ver en el proceso se ingresan varios recursos no tan solo materiales y con la unión e interconexión de éstos se logra obtener un producto acorde con las necesidades y requerimientos de los empleados.



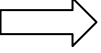
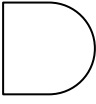

Según Cantú (2011), manifiesta que el proceso de producción es la secuencia de operaciones, movimientos e inspecciones por medio de la cual las materias primas se convierten en producto terminado listo para enviarlo al siguiente proceso o al cliente; es decir que los procesos de producción son una serie de etapas secuenciales en las cuales se operacionalizan, inspeccionan y transforman la materia prima o inputs en un producto final; además intervienen todos los recursos de la empresa necesarios para la producción del bien o servicio, estos recursos pueden ser: materiales, financieros, humanos, tecnológicos.

2.6.3.1. Mapeo de procesos

Según Cantú (2011), el mapeo de procesos es “un recurso para detallar el proceso de producción es el diagrama de flujo del proceso, que, mediante simbología estándar, presenta la secuencia de las operaciones necesarias para realizar un proceso” (p.152), esta simbología ayudará a visualizar de mejor manera el proceso y entenderlo correctamente. La simbología utilizada en esta investigación se basa en la simbología utilizada por la A.N.S.I. (American National Standard Institute).

Tabla N° 2: Simbología para el mapeo de procesos

Símbolo	Actividad
	Terminal: Indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: Representa la realización de una operación.
	Inspección o verificación: De características mediante un estándar de calidad preestablecido.
	Decisión: Representa un punto del flujo que son posibles varios caminos.

	Conector: Representa una conexión o enlace.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.
	Transporte o movimiento físico: Del producto o de un componente.
	Demora: Indica la necesidad de tener un periodo de inactividad en espera de alguna actividad de operación, inspección o transporte.
	Almacenamiento: Mantener un producto en almacenamiento hasta que continúe su procesamiento o se venda.

Fuente: <http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>.

Elaborado por: Johanna Ortiz

2.7. Productividad

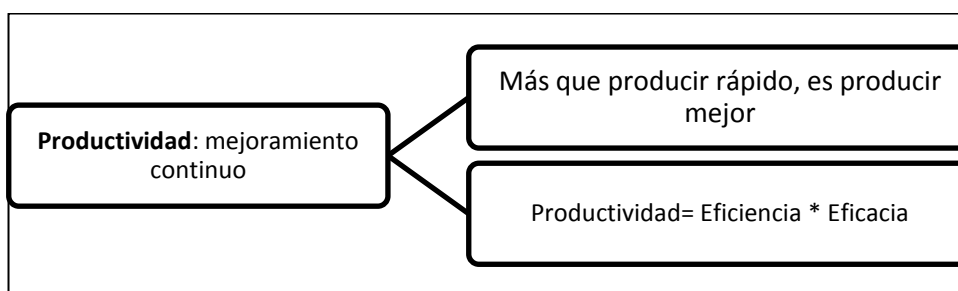
2.7.1. Definición

Levitan definió a la productividad como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Se la puede definir como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (Citado en Quezada, 2007).

Cela (1996), “La productividad se incrementará de una forma sensible si conseguimos suprimir los errores inducidos por los sistemas, los procedimientos y los medios puestos a disposición de la producción”, ya que no se debe implantar un sistema dentro de la organización si no se está seguro de que éste será para cubrir con los requerimientos necesarios para su puesta en marcha.

Gutiérrez (2010), indica que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Tradicionalmente, la productividad se mide por el cociente entre la salida o resultado total y las entradas (o recursos) totales que se requirieron para producir dichas salidas. Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. Así, la calidad inicia viendo al exterior, hacia los clientes; por lo tanto, productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema.

Gráfico 5: Productividad



Fuente: Gutiérrez, H. Calidad total y productividad. 2010

Elaborado por: Johanna Ortiz

2.7.2. Eficiencia

Chase (2009), manifiesta que la eficiencia se trata de realizar cualquier actividad pero al más bajo costo, la meta de los procesos eficientes es la producción de bienes o servicios utilizando la menor cantidad de insumos. Por otro lado Heizer (2009), indica que la eficiencia es hacer el trabajo bien hecho pero con un mínimo de desperdicios y recursos.

Al analizar estos conceptos se puede concluir que eficiencia es hacer un trabajo bien hecho usando lo mínimo en recursos de la empresa, evitando a toda costa el desperdicio y al más bajo costo posible.

2.7.3. Eficacia

García (2005), indica que la eficacia es la obtención de los resultados deseados y pueden reflejarse en cantidad o calidad. Por otra parte Chase (2009), indica que eficacia significa hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía. Cuando se maximiza la eficacia y la eficiencia al mismo tiempo muchas veces surgen conflictos entre las dos metas. En la vida, se encuentran estos retos todos los días. En el mostrador de servicios al cliente de una tienda o banco de la localidad, ser eficiente significa utilizar la menor cantidad posible de personas en el mostrador. Sin embargo, ser eficaz significa minimizar la menor cantidad de tiempo que los clientes deben esperar en la fila.

2.7.4. Eficiencia y eficacia

Se debe hacer una diferencia entre estos dos conceptos ya que cada uno su característica distintiva, por lo tanto se puede decir que la eficacia es hacer lo correcto, mientras que la eficiencia es hacer las cosas correctamente pero utilizando los mínimos recursos.

Tabla N° 3: Eficiencia y eficacia

Variables	Definición	Indicadores
Eficiencia	Forma en que se usan los recursos de la empresa: humanos, materia prima, tecnología, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos muertos • Desperdicios • Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los programas de producción o ventas • Demoras en los tiempos de entrega.

Fuente: García, R. Estudio del trabajo. 2005

Elaborado por: Johanna Ortiz

2.7.5. Beneficios del aumento de la productividad

Lo manifiesta García (2005), que el aumentar la productividad trae principalmente 3 beneficios tanto para los clientes, los propietarios y los obreros. Respecto a los clientes o consumidores éstos ganarán ya que los precios se reducirán, y de esta forma aumentará su consumo y por ende el nivel medio de vida general de la población; con relación a la empresa el beneficio será la obtención de mayores utilidades y con estas se podrá reducir el precio a los productos y utilizar ese recurso económico para mejorar las instalaciones de la empresa; y con relación a los obreros, éstos se beneficiarán ya que ganarán más y su poder adquisitivo aumenta.

2.7.6. Medición del trabajo

De acuerdo a Chase (2009), indica que medir el trabajo permite establecer tiempos que servirán de modelo para un trabajo, ayudando a la empresa para:

- Programar el trabajo y asignar la capacidad
- Ofrecer una base objetiva para motivar a la fuerza de trabajo y para medir el desempeño de los trabajadores
- Presentar cotizaciones para nuevos contratos y evaluar el desempeño actual
- Proporcionar puntos de referencia para hacer mejoras.

2.7.6.1. Técnicas para medir el trabajo

Según Chase (2009), manifiesta que existen 4 técnicas para medir el trabajo de las cuales se dividen en dos grupos, así:

- 1.- Métodos de observación directa: estudio de tiempos y muestreo
- 2.- Métodos de observación indirecta: Sistema de datos predeterminados de tiempos y movimientos y datos elementales.

En esta investigación se tomará en cuenta solamente al estudio de tiempos ya que esta técnica servirá mejor para la medición del trabajo.

2.7.6.1.1. Estudio de tiempos

Chase (2009), manifiesta que el tiempo en este caso se estudia mediante cronómetro, puede ser en el lugar del trabajo o analizando un video. El trabajo se divide en partes o elementos medibles y el tiempo de cada uno se cronometra en forma individual.

Algunas reglas para dividir en elementos son:

- Definir cada elemento que sea lo suficientemente grande para poder cronometrarlo, pero que dure poco tiempo.
- Si el trabajador opera de la mano con un equipo, hay que dividir las acciones tanto del operario como de la maquina en elementos diferentes.
- Definir demoras tanto del operario como de la maquina en elementos distintos.

Después de un número de repeticiones, se saca un promedio de tiempos registrados. Para que este tiempo sea aplicable a los demás trabajadores, es importante incluir una media de la velocidad o índice de desempeño que será el “normal” para ese trabajo.

El tiempo normal es el obtenido en base al tiempo del desempeño observado por unidad, multiplicado por el índice de desempeño.

Formula del tiempo normal:

$$TN = \frac{\text{tiempo trabajado}}{N^{\circ} \text{ de unidades producidas}} * \text{índice de desempeño}$$

Un dato para poder determinar el índice de desempeño, se puede utilizar la calificación de actuación, como lo establece García (2005), en base a la habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia que tiene un trabajador; este análisis será realizado por el observador que realice el estudio de tiempos.

Tabla N° 4: Calificación de la actuación.

<u>HABILIDAD</u>			<u>ESFUERZO</u>			<u>CONCEPTOS</u>
A	Habilísimo	+0,15	A	Habilísimo	+0,15	
B	Excelente	+0,10	B	Excelente	+0,10	
C	Bueno	+0,05	C	Bueno	+0,05	Esfuerzo.- Es la voluntad de trabajar, controlable por el operador dentro de los límites impuestos por la habilidad
D	Medio	0,00	D	Medio	0,00	
E	Regular	-0,05	E	Regular	-0,05	
F	Malo	-0,10	F	Malo	-0,10	Condiciones.- Son aquellas condiciones (luz, ventilación, calor) que afectan únicamente al operario y no aquellas que afectan la operación.
G	Torpe	-0,15	G	Torpe	-0,15	
<u>CONDICIONES</u>			<u>CONSISTENCIA</u>			Consistencia.- Son los valores de tiempo que realiza el operador que se repiten en forma constante o inconsciente.
A	Buena	+0,05	A	Buena	+0,05	
B	Media	0,00	B	Media	0,00	
C	Mala	-0,05	C	Mala	-0,05	

Fuente: García, R. *Estudio del trabajo*. 2005.

Elaborado por: Johanna Ortiz

El tiempo estándar según Chase (2009), se encuentra en base a la suma tiempo normal más algunas holguras para las necesidades personales (descanso para ir al baño o tomar café), demoras (descomposturas del equipo o falta de materiales), y la fatiga (ya sea física o mental).

Fórmula para calcular el tiempo estándar:

$$\textit{Tiempo estándar} = TN (1 + \textit{tolerancia})$$

En base a la siguiente tabla se utilizará para realizar el cálculo de las tolerancias u holguras que forman parte de la fórmula para obtener el tiempo estándar.

Tabla N° 5: Sistema de suplementos por descanso como porcentaje de los tiempos normales

Instituto De Administración Científica de las Empresas Curso de "Técnicas de Organización"					
Ejemplo de un sistema de suplementos por descanso en porcentajes de los tiempos normales					
Suplemento	Hombre	Mujer	Suplemento	Hombres	Mujeres
1. Suplementos constantes			E. condiciones Atmosféricas (calor y humedad)		
• Suplementos por necesidades personales			Índice de enfriamiento en el termómetro		
• Suplementos por fatiga	5	7	Húmedo de –Suplemento		
2. Suplementos variables			Kata (milicalorías/cm ² /segundo)		
A. Suplemento por trabajar de pie	4	4	16	0	
B. Suplemento por postura anormal	2	4	14	0	
• Ligeramente incomoda			12	0	
• Incomoda (inclinado)			10	3	
Muy incómoda (echado, estirado)	0	1	8	10	
C. Uso de la fuerza o de la energía muscular (levantar, tirar o empujar)	2	3	6	21	
Peso levantado por kg.	7	7	5	31	
• 2,5			4	45	
• 5			3	64	
• 7,5			2	100	
• 10					
• 12,5	0	1	F. Concentración intensa		
• 15	1	2	• Trabajos de cierta precisión	0	0
• 17,5	2	3	• Trabajos de precisión o fatigosos	2	2
• 20	3	4	• Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5	5
• 22,5	4	6	G. Ruido		
• 25	5	8	• Continuo	0	
• 30	7	10	• Intermitente y fuerte	2	0
• 33,5	9	13	• Intermitente y muy fuerte	5	2
D. Mala iluminación	11	16	• Estridente y fuerte	7	5
• Ligeramente por debajo de la potencia calculada	13	20 (max)	H. Tensión mental		
• Bastante por debajo	17	-	• Proceso bastante complejo	1	7
• Absolutamente insuficiente	22	-	• Proceso complejo o atención dividida entre muchos objetos	4	1
	0	0	• Muy complejo	8	4
	2	2	I. Monotonía		
	5	5	• Trabajo algo monótono	0	8
			• Trabajo bastante monótono	1	
			• Trabajo muy monótono		
			J. Tedio		
			• Trabajo algo aburrido	4	
			• Trabajo aburrido		
			Trabajo muy aburrido	0	
				2	

Fuente: García, R. Estudio del trabajo. 2005

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 6: Modelo de una hoja de observación

HOJA PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE TIEMPOS											
<u>Identificación de la operación:</u>						<u>Fecha:</u>					
<u>Operario:</u>				<u>Tolerancia</u>				<u>Observador:</u>			
<u>Descripción de elementos</u>	Ciclos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1.-											
2.-											
3.-											
4.-											
TOTAL TIEMPO NORMAL =											
Tiempo normal del ciclo _____ + tolerancia _____ = Tiempo estándar _____											

Fuente: Chase, R. Administración de operaciones. 2009

Elaborado por: Johanna Ortiz

2.7.7. Variables de la productividad

Para incrementar la productividad según Heizer (2009), manifiesta que depende de 3 variables cruciales, estas son:

- **Mano de obra**

La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada. Heizer manifiesta que hay 3 variables para mejorar la productividad laboral:

- ✓ Educación básica apropiada para una fuerza de trabajo efectiva
- ✓ La alimentación de la fuerza de trabajo
- ✓ El gasto social que hace posible el trabajo, como transporte y salubridad

- **Capital**

El hombre es un ser humano que usa herramientas. La inversión en capital proporciona dichas herramientas. No se puede decir que invertir en capital es vital para mejorar la productividad, se deben hacer estudios para conocer el impacto y analizar los posibles escenarios en base a las tasas de interés para poder tomar una mejor decisión con respecto a esta variable.

- **Administración**

La administración es un factor de la producción y un recurso económico. Esta variable es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de forma efectiva para incrementar la productividad. Aquí se incluye mejoras en la aplicación de tecnología y la utilización del conocimiento.

2.7.8. Factores que restringen la productividad

García (2005), enuncia que hay diversos factores que restringen la productividad, ocasionados por la empresa o por su personal:

- Incapacidad de los dirigentes para crear el clima apropiado para mejorar la productividad
- Problemas relacionados con los reglamentos del gobierno, ya que reducen los recursos de la empresa
- El tamaño de la organización crea una barrera para incrementar la productividad, ya que a mayor tamaño más obstáculos tanto internos como externos existirán.

- Muchas empresas desconocen la forma correcta para evaluar y medir la productividad del trabajo.
- Todos los recursos que posee la empresa tales como: maquinaria, equipo, calidad en la materia prima, continuidad en el abastecimiento, el área y el diseño de producción, influyen en la productividad.

2.7.9. Medición de la productividad

Según Heizer (2009), indica que hay dos formas para medir la productividad:

- **Productividad de un solo factor:** Indica la razón que hay entre un recurso (entrada) y los bienes y servicios producidos (salidas).

$$\textit{productividad de un solo factor} = \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{insumo empleado}}$$

- **Productividad de múltiples factores:** Conocida también como productividad de factor total, indica la razón que hay entre muchos o todos los recursos (entradas) y los bienes y servicios producidos (salidas).

$$\textit{Productividad total} = \frac{\textit{salida}}{\textit{mano de obra} + \textit{material} + \textit{energía} + \textit{captial} + \textit{otros}}$$

CAPÍTULO III

III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoques investigativos

Dentro de los enfoques de la investigación se encuentran dos tipos: cuantitativo y cualitativo.

3.1.1. Enfoque cualitativo

En la presente investigación el enfoque cualitativo permite analizar los datos recolectados e interpretarlos de forma correcta, cualificando las variables de estudio y tratando de dar solución al problema de la empresa en base a las opiniones y características, con el fin de mejorar los procesos de producción y su productividad.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Se aplica el enfoque cuantitativo en esta investigación ya que es de naturaleza objetiva y de medición numérica de los fenómenos que ocurren en el medio a investigar, se usa para encuestas, tabulación de datos, análisis de cifras; y por tal razón la investigación cuenta con datos con relación a la productividad; estos datos se deben estudiar para conocer la situación actual y plantear una alternativa de solución para mejorar estos índices.

Las encuestas de clientes y empleados de la empresa se tabulan para obtener información relacionada con la solución de la problemática actual.

3.2. Modalidad de la investigación

Las modalidades básicas de la investigación que se utilizaron para la realización de la investigación son: Investigación Bibliográfica (documental), Investigación de Campo.

3.2.1. Investigación bibliográfica

Se utiliza este tipo de investigación debido a que es vital el uso de fuentes tales como: libros, revistas, ensayos, periódicos, artículos o documentos encontrados en la empresa relacionados con la temática a investigar; los mismos que servirán como base para el análisis y la toma de decisiones.

3.2.2. Investigación de campo

En la investigación de campo se realizan observaciones de los elementos más importantes del objeto a investigar dentro de la empresa Arte y Cuero PP ®, para obtener la captación de las cosas y fenómenos a primera vista, por eso que se utiliza la observación directa y el cuestionario.

Además en este proyecto se sustenta en base a la información obtenida de encuestas y entrevistas realizadas a los involucrados, con lo que se puede cumplir con los objetivos propuestos.

3.3. Métodos de investigación

Un método investigativo según Díaz (1988), es el conjunto de procedimientos lógicos que permiten abordar ordenadamente el estudio de un objeto, hecho, situación o fenómeno de la realidad” (p. 37); por tal razón en esta investigación se utilizaron los métodos investigativos: inductivo-deductivo, para poder conocer la situación actual de las variables a estudiar.

3.3.1. Inductivo-deductivo

Mediante este método se observa cómo se asocian las dos variables a estudiar, tanto la variable independiente que es el sistema de gestión de mejoramiento continuo, como la dependiente que es la productividad y en base al razonamiento inductivo se descubre el denominador común de éstas para así tomar punto de partida para la investigación.

3.4. Tipos o niveles de investigación

3.4.1. Descriptivo

Se utilizó este nivel de investigación ya que se determinan las características, componentes de acuerdo a conceptos de las dos variables a estudiar, con el fin de interpretarlas adecuadamente y de esta forma mostrar con precisión las dimensiones del fenómeno a estudiar.

3.5. Fuentes de información

Según Eyssautier (2006), manifiesta que las fuentes de información son el lugar donde se encuentran los datos requeridos que luego se convierten en información útil para el investigador, y de esta forma se los clasifica en fuentes primarias y secundarias.

3.5.1. Fuentes primarias

En esta investigación los datos se obtienen a través de la investigación de campo; es decir, la información es recolectada directamente de los clientes, empleados y directivos de la empresa.

3.5.2. Fuentes secundarias

Se tomó información de libros, documentos oficiales e informes técnicos relacionados con la investigación realizada, que sirven de base para un análisis posterior.

Además se tomó en cuenta información proveniente de disertaciones de grado relacionadas con el presente tema de investigación; las mismas que proporcionan una guía para poder cumplir con los objetivos planteados.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

La recopilación de los datos en la investigación es importante ya que proporcionan un panorama actual de la situación del objeto de estudio.

3.6.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de información constituyen los elementos necesarios para la recolección de los datos sobre el campo mismo donde se producen los hechos del fenómeno social.

3.6.1.1. Encuesta

Mediante esta técnica los encuestados responden por escrito a un cuestionario previamente elaborado, luego de ello se procede al análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el fin de obtener conclusiones válidas que den soporte a la investigación. En la presente investigación se aplican la encuesta tanto a clientes mayoristas de la empresa como a sus empleados.

3.6.1.2. Observación

En la elaboración del proyecto se utilizan como técnica la observación directa, la misma que tiene lugar en la empresa Arte y Cuero PP ®, en el mismo que se puede obtener datos cuantitativos y cualitativos que contribuyen con la consecución de los objetivos del presente trabajo de investigación.

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos de recolección de información son de gran importancia en un proceso de investigación, es por tal razón que se deben elaborar minuciosamente. Para esta investigación se utilizaron los instrumentos de cuestionario, ficha de observación y dispositivos mecánicos descritos a continuación.

3.6.2.1. Cuestionario

En esta investigación se elaboraron dos cuestionarios dirigidos a los empleados y directivos de la empresa y el otro a los clientes mayoristas, con el fin de recabar información referente a los puntos críticos que tiene la empresa y establecer correctivos necesarios para mejorar la problemática actual.

3.6.2.2. Fichas de observación

Este instrumento se utiliza para recopilar datos directos, ya que se describe lo observado destacando los aspectos más sobresalientes del fenómeno de estudio, en este caso la ficha de observación se aplicó a observar el proceso productivo de la empresa con el fin de conocerlo y diseñar correctamente el sistema de gestión.

3.6.2.3. Dispositivos mecánicos

Son instrumentos usados por la técnica de observación en la cual se registra la información muy objetiva y exacta de la realidad. En esta investigación se utilizó cámaras fotográficas, filmadoras, cronómetros.

3.7. Población y muestra

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubin (1996).

La población objetivo del proyecto, está constituida por los empleados, directivos y clientes mayoristas que posee la empresa Arte y Cuero PP ®. Debido a la cantidad de los mismos no se calcula una muestra sino se toma a la totalidad de la población, así:

Tabla N°7: Cuadro de la población de la empresa

POBLACIÓN	
Directivos	3
Empleados	10
Clientes mayoristas	9
TOTAL	22

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®.

Elaborado por: Johanna Ortiz.

3.8. Recolección de la información

Se emplea métodos recomendados para la elaboración de este proyecto, tales como:

- Revisión de la información
- Categorización de datos
- Análisis de datos
- Interpretación de resultados obtenidos

Tabla N° 8: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación
¿De qué persona u objetos?	Personal de la empresa y clientes mayoristas
¿Sobre qué aspectos?	Puntos críticos a mejorar en la empresa Arte y Cuero PP ®
¿Quién investiga?	Investigadora: Johanna Ortiz
¿Cuándo?	Noviembre 2013
¿Dónde?	Empresa Arte y Cuero PP ®.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Para qué?	Omisión de información
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Mejoramiento de la productividad

Fuente: Trabajo de Investigación (2014)
Elaborado por: Johanna Ortiz

CAPÍTULO IV

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas tanto a clientes mayoristas como a personal de la empresa, con el fin de analizar los puntos críticos en los cuales la empresa Arte y Cuero PP ® necesita mejorar; después de la aplicación de esta herramienta se procedió a codificar los resultados obtenidos, tabularlos, graficarlos, analizarlos e interpretarlos.

En la encuesta aplicada a los clientes mayoristas de la empresa se realizaron 16 preguntas y con relación a las encuestas realizadas al personal de la empresa constaron de 15 preguntas.

El formato de las encuestas a los empleados de la empresa, se encuentran en el Anexo VIII de este trabajo investigativo y a los clientes mayoristas en el IX.

4.1. Análisis e interpretación de datos de encuestas a clientes mayoristas

1. ¿Conoce las condiciones de cambios y devoluciones que maneja la empresa?

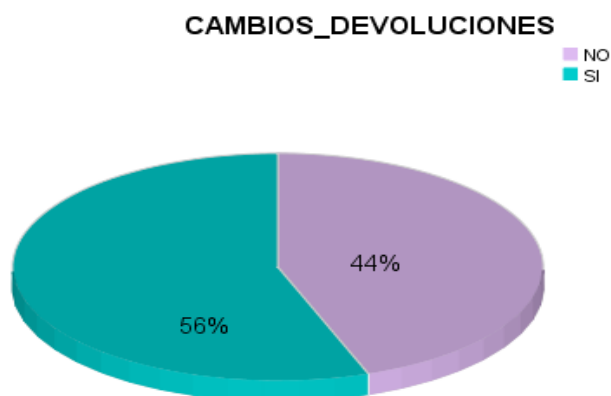
Tabla N° 9: Condiciones de cambios y devoluciones

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	56	56	56
	NO	4	44	44	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 6: Condiciones de cambios y devoluciones



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 56% que representa a 5 personas manifiesta que los clientes conocen las condiciones de cambios y devoluciones, mientras que el 44% de los clientes que son 4 indican que desconocen acerca de esto. Como se puede observar claramente casi la mitad de la población encuestada tiene el desconocimiento acerca de las condiciones de cambios y devoluciones.

2. ¿Qué facilidades tiene para recibir sus pedidos?

