



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA
TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CIA. LTDA. UBICADA EN LA
CIUDAD DE AMBATO”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial Mención Productividad

Línea de Investigación:

Aplicación de Métodos de Trabajo en Procesos de Producción

Autor:

MANUEL IGNACIO GUTIÉRREZ MANZANO

Director:

ING. ELIECER ERAZO NUÑEZ

AMBATO – ECUADOR
Enero 2013

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TEXTILES
GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE
AMBATO”

Línea de Investigación:

Aplicación de Métodos de Trabajo en Procesos de Producción

Autor:

MANUEL IGNACIO GUTIÉRREZ MANZANO

Eliecer Erazo Núñez, Ing.
DIRECTOR DE DICERTACIÓN

f. _____

Julio Zurita Altamirano, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Miguel Torres Almeida, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Jorge Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

f. _____

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato - Ecuador
Enero 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Manuel Ignacio Gutiérrez Manzano portador de la cédula de ciudadanía número 180324141-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial Mención 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 exclusiva responsabilidad legal y académica.

Manuel Ignacio Gutiérrez Manzano

C.I. 180324141-1

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios mío por todas tus bendiciones, gracias Papá y Mamá por incentivarme a estudiar, gracias María Fernanda por todo tu apoyo, gracias Camila y Luciana por ser mi mayor motivación para salir adelante, gracias maestros por compartir su conocimiento a lo largo de estos años, gracias a todas las personas con las que he compartido esta etapa universitaria.

RESUMEN

Este trabajo de investigación en su primer capítulo explica brevemente el desarrollo de la Industria Textil, haciendo un análisis desde la primera revolución industrial hasta la situación actual de la Industria Textil en el Ecuador. A partir de este análisis la investigación se centra en el estudio de la situación actual de los factores que influyen en la productividad de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. El segundo capítulo de esta investigación, cita temas importantes de la administración que han servido de marco teórico para la realización del trabajo. El tercer capítulo de este trabajo expone los métodos de investigación que se utilizaron para analizar los problemas de la empresa. El cuarto capítulo demuestra el estado actual de la empresa objeto de estudio, considerando sus fortalezas y debilidades, los procesos de producción, la capacidad instalada, y detalla el modelo de administración que se ejerce en la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. El quinto capítulo plantea el análisis y solución a la baja productividad de la empresa demostrando con números positivos su viabilidad y aplicación en la misma. En el sexto y último capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de esta importante investigación realizada en esta empresa textil, demostrando que las soluciones plantadas en este trabajo pueden ser aplicables también en otras empresas.

ABSTRACT

The first chapter of this investigation work is briefly explained the development of the textile industry, making an analysis since the first industrial revolution until the actual situation of the textile industry in Ecuador. There after this analysis, the research focuses on the study of the current situation, the factors influencing the productivity of Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. The second chapter of this research, mentions significant management issues that have served as theoretical framework to carry out this work. The third chapter of this work describes the research methods that were used to analyze the problems of the company. The fourth chapter shows the current status of the company under study, considering their strengths and weaknesses, production processes, installed capacity, and it describes the management model that Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. Company holds. The fifth chapter presents the analysis and solution to the low productivity of the company, showing with positive numbers its viability and application. In the sixth and final chapter it describes the conclusions and recommendations of this important research in this textile company, proving that the solutions explained in this paper might be suitable for other companies.

1.5.Objetivos	24
1.5.1.Objetivo General	24
1.5.2.Objetivos Específicos.....	24
1.6.Hipótesis	25
1.7.Variables	25
1.7.1.Variable Independiente	25
1.7.2.Variable Dependiente	25
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	26
2.1.Antecedentes Investigativos	26
2.2.Estructura Organizacional.....	26
2.3.La Cadena de Valor	27
2.3.1.Descripción de la Cadena de Valor.....	28
2.3.2.El Marco de la Cadena de Valor	30
2.4.Ventaja Competitiva	32
2.5.Talento Humano	34
2.5.1.Fines del Talento Humano	35
2.5.2.Selección de personal.....	36
2.5.3.Coaching	37
2.6.Industria	40
2.6.1.Industria Textil.....	40
2.6.2.Productividad	42
2.6.3.Mejoramiento	43
2.7.Producción	47
2.7.1.Producción Mercantil	47

2.7.2.Producción-Mercado-Consumo	48
2.7.3.Proceso de Producción	48
2.7.4.Sistema	49
2.7.5.Tipos de Sistemas de Producción.....	51
2.7.6.Clasificación de los sistemas productivos en base a su proceso.....	51
CAPITULO III METODOLOGIA	53
3.1.Metodología de Investigación	53
3.1.1.Investigación Exploratoria	53
3.1.2.Investigación de Campo.....	54
3.1.3.Investigación Bibliográfica.....	54
3.2.Enfoque.....	55
CAPITULO IV ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	56
4.1.Estructura Organizacional y Operativa de Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.....	56
4.1.1.Misión.....	57
4.1.2.Visión.....	57
4.2.Objetivos de la Empresa	57
4.3.Armazón Ético.....	57
4.3.1.Definición de Valores.	57
4.4.Reglamento Interno	58
4.4.1.Especificaciones Generales.....	58
4.5.Ordenamiento de la Empresa.	60
4.5.1.Organigramas y Funcionamiento.	60
4.6.Comunicación Interna y Externa.	65

4.7.Gobernabilidad.....	66
4.8.Análisis Interno Y Externo.....	66
4.8.1.Fortalezas:	66
4.8.2.Debilidades:	66
4.8.3.Amenazas:	67
4.8.4.Oportunidades:	67
4.9.Procesos	67
4.9.1.Diseño de la Media	69
4.9.2.Colocación de Materiales.....	69
4.9.3.Inspección.....	70
4.9.4.Tejiendo de la Media.....	71
4.9.5.Inspección de la Media Semiterminada.	72
4.9.6.Cosido- Remallado de la Puntera de la Media.....	73
4.9.7.Preformado y Planchado.....	75
4.9.8.Inspección de la Media Planchada.	76
4.9.9.Etiquetado.....	77
4.9.10.Empacado.....	78
4.10.Análisis de los Principios de Gestión de la Calidad en la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN CIA. LTDA.....	80
4.10.1.Enfoque al Cliente.....	80
4.10.2.Liderazgo.	80
4.10.3.Participación del Personal.....	80
4.10.4.Enfoque Basado en Procesos.....	80
4.10.5.Enfoque de Sistema para la Gestión.	81
4.10.6.Mejora Continua.....	81