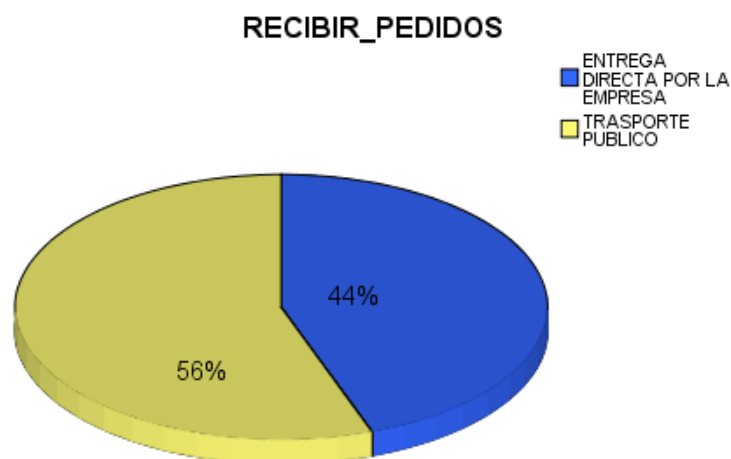
Tabla N° 10: Facilidades de recepción de pedidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ENTREGA DIRECTA POR LA EMPRESA	4	44	44	44
TRANSPORTE PUBLICO	5	56	56	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 7: Facilidades de recepción de pedidos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 56% que representa a 5 personas manifiesta que la empresa envía los productos mediante transporte público, mientras que el 44% que corresponde a 4 personas indica que la entrega la hace la empresa directamente con el cliente. Con estos datos se puede notar que son diversos los criterios que tienen los encuestados, esto dependerá de la localización de éstos y de su mejor opción para recibir sus pedidos.

3. ¿Conoce las especificaciones de los productos que ofrece la empresa?

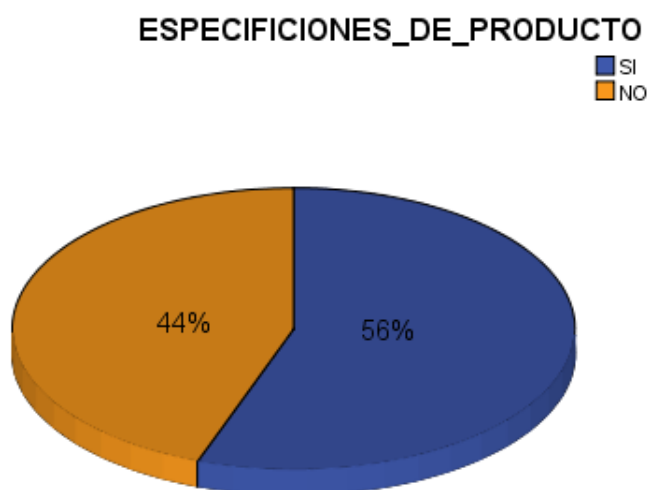
Tabla N° 11: *Especificaciones de los productos*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	56	56	56
NO	4	44	44	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 8: Especificaciones de los productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 56% que representa a 5 personas manifiesta que los clientes conocen las especificaciones de los productos, el 44% que fueron 4 personas indican que desconocen al respecto; es por esta razón que la empresa deberá buscar una alternativa de solución para permitir que la totalidad de sus clientes mayoristas que forman una parte importante de los ingresos de la misma puedan conocer claramente las especificaciones de los productos.

4. ¿Considera que los plazos de entrega son los apropiados?

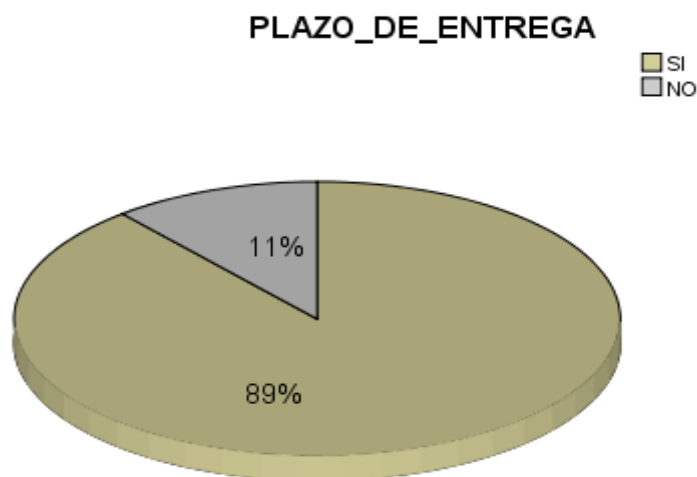
Tabla N° 12: Plazos de entrega

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	89	89	89
NO	1	11	11	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 9: Plazos de entrega



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

De la pregunta planteada de los plazos de entrega en forma adecuada, los encuestados manifestaron que, si el 89% que representa a 8 personas y tan solo una persona, es decir, el 11% manifiesta que no fue adecuado. Lo que de muestra que hay un porcentaje mínimo de insatisfacción.

5. ¿Puede encontrar exclusividad en los productos que ofrece la empresa?

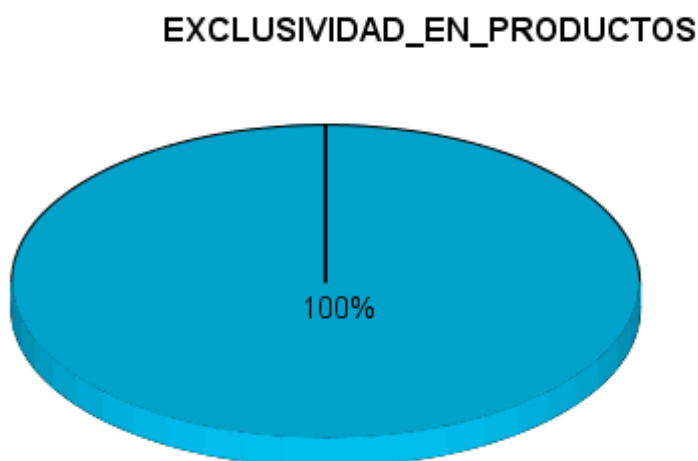
Tabla N° 13: *Exclusividad en los productos*

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 10: *Exclusividad en los productos*



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 100% que representa a la totalidad de la población encuestada indica que los productos que la empresa ofrece a sus clientes son exclusivos, esta es una fortaleza grande que tiene esta empresa y por tal razón se debe seguir con la misma tendencia para que este fuerte que tiene ayude a estar un paso delante de la competencia y lograr superar las expectativas que los clientes tienen para así brindar un producto de calidad que sea difícil de superar.

6. ¿Los productos ofrecidos por la empresa cumplen sus expectativas?

Tabla N° 14: *Productos cumplen con expectativas*

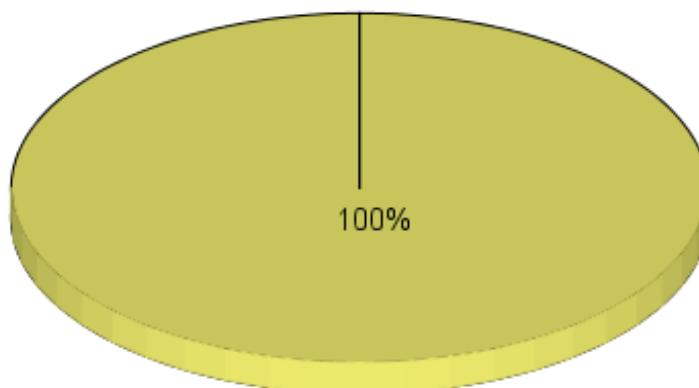
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 11: *Productos cumplen con expectativas*

CUMPLEN_SUS_EXPEXTATIVAS ■ SI



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 100% de la población encuestada manifiesta que los productos que la empresa ofrece a sus clientes cumplen con sus expectativas, esta pregunta indica la plena satisfacción de éstos, con lo cual la empresa puede notar que su labor está acorde con lo que sus usuarios desean.

7. ¿La empresa ofrece un catálogo de los colores para fácil identificación?

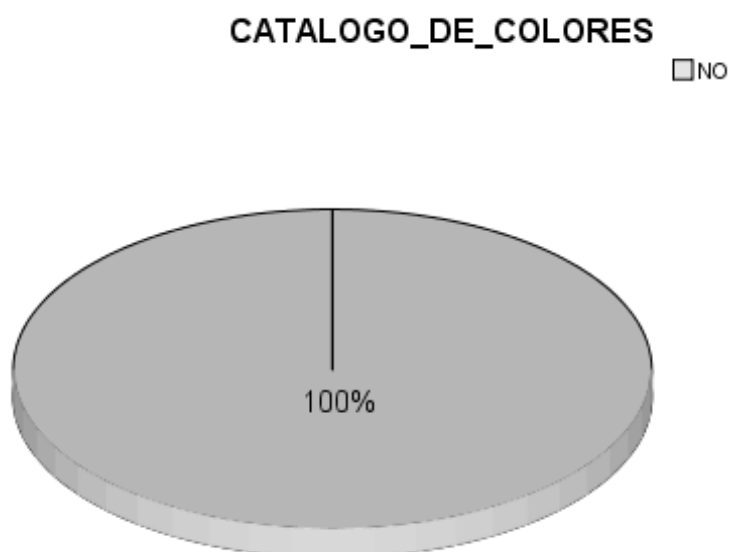
Tabla N° 15: Catálogo de colores

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 12: Catálogo de colores



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 100% de los clientes encuestados indica que la empresa no les ha ofrecido un catálogo de colores para poder identificarlos fácilmente y con ello poder realizar los pedidos de acuerdo a sus necesidades. Es vital el realizar esta herramienta que ayudará a identificar claramente los colores.

8. ¿Conoce cuáles son los códigos de los productos para poder pedirlos correctamente?

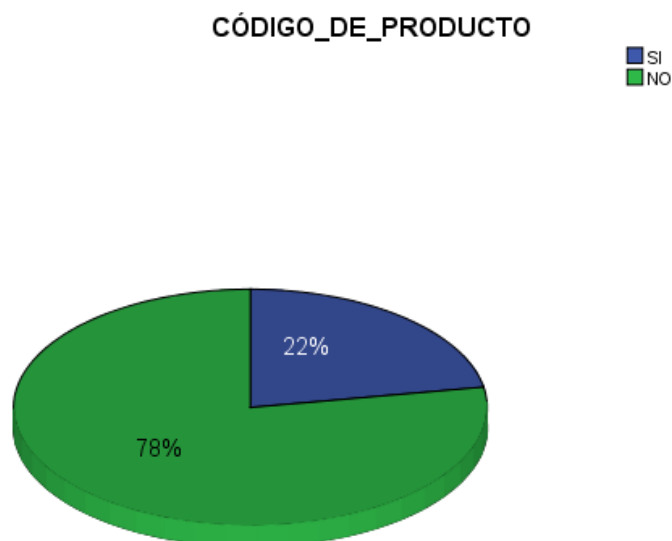
Tabla N° 16: Códigos de los productos

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22	22	22
	NO	7	78	78	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 13: Códigos de los productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Con respecto a la pregunta acerca de los códigos de los productos, el 78% que representa a 7 personas manifiesta que desconoce los códigos de los productos para poder pedirlos, mientras que el 22% que son 2 personas conocen acerca de esto. Esta interrogante es importante corregirla para permitir que los clientes de la empresa Arte y Cuero PP ® puedan adquirir sus productos.

9. ¿La empresa le permite hacer modificaciones al producto?

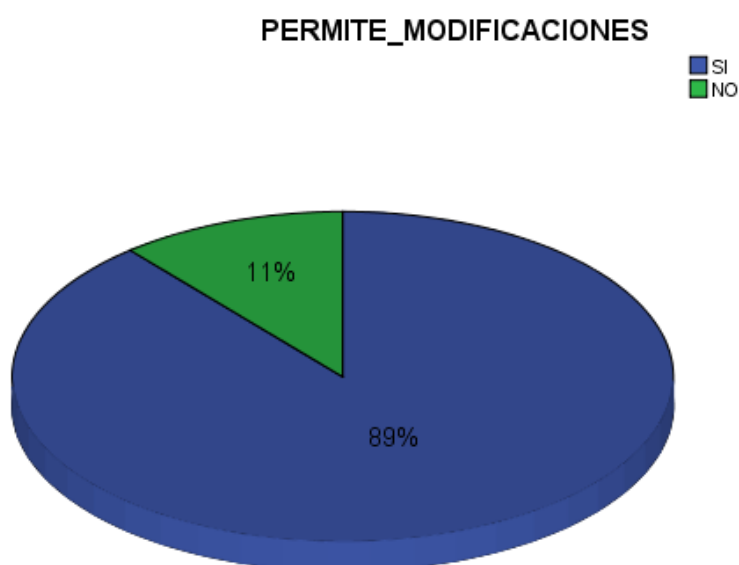
Tabla N° 17: *Modificaciones al producto*

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	89	89	89
	NO	1	11	11	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 14: *Modificaciones al producto*



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 89% que representa a 8 personas manifiesta que la empresa permite modificar el producto a elaborar y tan solo el 11% que es una persona manifiesta que en muy pocas ocasiones es permitido el realizar las modificaciones a los productos.

10. ¿Conoce cuál es el cuidado y/o mantenimiento de las prendas?

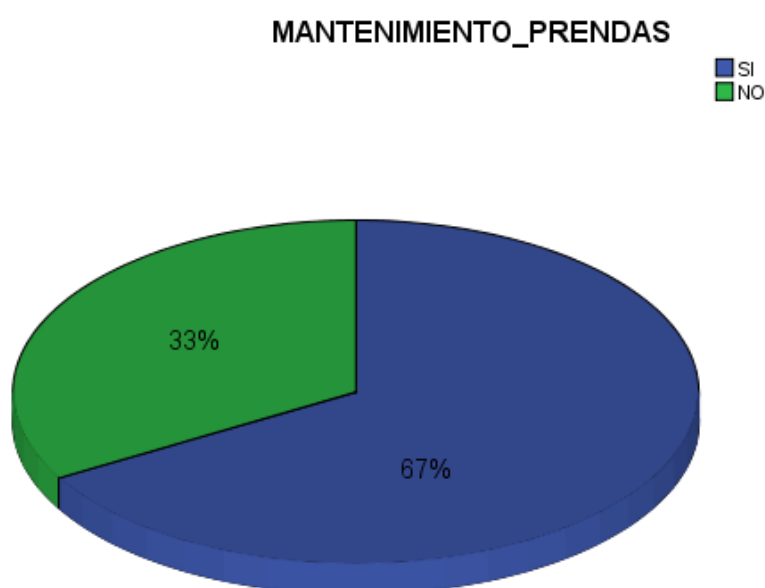
Tabla N° 18: Cuidado y/o mantenimiento de las prendas

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	67	67	67
	NO	3	33	33	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 15: Cuidado y/o mantenimiento de las prendas



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 67% que representa a 6 clientes manifiestan que conocen acerca del cuidado y/o mantenimiento de las prendas que adquieren y el 33% de éstos que son 3 indican que desconocen acerca de este tema, siendo necesario fomentar el buen uso y mantenimiento de las prendas que la empresa distribuye a sus clientes.

11. Generalmente los pedidos los realiza mediante:

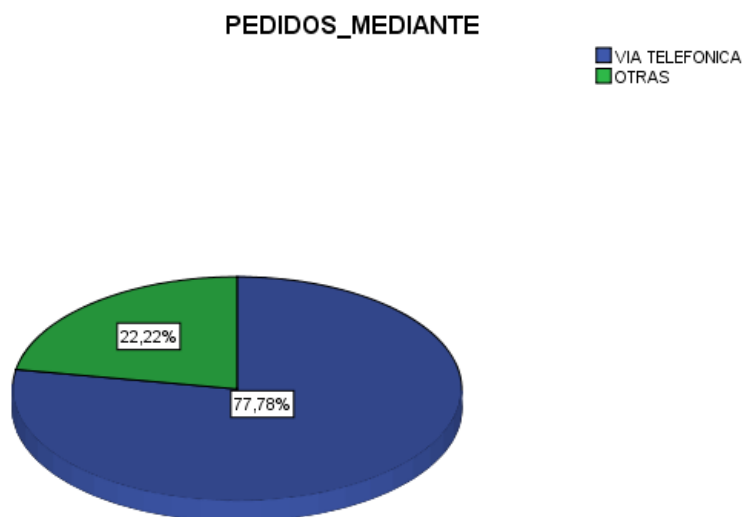
Tabla N° 19: Formas de hacer pedidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos VÍA TELEFÓNICA	7	78	78	78
OTRAS (Personalmente)	2	22	22	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 16: Formas de hacer pedidos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Del total de los encuestados indican 7 clientes que corresponden al 78% que los pedidos los realiza mediante vía telefónica, y el 22% que son solamente 2 indican que lo hacen de forma personal. Esta afirmación ayuda a notar que los clientes se les hacen más factible el tener contacto directo con la empresa y no por medios tecnológicos como internet.

12. ¿La atención brindada por el personal de la empresa fue la adecuada?

Tabla N° 20: Atención adecuada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 17: Atención adecuada



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

La pregunta relacionada con la atención a los clientes fue respondida en su totalidad; es decir, en un 100% satisfactoriamente con lo cual se puede notar que el personal de la empresa ha brindado una atención correcta y adecuada. Esto ayuda a tener una imagen apropiada hacia sus clientes.

13. ¿Cree usted que la materia prima para la elaboración del producto es el adecuado?

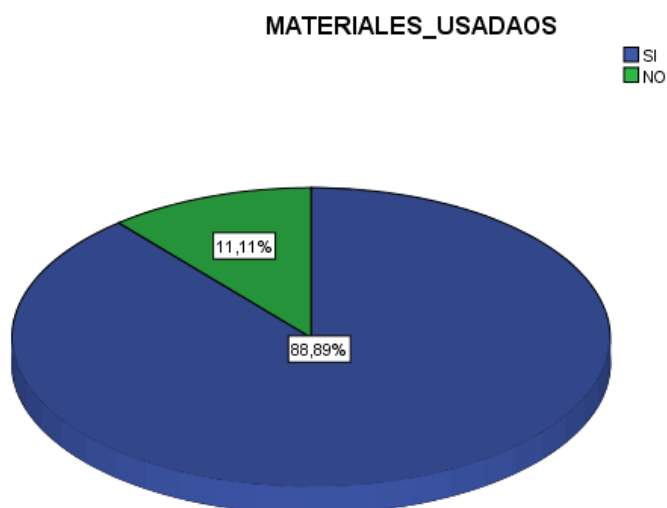
Tabla N° 21: Materiales usados

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	89	89	89
	NO	1	11	11	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 18: Materiales usados por la empresa



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

De la pregunta planteada en relación a los materiales utilizados para la elaboración del producto, el 89% que representa a 8 personas manifiesta que están de acuerdo con los materiales usados por la empresa y tan solo una persona que es el 11% indica que no está de acuerdo.

14. ¿Sabe a quién dirigirse cuando necesita solventar alguna duda o inquietud?

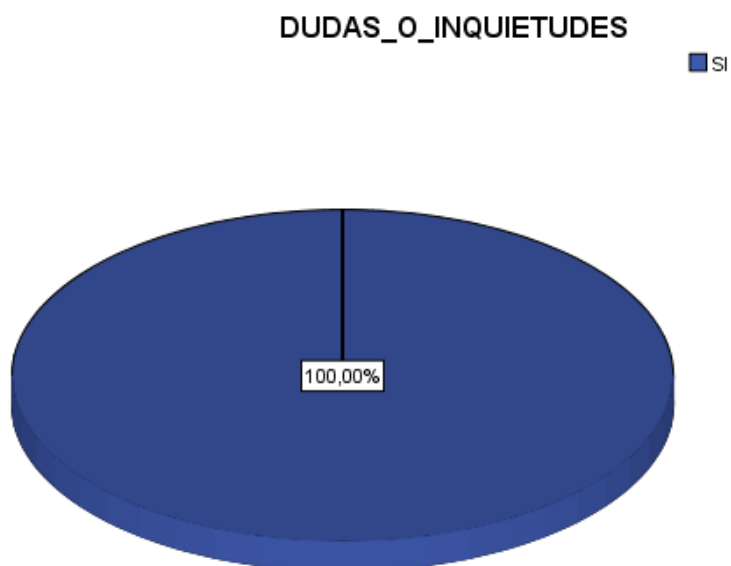
Tabla N° 22: Dudas o inquietudes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 19: Dudas o inquietudes



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 100% que representa a la totalidad de la población encuestada manifiesta que conocen a quien dirigirse cuando necesitan solventar alguna duda o inquietud, es por esta razón que se conoce las atribuciones que cada miembro de la empresa tiene y con ello no es necesario el indicar las actividades que cada uno posee.

15. ¿Cuál de estas opciones de pago es más fácil para usted?

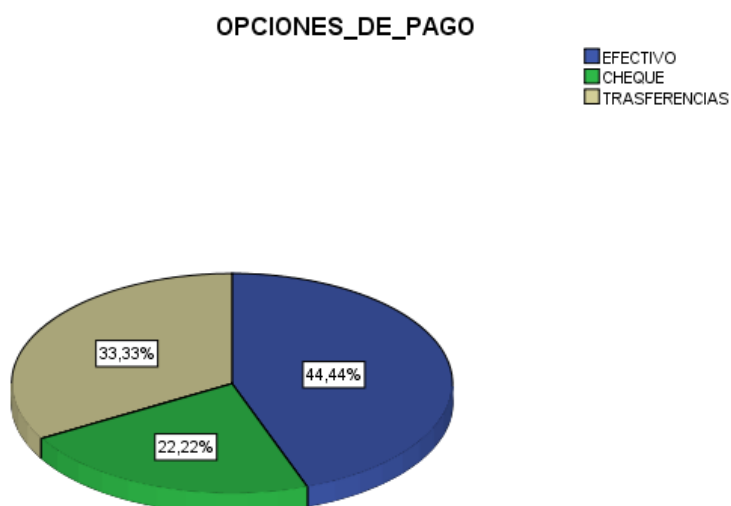
Tabla N° 23: Opciones de pago

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EFECTIVO	4	4,4	44,4	44,4
CHEQUE	2	22,2	22,2	66,7
TRASFERENCIAS	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 20: Opciones de pago



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 44% de los encuestados que son 4, indican que la opción más factible para estos es el pago en efectivo, mientras que el 33% es decir 3 personas, lo hace mediante transferencias bancarias y el 22% restante que son 2 personas, lo hace mediante cheque.

16. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

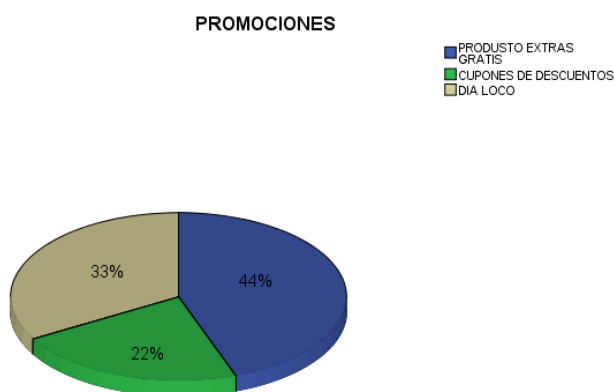
Tabla N° 24: *Tipos de promociones*

Alternativas			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRODUCTO GRATIS	EXTRAS	4	44	44	44
	CUPONES DE DESCUENTOS	DE	2	22	22	66,7
	DÍA LOCO		3	33	33	100,0
	Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 21: *Tipos de promociones*



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 44% de los encuestados que son 4, indican que la promoción que quisieran recibir es el producto extra gratis, el 33% es decir 3, desearía como opción el día loco y el 22% que son 2, quisiera los cupones de descuento. Estas tres alternativas se pueden incluir como promoción para los clientes de la empresa Arte y Cuero PP ® para incentivar el consumo y mejorar la rentabilidad.

4.2. Análisis e interpretación de datos a empleados de la empresa

1. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?

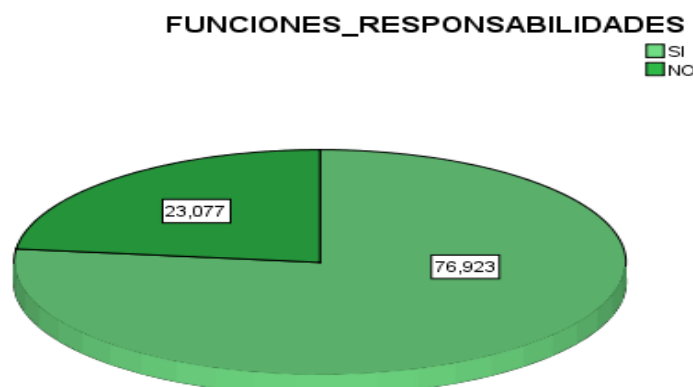
Tabla N° 25: Funciones y responsabilidades de empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	779	77	77
NO	3	23	23	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 22: Funciones y responsabilidades de empleados



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Del total de la población encuestada, han respondido 10 personas que corresponde al 77%, conocen sus responsabilidades y funciones dentro de su trabajo, mientras que 3 de la totalidad de la población, correspondiente al 23%, ha manifestado que desconoce acerca de las mismas. Con esta interrogante se puede notar que la mayor parte de los miembros de la organización saben cuáles son sus actividades y tareas dentro de su área de trabajo.

2. ¿Se lleva un registro de materia prima y materiales dentro de la empresa?

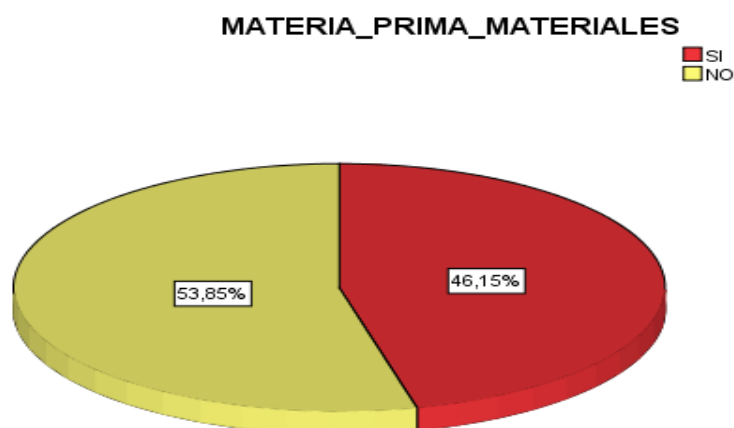
Tabla N° 26: Registro de materia prima y materiales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	46	46
	NO	7	54	100,0
Totales		13	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 23: Registro de materia prima y materiales



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Con relación a la pregunta realizada a los empleados de la empresa Arte y Cuero PP®, 7 que corresponde al 54% ha respondido que no se lleva un registro de materia y materiales, mientras que el 46% restante ha respondido que simplemente se limitan a llevar un registro de lo que se asigna por parte de la empresa.

3. ¿La empresa realiza una comparación entre el producto terminado con el diseñado?

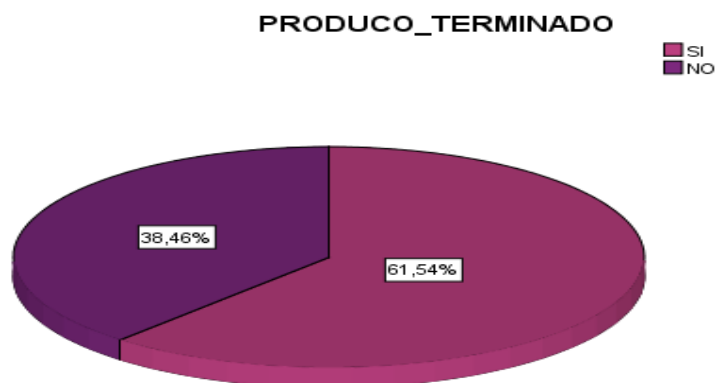
Tabla N° 27: Comparación producto terminado con diseñado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	62	62	62
NO	5	38	38	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 24: Comparación producto terminado con diseñado



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 62% de los encuestados que corresponden a 8 empleados de la empresa han manifestado que se realiza una comparación del producto terminado con el diseñado; mientras que, el 38% restante ha indicado que no realiza esta comparación y por lo tanto no se puede saber si lo producido está acorde con lo que en un inicio se quiso elaborar.

4. ¿Tiene una ficha del producto donde consten los materiales necesarios para producirlos?

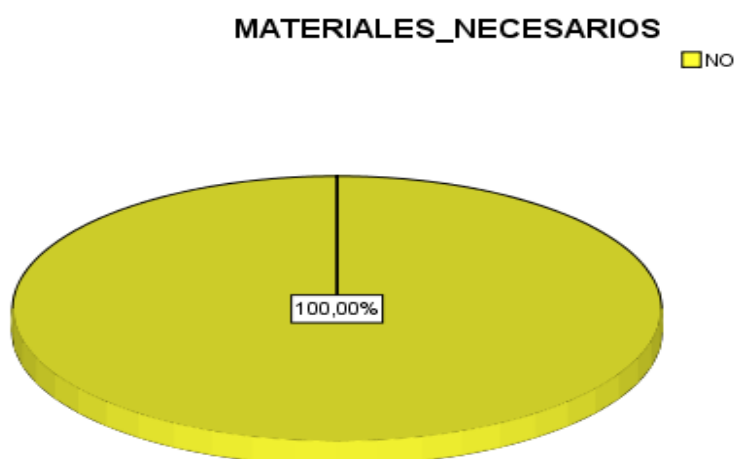
Tabla N° 28: Ficha del producto

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	13	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 25: Ficha del producto



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

En la interrogante planteada a los empleados de la empresa han manifestado que no se tiene una ficha de los productos en la que consten todos los materiales necesarios para poder producir correctamente las prendas. Es imprescindible el elaborar e implantar esta herramienta para mejorar la calidad de las prendas y evitar así que ocurran devoluciones o reprocesos.

5. ¿Los moldes tienen un patrón base?

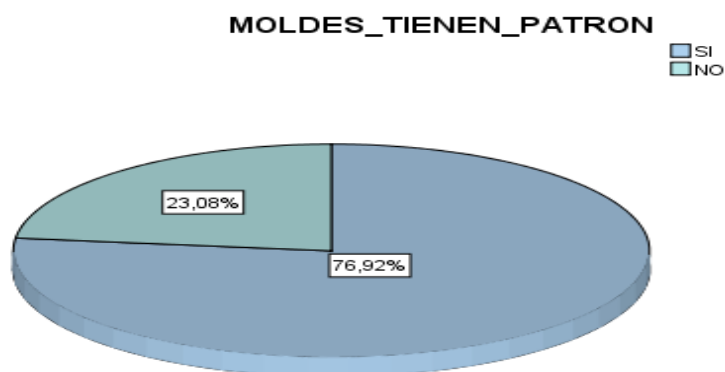
Tabla N° 29: Los moldes tienen patrón

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	77	77	77
Válidos NO	3	23	23	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 26: Los moldes tienen patrón



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

En relación a la pregunta planteada si la empresa tiene un patrón base, 10 de los encuestados que corresponde al 77%, han respondido que si posee esta herramienta; mientras que el 23% restante que son 3 personas han manifestado que no posee la empresa este patrón.

6. ¿Existen criterios para la compra de materia prima y materiales?

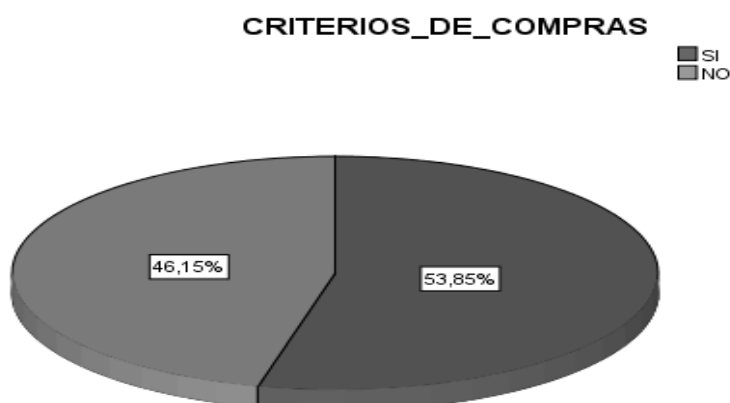
Tabla N° 30: Criterios de Compra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	54	54	54
Válidos NO	6	46	46	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 27: Criterios de compra



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

La pregunta sobre si existen criterios para adquirir materia prima y materiales dentro de la empresa Arte y Cuero PP ®, ha arrojado un resultado de favorable con un 54% que corresponde a 7 personas: mientras que el 46% restante que son 6 empleados, han indicado que no se tienen criterios para las compras respectivas. Estas decisiones importantes se deben llevar a cabo de forma en la que se establezcan criterios con el fin de mejorar la gestión administrativa de la organización y no hacerlo de forma empírica.

7. ¿Se realiza un control de los productos en procesos?

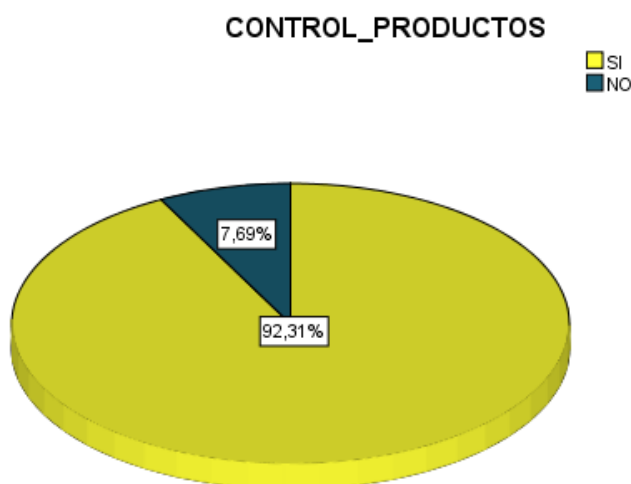
Tabla N° 31: Control de los productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	92	92	92
Válidos NO	1	8	8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 28: Control de los productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 92 % de la totalidad de los encuestados que corresponde a 12 personas han manifestado que dentro de la organización se realiza un control de los productos en procesos, y tan solo una persona que corresponde al 8% de los encuestados ha manifestado que no se lleva este control. Esta pregunta arroja un resultado positivo ya que se sabe el manejo de los productos en proceso y esto ayuda a tener ideas claras al momento de tomar decisiones y medidas correctivas oportunamente.

8. ¿Se conoce el tiempo estimado para producir un bien?

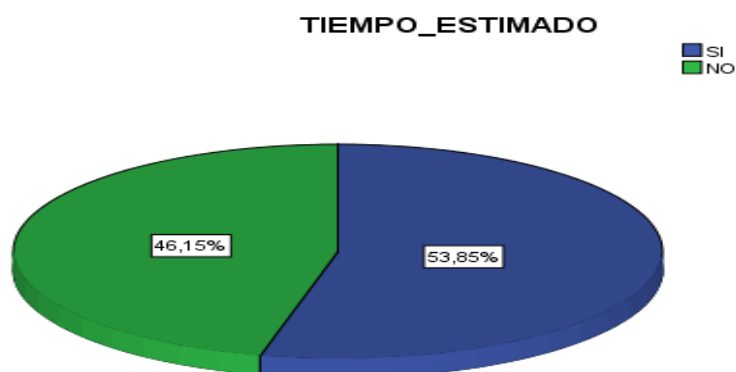
Tabla N° 32: Tiempo estimado de producción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	54	54	54
Válidos NO	6	46	46	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 29: Tiempo estimado de producción



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Mediante la interrogante acerca de si se conoce sobre el tiempo estimado para producir un bien dentro de la empresa, han manifestado 7 personas que corresponde al 54% que si conocen acerca de esto; mientras que el 46% restante desconoce acerca de este suceso. Permitiendo a la empresa mejorar los tiempos de entrega de los productos con el único fin de optimizar recursos.

9. ¿Se tiene una carta de colores para identificar los mismos claramente?

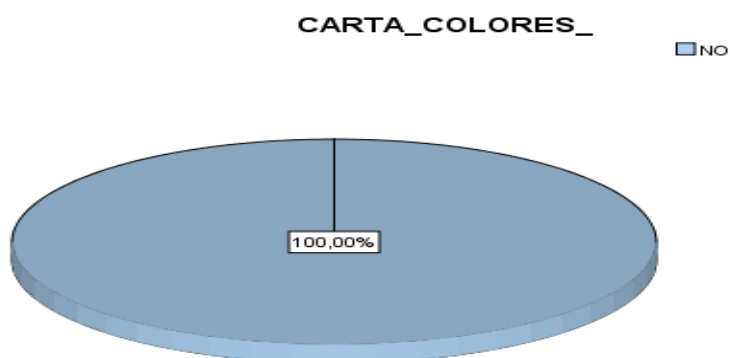
Tabla N° 33: Carta de colores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	13	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 30: Carta de colores



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

La pregunta relacionada con la carta de colores que permita identificarlos claramente ha arrojado un resultado en su totalidad desfavorable, debido a que todos los encuestados de la empresa, es decir, 13 que corresponde al 100% han respondido que no poseen esa herramienta. Siendo indispensable para mejorar los requerimientos de los clientes con el único fin de mantenerse en el mercado altamente competitivo.

10. ¿Conoce la codificación de los productos que elabora la empresa?

Tabla N° 34: Codificación de productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 31: Codificación de productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El total de la población encuestada, es decir, el 100% que corresponden a 13 empleados, han manifestado que conocen acerca de la codificación de los productos que la empresa entrega a sus clientes y por lo tanto se puede decir que todos los miembros de la organización están al tanto sobre que ofrecer y bajo que características.

11. La producción de los bienes se los hace en base a:

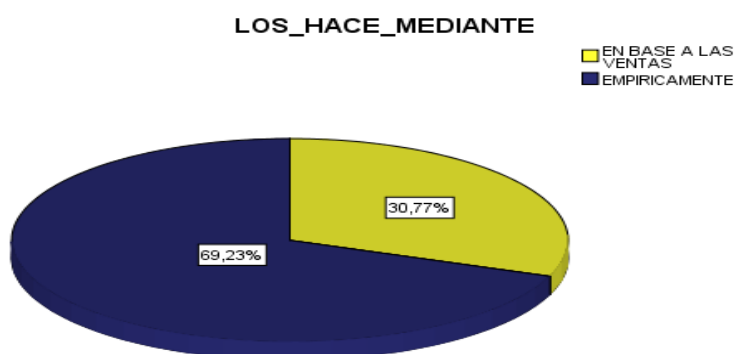
Tabla N° 35: Producción de bienes

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN BASE A LAS VENTAS	4	31	31	31
	EMPÍRICAMENTE	9	69	69	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 32: Producción de bienes



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

El 69% de los encuestados, que corresponde a 9 miembros de la empresa han manifestado que la producción de los bienes se los realiza de forma empírica; mientras que el 31% restante que son 4 personas han indicado que se lo realiza en base a las ventas. Este indicador es vital para analizarlo ya que más de la mitad de la población encuestada coincide con que la forma de producir se la realiza empíricamente y este aspecto no es el adecuado para la empresa.

12. ¿Se conoce la forma correcta de utilizar el cuero y sus desperfectos?

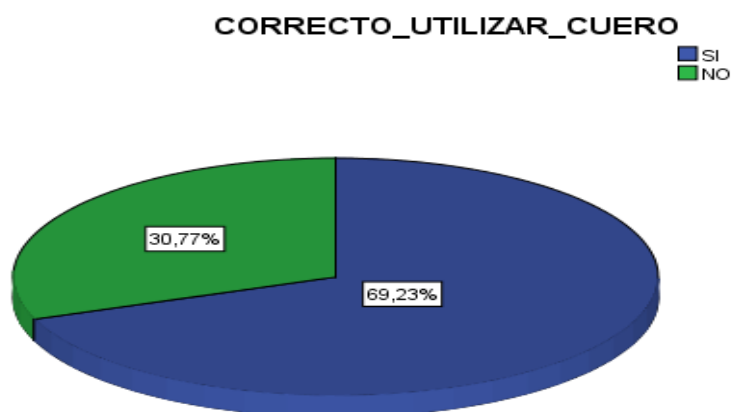
Tabla N° 36: Forma correcta de utilización de cuero

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	69	69	69
Válidos NO	4	31	31	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 33: Forma correcta de utilización de cuero



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

De la totalidad de empleados encuestados, han manifestado la mayoría, es decir el 69% que corresponde a 9 que conocen acerca de la correcta utilización del cuero y sus desperfectos, mientras que el 31% de los mismos que son 4 personas han indicado que desconocen al respecto. Este aspecto debe ser tomado en cuenta para contar con personal capacitado en el área ya que el cuero es el principal recurso de materia prima con lo que la empresa trabaja al elaborar sus productos.

13. ¿Se conoce la forma de limpiar y cuidar la prenda de vestir de los diferentes tipos de cuero?

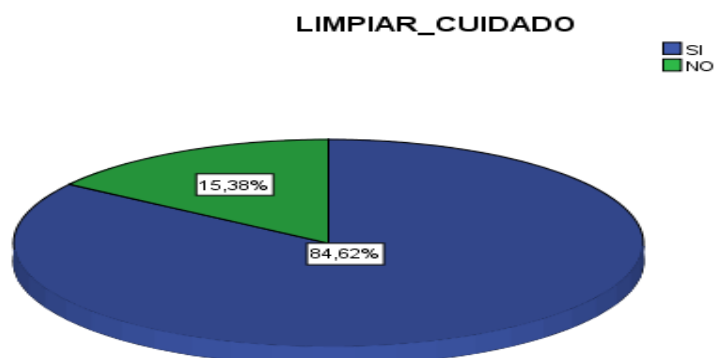
Tabla N° 37: Limpiar y cuidar la prenda

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	11	85	85	85
NO	2	15	15	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 34: Limpiar y cuidar la prenda



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Con relación a la pregunta acerca de si se conoce la forma de cuidar y limpiar la prenda en los diferentes tipos de cuero, el 85% de los empleados que corresponden a 11 de ellos han manifestado que saben cómo realizar esta actividad, mientras que el 15% restante ha indicado que desconoce el proceso para la limpieza de este producto. Será importante el tomar medidas correctivas al respecto con el fin de evitar que las prendas que ofrece la empresa estén con una presentación adecuada para los clientes.

14. ¿Previa a la producción del bien, se realizan pruebas para evaluar el diseño?

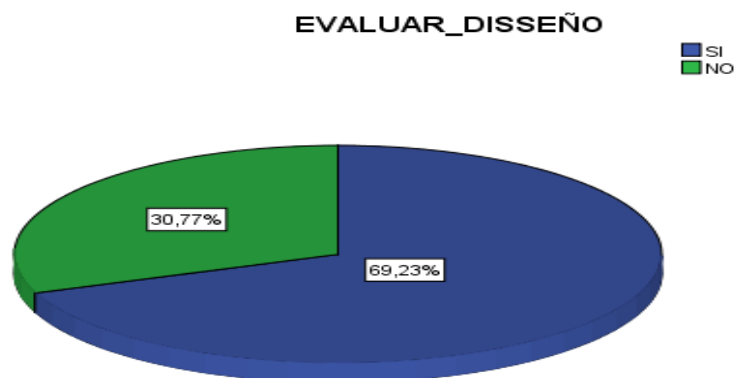
Tabla N° 38: Evaluar diseño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	69	69	69
NO	4	31	31	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 35: Evaluar diseño



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

Los encuestados con relación a la pregunta han respondido favorablemente el 69% que corresponden a 9 personas, es decir, que la empresa realiza pruebas con el fin de evaluar el diseño antes de producir las mismas y por lo contrario tan solo el 30% de éstas han respondido que no se lleva a cabo esto.

15. ¿Se hace una selección de los materiales antes de producir el bien?

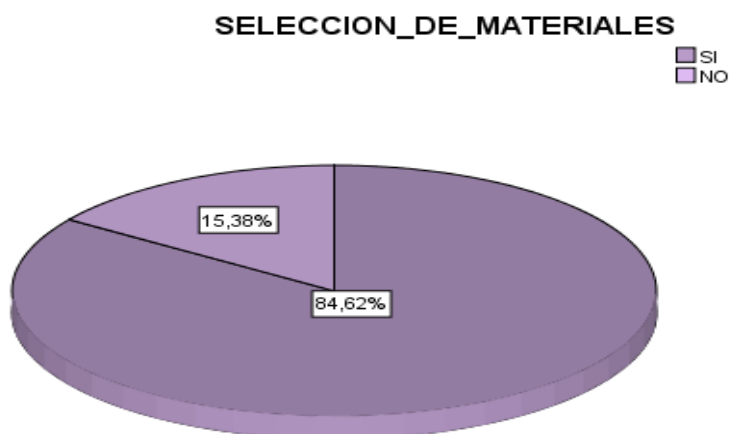
Tabla N° 39: Selección de materiales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	85	85	85
Válidos NO	2	15	15	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 36: Selección de materiales



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Análisis e interpretación.

La selección de materiales que el personal de la empresa realiza fue motivo de pregunta en la cual los encuestados han manifestado 11 de estos correspondiente al 85% afirma que la empresa si realiza una selección de los materiales, de esta forma se hace un control de calidad previa la producción del bien y tan solo el 15% de los empleados que corresponden a 2 personas indican que no se realiza.

CAPÍTULO V

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber finalizado la investigación y luego de analizar los antecedentes del tema propuesto, se enuncian las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones

- La empresa no ha realizado mediciones de productividades anteriormente y por tal razón no se cuenta con información disponible para compararla ni tener indicios acerca de la situación actual con respecto a este aspecto.
- El proceso de producción no se encuentra estructurado, sino por lo contrario se lo realiza de forma empírica, esto se puso de manifiesto en las encuestas realizadas a los empleados de la empresa en las que se obtuvo el 69%.
- En base a las encuestas aplicada a los clientes de la empresa con un porcentaje del 100% se obtuvo que la empresa no cuenta con un catalogo de colores, desconocimiento del código de los productos con el 78%, las condiciones de cambios y devoluciones y las especificaciones para los productos con un 44%.
- La empresa Arte y Cuero PP ®, indican sus empleados que no se cuenta con una carta de colores que permita su fácil identificación y diferenciación ya que el 100% de éstos manifestaron en las encuestas realizadas.

- Los puntos positivos encontrados en base a las encuestas aplicadas a clientes de la empresa se obtuvo que están de acuerdo con el material utilizado para elaborar los productos y que los plazos de entrega son los adecuados manifestaron el 89% de los encuestados, además el 100% de los clientes manifestaron que los productos ofrecidos por la empresa son exclusivos y cumplen con sus expectativas.
- El 100% de los clientes encuestados manifestaron además que se sienten satisfechos con la atención brindada por parte del personal de la empresa y por tal razón se concluye que el recurso humano es el idóneo para formar parte de esta organización.
- Los recursos materiales con los que la empresa cuenta no llevan un registro adecuado para su utilización que mejoren su control, esto se evidencia en la encuesta realizada en la que se obtuvo el 54%.
- El 46% de los miembros de la empresa manifestaron que no existen criterios de compra de materia prima y materiales y por tal razón se debe tomar en cuenta este aspecto para poder adquirir estos recursos de forma adecuada.
- El 100% de los empleados encuestados manifestaron que no se dispone de una ficha de los productos y por tal razón se genera un desconocimiento de los materiales necesarios para producirlos
- El tiempo estimado para la elaboración del bien no lo conocen la totalidad de los encuestados sino solamente el 54% de éstos tienen noción acerca de este aspecto.

5.2. Recomendaciones

- Realizar mediciones de productividades con el fin de conocer la situación actual y poder pronosticar la situación futura de la empresa, para así tener información útil a la hora de tomar decisiones.
- Diseñar el proceso de producción óptimo para que la empresa cuente con esta herramienta y no la realice de forma empírica sino por lo contrario de forma científica.
- Capacitar al recurso humano en áreas relacionadas a sus puestos de trabajo con el fin de mejorar y actualizar sus conocimientos.
- Las promociones como producto extra gratis, día loco y cupones de descuento se pueden implementar en los periodos donde las ventas sean para atraer nueva clientela así como también satisfacer a sus clientes actuales.
- Se debe difundir a los clientes sobre las condiciones en las cuales la empresa permite los cambios o devoluciones para que no se genere el malestar cuando se realice, sino por lo contrario que éstos se encuentren satisfechos y la fidelidad hacia la empresa sea aun más fuerte.
- Se debe indicar a todos los clientes los códigos de los productos para que sea más fácil la realización de pedidos y con lo cual se sepa que es lo que se pide y lo que se recibe para no generar insatisfacción.
- Es importante que la empresa realice un análisis con el fin de detectar la ruta óptima y el medio de transporte adecuado para que los productos lleguen a los clientes de forma oportuna y conforme a sus necesidades.

- Se debe brindar asesoría a los clientes y empleados, con el fin de permitir que los productos adquiridos puedan estar en condiciones óptimas para su comercialización ya que los clientes mayoristas con los que cuenta la empresa son personas dedicadas a vender estos productos y de esta forma tendrá una mejor imagen del producto y su conservación será la adecuada.
- La empresa debe alimentar su página web periódicamente o mostrar un catálogo donde indique las características de los productos de la empresa y de esta forma se podrá mejorar el servicio a los clientes, dotando de una herramienta que permita tener ideas claras acerca del producto que ofrece la empresa.

CAPÍTULO VI

VI. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

6.1. Antecedentes

Para la elaboración de la propuesta siguiente se realizaron los siguientes pasos:

- Mediante la investigación realizada, se logró detectar el problema de la empresa.
- Se identificó las variables del problema: tanto la variable independiente como la dependiente.
- Se realizaron encuestas a los clientes mayoristas y a los empleados de la empresa por medio de un cuestionario.
- Se definieron objetivos orientados a dar solución al problema de la empresa.
- Se analizaron e interpretaron los datos obtenidos de la encuesta obteniendo conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- En base a los análisis respectivos, se logró demostrar la importancia que tiene la realización de esta investigación y la solución a la problemática detectada.