4.10.7.Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones.....	81	
4.10.8.Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.	81	
4.10.9.Mantenimiento Productivo Total (TPM).....	82	
CAPITULO V ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CIA. LTDA		84
5.1.Análisis de los Procesos de Producción y Productividad Actual.	84	
5.2.Mejoras Para el Aumento de la Productividad.	87	
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		93
6.1.Conclusiones	93	
6.2.Recomendaciones.	96	
Bibliografía	98	
Linkografía	99	
Glosario	101	
Anexos.....	106	

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

GRÁFICO 1.1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	19
GRÁFICO 2.1: CADENA DE VALOR	28
GRÁFICO 2.2: SISTEMA DE PRODUCCIÓN SIMPLIFICADO	50
GRÁFICO 4.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.	61
GRÁFICO 4.2: ORGANIGRAMA POSICIONAL TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.	62
GRÁFICO 4.3: ORGANIGRAMA FUNCIONAL TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.	63
GRÁFICO 4.4: MAPA FUNCIONAL.....	64
GRÁFICO 4.5: PROCESO DE FABRICACIÓN DE MEDIAS.....	68

Imágenes

IMAGEN 4.1: MG GUTMAN MARCA REGISTRADA	56
IMAGEN 4.2: DISEÑO DE LA MEDIA	69
IMAGEN 4.3: COLOCACIÓN DE MATERIALES	70
IMAGEN 4.4: INSPECCIÓN DE LA MÁQUINA.....	71
IMAGEN 4.5: TEJIDO DE LA MEDIA	72
IMAGEN 4.6: INSPECCIÓN DE LA MEDIA SEMITERMINADA	73
IMAGEN 4.7: ÁREA DE COSIDO DE LA PUNTERA.....	74
IMAGEN 4.8: REMALLADORA	74
IMAGEN 4.9: PLANCHADO DE LA MEDIA	75

IMAGEN 4.10: INSPECCIÓN DE LA MEDIA PLANCHADA	76
IMAGEN 4.11: ETIQUETADO	77
IMAGEN 4.12: PRODUCTO TERMINADO	78
IMAGEN 4.13: EMPACADO	79
IMAGEN 4.14: PRODUCTO TERMINADO	79
IMAGEN 4.15: MAPA ESTRATÉGICO TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.....	83
IMAGEN 5.1: HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	85
IMAGEN 5.2: HOJA DE CONTROL DE REPUESTOS	86
IMAGEN 5.3: NUEVA HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	89

Tablas

TABLA 2.1: COACHING	38
TABLA 5.1: PRODUCTIVIDAD ACTUAL TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA. ...	87
TABLA 5.2: NUEVA PRODUCTIVIDAD OBTENIDA TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.....	90
TABLA 5.3: PORCENTAJE DE INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CÍA. LTDA.	91

INTRODUCCIÓN

La Productividad es el motor para que toda empresa grande o pequeña logre sobrevivir en este mundo globalizado cada vez más exigente y competitivo en el cual siempre la innovación y la calidad hacen la diferencia.

La productividad es variable del costo, se la alcanza con la optimización de recursos, la utilización del cien por ciento de la capacidad instalada, y con adecuados sistemas de producción que reduzcan las pérdidas y eliminen las demoras.

La maquinaria con tecnología de punta y la mano de obra capacitada son elementos muy importantes en las empresas manufactureras ya que influyen directamente en la producción, los procesos de producción se agilitan cuando se cuenta con estos dos elementos.

La realización de esta investigación sugiere el aumento de la productividad en la fabricación de medias deportivas tobilleras para lo cual analizaremos las fortalezas con las que cuenta la empresa objeto de estudio, el tipo de maquinaria que se utiliza para la fabricación de este producto, los procesos de producción y recursos con los que se fabrican las medias, y de esta manera buscar la optimización de todos los recursos tanto humanos y materiales para plantear una solución aplicable al problema de la baja productividad de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., y así

satisfacer toda la demanda insatisfecha de medias deportivas tobilleras que actualmente existe en el mercado nacional.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Contextualización.

1.1.1. La Revolución Industrial y la Industria Textil.

La Revolución Industrial es el proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala. Este proceso se produce en distintas épocas dependiendo de cada país. Para los historiadores, el término Revolución Industrial es utilizado exclusivamente para comentar los cambios producidos en Inglaterra desde finales del siglo XVIII; para referirse a su expansión hacia otros países, los historiadores se refieren como industrialización o desarrollo industrial de cada país.

La primera Revolución Industrial tuvo lugar en el Reino Unido a finales del siglo XVIII; supuso una profunda transformación en la economía y sociedad británicas. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción: qué, cómo y dónde se producía. El trabajo se trasladó de la fabricación de productos primarios a la de bienes manufacturados y servicios.

El número de productos manufacturados creció de forma espectacular gracias al aumento de la eficacia técnica.

En parte, el crecimiento de la productividad se produjo por la aplicación sistemática de nuevos conocimientos tecnológicos y gracias a una mayor experiencia productiva, que también favoreció la creación de grandes empresas en unas áreas geográficas reducidas. Así, la Revolución Industrial tuvo como consecuencia una mayor urbanización y, por tanto, procesos migratorios desde las zonas rurales a las zonas urbanas.

Se puede afirmar que los cambios más importantes afectaron a la organización del proceso productivo. Las fábricas aumentaron en tamaño y modificaron su estructura organizativa. En general, la producción empezó a realizarse en grandes empresas o fábricas en vez de pequeños talleres domésticos y artesanales, y aumentó la especialización laboral. Su desarrollo dependía de una utilización intensiva del capital y de las fábricas y maquinarias destinadas a aumentar la eficiencia productiva.

La aparición de nuevas máquinas y herramientas de trabajo especializadas permitió que los trabajadores produjeran más bienes que antes y que la experiencia adquirida utilizando una máquina o herramienta aumentara la productividad y la tendencia hacia una mayor especialización en un proceso acumulativo.

La mayor especialización y la aplicación de bienes de capital a la producción industrial crearon nuevas clases sociales en función de quien contratara y

tuviera la propiedad sobre los medios de producción. Los individuos propietarios de los medios de producción en los que invertían capital propio se denominaron empresarios.

Como la Revolución Industrial se produjo por primera vez en Gran Bretaña, este país se convirtió durante mucho tiempo en el primer productor de bienes industriales del mundo.