A través de la investigación realizada y los análisis, se ha podido llegar a evidenciar la necesidad de contar con un sistema de gestión de mejoramiento continuo que ayude a administrar de mejor manera los recursos con los que se cuenta para la elaboración de los productos y de esta forma mejorar la productividad de la empresa.

De igual forma mediante las encuestas elaboradas se ha podido detectar diversos puntos críticos en los cuales la empresa debe mejorar.

6.1.1. Institución ejecutora: ARTE Y CUERO PP ®

La empresa Arte y Cuero PP ® se dedica a la producción y comercialización de artículos de cuero, como: chompas de hombre y mujer, zapatos, botas, pantalones, carteras, billeteras, gorros, monederos, guantes, faldas.

El local comercial de esta empresa se encuentra ubicado en la parroquia de Quisapincha, ubicada en las calles Bolívar y Calvario, Centro Comercial Quisapincha, local N° 5.

6.1.1.1. Base legal

La empresa Arte y Cuero PP ®, se ha conformado como Representante Legal el Señor José Marcelo Ortiz Ruiz, con RUC No. 1802277325001 otorgada por el Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Ambato, y está sujeto a las siguientes Leyes y Reglamentos:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Leyes de IESS

Así como también

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Código de Trabajo
- Código de Comercio

6.1.1.2. Misión

“En Arte y Cuero PP ® nos dedicamos al diseño, fabricación y comercialización de artículos de cuero, teniendo como principal objetivo la satisfacción de nuestros clientes a quienes ofrecemos productos realizados con excelentes materiales, brindado calidad e innovación permanente.” Arte y Cuero PP ® (2014).

6.1.1.3. Visión

“Arte y Cuero PP ® se ve proyectada como el mejor proveedor de artículos de cuero que ofrece al mercado nacional y extranjero, mezclando materias primas de excelente calidad y mano de obra calificada.” Arte y Cuero PP ® (2014).

6.1.2. Beneficiarios

El principal beneficiario es la empresa en estudio, la Empresa Arte y Cuero PP ® considerando que la propuesta a formularse dará solución al problema de investigación permitiendo el crecimiento organizacional e incrementando la rentabilidad; también se considera como beneficiario al recurso humano por cuanto se compartirá con ellos los resultados económicos del incremento de la productividad, lo que conllevará a un mejor estilo de vida de sus clientes internos y un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, que busca apoyar al aparato socio productivo del país.

Ubicación: Arte y Cuero PP ®, Centro Comercial Quisapincha, local N° 5. Parroquia de Quisapincha. Ambato.

Tiempo estimado de la ejecución: La implementación del sistema de gestión de mejoramiento continuo se lo realizará desde Junio hasta el mes de Diciembre del 2014, es decir, una duración de seis meses.

Equipo técnico responsable: Gerente, jefe de producción.

6.2. Justificación

La presente propuesta se realiza para dotar a la empresa Arte y Cuero PP ® con una herramienta que permita incrementar los niveles de productividad mediante el diseño de un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción, con el fin de ponerlos en práctica para mejorar la gestión administrativa y el uso de los recursos de la empresa.

Todas las organizaciones requieren de herramientas gerenciales que ayuden a mejorar la gestión de los administradores con el fin de utilizar de mejor manera los recursos con los que cuenta la empresa y así poder mejorar la situación económica y social de la misma.

Una organización está formada por diferentes departamentos y éstos se encuentran estrechamente relacionados entre sí, es importante el analizar y evaluar la gestión de los mismos con el fin de detectar las falencias y debilidades que éstos poseen para así tomar medidas correctivas al momento del diseño del sistema de gestión para la empresa.

Es por esta razón que es importante el realizar un estudio y evaluación de los procesos productivos de la empresa, para así implementar medidas que ayuden a aprovechar cada uno de los recursos y controlar el manejo de los mismos y refleje la realidad en que se encuentra la empresa tomando las medidas necesarias para solventar cualquier inconveniente de manera oportuna.

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivo general

- Incrementar la productividad en los procesos de producción de la empresa Arte y Cuero PP ®, mediante un diseño de sistema de gestión de mejoramiento continuo.

6.3.2. Objetivos específicos

- Establecer un análisis de los procesos de producción de la empresa.
- Realizar un estudio de la empresa mediante el análisis FODA, para analizar el problema, identificar sus causas y plantear soluciones factibles.
- Diseñar un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción.

6.4. Análisis de la factibilidad

6.4.1. Factibilidad Tecnológica

Se sustenta en una innovadora infraestructura como los equipos computacionales y un mejor manejo de la materia prima y los materiales, para lo cual es necesario capacitar al personal para su ejecución.

6.4.2. Factibilidad Organizacional

La empresa obtendrá una mejor organización ya que mejorará la comunicación entre los diferentes departamentos, con el gerente y los clientes. Además la producción mejorará ya que los procesos serán mucho más eficientes y por último los empleados de la organización tendrán sus funciones de acuerdo a sus capacidades y al organigrama funcional elaborado.

6.4.3. Factibilidad Económica

El presupuesto necesario para realizar el diseño del sistema de gestión de mejoramiento continuo es de: \$ 2.263,30

Tabla N° 40: Presupuesto para ejecutar el sistema

Presupuesto para entrenar e incentivar al personal de la empresa			
Detalle	Cantidad	V/U	V/T
Capacitadores	2	500,00	1.000,00
Papel bond	100	0,01	1,00
Esferos	15	0,20	3,00
Cd's	4	0,50	2,00
Impresión informativos	50	1,09	21,80
Alquiler retroproyector	1	50,00	50,00
TOTAL			1077,80
Presupuesto para implementar el sistema			
Detalle	Cantidad	V/U	V/T
Folletos y Libros	2	75,00	150,00
Cartulinas	20	0,10	2,00
Impresiones	300	0,10	30,00
Papel bond	100	0,01	1,00
Regla	1	1,00	1,00
Marcador	1	1,50	1,50
Personal	2	500,00	1000,00
TOTAL =			1185,50
TOTAL PRESUPUESTO =			2.263,30

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Johanna Ortiz

6.4.4. Factibilidad Técnica

Con relación a la propuesta planteada se enfoca en el diseño de un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción de la empresa Arte y Cuero PP ®, en donde todos sus miembros están prestos para brindar información que ayude a detectar la situación actual y permita tomar los correctivos necesarios. Además se cuenta con el apoyo suficiente para el proyecto por parte del gerente, y el talento humano que conforma la empresa.

El personal de la empresa está presto a aprender nuevas metodologías, su compromiso con la organización permitirá insertar el sistema de gestión de mejoramiento continuo con éxito.

La Empresa Arte y Cuero PP ®, cuenta con la capacidad instalada necesaria para poner en marcha sus procesos de producción.

Mediante el proceso de mejoramiento continuo se desarrollarán cambios positivos, permitiendo ahorrar dinero para la empresa, ya que se eliminará reprocesos, desperdicios, etc., y para sus clientes habrá una reducción del precio pero sin dejar de lado a la calidad.

Además en este proceso se propone incrementar los niveles de desempeño del recurso humano mediante la capacitación continua, invertir en investigación y desarrollo con el fin de estar al día con la globalización, mejorar la calidad tanto en los productos como en el servicio brindado a los clientes.

6.4.5. Factibilidad Legal

En cuanto al marco legal se regirá por la constitución 2008, código de la producción y la ley de Régimen tributario Interno, por lo tanto no existe ningún impedimento jurídico o de regulación que afecte el diseño de un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción con énfasis en la productividad, por lo que se llevará a cabo las actividades empresariales correctamente.

6.5. Fundamentación

La empresa Arte y Cuero PP ®, se crea legalmente en 1999, sus propietarios, quieren mejorar la calidad de sus productos y lanzarlos a mercados internacionales, por esta razón se evidencia la necesidad de crear un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción, que ayude a incrementar los niveles de productividad de la misma.

En este entorno globalizado, si las empresas quieren surgir en un mercado tan competitivo, deben utilizar herramientas con las cuales garanticen la uniformidad en los procesos y procedimientos al elaborar los productos o prestar los servicios.

Mediante el análisis de los procesos se visualiza de una forma más completa y sistemática todo el entorno y la singularidad de un proceso determinado, de esta forma se puede identificar los elementos que la conforman y así poder analizarlos y buscar mejoras que garanticen eficiencia en su ejecución.

En esta propuesta se utiliza la filosofía propuesta por Eduard Deming, el ciclo del PHVA, en la que integra el análisis y la planeación tanto para actividades, procedimientos o procesos y así poder optimizar su gestión.

6.6. Metodología

Se aplicará el modelo de Mejoramiento que se basa en el ciclo PHVA que servirá para la realización de la propuesta sobre el diseño de un sistema de gestión de mejoramiento continuo.

6.6.1. El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

Deming destacó la importancia de la constante interacción entre la investigación, el diseño, la producción y las ventas en la conducción de los negocios de la empresa, para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente las cuatro etapas, teniendo a la calidad como criterio máximo, por tal razón introdujo el ciclo Deming siendo una herramienta vital para poner en marcha al mejoramiento dentro de la empresa.

6.6.1.1. Actividades del ciclo PHVA

El ciclo PHVA tiene una serie de actividades para el mejoramiento:

- 1) **Planificar:** Estudiar la situación actual de la empresa.
- 2) **Hacer:** Implantar las contramedidas y ejecutar el plan.
- 3) **Verificar:** Controlar los resultados.
- 4) **Actuar:** Estandarizar las contramedidas: buscar una nueva contramedida.

No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares, tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refinado con nuevos planes para más mejoramientos.

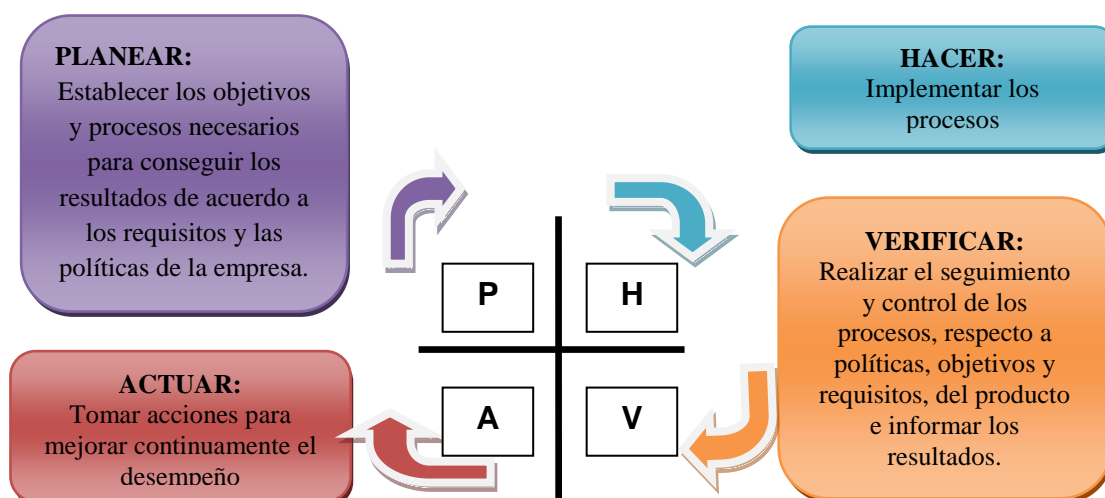
6.6.1.2. Beneficios del Modelo

Los principales beneficios son los siguientes:

- Aumentar la productividad dentro de toda la organización, así como también en sus diferentes departamentos.
- Mejora en la calidad de los procesos productivos.
- Reducción del tiempo de elaboración de los productos y la prestación de los servicios que ofrece la empresa.
- Mejora el manejo y control de los procesos
- Mejora el clima organizacional para que los miembros de la organización trabajen en sinergia.
- Se desarrolla el concepto de responsabilidad y autoridad ya que cada miembro de la organización tiene tareas y personas a su cargo.

6.6.1.3. Diagrama de mejoramiento (ciclo de Deming).

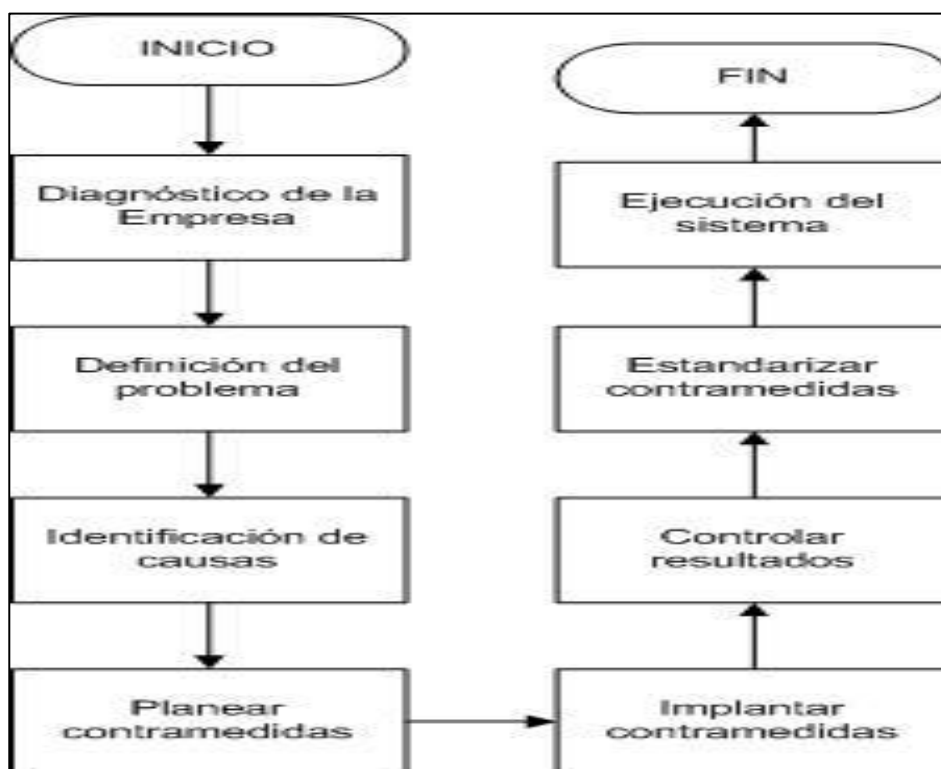
Gráfico 37: Diagrama de mejoramiento



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Johanna Ortiz

6.6.1.4. Flujograma de la Propuesta

Gráfico 38: Flujograma de la propuesta



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Johanna Ortiz

6.6.2. Diagnóstico de la empresa

6.6.2.1. Historia de la Empresa

El Sr. José Marcelo Ortiz Ruiz, quien junto a su esposa la Sra. Carmita del Rocío Zurita Velasteguí, convencidos que el esfuerzo diario y la dedicación continua otorga grandes beneficios, empiezan su negocio en el año de 1989 con poco capital pero con muchas ganas de emprender y buscar mejores condiciones de vida. Con la ayuda de sus padres empezaron a vender a sus clientes y día a día elaboraban sus productos con la mejor calidad y variedad.

Varios años después se presenta la oportunidad de exponer sus productos a clientes costarricenses, desde ese tiempo hasta la actualidad, es un ingreso importante para esta empresa y crean la marca Arte y Cuero PP ® de manera formal en el año de 1999.

En la actualidad el local comercial de esta empresa se encuentra ubicado en la reconocida y tradicional parroquia de Quisapincha, ubicada en las calles Bolívar y Calvario, Centro Comercial Quisapincha, local número N° 5.

6.6.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA que se realiza, permite tener una idea clara de la empresa objeto de investigación y además ayudará a determinar su situación actual.

Tabla N° 41: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el producto y en el servicio • Oferta productos personalizados de acuerdo a los requerimientos del cliente • Buena atención al cliente • Infraestructura adecuada para la comodidad de la clientela • Variedad de productos • Local propio • Ubicación geográfica • Facilidades de pago • Exportación de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación • Alta resistencia al cambio • Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada departamento • Inexistencia de manuales de procedimientos • No hay un control estricto del producto a elaborar • No hay un plan de marketing adecuado • No existe un Sistema contable • No se cuenta con un perfil de puestos para cada función • Deficiente capacitación al personal • Falta de un sistema de seguridad en el área de bodega. • Exceso de confianza en los trabajadores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Apertura de una sucursal • Nuevos segmentos de mercado • Mejorar los productos actuales • Se puede adquirir mejor tecnología • Gran aceptación del producto por los clientes • Venta directa • Sanas políticas de crédito • Mejor calidad que la competencia • Desarrollo turístico de la parroquia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia • Restricciones gubernamentales para importar • Falta de apoyo a los productores por parte del gobierno • La inconformidad de los clientes • Cambios acelerados de tendencias • Cambios climáticos • Escases de materia prima • Las ventas de productos sustitutos está creciendo • Los proveedores tienen poder de negociación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Johanna Ortiz

Mediante el análisis FODA, se puede tener un panorama claro y actual de la empresa y de esta forma poder enfocar el sistema en busca de mejorar las condiciones actuales. En base a esta información se puede notar claramente que el conocimiento científico acerca de los procesos de producción es deficiente, y por tal razón es fundamental el buscar las herramientas adecuadas para poder elaborar estos procesos con el fin de socializar a todos los miembros de la empresa, para que sean éstos los encargados de llevar a la práctica y mejorar las condiciones de producción.

Otro aspecto relevante es la necesidad de contar con un perfil de puestos ya que no saben a ciencia cierta las actividades y responsabilidades de los empleados, por tal razón se debe crear los organigramas para visualizar correctamente a la organización y sus integrantes.

El control de los productos a elaborar no es el adecuado y por tal razón se deben tomar los correctivos necesarios para poder controlar los recursos de la empresa ya que si no se miden y controlan no se pueden mejorar.

Con respecto a las amenazas, la que resalta es la inconformidad de los clientes y la escases de la materia prima, son dos aspectos en los que se puede tomar medidas correctivas para que se transformen en oportunidades y no sigan en este cuadrante que es algo negativo para la organización.

Las oportunidades que tiene esta empresa son varias pero se puede notar que la calidad de los productos es mejor que la competencia, aunque ésta sea alta, se tiene una buena imagen de los productos ofertados y por tal razón no se debe perder de vista este aspecto importante sino por lo contrario buscar mejorar este aspecto.

Observación de tiempos de las actividades de corte y cosido para la elaboración de las prendas

Para la realización del tiempo estimado se ha dividido el proceso de elaboración de un bien en 2 procesos: cortado y cosido. Para lo cual se vio la necesidad de realizar mediciones para poder conocer con claridad el tiempo y poder obtener un tiempo estándar. Como se indicó en el marco teórico las fórmulas para calcular el tiempo normal y estándar respectivamente son:

$$TN = \frac{\text{tiempo trabajado}}{\text{Nº de unidades producidas}} * \text{índice de desempeño}$$

$$\text{Tiempo estándar} = TN (1 + \text{tolerancia})$$

Tabla N° 42: Estudio de tiempos del corte

ESTUDIO DE TIEMPOS DEL CORTE DE CHOMPAS EN LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®											
Identificación de la operación: CORTE						Fecha: 3 al 14 de marzo de 2014					
Operario: SEGUNDO IZA	Tolerancia: 14%					Observador: JOHANNA ORTIZ					
Descripción de elementos	Ciclos										TOTAL (minutos)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.-Selección del molde	0,29	0,57	0,26	0,24	0,22	0,21	0,23	0,25	0,26	0,3	2,83
2.- Verificación del molde	0,23	0,24	0,24	0,26	1,26	0,26	0,34	0,28	0,27	1,2	4,58
3.- Tizado	22,4	22,54	22,13	24,32	20,21	23,43	20,31	21,11	22,14	20,13	218,7
4.- Cortado	15,34	16,34	13,34	16,5	16,5	14,3	12,1	17,3	15,7	15,8	153,2
5.- Pareado	4,46	4,48	3,9	6	4,7	4,1	3,9	4	3,1	3,2	41,84
6.- Completar la prenda	2,25	2,7	2,9	3,1	3,7	3,1	3,5	4	2,9	2,8	30,95
7.- Etiquetar	0,45	0,9	1	0,98	0,78	0,56	0,81	0,78	0,89	0,51	7,66
8.- Demora	0,14	0,12	0	0,3	0,2	0		0	0,3	0	1,06
TOTAL TIEMPO NORMAL =											460,9
Tiempo normal del ciclo <u>48,39</u> + tolerancia <u>14%</u> = Tiempo estándar <u>55,17 minutos</u>											

Fuente: Observación al proceso de producción

Elaborado por: Johanna Ortiz

Para la realización de este estudio de tiempos se tomó como referencia a un trabajador, que mediante la tabla N° 4 de esta investigación, en base a la calificación de actuación es de:

- Habilidad: Medio= 0
- Condiciones: Media= 0
- Esfuerzo: Bueno= +0.05
- Consistencia: Media= 0

En base a estos datos se obtuvo que el índice de desempeño de: 105%

Con relación a las tolerancias en base a la tabla N° 5, este trabajador fue hombre, siguiendo las tolerancias se obtuvo:

- Suplemento por necesidades personales: 5
- Suplemento por fatiga: 4
- Suplemento por trabajar de pie: 2
- Suplemento por postura anormal: 0
- Uso de la fuerza: 0
- Mala iluminación: 0
- Condiciones atmosféricas: 0
- Concentración intensa: 0
- Ruido intermitente y fuerte: 2
- Tensión mental: proceso bastante complejo: 1
- Monotonía: trabajo algo monótono: 0
- Tedio: trabajo algo aburrido: 0

Dando un total de: 14 % para la tolerancia en este caso.

En base a las observaciones realizadas, se pudo obtener el tiempo normal de la actividad denominada corte, y usando las formulas respectivas se obtuvo el tiempo estándar de esta actividad.

El tiempo estándar obtenido es de 55,17 minutos; tiempo en el cual el trabajador realizará la operación del corte de la prenda, utilizando las herramientas adecuadas, es decir, usando tijera y a un ritmo de trabajo normal. Mediante esta información se puede determinar la producción mensual de la empresa con un solo trabajador y si es necesario el incorporar a más trabajadores para cumplir con la demanda.

Haciendo un cálculo en base al tiempo estándar obtenido, se obtiene que se puede producir 174 unidades de forma mensual con un trabajador.

$$\textit{Producción mensual} = \frac{8 \textit{ horas} * 5 \textit{ días} * 4\textit{semanas}}{\textit{tiempo estandar}}$$

$$\textit{Producción mensual} = \frac{9600 \textit{ minutos}}{55,17 \textit{ minutos}}$$

$$\textit{Producción mensual} = 174,01 \textit{ prendas}$$

Tabla N° 43: Estudio de tiempos de cosido

ESTUDIO DE TIEMPOS DEL COSIDO DE CHOMPAS EN LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®												
Identificación de la operación: COSIDO						Fecha: 26 de febrero al 14 de marzo de 2014						
Operario: Marcelino Caguana, Ángel Tuza			Tolerancia: 19%				Observador: JOHANNA ORTIZ					
Descripción de elementos	Ciclos											TOTAL (minutos)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.- Verificar que la chompa esté completa	3,2	5	5,6	4,5	4	3,9	3,7	4,2	2,9	2,8	39,8	
2.- Armar delanteros con bolsillos	57,6	54,6	57,5	49,8	48,7	52,1	50,4	48,9	54,2	53,2	527	
3.- Armar mangas	21,9	20,5	21	20,4	21,1	20,9	20,6	21,8	22,1	20,5	210,8	
4.- Armar espalda	23,3	23,1	22,9	21,8	22,7	23,7	23,5	24	21,7	22,6	229,3	
5.- Cortar forros y hacer bolsillos	12,2	10	11,9	12,5	12,6	12,4	11,9	11,6	10,9	12,3	118,3	
6.- Unir espalda y delantero	9,3	10,1	8,9	10,3	9,6	9,7	10,4	10,3	9,8	9,9	98,3	
7.- Unir mangas con espalda/delantero	6,8	7,8	6,5	5,9	6,8	8,5	7,8	7,7	7,1	6,9	71,8	
8.- Cerrar costuras	7,9	7	8,2	6,9	7,2	7,5	7,6	8,3	8,4	7,8	76,8	
9.- Pegar cuello	3,2	4,2	4,1	3,6	3,8	4,1	3,4	4,1	3,4	3,6	37,5	
10.- Unir forro y pegar cierre	7,9	8,9	7,8	6,9	7,5	7,7	6,5	6,9	7,1	7,9	75,1	
11.- Quemar y hilos y planchar	8,5	9,5	10,5	10,9	9,8	9,7	10,7	11	10,9	11,5	103	
12.- Pegar broches, botones, etc.	7	7,8	6,9	7,9	7,7	7,4	8,9	9,1	9,2	9,5	81,4	
TOTAL TIEMPO NORMAL =											1669	
Tiempo normal del ciclo 183,59 + tolerancia 19% = Tiempo estándar 218,47 minutos												

Fuente: Observación al proceso de producción.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Para la realización de este estudio de tiempos se tomó como referencia a dos trabajadores, que mediante la tabla N° 4 de esta investigación, en base a la calificación de actuación es de:

- Habilidad: Buena= +0,05
- Condiciones: Media= 0

- Esfuerzo: Bueno= +0.05
- Consistencia: Media= 0

En base a estos datos se obtuvo que el índice de desempeño de: 110%

Con relación a las tolerancias en base a la tabla N° 5, estos trabajadores fueron hombres, siguiendo las tolerancias se obtuvo:

- Suplemento por necesidades personales: 5
- Suplemento por fatiga: 4
- Suplemento por postura anormal: 2
- Uso de la fuerza: 0
- Mala iluminación: 0
- Condiciones atmosféricas: 0
- Concentración intensa: 2
- Ruido intermitente y fuerte: 2
- Tensión mental: proceso bastante complejo: 4
- Monotonía: trabajo algo monótono: 0
- Tedio: trabajo algo aburrido: 0

Dando un total de: 19 para la tolerancia en este caso.

En base a los resultados obtenidos se logró determinar que el tiempo estimado para coser el producto de la empresa Arte y Cuero PP ®, es de 218,47 minutos. Con estos datos se procede a calcular la producción mensual por un solo trabajador en la actividad “cosido”.

$$\textit{Producción mensual} = \frac{8 \textit{ horas} * 5 \textit{ días} * 4 \textit{ semanas}}{\textit{ tiempo estandar}}$$

$$\textit{Producción mensual} = \frac{9600 \textit{ minutos}}{218,47 \textit{ minutos}}$$

$$\textit{Producción mensual} = 43,94 \textit{ prendas}$$

Después de los cálculos respectivos, se obtiene que un trabajador en un mes cose 44 prendas, con lo cual indica que la producción de corte que fue de 174 prendas puede abastecer a 3 operarios, es por tal razón que se debe estimar la producción para ver la necesidad de contar con un cortador adicional y así poder abastecer la producción.

6.7. Administración

Diseño del Sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción.

6.7.1. Planear

6.7.1.1. Definición del Problema

El problema que se da en la Empresa Arte y Cuero PP ®, es la necesidad de implantar un sistema de gestión de mejoramiento continuo en los procesos de producción, ya que esto incide directamente en los niveles de productividad de la empresa.

6.7.1.2. Identificación de Causas

Las causas por las cuales es vital el diseñar el sistema de gestión de mejoramiento continuo son las siguientes:

- La producción se la hace empíricamente
- Las políticas de cambio y devolución son deficientes
- No se sabe a ciencia cierta cuanto se demora en realizar una prenda
- Algunos de los empleados de la empresa desconocen sus tareas y actividades
- Poco control del jefe de producción a los obreros y operarios
- Reprocesos y fallas en los productos
- Falta de comunicación entre departamentos
- No se cuenta con herramientas para el control del proceso.

Por tal razón se emplearán las contramedidas necesarias, con el fin de dar solución a la problemática actual.

6.7.1.3. Planeación de Contramedidas.

El factor más importante en el mejoramiento continuo en los procesos de producción es diseñar un proceso en el cual se cuente con la información necesaria para poder llevarlo a cabo y se utilicen las herramientas correctas con el fin de evitar demoras, desperdicios, reprocesos, etc., para de esta forma poder mejorar la productividad de la organización. Además es importante la participación de todos los miembros de la organización y el comprometimiento de llevar a cabo lo planeado de la mejor manera buscando siempre ofrecer a los clientes un producto de calidad.

La gerencia deberá implementar un sistema de gestión de mejoramiento continuo que ayude a monitorear la producción de la empresa con el fin de elaborar un producto conforme a los requerimientos del cliente y cumpliendo estándares de calidad fijados previamente.

Es vital el contar con el talento humano propicio para realizar las actividades que tiene la empresa, estos deben tener las aptitudes, capacidades y conocimiento necesario para realizar un trabajo bien hecho dejando de lado los errores y buscando día a día la perfección.

Los puntos a monitorear, controlar y comparar son:

- Mejoramiento global de la empresa
- Cambio en la estructura organizacional de la empresa
- Mejoramiento en el proceso de producción
- Mejoramiento en el despacho de los productos en procesos
- Mejoramiento en el control de la materia prima y materiales

La gerencia se encarga de establecer y asegurar que los procedimientos se lleven a cabo con el fin de implantar el sistema de gestión de mejoramiento continuo de forma eficiente.

Mediante un reunión con los directivos y el personal de la empresa se estableció el planificar las actividades importantes de la organización, poner responsables, con el fin de evitar retrasos y hacerlo de una mejor manera para que todo el personal de la empresa conozca con exactitud los plazos para desarrollar cada actividad.

Tabla N° 44: Planificación de actividades en la empresa

Actividad	Responsables	Periodos de ejecución
Envío de cortes a operarios	Jefe de producción	Martes y miércoles de cada semana.
Inventario de productos faltantes en el almacén	Vendedores	Primer y tercer lunes de cada mes
Pagos a proveedores	Gerente	Primer lunes de cada mes
Informe de requerimiento de materia prima	Jefe de producción	Tercera semana de cada mes
Compra de materia prima	Jefe de producción	Ultimo día hábil del mes
Diseño y arreglo de escaparates	Vendedores	Primera semana de cada mes
Arreglo de productos en el almacén	Vendedores	Segunda y cuarta semana de cada mes
Recepción e ingreso de productos terminados	Jefe de ventas	Días sábados de cada semana
Recepción y verificación de productos en proceso	Jefe de producción	Martes y jueves de cada semana.

Fuente: Reunión con personal de la empresa

Elaborado por: Johanna Ortiz

Una nota importante es que si existieran pedidos extras que impiden que se pueda seguir con esta planificación, se podrá enviar a producir, siempre y cuando exista la orden de producción por parte del gerente de la empresa.

Se debe documentar el proceso productivo con el fin de analizar y tomar medidas correctivas que ayuden a reducir o eliminar los elementos que no cumplan con los estándares deseados.

Productividad de la empresa año 2013

En base a datos históricos de la empresa obtenidos de los balances del año 2013, se tomó como referencia para el cálculo de las distintas productividades que ayudarán a tener una idea clara de la situación actual con relación a esta variable.

Tabla N° 45: Valores para cálculo de productividad 2013

Valores para el cálculo de la productividad de la empresa Arte y Cuero PP ®					
Año	Gastos Sueldos	Capital	Ventas Netas	Egresos totales	Utilidades antes de impuestos e intereses (UAI)
2013	13709,03	142.815, 53	141.685, 59	19.797,08	8.979,83

Fuente: Balances de la empresa Arte y Cuero PP

Elaborado por: Johanna Ortiz

Productividad Talento Humano (TH)

Según Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (S.N.I.E.G.) (2012), la productividad laboral es medida en base a una relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo de un periodo determinado.

$$\text{Productividad T.H.} = \frac{\text{Gastos sueldos}}{\text{Egresos totales}}$$

$$\text{Productividad T.H.} = \frac{\$13.709,03}{\$19.797,08}$$

$$\text{Productividad T.H.} = 0,69$$

Productividad T.H. = 0,69 frente a los gastos totales en el ejercicio fiscal.

Del total de egresos frente al gasto sueldo el aprovechamiento del recurso humano es del 69% productivo.

Productividad Capital de trabajo (CT)

$$\mathbf{Productividad\ C.T. = \frac{UAI}{Capital}}$$

$$\mathbf{Productividad\ C.T. = \frac{\$8.979,83}{\$142.818,53}}$$

$$\mathbf{Productividad\ C.T. = 0,06}$$

Existe un ganancia de 0,06 por cada dólar invertido en relación al capital de trabajo.

Productividad Total

$$\mathbf{Productividad\ total = \frac{Ventas\ netas}{Gastos\ sueldos + Capital\ de\ trabajo}}$$

$$\mathbf{Productividad\ total = \frac{\$141.685,59}{\$13.709,03 + \$142.818,53}}$$

$$\mathbf{Productividad\ total = 0,91}$$

De la relación existente entre los ingresos por ventas y los Gastos incurridos donde forma parte fundamental el capital de trabajo existe una productividad total del 91%.

Tabla N° 46: Valores para cálculo de rentabilidad 2013

Valores para el cálculo de la rentabilidad de la empresa Arte y Cuero PP ®							
Año	Activo Total	Fondos propios (Capital social)	Ventas	Resultado antes del impuesto	Resultado neto	Costo de bienes vendidos	Inventarios
2013	170.143,46	142.818,53	141.685,59	8.979,83	6734,87	112.908,68	59.942,07

Fuente: Balances de la empresa Arte y Cuero PP ®.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Rentabilidad económica (RE)

Según Fernández, la rentabilidad económica “es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa”.

$$RE = \frac{UAI}{Activo\ total} * 100$$

$$RE = \frac{8.979,83}{170.143,46} * 100$$

$$RE = 5\%$$

En base a los cálculos obtenidos se pudo evidenciar que la rentabilidad económica de la empresa Arte y Cuero PP ® es del 5%; es decir, que por cada dólar que tiene la empresa gana \$5,00.

Rentabilidad financiera (RF)

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del capital propio.

$$RF = \frac{Resultado\ neto}{Fondos\ propios} * 100$$

$$RF = \frac{8.979,83}{142.818,53} * 100$$

$$RF = 7\%$$

En este caso la rentabilidad financiera es del 7% de rentabilidad frente al resultado neto.

Margen de utilidad

El margen de utilidad es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto.

Ross, Westterfield y Jaffe (2009), indica la siguiente fórmula para realizar el cálculo:

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = \frac{\mathbf{utilidad\ neta}}{\mathbf{ventas}}$$

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = \frac{8.979,83}{141.685,59}$$

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = 0,0633 = 6,33\%$$

El margen de utilidad resultado del ingreso por cada dólar invertido es del 4% en relación a los costos y gastos incurridos en el periodo fiscal.

6.7.2. Hacer

6.7.2.1. Implantación de las contramedidas

Se entiende por contramedidas a las tareas específicas que se llevan a cabo con el fin de minimizar y eliminar las causas principales del problema a solucionar. Después de identificar las causas, se establecen estas tareas con el fin de atacar al problema y ofrecer una solución válida al respecto. Se debe considerar las ventajas y desventajas de las alternativas de solución para así poder buscar las mejores alternativas para la empresa.

En esta fase se implantan las soluciones elegidas en el paso anterior, con el fin de supervisar el progreso de las mismas y dar seguimiento al sistema de mejoramiento continuo en los procesos de producción.

6.7.2.2. Estructuración de los procesos

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta mediante la cual se buscan las causas principales de un problema, con el fin de atacar a éstas y poder dar solución al mismo.

Se usa el principio 80-20, que quiere decir que el 80 % de las actividades es a causa del 20% de los factores. Por tal razón al concentrarse en el 20% de los factores, los gerentes pueden atacar el 80% del problema.

En esta investigación en base a las encuestas realizadas a clientes de la empresa se ha podido recolectar información acerca de las quejas que tienen éstos acerca de los productos de la empresa, para de esta forma atacar a las mismas al momento de elaborar el sistema de gestión.

Además se obtuvo también de los empleados, las causas de devoluciones acerca de los productos que la empresa elabora.

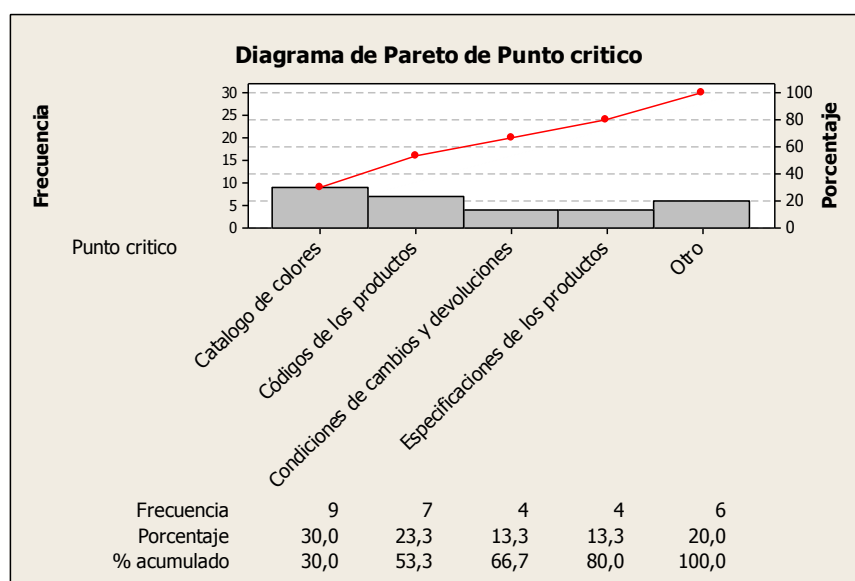
Tabla N° 47: Causas de quejas de clientes

Punto crítico	Frecuencia
Condiciones de cambios y devoluciones	4
Especificaciones de los productos	4
Plazos de entrega son los apropiados	1
Catálogo de colores	9
Códigos de los productos	7
Hacer modificaciones	1
Cuidado y/o mantenimiento a prendas	3
Materiales usados	1

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 39: Puntos críticos de clientes



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes mayoristas

Elaborado por: Johanna Ortiz

En base al gráfico anterior se puede determinar que los puntos críticos que se deben dar solución a la brevedad son: el proporcionar a los clientes una carta de colores donde ellos los puedan identificar fácilmente, dar a conocer los códigos de los productos para que al momento de pedirlos sean los que ellos necesitaban, difundir las condiciones de cambios y devoluciones con el fin de evitar malestar al momento de realizarlos y por último se debe dar a conocer las especificaciones de los productos para de esta forma los clientes conozcan con mayor exactitud los materiales de fabricación y sus características.

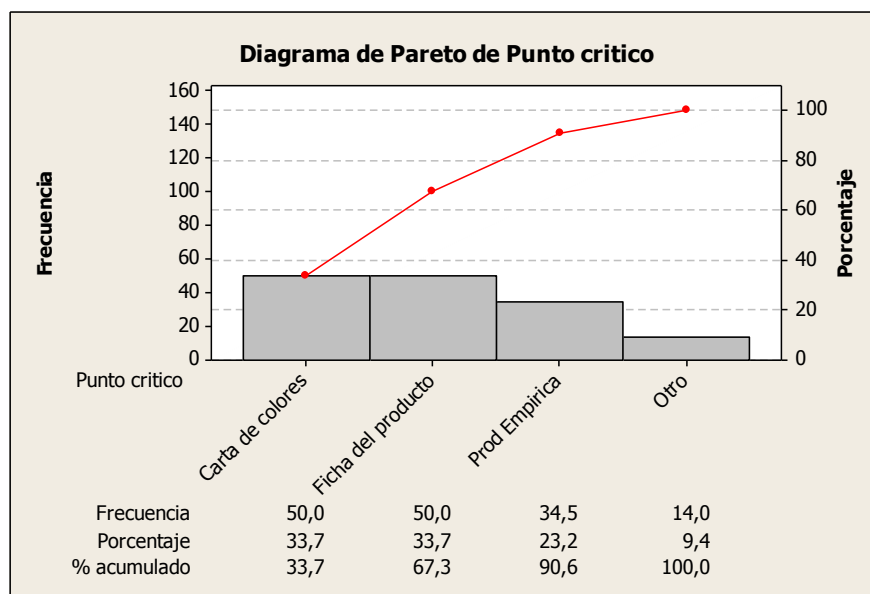
Tabla N° 48: Causas de devoluciones de empleados

Punto crítico	Frecuencia
Funciones y responsabilidades de su puesto	3
Registro de materia prima y materiales	7
Comparación del producto terminado con el diseñado	5
Ficha del producto	13
Moldes tienen patrón base	3
Criterios para la compra de materia prima	6
Control de los productos en proceso	1
Tiempo estimado para producir un bien	6
Carta de colores	13
Producción empíricamente	9
Forma correcta de utilizar el cuero y sus desperfectos	4
Limpiar y cuidar las prendas	2
Pruebas para evaluar el diseño	4
Selección de los materiales antes de producir el bien	2

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 40: Puntos críticos de empleados



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados

Elaborado por: Johanna Ortiz

Con relación a los empleados de la empresa, los puntos críticos a mejorar son: proporcionar una carta de colores para conocer claramente como se denomina cada uno de ellos, realizar una ficha del producto donde consten los materiales necesarios para elaborarlos y buscar la mejor alternativa para realizar la producción de la empresa ya que se la realiza empíricamente.

Diagramas de flujos

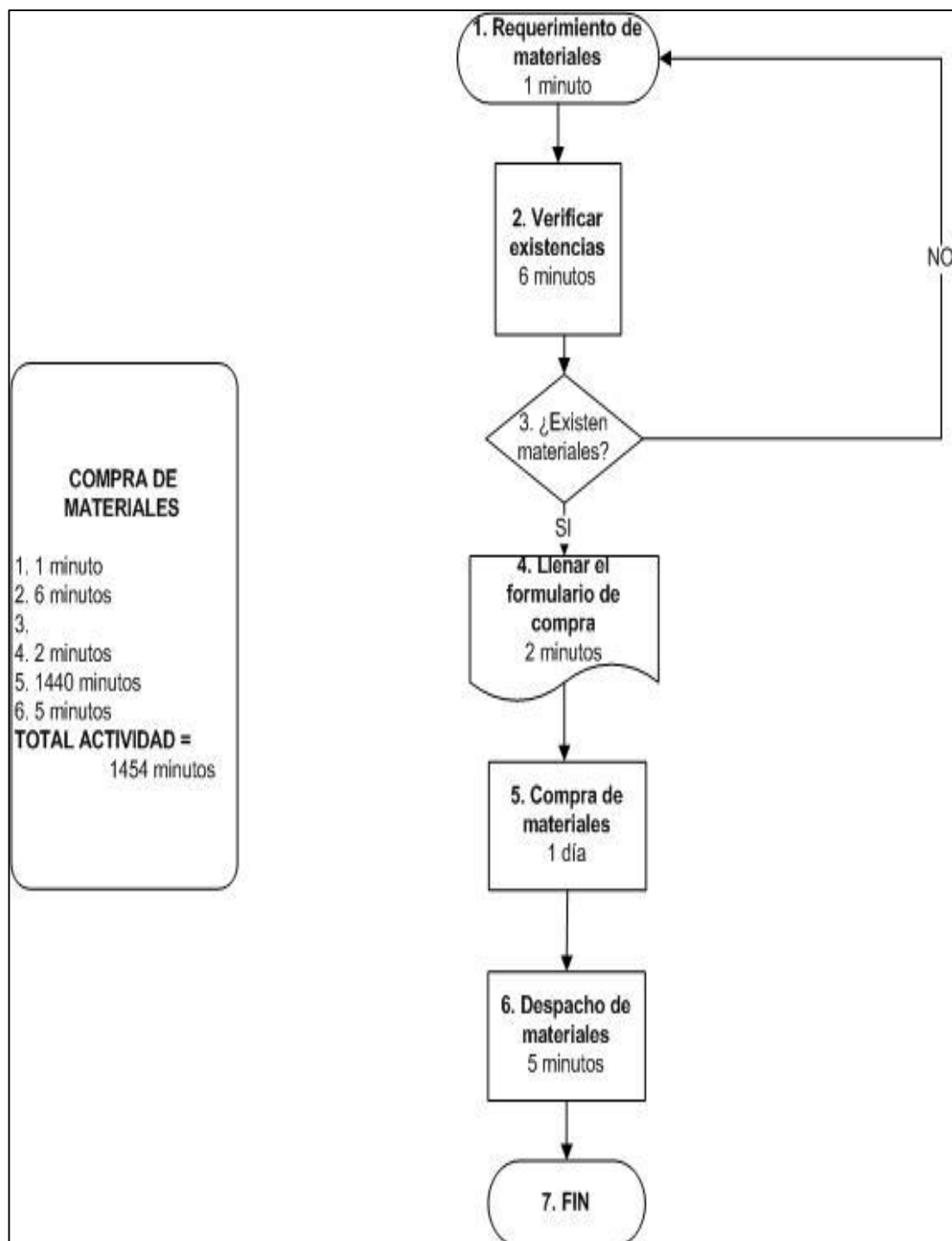
La empresa Arte y Cuero PP ®, no tiene sus procesos de producción estructurados, un forma sencilla y fácil de entender son los diagramas de flujo, que ayudan a tener una idea clara del proceso y de los tiempos que se necesitan para la elaboración de los productos.

Se utilizaron las formas necesarias para ejemplificar cada actividad que conforma el proceso, con los tiempos estimados necesarios para cada una de ellas.

El proceso de elaboración del producto empieza con la compra de los materiales necesarios para la elaboración de los productos, luego se realiza el proceso de corte, seguidamente se pasa al cosido, luego se hace un diagrama en el que consta el proceso de una venta. Además se realizó un diagrama en el que consta la forma correcta de realizar el pago a los proveedores.

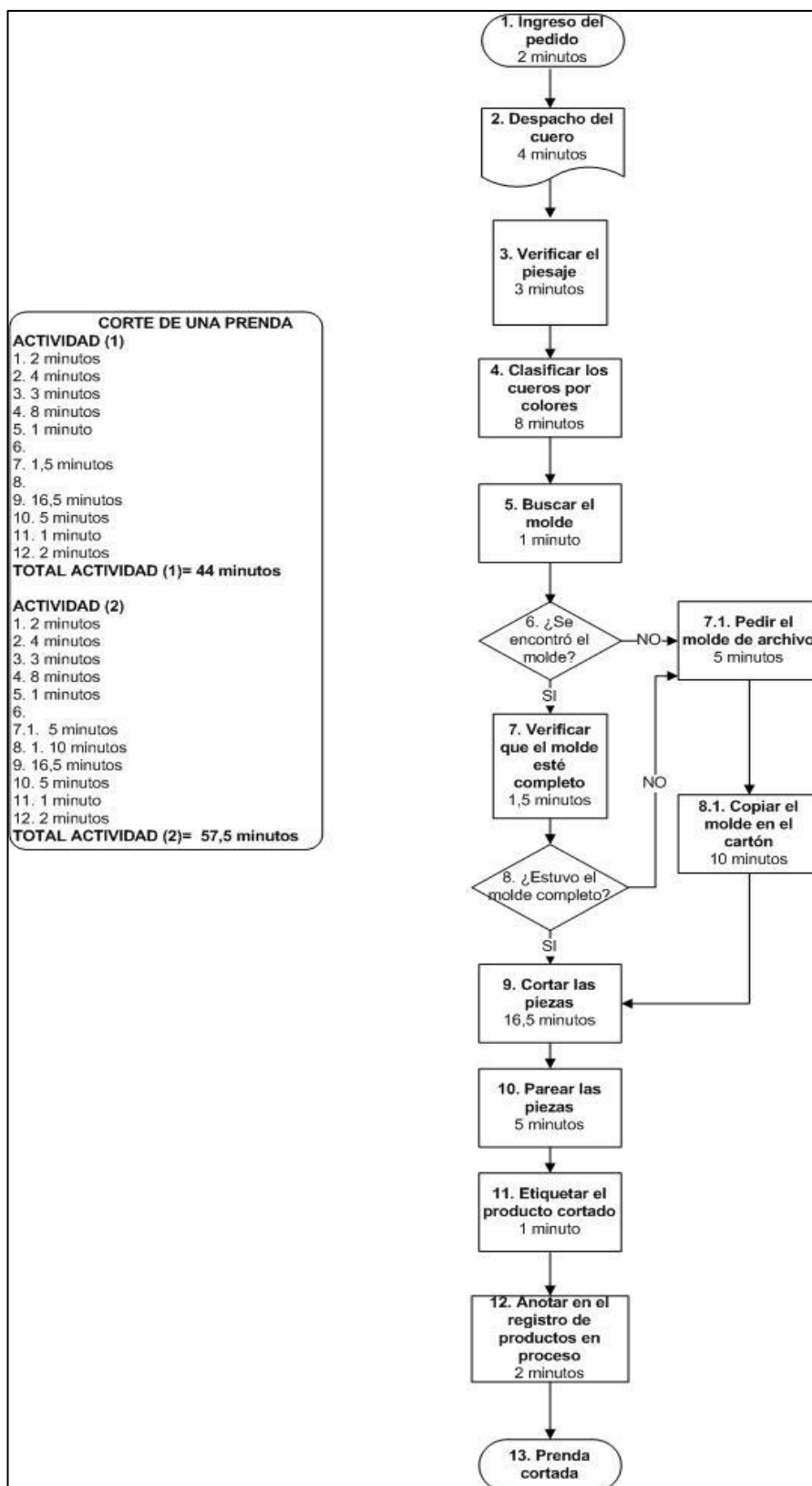
Cabe recalcar que los tiempos establecidos en los diagramas de flujo son en base a observaciones realizadas y constituyen un estándar para poder producir ya que se ve claramente que estos tiempos son mucho menores a los observados anteriormente como se manifiesta en las tablas de estudio de tiempos.