Durante gran parte del siglo XVIII Londres fue el centro de una compleja red comercial internacional que constituía la base de un creciente comercio exportador fomentado por la industrialización. Los mercados de exportación proporcionaban una salida para los productos textiles y de otras industrias (como la siderurgia), cuya producción aumentaba rápidamente gracias a la aplicación de nuevas tecnologías. Los datos disponibles sugieren que la tasa de crecimiento de las exportaciones británicas se incrementó de forma considerable a partir de la década de 1780.

La orientación exportadora y el aumento de la actividad comercial favorecieron aún más el desarrollo de la economía. Los ingresos derivados de las exportaciones permitían a los productores británicos importar materias primas para crear productos industriales; los comerciantes que exportaban bienes adquirieron una importante experiencia que favoreció el crecimiento del comercio interior.

Los beneficios generados por ese desarrollo comercial fueron invertidos en nuevas empresas, principalmente en mejora de la tecnología y de la

maquinaria, aumentando de nuevo la productividad, favoreciendo la dinámica del proceso.

La fabricación de tejidos de todo tipo, a partir de fibras naturales o sintéticas, es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, como por ser la pionera en la mecanización debida a la Revolución Industrial.

A finales del siglo XVIII, Europa, y en especial Gran Bretaña, se convirtió en 'telar' del mundo. Ya en la actualidad, esta industria ha servido de motor de los procesos de industrialización de algunos países, en especial en Latinoamérica.

1.1.2. La Expansión del Proceso Industrializador.

Gran Bretaña no fue el único país que experimentó una Revolución Industrial. Los intentos de fechar ese desarrollo industrial en otros países están sujetos a fuertes controversias. No obstante, los estudiosos parecen estar de acuerdo en que Francia, Bélgica, Alemania y Estados Unidos experimentaron procesos parecidos a mediados del siglo XIX; en Suecia y Japón se produjo a finales del siglo; en Rusia y en Canadá a principios del siglo XX; en algunos países de Latinoamérica, Oriente Próximo, Asia Central y Meridional y parte de África a mediados del siglo XX.

Cada proceso de industrialización tiene características distintas en función del país y la época. Al principio, la industria británica no tenía competidores.

Cuando se empezaron a industrializar otros países tuvieron que enfrentarse a la ventaja acumulada por Gran Bretaña, pero también pudieron aprovecharse de su experiencia. En cada caso, el éxito del proceso industrializador dependía del desarrollo de nuevos métodos de producción, pero también de la modificación de las técnicas utilizadas para adaptarlas a las condiciones imperantes en cada país y de la propia legislación vigente, que favoreciera la implantación de maquinaria barata gracias a una disminución de los aranceles, lo que, en ocasiones, podría perjudicar a otros sectores sociales, como los campesinos, que veían cómo sus productos debían competir con otros más baratos.

Aunque la intervención pública para favorecer la industrialización fue importante en el caso británico, el papel del Estado fue mucho mayor en el caso alemán, ruso, japonés y en casi todos los países industrializados durante el siglo XX.

Por definición, la industrialización aumenta la renta per cápita nacional. También implica cambios en la distribución de la misma, en las condiciones de vida y laborales y en los valores sociales.

La Revolución Industrial supuso, al principio, una reducción del poder adquisitivo de los trabajadores y una pérdida de calidad en su nivel de vida. Más tarde, se tradujo en un aumento de la calidad de vida de toda la población del país industrializado.

1.1.3. El Desarrollo Industrial en la Fabricación de Maquinas Circulares de Tejer Medias

Las máquinas circulares de tejer medias realizan un tejido de punto que se ha venido desarrollando desde hace muchos siglos atrás.

Hasta 1589 todas las labores de punto se hacían a mano. Aquel año el clérigo inglés William Lee inventó una máquina para tejer medias, pero la reina Isabel I de Inglaterra le negó una patente, porque consideraba que el nuevo invento era una amenaza para los tejedores. Sin embargo, la máquina se utilizó en otros países y preparó el camino para posteriores mejoras.

La primera mejora llegó en 1758, en Gran Bretaña, cuando un hilandero de algodón, el británico Jedediah Strutt, inventó un aditamento para el bastidor de medias que permitía confeccionar tejidos acanalados (canalé). A principios del siglo XIX, el ingeniero británico Marc Isambard Brunel inventó un bastidor circular al que denominó tricoteur. El tejido de hilos más gruesos se hizo posible cuando otro inventor británico, Matthew Townsend, incorporó una aguja, dotada en uno de sus extremos de un gancho con un cierre y la patentó en 1858.

En 1864, el también británico William Cotton introdujo una mejora en las máquinas mecánicas que pasó a ser conocida como 'sistema de Cotton'. La máquina mejorada podía dar forma a los talones y punteras de las medias y sentó las bases para las modernas máquinas de confección completa.

Las tejedoras automáticas se introdujeron por primera vez en 1889. La industria de este tipo de maquinaria se desarrolló a inicios del siglo XX en el centro y el sur de Europa siendo sus principales fabricantes Alemania e Italia.

Después de más de medio siglo de la introducción de la primera máquina tejedora automática de medias, en Italia durante 1956 la empresa Lonati Spa lanza al mercado una máquina para la fabricación de medias y calcetines capaz de trabajar el hilado sobre dos caídas. Pocos años después perfecciona un modelo de máquina a doble cilindros para la fabricación de medias para hombre.

En 1969 el mercado imponía una progresiva actualización tecnológica, y una continúa potenciación de las plantas industriales. Durante los años setentas, ochentas, y noventas los fabricantes de maquinaria, principalmente europeos, desarrollaron adelantos significativos en varios modelos de máquinas circulares de tejer medias.

Actualmente la empresa Lonati Spa atiende al 60% del mercado mundial en cuanto a venta de máquinas fabricadas para tejer medias, en las zonas más variadas del mundo.

Lonati Spa dedica una atención especial a los "mercados emergentes" con economías de crecimiento rápido como China y Turquía, sin descuidar por ello mercados tradicionales como los de América del Norte y del Sur, Europa y parte de África.

A pesar de la amplitud de la red de exportaciones, la asistencia al cliente es de primera calidad en los 52 países en los que se venden las máquinas Lonati incluido el Ecuador. Una asistencia que está alineada con la imagen de la empresa, que exige tanto la máxima calidad de construcción interna de los productos como la misma calidad en las relaciones exteriores con su numerosa clientela.

1.1.4. La Industria Textil en Ecuador

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el sector manufacturero que más mano de obra emplea, después de la industria de alimentos, bebidas y tabacos.