Gráfico 41: Diagrama de compra de materiales



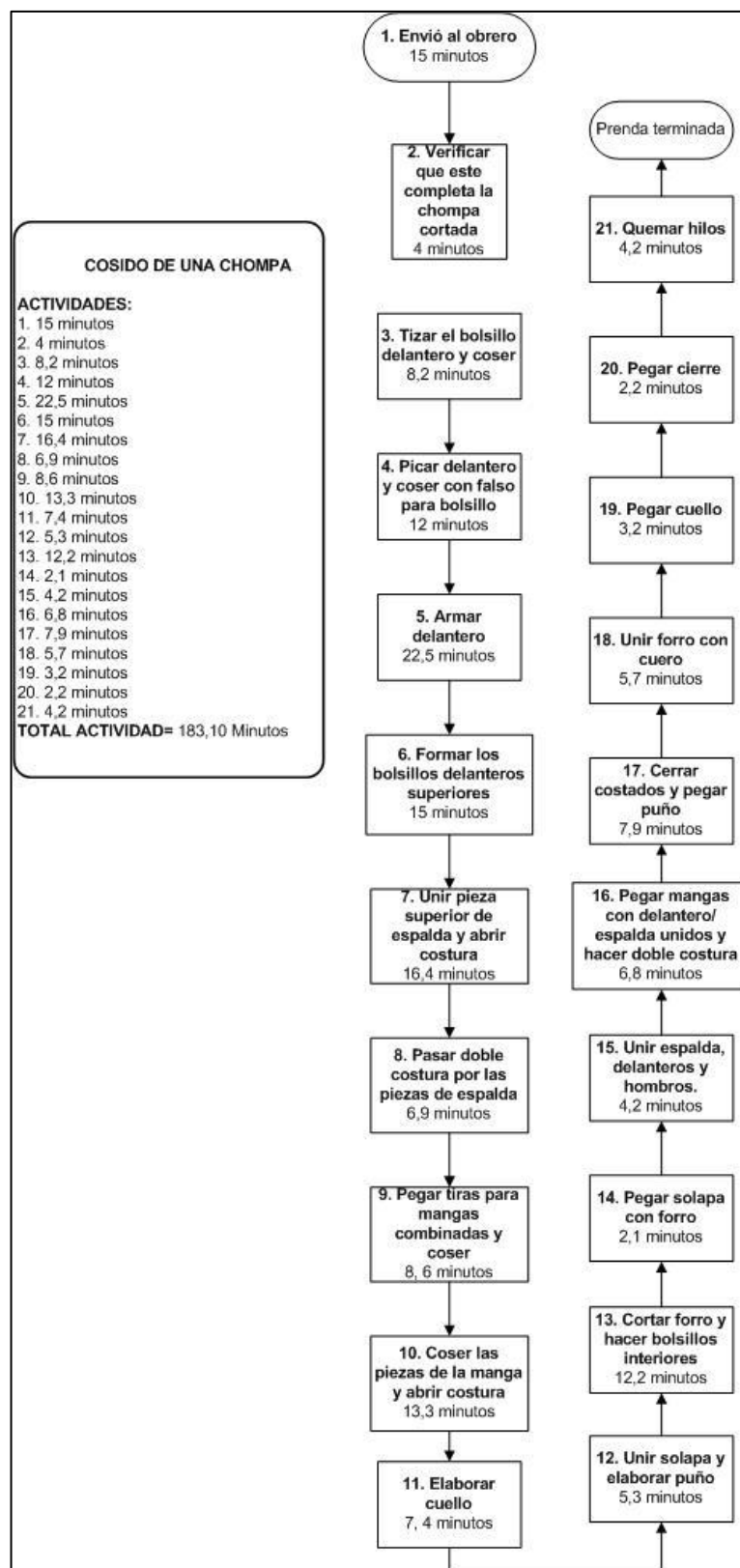
Fuente: Observación al proceso de producción
Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 42: Diagrama Corte



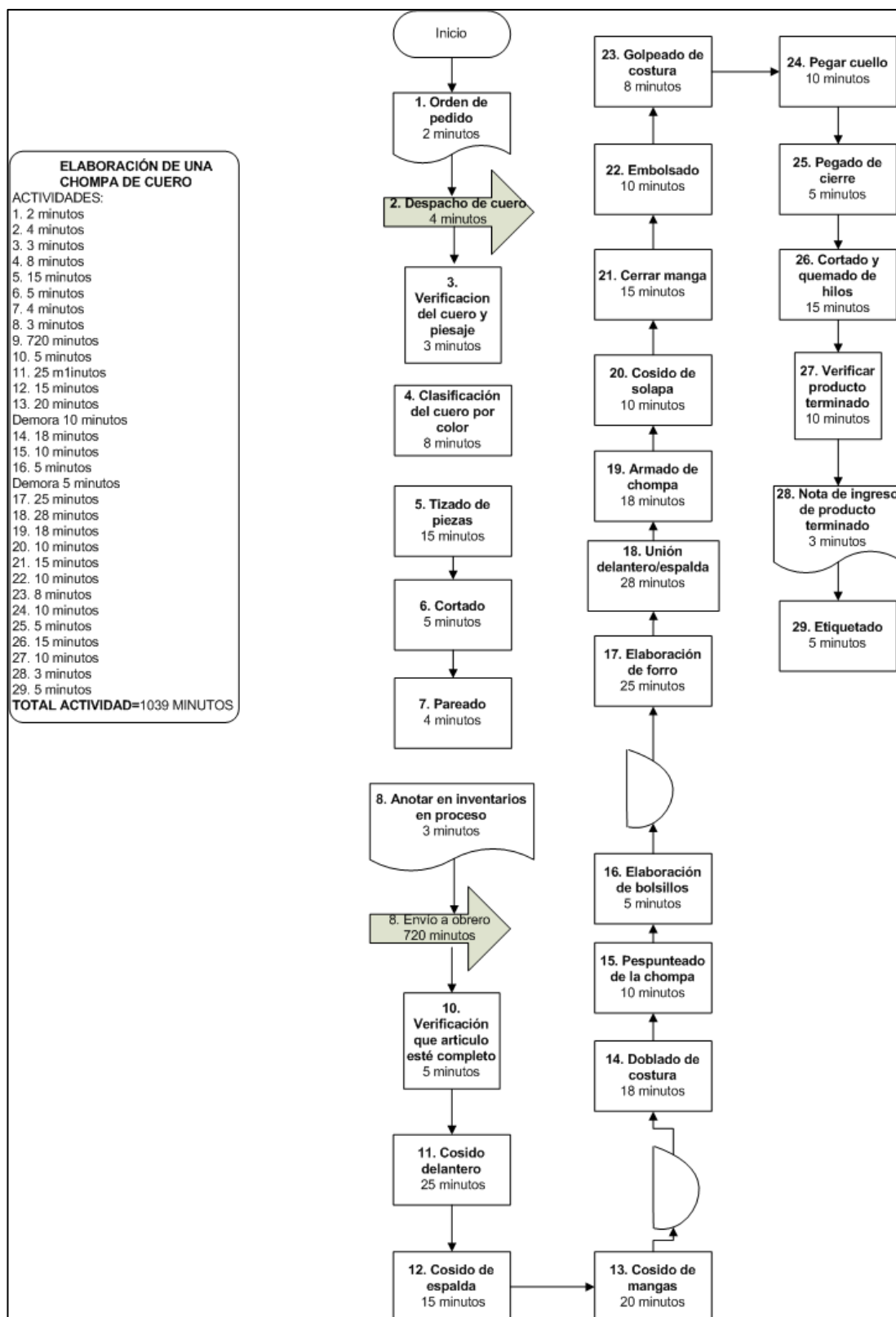
Fuente: Observación al proceso de producción
Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 43: Diagrama cosido chompa



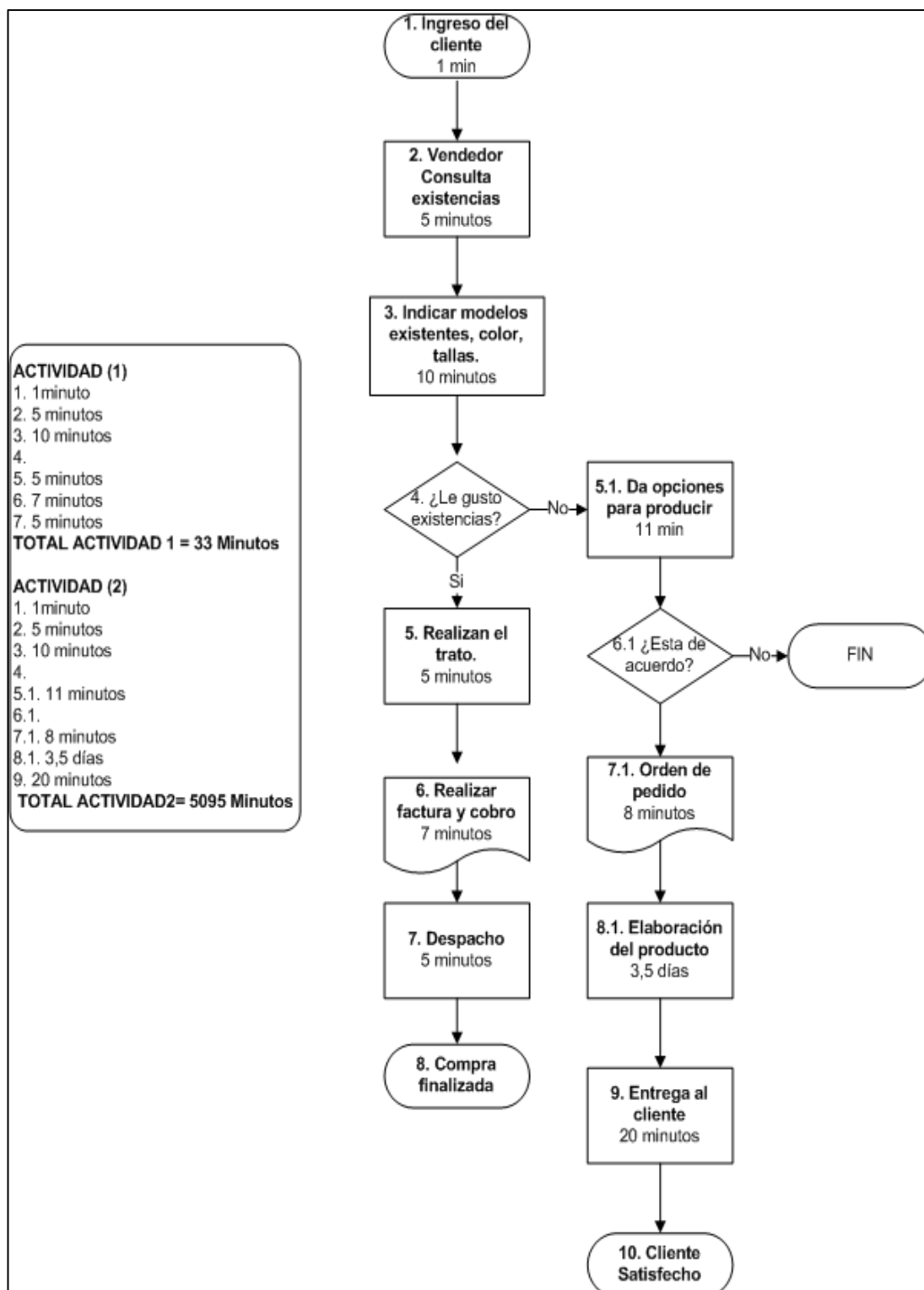
Fuente: Observación al proceso de producción
Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 44: Elaboración total



Fuente: Observación al proceso de producción
Elaborado por: Johanna Ortiz

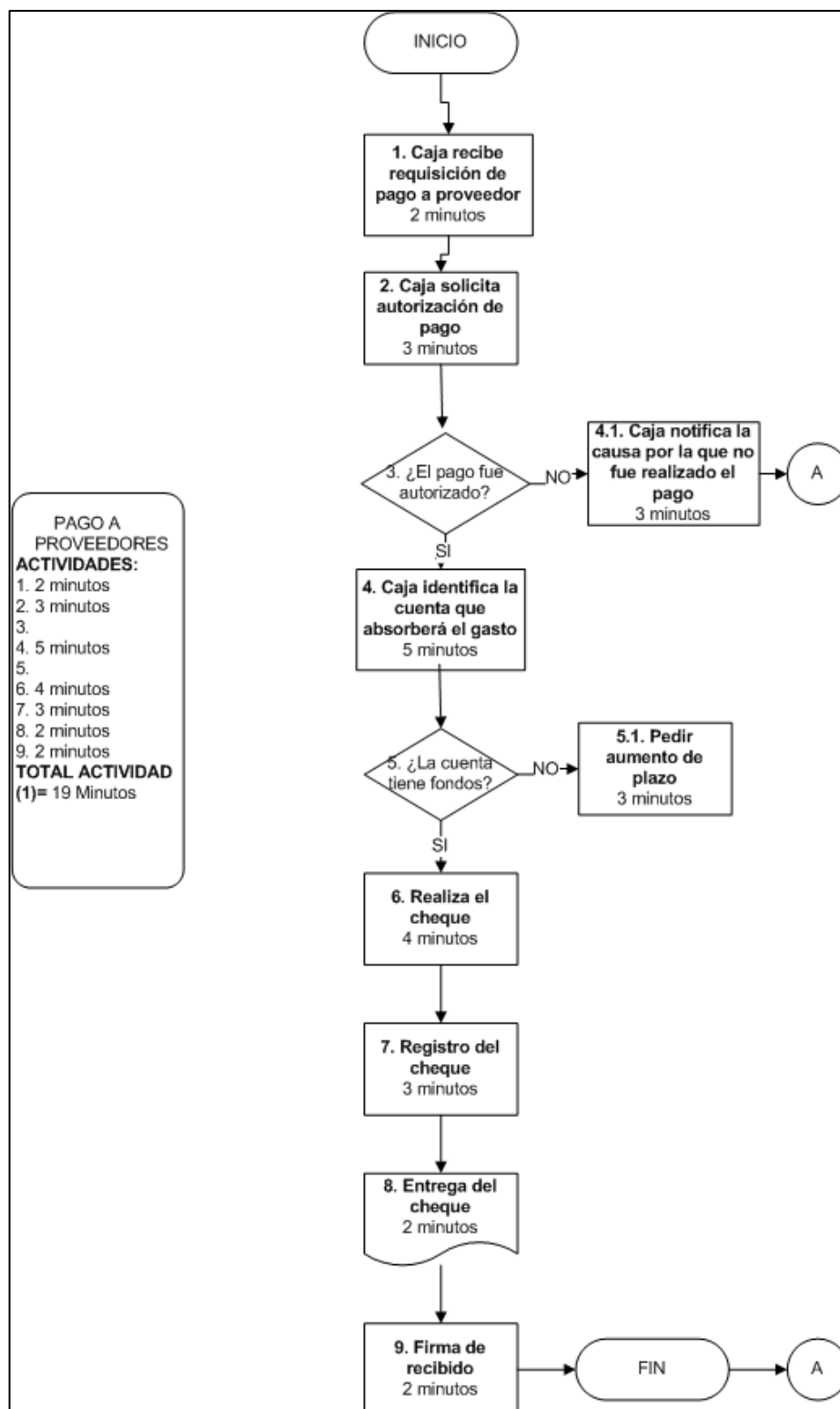
Gráfico 45: Diagrama del proceso de venta



Fuente: Observación al proceso de producción

Elaborado por: Johanna Ortiz

Gráfico 46: Pago a proveedores




Fuente: Observación al proceso de producción
Elaborado por: Johanna Ortiz






Catálogo de colores y de productos

Dentro de los puntos críticos a mejorar surgió que dentro de la empresa Arte y Cuero PP ® no se cuenta con un catálogo de colores que ayude a identificarlos claramente, por tal razón se procedió a realizar para poder contar con esta herramienta.

Gráfico 47: Carta de colores



CARTA DE COLOR

	Código: 100 Tipo de cuero: Oveja Color: Negro		Código: 135 Tipo de cuero: Oveja Color: Azul eléctrico
	Código: 155 Tipo de cuero: Oveja Color: Berenjena		Código: 168 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde pasto
	Código: 110 Tipo de cuero: Oveja Color: Gris		Código: 165 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde manzana
	Código: 115 Tipo de cuero: Oveja Color: Plomo		Código: 160 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde oscuro
	Código: 130 Tipo de cuero: Oveja Color: Azul marino		Código: 120 Tipo de cuero: Oveja Color: Café
	Código: 138 Tipo de cuero: Oveja Color: Celeste		Código: 128 Tipo de cuero: Oveja Color: Tabaco

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Ayrton Ortiz

Otro punto importante a mejorar fue la creación de un catálogo de productos dentro del cual se pueda identificar claramente el producto, el código y sus especificaciones para que no generen las confusiones al momento de realizar los pedidos respectivos.

Gráfico 48: Catálogo de los productos



Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®
Elaborado por: Ayrton Ortiz

Formatos de registros de materia prima y materiales

Dentro de la empresa es importante el poder administrar los recursos y para ello es vital contar con información que ayude a saber con exactitud el uso de los recursos especialmente los de la materia prima que intervienen en el proceso de producción, por este motivo se ha desarrollado formatos, los cuales la empresa deberá implantarlos y de esta forma se conocerá la forma en la cual los recursos han sido utilizados.

Tabla N° 49: Formato de registro de cuero

REGISTRO DE MATERIA PRIMA DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®								
MATERIA PRIMA: CUERO								
CÓDIGO	FECHA DE INGRESO	COLOR	TIPO DE CUERO	PRECIO	PIESAJE	FECHA DE EGRESO	CORTADOR	PROVEEDOR

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®
Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 50: Formato de registro de materia prima

REGISTRO DE MATERIA PRIMA DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®							
FECHA DE INGRESO	TIPO DE MATERIAL	COLOR	PROVEEDOR	FECHA DE EGRESO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 51: Formato de registro de productos en proceso

REGISTRO DE PRODUCTOS EN PROCESO DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®									
CÓDIGO CUERO	FECHA INGRESO CORTE	MODELO	COLOR	TIPO DE CUERO	CORTADOR	FECHA INGRESO COSIDO	COSEDOR	PIESAJE	PRECIO X PIESAJE

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 52: Formato de codificación de los cueros

REGISTRO DE PRODUCTOS EN PROCESO DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®				
CÓDIGO CUERO	TIPO DE CUERO	COLOR	ESPECIFICACIÓN: VESTIMENTA/MARROQUINERÍA	PROVEEDOR

Fuente: Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Johanna Ortiz

En base a estos formatos elaborados, se realizó la validación de datos, lo cual permitió que se evalúe el diseño y se pueda agregar o disminuir columnas con el fin de obtener la información necesaria para los fines pertinentes.

Tabla N° 53: Registro de cuero

REGISTRO DE MATERIA PRIMA DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®								
MATERIA PRIMA: CUERO								
CÓDIGO	FECHA DE INGRESO	COLOR	TIPO DE CUERO	PRECIO	PIESAJE	FECHA DE EGRESO	CORTADOR	PROVEEDOR
B-001-V	12-3-14	Negro	Borrego	1,10	287,50			José Laura
B-004-V	18-3-14	Negro	Borrego	1,50	124,50			Ceticuero
B-1000-V	22-3-14	Café	Borrego	1,10	212,25			José Laura

Fuente: Archivo Empresa Arte y Cuero PP ®.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 54: Registro de materia prima

REGISTRO DE MATERIA PRIMA DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®							
FECHA DE INGRESO	TIPO DE MATERIAL	COLOR	PROVEEDOR	FECHA DE EGRESO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
2-2-14	Forro grueso	Negro	Nelson Jácome	20-2-14	1,05	100 mts.	Metro
10-2-14	Forro	Miel	Sonia Velasteguí	22-2-14	1,00	100 mts.	Metro
4-3-14	Cierre metálico N° 5, 65 cm	Negro	Nelson Jácome		1,05	100	Unidades
4-3-14	Cierre metálico N° 5, 65 cm	Café	Nelson Jácome		1,05	200	Unidades

Fuente: Archivo Empresa Arte y Cuero PP ®.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 55: Registro de productos en proceso

REGISTRO DE PRODUCTOS EN PROCESO DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®									
CÓDIGO CUERO	FECHA INGRESO CORTE	MODELO	COLOR	TIPO DE CUERO	CORTADOR	FECHA INGRESO COSIDO	COSEDOR	PIESAJE	PRECIO X PIESAJE
B-001-V	12-3-14	Juve N°36	Negro	Borrego	Segundo	15-3-14	Ángel	24,51	1,10
B-001-V	12-3-14	Juve N° 38	Negro	Borrego	Segundo	15-3-14	Ángel	24,51	1,10
B-001-V	12-3-14	Juve N° 40	Negro	Borrego	Segundo	15-3-14	Ángel	24,51	1,10

Fuente: Archivo Empresa Arte y Cuero PP ®.

Elaborado por: Johanna Ortiz

Tabla N° 56: Formato de codificación de los cueros

REGISTRO DE PRODUCTOS EN PROCESO DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO PP ®					
CÓDIGO CUERO	TIPO DE CUERO	CATEGORÍA	COLOR	ESPECIFICACIÓN: VESTIMENTA/ MARROQUINERÍA	PROVEEDOR
B-001-V	Borrego	Primera	Negro	Vestimenta	José Laura
B-002-V	Borrego	Segunda	Negro	Vestimenta	José Laura
B-003-V	Borrego	Tercera	Negro	Vestimenta	José Laura
B-004-V	Envejecido	Primera	Negro	Vestimenta	Ceti Cuero
G-304-V	Gamuza	Primera	Maíz	Vestimenta	José Laura
R- 501-M	Res	Primera	Rojo	Vestimenta	Geovani Flores
L-002-V	Cristal	Segunda	Negro	Marroquinería	Ceti cuero




Fuente: Archivos de la Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Johanna Ortiz

Ficha del producto

Con el fin de conocer específicamente los materiales necesarios para la elaboración de las chompas tanto de hombre como de mujer, se ha diseñado una ficha en donde constan los materiales necesarios para producir el modelo específico. En el anexo 2 se indican las fichas de los modelos más vendidos tanto de hombre como de mujer.

Tabla N° 57: Ficha de los productos

FOTOGRAFÍA	MODELO	MATERIALES	CANTIDAD
	CAMISA DE MUJER	forro	1,1 mts
		botones	3
		etiqueta de marca	1
		etiqueta de cuidado cuero	1
		talla	1
		precio/referencia	1
		Hombreras	1
	FERNANDA	forro	1,1mts
		botones	11
		etiqueta de marca	1
		etiqueta de cuidado cuero	1
		talla	1
		talla bolsillo	1
		precio/referencia	1
	JF	forro	1,1mts
		broche cuello	11
		etiqueta de marca	1
		etiqueta de cuidado cuero	1
		talla	1
		precio/referencia	1
		cierre delantero 45 cm	1
		cierre bolsillos 14 cm	2
		Hombreras	1

*Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Johanna Ortiz*

Política de cambios y devoluciones de la Empresa Arte y Cuero PP ®

Devolver se considera a entregar de nuevo en un establecimiento comercial lo que antes había sido comprado, a cambio del importe.

Cambiar significa dar o recibir una cosa por otra que la sustituya.

En el caso de la empresa Arte y Cuero PP ® las devoluciones no se permiten solamente los cambios.

Los cambios se pueden dar por diversas razones entre las cuales:

- No está de acuerdo con el color de la prenda
- La talla no fue la adecuada
- El pedido realizado no está conforme a lo enviado
- La prenda tiene desperfectos de cosido
- El cierre no funciona correctamente

Las opciones que la empresa brinda a sus clientes para realizar los cambios pueden ser:

- Cambiar el producto por otro del mismo modelo y color pero diferente talla sin ninguna diferencia
- Hacer el cambio por otro modelo o color, cancelando la diferencia de la prenda actual con la ha devolver, sin tener derecho a descuento.
- Cambiar el producto por otro de la empresa, cancelando la diferencia y sin derecho a descuento.

Para proceder con los cambios es necesario que el cliente:

- Presente la factura que indique el producto adquirido y el precio
- El cliente tiene 30 días a partir de la compra realizada para efectuar el cambio
- El producto debe estar en la respectiva caja en caso de ser calzado
- Debe estar en óptimas condiciones es decir, no observar que la prenda este en uso.

Cuidado y / o mantenimiento de las prendas

El cuero al ser un producto natural, requiere que se lo hidrate correctamente. Los cuidados que se le den a la prenda dependerá del tipo de cuero en el que esté elaborado.

Para las prendas curtidas de cueros teñidas o pintadas se requiere:

- Limpiarla con un paño suave humedecido para quitar la suciedad o polvo. Luego hay que secar con un trapo seco con movimientos circulares pequeños.
- Para dar brillo y suavidad se recomienda usar un producto hidrante para cuero como es el silicón o llamada amoral, también se puede utilizar aceite Johnson. Este producto ayuda a mantener la suavidad de la prenda. Se lo aplica mediante movimientos circulares en toda la prenda para dar una textura uniforme a la misma.
- Cuando la prenda se ha mojado es recomendable ponerla en el gancho, en la sombra, en un lugar ventilado para luego poderla frotar suavemente.

- La grasa no afecta a este tipo de cuero sino por lo contrario ayuda a dar suavidad a la prenda.
- Evitar el contacto con productos corto punzantes
- No lavar en lavadora
- Evitar guardar la prenda húmeda.
- No limpiar con productos abrasivos.

Con relación a las prendas que son de nobuck o gamuza se recomienda:

- Si se moja dejarla secar en un lugar ventilado y luego cepillarla suavemente.
- Para limpiarla se debe usar una lija de agua N° 0. Se usa este material en la parte a limpiar suavemente y luego se limpia con un cepillo especial con cerdas de caucho.
- Se puede usar también un borrador para nobuck o gamuza en vez de usar la lija
- Las manchas de grasa o aceite se quitan con un paño suave e inmediatamente se aplica sobre ésta polvos de talco durante unas horas y una vez seca, cepillar con un cepillo especial para este cuero.
- Mantener lejos de cosméticos y lacas para evitar manchas.
- No lavar en lavadora
- Evitar el contacto con productos corto punzantes

Los productos elaborados con anilina (naturales), no pintados:

- A este tipo de cuero se lo reconoce cuando se ejerce un poco de presión o humedad se oscurece.

- Mantener lejos de cosméticos y lacas para evitar manchas.
- No lavar en lavadora
- Evitar el contacto con productos corto punzantes
- No limpiar con productos abrasivos.
- No guardar la prenda húmeda, sino dejarla secar en la sombra en una percha.

Tipos de promociones que ofrecerá la Empresa Arte y Cuero PP ®

Día loco

En base a la consulta realizada con los propietarios de la empresa se ha decidido el implementar el día loco en la fecha de fundación de la empresa, es decir, el 1 de Junio de cada año con motivo de conmemorar un aniversario más de labores. Se imprimirán los siguientes eventos:

- En las horas: 10:00 hasta las 12:00 se hará un descuento del 20% por las compras en efectivo a todas las prendas de mujer
- En las horas 15:00 hasta las 17:00 se otorgará un producto sorpresa adicional por compras superiores a 100 dólares.
- Por compras superiores a 800 dólares, la empresa ofrecerá una tarjeta de regalo de 50 dólares.
- Ofrecer un 50% de descuento en productos seleccionados.
- Obsequiar productos con la marca de la empresa a los clientes dependiendo de las compras realizadas.
- Por la compra de una chompa de cuero de hombre o mujer se obsequiará un cinturón.

- Por la compra de una cartera se otorgará un accesorio para la misma.

Cupones de descuento

La empresa elaborará cupones de descuento y los otorgará a sus clientes por sus compras:

- Por compras superiores a 300,00 se otorgará un cupón de descuento del 3% adicional en compras en efectivo.



- Por compras superiores a 500,00 se otorgará un 5 % de descuento adicional en compras en efectivo.



- Por compras superiores a 900,00 se otorgará un 8 % de descuento adicional en compras en efectivo.



Producto extra gratis

Los productos extra gratis que ofrecerá empresa serán:

- Por la compra de una chompa se otorgará un monedero de cuero
- Por comprar zapatos un llavero de cuero
- A partir de la docena de compras se otorgará una porta chequera o billetera dependiendo de la compra.

6.7.3. Verificar

6.7.3.1. Controlar resultados

Una vez implantadas las estrategias y acciones de mejoramiento, se realizara una verificación del modelo implantado.

- Asegurar que se haya incrementado el mejoramiento en cada área.
- Verificar si las actividades están desarrollándose de manera planificada y en concordancia al plan estratégico preestablecido.
- Aplicación de los índices de productividad y de rentabilidad para la evaluación del plan estratégico de mejoramiento implantado.
- Valorar la gestión en el desempeño del departamento de producción y el grado de actividad de las mismas.
- Análisis de los resultados arrojados según las evaluaciones efectuadas.
- Elaboración de los informes de acuerdo a lo desarrollado.

6.7.3.2. Índices de productividad

Productividad de la empresa proyectada para el año 2014

En base a los datos obtenidos en el año 2013 se procedió a calcular la proyección para el año 2014, mediante el % del PIB de ese mismo año que fue del 4,9% para los ingresos y mediante la inflación del 2,7% para los gastos.

Tabla N° 58: Valores para cálculo de productividad 2014

Valores para el cálculo de la productividad de la empresa Arte y Cuero PP [®]					
Año	Gastos Sueldos	Capital	Venta Total	Egresos totales	UAII
2014	14.380,77	142.818,53	148.628,18	20.331,60	12.320,77

Fuente: Balances proyectados de la empresa Arte y Cuero PP[®].

Elaborado por: Johanna Ortiz

Productividad Talento Humano

$$Productividad\ T.H. = \frac{Gastos\ sueldos}{Egresos\ totales}$$

$$Productividad\ T.H. = \frac{14.380,77}{20.331,60}$$

$$Productividad\ T.H. = 0,71$$

Productividad T.H.= 0,71 frente a los gastos totales en el ejercicio fiscal.

Productividad Capital de trabajo

$$Productividad C.T. = \frac{UAI}{Capital}$$

$$Productividad C.T. = \frac{12.320,77}{142.818,53}$$

$$Productividad C.T. = 0,09$$

Existe un ganancia de 0,09 por cada dólar invertido en relación al capital de trabajo. Con relación al año 2013 se puede notar que se incrementó en 3 centavos por productos elaborado.

Productividad Total

$$Productividad total = \frac{Ventas netas}{Gastos sueldos + Capital de trabajo}$$

$$Productividad total = \frac{148.628,18}{14.079,17 + 142.818,53}$$

$$Productividad total = 0,95$$

De la relación existente entre los ingresos por ventas y los Gastos incurridos donde forma parte fundamental el capital de trabajo existe una productividad total del 95%, este indicador comparado con el año anterior tuvo un incremento del 4%.

Tabla N° 59: Valores para cálculo de rentabilidad 2014

Valores para el cálculo de la rentabilidad de la empresa Arte y Cuero PP ®				
Año	Activo Total	Fondos propios	Ventas	Resultado neto
2014	199.942,97	142.818,53	148.628,18	11.276,41

Fuente: Balances proyectados de la Empresa Arte y Cuero PP ®

Elaborado por: Johanna Ortiz

Rentabilidad económica

$$RE = \frac{UAI}{Activo\ total}$$

$$RE = \frac{12.320,77}{170.143,46}$$

$$RE = 0,06$$

La rentabilidad económica de la empresa Arte y Cuero PP ® es del 6%; frente al año anterior que fue del 5%, aumentando en 1 punto porcentual.

Rentabilidad financiera

$$RF = \frac{Resultado\ neto}{Fondos\ propios}$$

$$RF = \frac{11.276,41}{142.818,53}$$

$$RF = 0,0789$$

En este caso la rentabilidad financiera es del 7,89% de rentabilidad frente al resultado neto, comparándolo con el año anterior se generó un aumento del 2%.

Margen de utilidad

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = \frac{\mathbf{utilidad\ neta}}{\mathbf{ventas}}$$

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = \frac{11.276,41}{148.628,18}$$

$$\mathbf{Margen\ de\ utilidad} = 0,07 = 7\%$$

El margen de utilidad resultado del ingreso por cada dólar invertido es del 7% en relación a los costos y gastos; con relación al año anterior, éste subió un 3%.

6.7.4. Actuar

6.7.4.1. Estandarizar las contramedidas

Los estándares se refieren a la homogenización de los criterios de producción para asegurar el equilibrio y la uniformidad que cualquier cliente busca en el servicio o producto.

La estandarización no surge de la nada, es imposible identificar todo los procesos de manera diaria por lo que se debe documentar para que sea posible conseguir y acceder a la información total de manera precisa. Algo tan simple como la realización de planes estratégicos de mejoramiento de la producción y los procedimientos puede mejorar la comunicación de todos los integrantes físicos y técnicos de la organización.

Al mismo tiempo, se consiguen disminuir los tiempos de procesos detectando aquellas actividades que se pueden realizar de manera más rápida de manera

automatizada, si no en su totalidad una buena parte, al tener todos los procesos bien definidos también es más fácil detectar los errores e intentar mejorar las fases de la estandarización.

Mediante los canales de comunicación establecidos se realizará la “declaración institucional” para garantizar que la información es conocida por todos.

Una vez institucionalizado el sistema de gestión de mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa, se debe:

- Modificar los procesos para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras si se han detectado errores.
- Documentar los procesos

Tabla N° 60: Actividades del Gerente

PROGRAMA	RESPONSABLE	OBJETIVO
Monitoreo de las actividades para lograr que el sistema de gestión mejoramiento se cumpla con efectividad	Gerente	Asegura las actividades necesarias para su correcta consecución.
PROGRAMA	RESPONSABLE	OBJETIVO
Verificar si las actividades están desarrollándose de manera planificada y en concordancia al sistema pre establecido	Gerente	Verificar si las actividades están desarrollándose de manera planificada.

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Johanna Ortiz

6.7.4.2. Comparación de los índices de productividad entre el año 2013 y las proyecciones del año 2014.

Tabla N° 61: Comparación de índices

Comparación de los índices con sistema de mejoramiento entre los años 2013 y proyección 2014		
ÍNDICE	AÑO 2013	AÑO 2014
<u>PRODUCTIVIDAD</u>		
Productividad Talento Humano	0,69	0,71
Productividad Capital de Trabajo	0,06	0,09
Productividad Total	0,91	0,95
<u>RENTABILIDAD</u>		
Rentabilidad Económica	0,05	0,06
Margen de utilidad	0,07	0,0789
Rentabilidad Financiera	0,06	0,07

Fuente: Trabajo de investigación

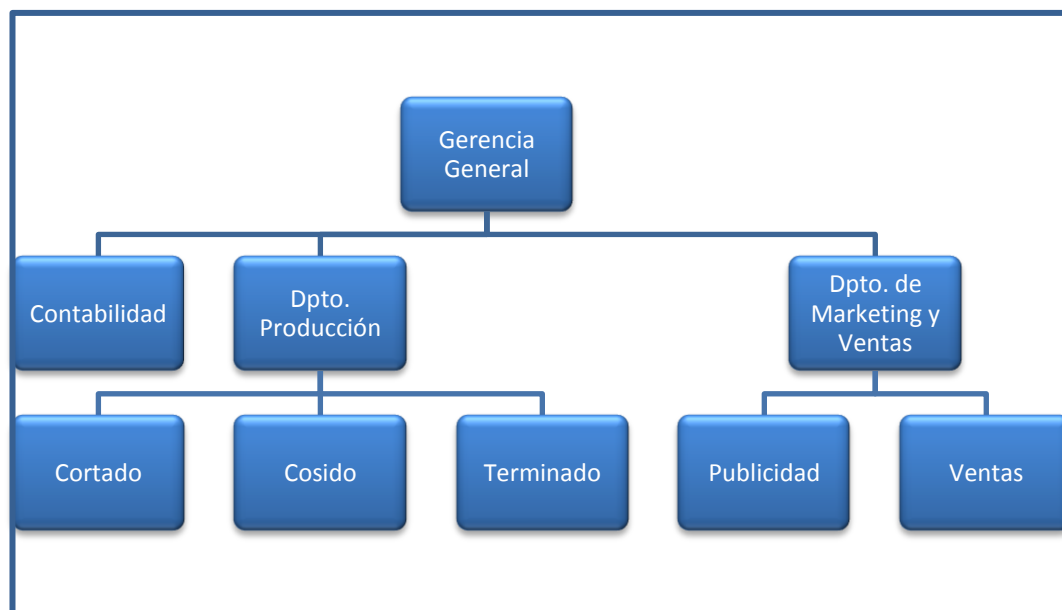
Elaborado por: Johanna Ortiz

Mediante la utilización del sistema de gestión de mejoramiento continuo y en base a las proyecciones del 2014, se mejorarán los índices tanto productividad como rentabilidad de la empresa Arte y Cuero PP ®, mostrando que sería beneficioso el implantar este sistema y de esta forma permitir una mejor y mayor participación en el mercado, mejorando la calidad en sus productos y cuidando de satisfacer cada día mejor a los clientes tanto internos como externos de la organización.

Con el fin de mejorar la gestión del recurso humano y que éstos conozcan claramente sus funciones y responsabilidades que tienen en el puesto a cargo, se ha realizado los siguientes organigramas que ayudarán a aclarar dudas acerca de este punto para evitar así el desempeñar actividades repetitivas o que no correspondan al puesto de trabajo que se desempeña

6.7.4.3. Organigrama Estructural

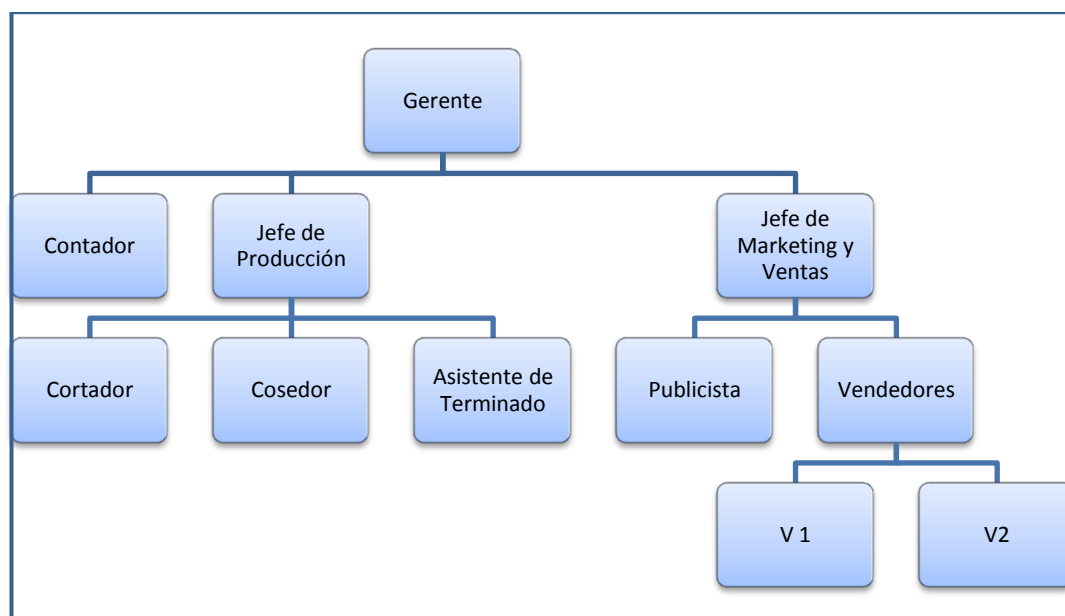
Gráfico 49: Organigrama estructural



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Johanna Ortiz

6.7.4.4. Organigrama posicional

Gráfico 50: Organigrama posicional



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Johanna Ortiz

6.7.4.5. Organigrama Funcional

Gerente:

- Representa legalmente a la Empresa.
- Administra la empresa.
- Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta las desviaciones o diferencias.
- Gestiona los activos, pasivos y patrimonios de la empresa.
- Organiza la estructura de la empresa.
- Realiza depósitos en las entidades financieras.

Contador:

- Realiza el registro de las transacciones de la empresa.
- Prepara y presenta informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Calcula y presenta las obligaciones tributarias.
- Efectúa los formularios de entrada y salida del IESS.
- Firma los estados financieros.

Jefe de producción:

- Analiza y controla la fabricación de productos.
- Realiza el control de Calidad.
- Realiza informes a la gerencia.

- Coordina la producción estableciendo parámetros obtenidos en los cronogramas de actividades y seguimiento.
- Realiza la entrega/recepción de los materiales y las herramientas.
- Mantiene el control de inventarios de materia prima y productos terminados.
- Realiza las adquisiciones de materia prima.

Cortador:

- Cortar las piezas y componentes de los productos, ajustando el corte al patrón y aprovechando al máximo la materia prima.
- Utiliza las máquinas y herramientas de corte a emplear.
- Controla la calidad de las piezas preparadas, el color, la visibilidad de la talla o numeración y clasificarlas en función de estos parámetros.
- Realiza el mantenimiento de maquinaria y área a su cargo.

Cosedor:

- Une mediante costura las diferentes piezas preparadas, utilizando las distintas máquinas con destreza, precisión y seguridad además de controlar el acabado de las uniones y costuras.
- Ensambla el producto terminado.
- Coloca accesorios a los productos de la empresa.
- Conoce y aplica las normas de seguridad e higiene, equipos y técnicas de seguridad y los sistemas de protección en las industrias de la piel y el cuero.

Asistente de terminado:

- Realiza el control de calidad del producto terminado.
- Mantiene un registro del producto terminado a bodega.
- Coloca las etiquetas y precios de los artículos.
- Limpia el producto terminado; que esté libre de polvo, pegamento, tiza, etc.

Publicista:

- Elabora la publicidad de la empresa, regido por los estándares de la misma.
- Implementa estrategias que permitan conocer lo que los deseos de clientes.
- Realiza el diseño grafico y visual de la empresa.
- Contrata a los medios de publicidad para promocionar el producto.
- Mantiene la página web de la empresa actualizada.

Jefe de ventas:

- Controla el personal de ventas de la empresa
- Realiza el proceso de selección y reclutamiento de personal de ventas
- Elabora reportes sobre control de asistencia, vacaciones y permisos del personal de ventas.
- Negocia y ejecuta la venta
- Realiza la planificación de volúmenes de ventas
- Controla la gestión de los vendedores

Vendedor:

- Atiende llamadas telefónicas
- Emite facturas a favor de los clientes de la empresa.
- Presenta los productos al cliente.
- Realiza la limpieza de las instalaciones.
- Muestra informes de existencias y faltantes de los productos.
- Decora y organiza la presentación de los productos.

6.8. Previsión de la evaluación

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorar, las decisiones pueden estar orientadas a: mantener la propuesta, modificarla, suprimirla definitivamente o sustituirla por otra.

Tabla N° 62: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
1. ¿Qué evaluar?	El mejor desempeño del área de producción de la Empresa Arte y Cuero PP ®
2. ¿Por qué Evaluar?	La propuesta a significado una inversión por lo tanto se requiere de una evaluación del mejoramiento del área producción.
3. ¿Para qué Evaluar?	Para mejorar la calidad y eficiencia del recurso humano. Para poder tomar decisiones con respecto a la propuesta y realizar los correctivos necesarios.
4. ¿Con qué criterio?	Criterios de pertinencia (respecto al problema que tiene la empresa). Eficacia (respecto al logro de objetivos y metas). Eficiencia (uso óptimo de los recursos). Sostenibilidad(que los resultados se mantengan a largo plazo)
5. ¿Cuáles son los indicadores?	Nivel de percepción del mejoramiento de los procesos y rentabilidad de la empresa.
6. ¿Quién Evalúa?	Se encargara de evaluar el coordinador del proyecto.
7. ¿Cuándo Evaluar?	Evaluación de la media fase último semestre año 2014.
8. ¿Cómo Evaluar?	Se aplicará el nivel de investigación descriptivo, el tipo de investigación será de campo y se realizará la toma de encuestas a una muestra del personal de la empresa Arte y Cuero PP ®, (95% de confiabilidad y 5% de error), también se realizará la evaluación mediante indicadores para indagar el nivel de crecimiento.
9. ¿Cuáles son las fuentes de información?	Todos los empleados de la empresa y los indicadores de productividad y rentabilidad.
10. ¿Con qué instrumentos evaluar?	Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los cuestionarios para realizar las encuestas, las entrevistas y los instrumentos utilizados en el proceso de producción de la empresa

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Johanna Ortiz

BIBLIOGRAFÍA

- Ahoy, C. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente: como alinear los procesos de negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa*. McGraw Hill. México.
- Alemán, E. (2008). *Diseño de un plan de mejoramiento continuo, planificación y control de la producción en la empresa PROSISA*. (Tesis de Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/5515>. Fecha de recuperación: 14/11/2013.
- Anaya, Julio (2007). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa* (Tercera Edición). Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=a4Tq_7Pmc04C&lpg=PP1&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false. Fecha de recuperación: 14/02/2013.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. España.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw- Hill. México.
- Cela, J. (1996). *Calidad: qué es, cómo hacerla*. Gestión 2000. España.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. (Duodécima Edición). Mc Graw Hill. México.
- Evans, James Robert. (2009). *Administración y control de la calidad*. México, D.F. Cengage Learning.
- Eyssautier, Maurice. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. (Quinta Edición). Thomson. México.
- García, R. (2005). *Estudio del trabajo. Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. (Segunda Edición). McGraw Hill. México.

- Garnica, C. (2007). *Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria. Caso Aplicado: GARYCORP S.A. Quito.* (Proyecto de Ingeniería, Escuela Politécnica Nacional). Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2093/1/CD-0997.pdf>. Fecha de recuperación: 13/03/2013.
- González, M. (2006). *Gestión de la producción. Cómo planificar y controlar la producción industrial.* (Primera Edición). Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=FWH7dzN_T2UC&lpg=PA1&dq=gestion%20de%20produccion&hl=es&pg=PT6#v=onepage&q=gestion%20de%20produccion&f=true. Fecha de recuperación: 12/03/2013.
- Gryna, F., Chua, R. y Defeo, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad.* (Quinta Edición). McGraw- Hill Interamericana. México.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la Calidad Tota: conceptos y enseñanzas de los grandes maestro de la calidad.* Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=9zYyYc6i9JwC&hl=es&source=gbs_navlinks_s. Fecha de recuperación: 14/03/2013.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad.* (Tercera Edición). Mc Graw Hill. México.
- Gutiérrez, M. (2013). *Incremento de la productividad en la empresa Textiles Gutiérrez Gutman Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato.* (Disertación Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/568>. Fecha de recuperación: 14/11/2013.
- Heizer, J., Render, B. (2009) *Principios de administración de operaciones.* (Séptima Edición). Pearson. México.
- Hernandez, Roberto. (2010). *Metodología de la investigación.* (Quinta Edición). Mc Graw Hill. México.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones: enfoque de Administración de procesos de negocios.* (Quinta Edición). Cengage Learning. México.

- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones*. (Quinta Edición). McGraw Hill. México. Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=tuFmSxRqtaoC&dq=operaciones+administrativas+de+recursos+humanos&hl=es&source=gbs_navlinks_s. Fecha de recuperación: 15/02/2013.
- Render, B. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. (Novena Edición). Pearson. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (Décima Edición). Pearson. México.
- Ross, Westerfield, Jaffe. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava Edición). McGrawHill. México.
- Schroeder, R., Meyer, S. y Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos*. (Quinta Edición).Mcgraw-Hill. México.
- Tovar, A. y Mota, A. (2007). *CPIMC un modelo de administración por procesos: de las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. Panorama. México.
- Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. (Primera Edición).