Por regla general, las empresas textiles ecuatorianas concentraron la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre ha existido vocación exportadora. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (1997 – 82 millones de dólares exportados).

Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada.

Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Lógicamente este esfuerzo para ser competitivos debe ser compartido. El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar al menos a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son algunos de los principales rubros que afectan los costos de producción de la industria textil.

Así mismo, se requiere un régimen laboral flexible y una Aduana que facilite el comercio exterior, que erradique el contrabando y que sea incorruptible.

No obstante, otro factor fundamental para que la industria textil ecuatoriana siga creciendo en cuanto a su participación en el mercado externo, es que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan nuestra producción y que ofertan lo que requerimos.

Entre los países o bloques económicos más importantes comercialmente hablando se encuentran Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, Canadá y Centroamérica; por tanto, el Ecuador debe procurar acuerdos con estas naciones que garanticen a nuestros productos un acceso preferencial a sus mercados a largo plazo, enmarcados en una normativa clara que genera un ambiente de certidumbre y seguridad para los negocios y las inversiones.

La intención es fortalecer los lazos comerciales con los países Andinos, pero ampliar nuestras exportaciones a otras latitudes para poco a poco llegar a más países latinoamericanos y europeos. Todo esto contribuirá con el objetivo principal del sector textil que es la generación de empleo digno para los ecuatorianos.

El contrabando indiscutiblemente ilegal, ha existido por siempre y desde siempre, y ha sido el origen de grandes fortunas a nivel mundial. Por desgracia Ecuador no podía estar al margen de este mal y muchos comerciantes inescrupulosos han optado por esta vía para traer mercancías al país.

Según un estudio realizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es

la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.

Este negocio fue alentado históricamente por la ineficiencia y corrupción existente en la Aduana del país, y por la falta de una vigilancia exhaustiva en los mercados. No obstante, la Administración Aduanera actual está empeñada en dar un giro radical en el control aduanero, y los resultados de esta decisión se han podido sentir especialmente a partir del segundo semestre del 2007.

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha puesto al descubierto que el proceso de transformación aduanera todavía no consigue el objetivo de asegurarnos eficiencia en el control, lo que ha provocado que nuevamente se incremente el contrabando durante el 2009.

Es por eso que se requiere con urgencia el fortalecimiento de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, para que intensifique los controles en las fronteras del país, y también para que pueda realizar control posterior a la desaduanización de las mercancías.

Este control posterior, también llamado vigilancia de mercados, es la forma moderna y más efectiva de verificar el cumplimiento de la Ley aduanera y tributaria por parte de los agentes económicos, es decir, de quienes fabrican o comercian productos.

Otra de las normas obligatorias cuyo cumplimiento puede ser verificado con esta vigilancia es el Reglamento de Etiquetado y Rotulado Textil (RTE INEN 013:2006).

La solución está en manos del Gobierno Nacional y del sector privado. Las Industrias Textiles tiene que contribuir en este proceso de mejoramiento en el control, para lograr la erradicación de las prácticas ilegales de producción y comercio que afectan a los trabajadores de estas empresas y al fisco.

El sector textil del Ecuador representa uno de los mayores generadores de empleo con cerca de 3.000 empresas en el encadenamiento textil-confección que representan a más de 140 mil empleos directos. La inversión, reinversión, expansión y modernización de las plantas de producción contribuyen al crecimiento del sector, así como su capacidad de innovación, diversificación e ingreso a nuevos mercados.

La industria textil ecuatoriana está comprometida con el país, muestra de ello son las inversiones y reinversiones que empresas instaladas en el país han realizado en los últimos años. Los capitales, destinados para compra de maquinaria, expansión de plantas e innovación, son generadores de empleo directo digno y catalizadores de empleo indirecto.

Otra consecuencia positiva de la inyección de capitales a largo plazo es la mejora de competitividad del producto nacional gracias a economías de

escala. Esto se refleja en el incremento de ventas y en el ingreso a nuevos mercados.

El gravamen a la salida de divisas pone en desventaja a esta industria frente a sus competidores en el mundo, quienes no tienen ese costo al momento de exportar. Todo esto se convierte en un desestimulante a la inversión. El sector textil-confección del Ecuador cree en el país, ha realizado nuevas inversiones y ha construido una agenda de desarrollo productivo a largo plazo.

1.1.5. Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

La provincia de Tungurahua y particularmente la ciudad de Ambato por localizarse en la zona centro del país es considerada como un eje comercial importante para el desarrollo del Ecuador. En esta provincia encontramos una gran variedad de industrias que han progresado notablemente en los últimos años, entre ellas la Industria Textil.

Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., es una empresa ubicada en la ciudad de Ambato que se dedica a la fabricación de medias deportivas tobilleras para hombres y mujeres de todas las edades. La empresa ha trabajado por más de 20 años como persona natural y a inicios del 2008 se constituyó como sociedad.

La empresa cuenta con algunas máquinas circulares importadas desde Italia y España, para el tejido y terminado de medias, por otro lado, los

materiales utilizados para la fabricación de sus productos, son los que demanda el mercado, como por ejemplo algodón, acrílico, nylon, spandex, poliéster, que se adquieren directamente de las fábricas o distribuidores autorizados dentro del Ecuador.

En nuestro país y en algunos países de América las medias son una cubierta para el pie, diseñada con el fin de:

- Calentarlo.
- Absorber su sudor.
- Protegerlo de suciedad y rasguños.
- Brindar comodidad, aliviando el frotamiento de los pies con el calzado.

Las medias están diseñadas para ser llevados con el calzado que cubre el pie entero, como calzado deportivo, botas o zapatos de vestir. A veces, se llevan con sandalias y zapatillas de casa. Las medias también se pueden llevar solas, generalmente dentro de casa.

Normalmente, las medias están hechas de algodón, lana, poliéster o nylon. Se fabrican en colores varios, pero típicamente son oscuras para traje formal, y blancas para traje deportivo u ocasional.

La longitud de las medias varía, desde cubrir solamente el pie, hasta el nivel de la rodilla., en la actualidad los calcetines cortos se han hecho populares para el uso con calzado deportivo, especialmente entre los adolescentes y los adultos jóvenes.

En Argentina, Uruguay y otros países de Sudamérica, se denomina soquete al calcetín corto, que cubre poco más del tobillo. En el Ecuador se lo conoce con el nombre de media deportiva tobillera que es el producto principal que fabrica la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Aunque los calcetines típicamente se venden en pares, generalmente los dos son idénticos, a diferencia de los zapatos. Unos calcetines que no coinciden denotan alguien distraído o que busca un toque de originalidad o inconformismo. Con traje formal o semiformal, el color del calcetín debe corresponder con el color de los zapatos o los pantalones.

La empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., es una empresa en constante evolución que apuesta por la competitividad y el mejoramiento continuo de sus productos y procesos es por eso que este trabajo le servirá de mucha ayuda para alcanzar sus metas

1.2. Planteamiento del Problema

Como un primer acercamiento a la empresa en estudio plantearemos un árbol de problemas para entender las dificultades a resolver. En él expresaremos, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Gráfico 1.1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

1.2.1. Definición del Problema

Esta investigación proyecta como base el incremento de la productividad en la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., ya que en la actualidad se cuenta con una gran demanda insatisfecha de sus productos, que la empresa no avanza a cubrir.

La empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., necesita aumentar su productividad, para lograr satisfacer la demanda de medias deportivas tobilleras dentro del mercado nacional teniendo en cuenta dos directrices: la calidad y el precio de sus productos.

De primera mano una opción para aumentar la productividad de la empresa es la de invertir en maquinaria nueva, pero la empresa hoy por hoy no tiene liquidez para realizar ninguna compra de maquinaria por lo que tiene que aprovechar al 100% su capacidad instalada.

Por lo tanto otra opción para que la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., aumente su productividad es utilizando al máximo su capacidad instalada mediante la planificación ordenada de su producción, documentando cada uno de los procesos de producción de medias deportivas tobilleras, ya que como información de primera mano conocemos que sus procesos de producción han sido establecidos sin ningún tipo de estudio previo, más bien, adaptados a las circunstancias y al crecimiento de la empresa sin lograr una óptima utilización de los recursos y la capacidad instalada tanto en equipo técnico como en equipo humano, que dificultan la productividad y el buen funcionamiento de la empresa.

1.2.2. Delimitación del Problema

La Planificación y control de la producción de medias deportivas tobilleras, mediante la documentación de órdenes de producción, y hojas de control que agilicen los procesos de producción utilizados actualmente por la empresa, son la base del desarrollo de mejoras en dichos procesos para lograr aumentar la productividad de Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Los documentos se los desarrollarán teniendo en cuenta la estructura de la empresa que generalmente se puede agrupar en cinco grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Administración
- El Área de Operaciones
- El Área Financiera
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Mercadeo y Ventas

La información que se va a manejar tiene que ser universal para todas estas áreas, para que la comunicación y los procesos se desarrollen de la mejor manera.

1.2.2.1. Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato en las calles Pachacutza y 22 de Enero, Parroquia Atahualpa.

1.2.2.2. Delimitación temporal

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 1 de Marzo del 2011 al 15 de Marzo del 2012.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Preguntas Básicas

¿Cómo se fabrican las medias deportivas tobilleras?

¿Qué materiales se utilizan para la fabricación de medias deportivas tobilleras?

¿Cuáles son los procesos de producción de medias deportivas tobilleras actualmente utilizados en la empresa?

¿Cómo influyen los procesos actuales en la productividad de la empresa?

¿Cómo optimizar los procesos de producción de medias deportivas tobilleras?

¿Qué tipo de maquinaria y equipo se necesitan para mejorar los procesos de producción de media deportiva tobillera?

¿Cómo aumentar la productividad de la empresa?

1.4. Importancia y Justificación.

Actualmente en el país desde que el gobierno implantó salvaguardias para algunos productos importados, entre ellos los textiles, con el fin de escudar la economía ecuatoriana en época de crisis, la demanda de productos textiles nacionales aumentó notablemente, además de las campañas publicitarias que incentivan el consumo de productos “Hechos en el Ecuador” impulsadas igualmente por el gobierno de turno como la denominada “Mucho Mejor Si Esta Hecho en Ecuador” han permitido que las empresas textiles aun con las últimas subidas de salarios y la crisis

financiera mundial, logren trabajar sin complicaciones durante estos últimos meses.

La empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., hoy por hoy necesita incrementar la producción de medias deportivas tobilleras, porque gracias a la calidad de sus productos, actualmente tiene mucha demanda y no alcanza a cubrir los pedidos de sus clientes, razón por la cual necesita mejorar sus procesos de producción para optimizar todos los recursos que posee y aprovechar al máximo la capacidad instalada.

Actualmente la empresa cuenta con maquinaria en buen estado, tanto para el tejido como para el terminado de sus productos, pero no posee una ordenada planificación y control de su producción. No cuenta con documentos que permitan mantener un adecuado control, ni tampoco órdenes de trabajo que faciliten las operaciones dentro de la empresa.

Es necesario alcanzar un buen nivel de productividad y en lo posible reducir los costos de producción en la empresa ya que en la actualidad existen muchos competidores ofertando los mismos productos a menor precio, lo que significa una amenaza para la empresa.

El aumento de la productividad de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., le permitirá consolidarse dentro del mercado nacional, haciéndola más competitiva, conservando su cuota actual del mercado y con expectativas de ampliar su cartera de clientes a nivel nacional.

Satisfaciendo con mayores ingresos a los accionistas y asegurando estabilidad a los empleados de la empresa.

Este proyecto además es una oportunidad que me permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años de estudio en esta prestigiosa Universidad, los cuales me servirán para plantear las soluciones más adecuadas para esta empresa y esperando que mi aporte sea un referente para otras empresas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- ❖ Incrementar la productividad en la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., mediante un plan de mejoramiento de los procesos de producción.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Analizar los procesos productivos actuales.
- ❖ Planificar y controlar la producción de medias deportivas tobilleras.
- ❖ Plantear mejoras en los procesos de producción.
- ❖ Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.
- ❖ Definir los ámbitos de incremento de la productividad.
- ❖ Documentar los procesos de producción actuales.

1.6. Hipótesis

La planificación y control de la producción de medias deportivas tobilleras incrementará la productividad de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

1.7. Variables

1.7.1. Variable Independiente

A la Planificación y Control de la Producción, se les ha tomado como variable independiente, ya que ésta es la causa, la condición explicativa de la variable dependiente, la cual describimos en el siguiente punto, por lo tanto la ubicación de la variable independiente es primera en relación a la variable dependiente.

1.7.2. Variable Dependiente

El incremento de la productividad está tomada como variable dependiente puesto que es el efecto de la variable independiente, ésta constituye la dimensión por explicarse, es decir, son los resultados que produce la variable independiente.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Después de consultar a los Directivos de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., informo que no existen trabajos de investigación que se hayan aplicado anteriormente en esta empresa, ya que la empresa fue constituida a inicios del año 2008 por lo que este es el primer trabajo de investigación que se realiza en dicha empresa.

Además después de consultar trabajos de investigación con temas relacionados con esta disertación, concluimos que no existen trabajos similares que nos puedan servir como antecedentes investigativos para esta investigación.

2.2. Estructura Organizacional

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la

seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los

recursos monetarios que tendrá a su disposición.

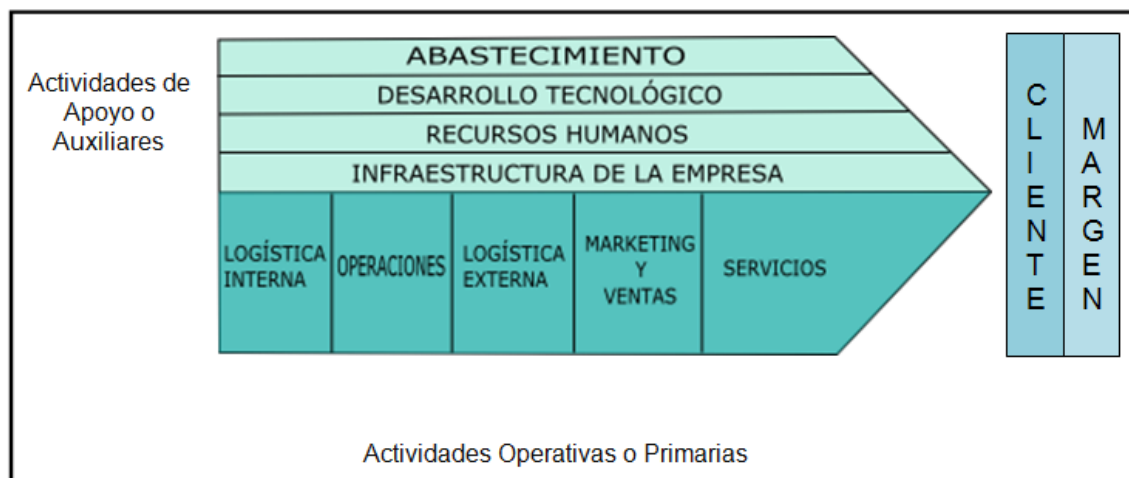
La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se pueda agrupar generalmente en cinco áreas funcionales como son:

- ❖ Operaciones
- ❖ Administración
- ❖ Finanzas
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Mercadeo y Ventas

2.3. La Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permiten describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter en los años ochentas.

Gráfico 2.1: Cadena de Valor



Elaborado por: Michael Porter
 Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

2.3.1. Descripción de la Cadena de Valor

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

2.3.1.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- ❖ Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- ❖ Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- ❖ Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- ❖ Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- ❖ Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2.3.1.2. Actividades de Apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- ❖ Infraestructura de la Organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ❖ Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ❖ Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- ❖ Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

2.3.2. El Marco de la Cadena de Valor

“La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta” (http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor).

Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos menos los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar la mayor rentabilidad posible.

De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

2.4. Ventaja Competitiva

En marketing y dirección estratégica, la estrategia competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- ❖ Difícil de igualar
- ❖ Única
- ❖ Posible de mantener
- ❖ Netamente superior a la competencia
- ❖ Aplicable a variadas situaciones del mercado

Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Calidad superior del producto
- ❖ Contratos de distribución de largo período
- ❖ Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- ❖ Técnicas de producción de bajo costo, liderazgo en costes
- ❖ Posesión de patentes
- ❖ Monopolio protegido por el gobierno
- ❖ Equipo profesional altamente cualificado

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la

única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir, frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas.

En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea, en búsqueda de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Por ello este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. Se aspira a su vez, incentivar la reflexión sobre la necesidad de aprovechar

este recurso intangible, el Talento Humano es una ventaja competitiva y a su vez uno de los indicadores de gestión.

2.5. Talento Humano

En la administración de empresas, se denomina Talento Humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento, en concreto los profesionales en Talento Humano, junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función del Talento Humano con estas tareas es alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función del Talento Humano está compuesta por áreas tales como: reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función del Talento Humano opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la

administración del Talento Humano, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.5.1. Fines del Talento Humano

Los principales fines que persigue la planificación de personal son los siguientes:

- ❖ Utilizar lo mejor posible los recursos
- ❖ Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- ❖ Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa. Asegurar, no sólo pretende decir ingresar trabajadores de cierta clase en un momento determinado, sino también reducir la plantilla si así fuera preciso e inevitable para el mejorar la productividad de la empresa.

2.5.2. Selección de personal

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa, como para capacitar al personal admitido en los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- ❖ Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- ❖ Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
- ❖ Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- ❖ En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc.

Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas

pruebas confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo.

A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

2.5.3. Coaching

“El coaching es una nueva técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo” (http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos).

El coaching ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- ❖ Desarrollar las habilidades de los empleados
- ❖ Identificar problemas de desempeño
- ❖ Corregir el desempeño pobre
- ❖ Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento
- ❖ Fomenta relaciones laborales
- ❖ Brinda asesoría
- ❖ Mejora el desempeño y la actitud

❖ Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

Desde la aparición del Coaching, los Recursos Humanos han evolucionado sus conceptos como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Coaching

	Recursos Humanos Ayer	Talento Humano Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

2.5.3.1. Objetivos

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ❖ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena del Talento Humano y alcance de objetivos individuales.
- ❖ Alcanzar eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponible.
- ❖ Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- ❖ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ❖ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- ❖ Cumplir con las obligaciones legales.
- ❖ Rediseñar la función corporativa de Talento Humano para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- ❖ Corporativos
- ❖ Funcionales
- ❖ Sociales y
- ❖ Personales

2.6. Industria

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Para su desarrollo, la industria necesita materias primas y maquinarias y equipos para transformarlas. Desde el origen del hombre, este ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.

2.6.1. Industria Textil

La industria textil es la aplicación del trabajo humano y la tecnología sobre las fibras textiles y o tejidos a fin de transformarlos en materias primas y o productos confeccionados para el consumo y la satisfacción de las distintas necesidades de las personas o las industrias. La fabricación de tejidos de todo tipo, a partir de fibras naturales o sintéticas. Es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, como por ser la pionera en la mecanización debida a la Revolución Industrial.