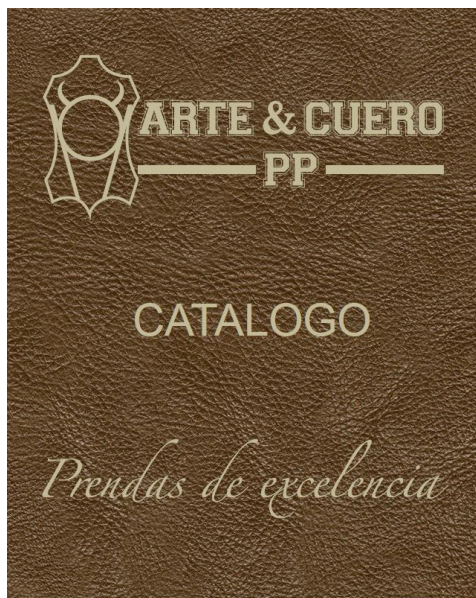
ANEXOS

ANEXO I: CUPONES DE DESCUENTO

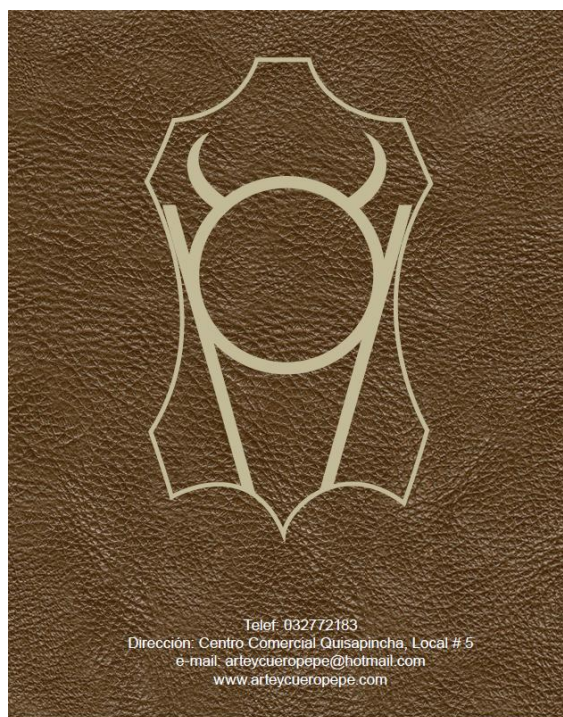


ANEXO II: CATÁLOGO DE LOS PRODUCTOS

PORTADA



CONTRAPORTADA



SECCIÓN CABALLEROS

SECCION CABALLEROS



Modelo: Roquera
 Precio: \$98
 Talla: XS,S,M,L,XL,XXL.
 Color: Negro.
 Código: H-101R



Modelo: Ribeteado con Piel
 Precio: \$88
 Talla: S,M,L,XL,XXL
 Color: Marrón, Negro.
 Código: H-130RP



Modelo: Top Gun
 Precio: \$127
 Talla: M,L,XL,XXL.
 Color: Marrón, Negro.
 Código: H-110TG



Modelo: Fashion
 Precio: \$98
 Talla: L.
 Color: Negro.
 Código: H-100F



SECCIÓN DAMAS

SECCION DAMAS



Modelo: Camisa Mujer Vira
 Precio: \$108
 Talla: S,M,L,XL
 Color: Marrón, Negro.
 Código: D-100CMV



Modelo: Mujer Punto
 Precio: \$88
 Talla: S,M,L,XL
 Color: Marrón, Negro, Blanco.
 Código: D-125MP



Modelo: Ecuacuero
 Precio: \$88
 Talla: S,M,L.
 Color: Marrón, Negro.
 Código: D-100E




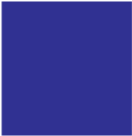










Modelo: Lolita
 Precio: \$88
 Talla: S,M,L,XL
 Color: Marrón, Negro, Roja.
 Código: D-150L



ANEXO III: CARTA DE COLORES



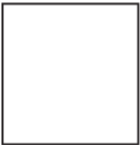











CARTA DE COLOR

	Código: 100 Tipo de cuero: Oveja Color: Negro		Código: 135 Tipo de cuero: Oveja Color: Azul electrico
	Código: 155 Tipo de cuero: Oveja Color: Berenjena		Código: 168 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde pasto
	Código: 110 Tipo de cuero: Oveja Color: Gris		Código: 165 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde manzana
	Código: 115 Tipo de cuero: Oveja Color: Plomo		Código: 160 Tipo de cuero: Oveja Color: Verde oscuro
	Código: 130 Tipo de cuero: Oveja Color: Azul marino		Código: 120 Tipo de cuero: Oveja Color: Cafe
	Código: 138 Tipo de cuero: Oveja Color: Celeste		Código: 128 Tipo de cuero: Oveja Color: Tabaco



CARTA DE COLOR




	Código: 210 Tipo de cuero: Oveja Color: Beige		Código: 250 Tipo de cuero: Oveja Color: Menta
	Código: 200 Tipo de cuero: Oveja Color: Blanco		Código: 260 Tipo de cuero: Oveja Color: Coral
	Código: 150 Tipo de cuero: Oveja Color: Rojo		Código: 280 Tipo de cuero: Nobuck Color: Mostaza
	Código: 158 Tipo de cuero: Oveja Color: Rojo sangre		Código: 159 Tipo de cuero: Oveja Color: Fucsia
	Código: 157 Tipo de cuero: Oveja Color: Whisky		Código: 105 Tipo de cuero: Oveja Color: Negro Envejecido
	Código: 170 Tipo de cuero: Oveja Color: Amarillo		Código: 180 Tipo de cuero: Nobuck Color: Naranja

ANEXO IV: FICHAS DE LOS PRODUCTOS

FOTOGRAFÍA	MODELO	MATERIALES
	SHEYLA	Forro: 1,1 mts Botones: 9 etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo Hombreras: 1 par
	CANAL	Forro: 1,1 mts. cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo cierres bolsillo 14 cm: 4 Remaches: 3 Hombreras: 1 par
	3/4 CAPUCHA	cuero Forro: 1,5 mts botones 4v etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo precio/referencia cierre capucha Piola: 1 m. topes Hombreras: 1par

FOTOGRAFÍA	MODELO	MATERIALES
	CONEJO	forro cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo precio/referencia piel conejo punto Hombreras
	CRUZADA	cuero forro cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo precio/referencia broches
	LAURA CIERRE	cuero forro Cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo precio/referencia Hombreras

FOTOGRAFÍA	MODELO	MATERIALES
	LAURA BOTÓN	Forro: 1,1 mts. Botones: 5 etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo Hombreras
	JUVE	Forro: 1,1 mts. cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo Cierre 14 cm decoración manga, adelante : 3 Hombreras: 1 par Hebillas: 1 par
	CAPUCHA	cierre de capucha cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo Forro: 1,1 mts. Hombreras: 1 par Piola: 1 m Cierres 15 cm de bolsillos: 2 felpa de capucha: 14* 50 cm Punto: cuello, fajas y puño

FOTOGRAFÍA	MODELO	MATERIALES
	EMPIOLADA	Polar: 1,5 mts. cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla talla bolsillo Hombreras Broches: 1 Piola de capucha: 1,2 mts. piola delantera: 50 cm. Punto: fajas y cuello Sellos: 1 cierre de capucha cierre de bolsillos
	NEW HOMBRE	forro/polar cierre delantero etiqueta de marca talla talla bolsillo Hombreras broches Punto: cuello alto, fajas y puños Cierres 15 cm bolsillos: 2
	TELMITO	Plumón cierre delantero etiqueta de marca talla Hombreras broches piola de capucha cierre de capucha remaches topes

	CHALECO LA HORA	Plumón cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla Hebilla: 1
	GUESS	Plumón cierre delantero etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla Hombreras: 1 par cierres 15 cm de bolsillos: 1 cuello y capucha cierre del cuello cierre desmontable
	FASHION	sin o con plumón cierre delantero etiqueta de marca talla Hombreras broches cierre de capucha remaches punto
	ROCKERA	Cierre 60 cm delantero : 1 Cierre 15 cm decorativo: 5 etiqueta de marca etiqueta de cuidado cuero etiqueta de almacén cuero talla Hombreras: 1 par Broches: 7 Hebilla: 1 Ojalillos: 20 Topes: 4 Piola: 1,2 mts.

ANEXO V: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ARTE Y CUERO

PP ® AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INGRESOS ORDINARIOS

VENTAS NETAS 12%	141.685,59
VENTAS NETAS 0%	-
Ventas Brutas 12%	141.685,59

COSTO DE VENTAS

Inventario inicial	23.560,00
Compras Importaciones	
Compras Nacionales	<u>149.290,75</u>
Mercadería disponible para la venta	172.850,75
Inventario final	<u>59.942,07</u>
COSTO DE VENTAS	112.908,68

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28.776,91
---------------------------------	------------------

TOTAL DE INGRESOS	28.776,91
--------------------------	------------------

GASTOS OPERACIONALES

GASTOS SUELDOS	13709,03
Bono de responsabilidad	12.536,84
Décimo Cuarto Sueldo	
Décimo Tercer Sueldo	
Vacaciones	
Aporte Patronal	1.281,79
Sueldo Administrativo	<u> </u>

GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	843,00
---------------------------------------	---------------

Material de aseo y limpieza	385,00
Suministros y materiales	<u>458,00</u>

GASTO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	3.176,39
--	-----------------

Mantenimiento y reparación vehículo	455,21
Repuestos y accesorios vehículos	439,00
Mantenimiento y reparación de herramientas	
Mantenimiento y reparación de sistemas de computo	
Mantenimiento y reparación de muebles y enseres	345,92

Combustibles y lubricantes	1.936,26
<hr/>	
GASTOS SERVICIOS	1.815,25
Notarios y registradores de la propiedad	25,44
Honorarios a profesionales	410,71
Publicidad y Propaganda	938,20
Publicaciones	322,17
Fletes	118,73
GASTOS FINANCIEROS	253,41
Interés bancario	-
Interés pagado a terceros	
Sobregiro Ocasional	
Comisión bancaria	28,53
Servicios bancarios	224,88
<hr/>	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	19.797,08
U.A.I.I.	8.979,83
Intereses e impuestos	2.244,96
Resultado neto	6.734,87

JOSÉ ORTIZ

GERENTE

MARIELA CHANGO

CONTADORA

LARGO PLAZO		-
Préstamo Bancarios		
TOTAL PASIVO		18.345,10
<u>CAPITAL SOCIAL</u>		142.818,53
CAPITAL SOCIAL		
Capital	142.818,53	
Reserva de Capital		
TOTAL CAPITAL SOCIAL		8.979,83
UTILIDADES		
Utilidad de este año	8.979,83	
Utilidad Ejercicio		
TOTAL PATRIMONIO		151.798,36
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		170.143,46

 José Ortiz
 GERENTE GENERAL

 Mariela Chango
 CONTADORA

ANEXO VI: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA
EMPRESA ARTE Y CUERO PP ® AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

BALANCE DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 (proyectado)

ACTIVO

INGRESOS ORDINARIOS	FACTURAS
VENTAS NETAS 12%	\$ 148.628,18
VENTAS NETAS 0%	\$ -
Ventas Brutas 12%	\$ 148.628,18
COSTO DE VENTAS	
Inventario inicial	\$ 59.942,07
Compras Importaciones	
Compras Nacionales	\$ 153.321,60
Mercadería disponible para la venta	\$ 213.263,67
Inventario final	\$ 96.324,14
COSTO DE VENTAS	\$ 116.939,53
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 31.688,65
TOTAL DE INGRESOS	\$ 31.688,65
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS SUELDOS	\$ 14.380,77
Bono de responsabilidad	\$ 12.875,33
Décimo Cuarto Sueldo	
Décimo Tercer Sueldo	
Vacaciones	
Aporte Patronal	\$ 1.316,40
Sueldo Administrativo	
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 865,76
Material de aseo y limpieza	\$ 395,40
Suministros y materiales	\$ 470,37
GASTO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$ 3.262,15
Mantenimiento y reparación vehículo	\$ 467,50
Repuestos y accesorios vehículos	\$ 450,85
Mantenimiento y reparación de herramientas	

Mantenimiento y reparación de sistemas de computo		
Mantenimiento y reparación de muebles y enseres	\$	355,26
Combustibles y lubricantes	\$	1.988,54
		<hr/>
GASTOS SERVICIOS	\$	1.864,26
Notarios y registradores de la propiedad	\$	26,13
Honorarios a profesionales	\$	421,80
Publicidad y Propaganda	\$	963,53
Publicaciones	\$	330,87
Fletes	\$	121,94
GASTOS FINANCIEROS	\$	260,25
Interés bancario	\$	-
Interés pagado a terceros		
Sobregiro Ocasional		
Comisión bancaria	\$	29,30
Servicios bancarios	\$	230,95
		<hr/>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$	20.331,60
U.A.I.I.	\$	12.320,77
Intereses e impuestos	\$	1.044,36
UTILIDAD NETA	\$	11.276,41

 José Ortiz
 GERENTE GENERAL

 Mariela Chango
 CONTADORA

Compras por Pagar	<u>18345,1</u>	18.345,10	
LARGO PLAZO			-
Préstamo Bancarios			
TOTAL PASIVO			18.345,10
<u>CAPITAL SOCIAL</u>			142.818,53
CAPITAL SOCIAL			
Capital			
Reserva de Capital		<u>142.818,53</u>	
TOTAL CAPITAL SOCIAL			11.276,41
UTILIDADES			
Utilidad de este año		11.276,41	
Utilidad Ejercicio			
TOTAL PATRIMONIO			181.597,87
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			199.942,97

 José Ortiz
 GERENTE GENERAL

 Mariela Chango
 CONTADORA

ANEXO VII: FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

CORTE

- **Clasificación de los colores**



- **Verificación de las piezas**



- Corte



- Pareado



COSIDO

- Armado de delantero



- **Espalda**



- **Mangas**



- **Cortar forros**



- Unión espalda, delantero y mangas



- **Prenda terminada**



ANEXO VIII: ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA ARTE Y

CUERO PP®

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR SEDE AMBATO**

Encuesta



Objetivo: Obtener información clara y concreta sobre los puntos críticos a mejorar en la empresa Arte y Cuero PP

®

Duración: 3 a 5 minutos

Dirigido a: Empleados de la empresa

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque la casilla de su agrado con un visto o una x

Cuestionario

1. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

2. ¿Se lleva un registro de materia prima y materiales?

Si _____ No _____

3. ¿La empresa realiza una comparación entre el producto terminado con el diseñado?

Si _____ No _____

4. ¿Tiene una ficha del producto donde consten los materiales necesarios para producirlos?

Si _____ No _____

5. ¿Los moldes tienen un patrón base?

Si _____ No _____

6. ¿Existen criterios para la compra de materia prima y materiales?

Si _____ No _____

7. ¿Se realiza un control de los productos en procesos?

Si _____ No _____

8. ¿Se conoce el tiempo estimado para producir un bien?
Si ____ No ____
9. ¿Se tiene un carta de colores para identificar los mismos claramente
Si ____ No ____
10. ¿Conoce la codificación de los productos que elabora la empresa?
Si ____ No ____
11. La producción de los bienes se los hace mediante:
Un método estadístico ____ Empíricamente ____
En base a las ventas ____ Ninguna de las anteriores ____
12. ¿Se conoce la forma correcta de utilizar el cuero y sus desperfectos?
Si ____ No ____
13. ¿Se conoce la forma de limpiar y cuidar la prenda de vestir de los diferentes tipos de cuero?
Si ____ No ____
14. ¿Previa a la producción del bien se realizan pruebas para evaluar el diseño?
Si ____ No ____
15. ¿Se hace una selección de los materiales antes de producir el bien?
Si ____ No ____

Gracias por su comprensión

ANEXO IX: ENCUESTA A CLIENTES MAYORISTAS DE LA EMPRESA

ARTE Y CUERO PP ®

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR SEDE AMBATO**



Encuesta

Objetivo: Obtener información clara y concreta sobre los puntos críticos a mejorar en la empresa Arte y Cuero PP ®

Duración: 3 a 5 minutos

Dirigido a: Clientes mayoristas de la empresa

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque la casilla de su agrado con un visto o una x

Cuestionario

1. ¿Conoce las condiciones de cambios y devoluciones?
Si ____ No ____
2. ¿Qué facilidades tiene para recibir sus pedidos?
Entrega directa por la empresa ____ Transporte público ____
Otros ____
3. ¿Conoce las especificaciones de cada producto?
Si ____ No ____
4. ¿Considera que los plazos de entrega son los apropiados?
Si ____ No ____
5. ¿Puede encontrar exclusividad en los productos que ofrece la empresa?
Si ____ No ____
6. ¿Los productos ofrecidos por la empresa cumplen sus expectativas?
Si ____ No ____
7. ¿La empresa ofrece un catálogo de los colores para fácil identificación?
Si ____ No ____
8. ¿Conoce cuales son los códigos de los productos para poder pedirlos?
Si ____ No ____
9. ¿La empresa le permite hacer modificaciones al producto?
Si ____ No ____

10. ¿Conoce cuál es el cuidado y/o mantenimiento de los prendas?

Si ____

No ____

11. Generalmente los pedidos los realiza mediante:

Vía telefónica ____

Redes sociales ____

Página web ____

Correo electrónico ____

Otros (especifique) _____

12. La atención brindada por el personal de la empresa fue la adecuada?

Si ____

No ____

13. ¿Está de acuerdo con los materiales usados por la empresa?

Si ____

No ____

14. ¿Sabe a quién dirigirse cuando necesita solventar alguna duda o inquietud?

Si ____

No ____

15. ¿Cuál de estas opciones de pago es más factible para usted?

Efectivo ____

Cheque ____

Tarjeta ____

Transferencia/deposito ____

Otro (especifique) ____

16. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

Producto extra gratis ____

Cupones de descuentos ____

Concursos ____

Día Loco ____

Otros (especifique) ____

Gracias por su colaboración

ANEXO X: FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN



FICHA DE OBSERVACIÓN

FECHA:

TEMA:

LUGAR DE LA OBSERVACIÓN:

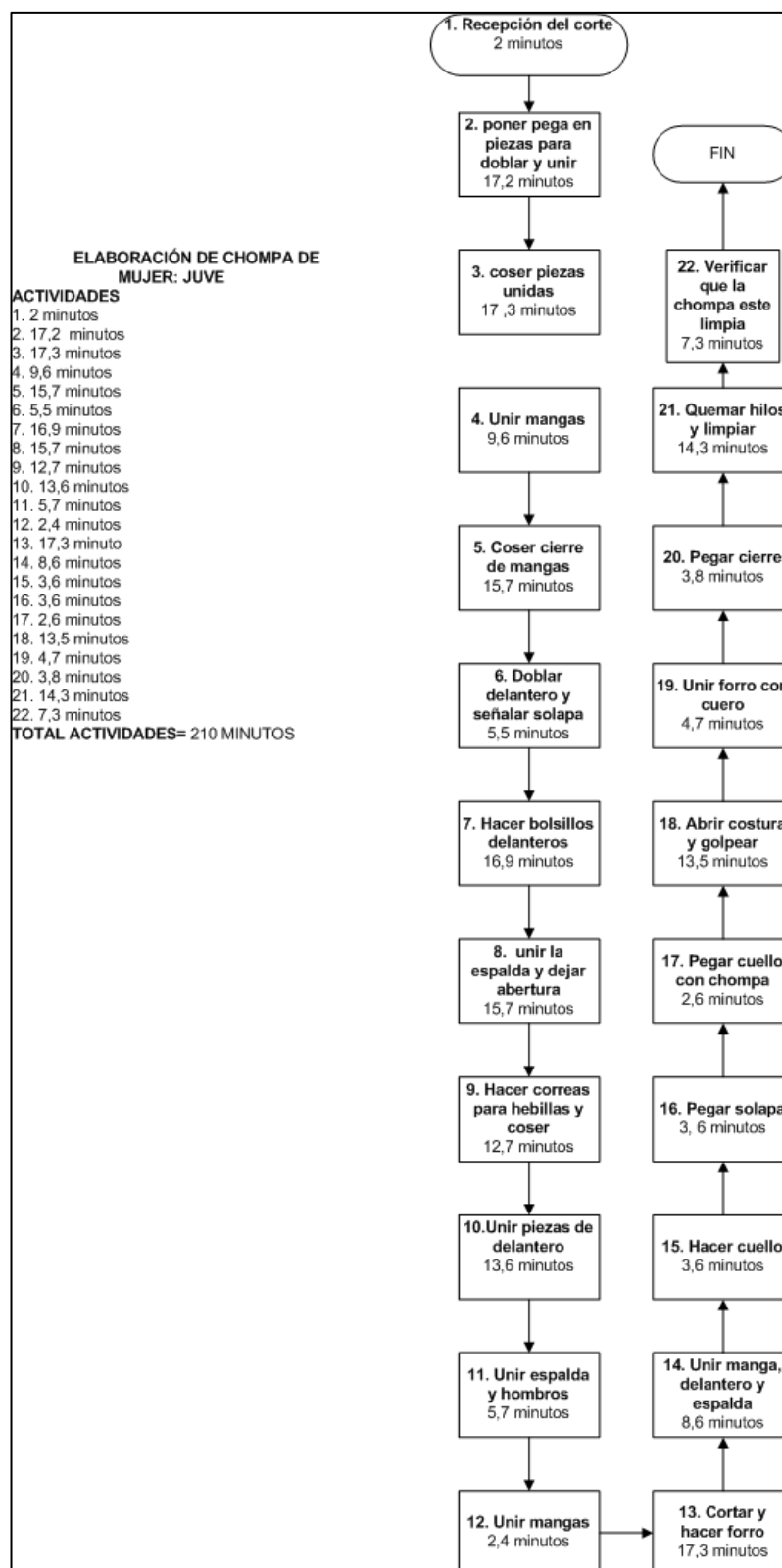
OBSERVACIONES:

.....
.....
.....
.....
.....

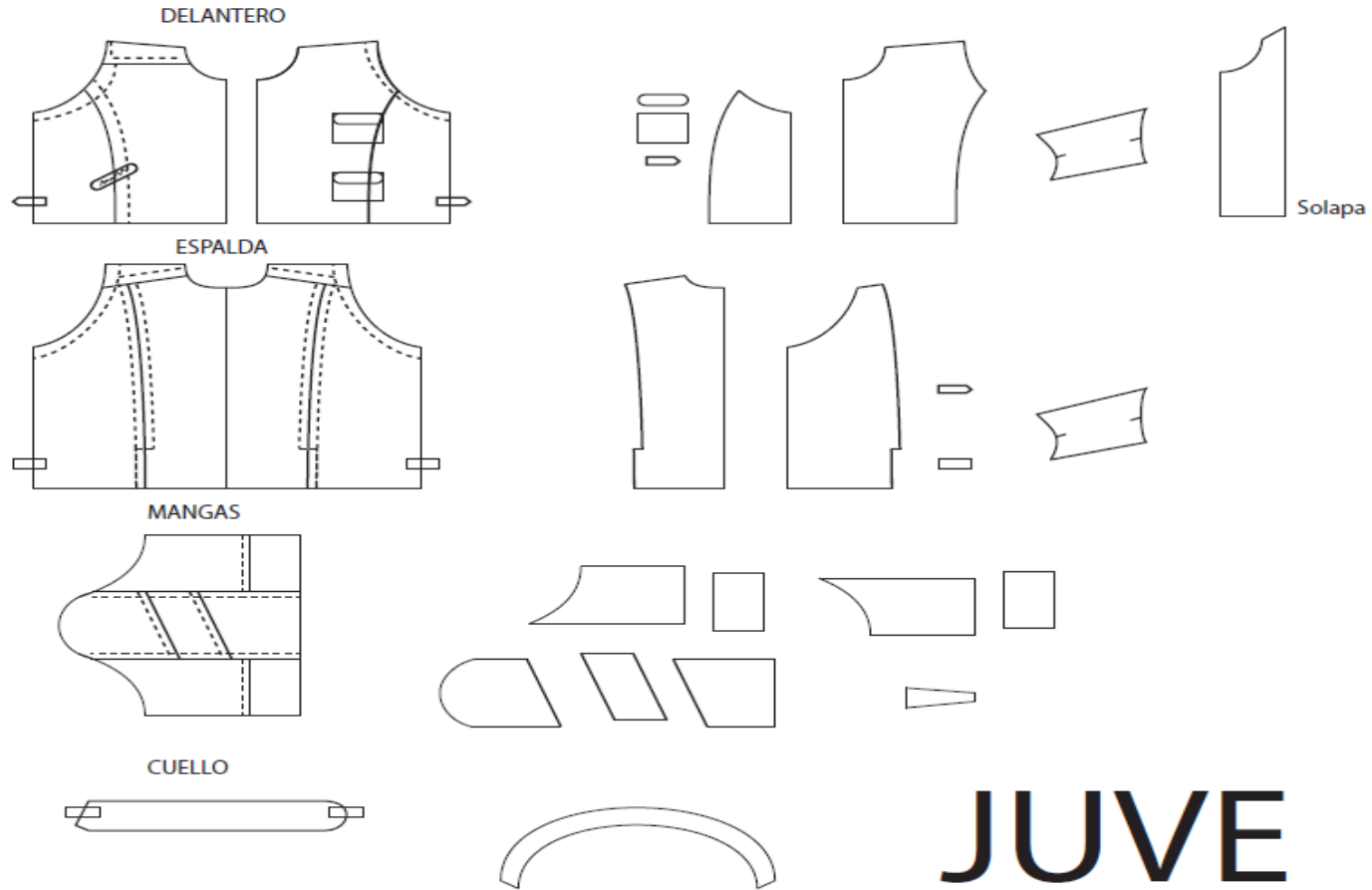
PALABRAS CLAVES:

.....
.....
.....

ANEXO XI: DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA CHOMPA DE MUJER



ANEXO XII: PIEZAS Y COSTURAS DE LA CHOMPA: JUVE



ANEXO XIII: PIEZAS Y COSTURA DE LA CHOMPA: MARTIN