Los productos textiles fueron los primeros objetos de comercio entre las civilizaciones del Mediterráneo hacia el tercer o segundo milenio A.C., y este

tráfico se extendió durante siglos: mientras que los tejidos de lana y lino eran producidos en Europa, los de algodón de calidad provenían de la India y la seda era traída desde China. A finales del siglo XVIII, la Revolución Industrial alteró los sistemas productivos, Europa, y en especial Gran Bretaña, se convirtió en ‘telar’ del mundo. Ya en la actualidad, esta industria ha servido de motor de los procesos de industrialización de algunos países, en especial en Latinoamérica.

2.6.1.1. Tejeduría

El tejido es un proceso artesanal o industrial para producir telas tejidas a partir de hilos. El nombre se aplica también a la industria del tejido y al conjunto de técnicas usadas por dicha industria. La fabricación de medias y calcetines, ropa interior y de vestir se clasifican como tejidos de punto.

Las medias son productos que se pueden fabricar masivamente para lo cual existen una variedad de máquinas circulares especializadas para su producción.

2.6.1.2. Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

2.6.1.2.1. Proceso Productivo

Consiste en transformar insumos en bienes y servicios por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de las cuales obtenemos un producto.

2.6.2. Productividad

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.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción/recursos}$.

Ésta evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Por ello, el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa trata de aumentar la productividad, y va relacionada con la Mejora Continua, del Sistema de Gestión de la Calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final.

La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el talento humano o los trabajadores. Deben considerarse factores que influyen, el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad.

2.6.3. Mejoramiento

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

2.6.3.1. El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.6.3.2. Actividades Básicas de Mejoramiento

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- ❖ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ❖ Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- ❖ Conseguir la participación total de la administración.
- ❖ Asegurar la participación en equipos de los empleados.

- ❖ Conseguir la participación individual.
- ❖ Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control).
- ❖ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ❖ Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- ❖ Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- ❖ Establecer un sistema de reconocimientos.

2.6.3.3. Indicador

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, de gestión, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

2.6.3.4. Planificación Operativa

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar los Recursos Humanos en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables;

sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

2.6.3.5. Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los

objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

2.7. Producción

Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

Proceso de creación de bienes materiales. Existe en todas las etapas de la humanidad. La producción se compone de fuerza de trabajo, objetos de trabajo y medios de trabajo.

2.7.1. Producción Mercantil

Producción de bienes o servicios no para consumo propio sino para intercambiarlos en el mercado a través de la compra-venta de mercancías. Este tipo de producción aparece por primera vez con la propiedad privada.

Para que exista producción mercantil, tiene que haber distintas personas que produzcan mercancías diferentes, es decir, tiene que existir la división del trabajo.

La producción mercantil no desaparece con el socialismo, pero adopta unas propiedades diferentes, al no estar sometida a la propiedad privada de los medios de producción.

2.7.2. Producción-Mercado-Consumo

La producción es el ámbito donde se generan las mercancías. Allí se produce la explotación (“invisible” a la conciencia inmediata). El mercado es el lugar de la distribución y el intercambio de mercancías. Es lo más visible en el capitalismo. El consumo es el espacio donde las mercancías llegan a los consumidores. Según Marx, aunque todos estos momentos están relacionados, el que marca el ritmo del conjunto es la relación de producción.

2.7.3. Proceso de Producción

“Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor” (<http://definicion.de/proceso-de-produccion/>).

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción. Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo).

2.7.4. Sistema

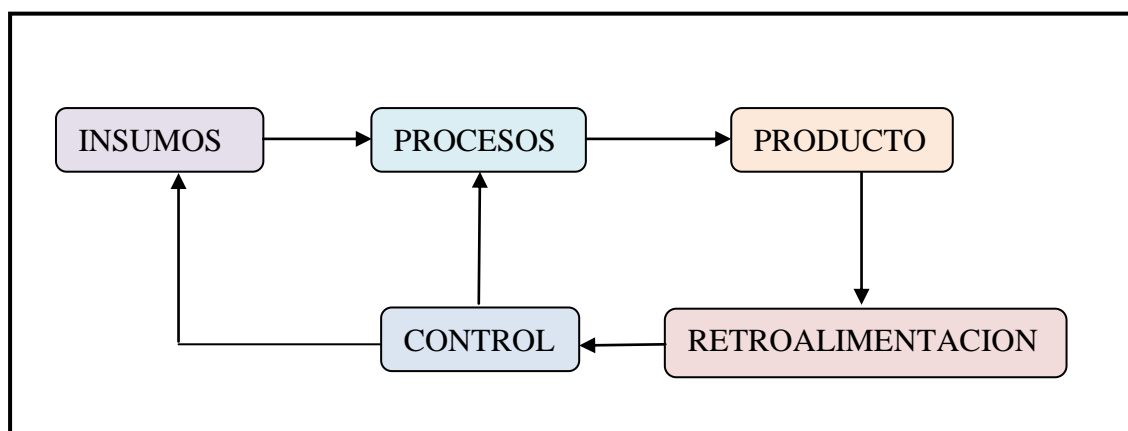
Es un conjunto de objetos unidos entre sí con un fin común. Los sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios de las

organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que utilizan. De igual manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades diarias de adquisición y consumo de recursos. Estos son sistemas que manejan los gerentes de primera línea dada la importancia que tienen como factor de decisión empresarial. El análisis de este sistema permite conocer de una forma más efectiva las condiciones en que se encuentra la empresa con referencia en el sistema productivo.

2.7.4.1. Sistema de Producción

Es un conjunto de objetos y/o seres vivientes que se relacionan entre sí para procesar insumos y convertirlos en el producto definido por el objetivo del sistema.

Gráfico 2.2: Sistema de Producción Simplificado



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

2.7.5. Tipos de Sistemas de Producción

2.7.5.1. Sistemas abiertos.

Son aquellos donde es muy difícil predecir su comportamiento. La retroalimentación existente no es controlable y en algunos casos es subjetiva (el organismo del cuerpo humano).

2.7.5.2. Sistemas Cerrados.

Son aquellos que tienen objetivos, insumos, productos y relaciones claramente determinados por lo que el control, retroalimentación y pronóstico pueden ser establecidos de manera precisa y objetiva.

2.7.5.3. Sistema por Proceso.

Es aquel que por medio de un proceso común se elaboran todos los productos.

2.7.5.4. Sistema por Órdenes.

Es aquel donde cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

2.7.6. Clasificación de los sistemas productivos en base a su proceso:

2.7.6.1. Sistemas continuos.

Los sistemas productivos de flujo continuo son aquellos en los que las instalaciones se uniforman en cuanto a las rutas y los flujos en virtud de que los insumos son homogéneos, en consecuencia puede adoptarse un conjunto homogéneo de procesos y de secuencia de procesos.

Cuando la demanda se refiere a un volumen grande de un producto estandarizado, las líneas de producción están diseñadas para producir artículos en masa. La producción a gran escala de artículos estándar es características de estos sistemas.

2.7.6.2. Sistemas intermitentes.

Las producciones intermitentes son aquellas en que las instituciones deben ser suficientemente flexibles para manejar una gran variedad de productos y tamaños. Las instalaciones de transporte entre las operaciones deben ser también flexibles para acomodarse a una gran variedad de características de los insumos y a la gran diversidad de rutas que pueden requerir estos.

La producción intermitente será inevitable, cuando la demanda de un producto no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de la fabricación continua. En este tipo de sistema la empresa generalmente fabrica una gran variedad de productos, para la mayoría de ellos, los volúmenes de venta y consecuentemente los lotes de fabricación son pequeños en relación a la producción total. El costo total de mano de obra especializado es relativamente alto; en consecuencia los costos de producción son más altos a los de un sistema continuo.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. Metodología de Investigación

Se realizará una investigación exploratoria de campo, recolectando información directa de diferentes fuentes relacionadas con el proyecto, y descriptiva, puesto que ésta no se limitará a una simple recolección y tabulación de datos, sino que además se realizarán interpretaciones y análisis de ellos con la finalidad de comprobar si son factibles o no nuestras propuestas. También se realizará una investigación de tipo bibliográfica consultando conceptos y documentos que sirvan de sustento del proyecto.

3.1.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio, en este caso analizaremos un tema del cual disponemos un amplio espectro de medios para recolectar datos: entrevistas, cuestionarios, observación participante y seguimiento de los procesos de producción. La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de los datos

obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

3.1.2. Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en la empresa, mediante este tipo de investigación conocida como "In Situ", ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en este caso en la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., ello permite obtener un conocimiento más a fondo al investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

Se puede definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

3.1.3. Investigación Bibliográfica

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, basándose en documentos que permitirán fundamentar la investigación para detallar el enfoque conceptual a ser

tratado.

Cabe recalcar que este tipo de investigación constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes tales como: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

Es así como se ha usado estos tipos de investigaciones para analizar y solucionar el problema de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., puesto que son necesarias e importantes para el proyecto investigativo que se está desarrollando.

3.2. Enfoque

Este proyecto será influyente en lo referente a la industria textil, en especial a industrias dedicadas a la fabricación de medias deportivas tobilleras, ya que el desarrollo de documentos que faciliten el incremento de la productividad de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., podrían ser adaptadas y utilizadas en otras empresas.

CAPITULO IV

4. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. Estructura Organizacional y Operativa de Textiles

Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 4.1: MG GUTMAN Marca Registrada



Elaborado por: Neptalí Gutiérrez
Fuente: IEPI

La empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. se dedica a la producción y comercialización de medias deportivas tobilleras en diferentes tallas y diseños para damas, caballeros y niños. Está ubicada en la ciudad de Ambato y sus productos se distribuyen en todo el país. Es una empresa familiar que está en el mercado por más de 25 años.

4.1.1. Misión

Vestir sus pies y la de toda su familia con la mejor calidad, comodidad y variedad.

4.1.2. Visión

Producir las mejores medias del país para satisfacer las exigencias del mercado, siempre abiertos a captar nuevos clientes dentro del mercado nacional como internacional, manteniendo un crecimiento sostenido, en base a una organización orientada al mejoramiento continuo buscando satisfacer siempre las necesidades del cliente interno y externo.

4.2. Objetivos de la Empresa

- ❖ Posicionar y mantener nuestros productos en el mercado nacional.
- ❖ Captar más clientes en base a la diversidad de modelos.
- ❖ Aumentar nuestras ventas en un 10% durante los meses de temporada escolar en la costa y en la sierra respectivamente.

4.3. Armazón Ético

4.3.1. Definición de Valores.

La empresa promueve principalmente los siguientes valores:

- ❖ Puntualidad

- ❖ Respeto
- ❖ Honradez
- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad

En esta pequeña empresa por ser de carácter familiar, donde los altos mandos están siempre ocupados por los miembros de la familia, es fácil obtener el compromiso de todos los jefes con respecto a transmitir y respaldar los valores listados con anterioridad. Todos los miembros de la familia tienen la predisposición de enseñar y mantener estos valores dentro de la empresa con el ejemplo.

4.4. Reglamento Interno

4.4.1. Especificaciones Generales

Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., legalmente constituida y representada por su Gerente, con domicilio principal en la ciudad de Ambato, de acuerdo con las especificaciones legales señaladas en el artículo 64 del Código de Trabajo, a la fecha de esta investigación no cuenta con un Reglamento Interno debidamente legalizado y aprobado por la Dirección Regional de Trabajo de Ambato, por lo que conjuntamente con el Representante Legal de la empresa el Sr. Santiago Gutiérrez se realizó el estudio y análisis del comportamiento de la empresa y sus colaboradores y se comparó con los lineamientos del Código de Trabajo vigente.

Con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, se creó el Reglamento Interno, que es complementario del Código de Trabajo, por lo tanto, tiene la misma categoría y fuerza legal, en las proporciones señaladas en el mismo.

Los derechos, obligaciones y sanciones descritos en el Reglamento son parte integrante del Contrato de Trabajo, mediante el cual se relacionan Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., y cada uno de los trabajadores; en tal virtud, toda persona que labore en Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., o que aspira ingresar a la misma deberá conocerlo adecuada, oportuna y permanentemente. Para el efecto se entregará una copia del Reglamento Interno legalmente aprobado, a cada uno de los trabajadores de la Empresa; se exhibirá además, permanentemente una copia del mismo, en un lugar visible para todos. El desconocimiento de sus normas no puede ser alegado como excusa de su incumplimiento.

Todas las reglas creadas para esta empresa tienen el objetivo de eliminar interpretaciones subjetivas y acciones inconvenientes o incorrectas, de modo que todas las personas que conforman Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., actúen como se espera que lo hagan de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética en el cumplimiento de sus obligaciones.

El Reglamento Interno desarrollado conjuntamente con el Gerente de la empresa entra en vigencia a partir de la fecha de aprobación legal por parte de la Dirección Regional del Trabajo de Ambato, y se encuentra

como anexo a este trabajo de investigación con su respectiva hoja de aprobación.

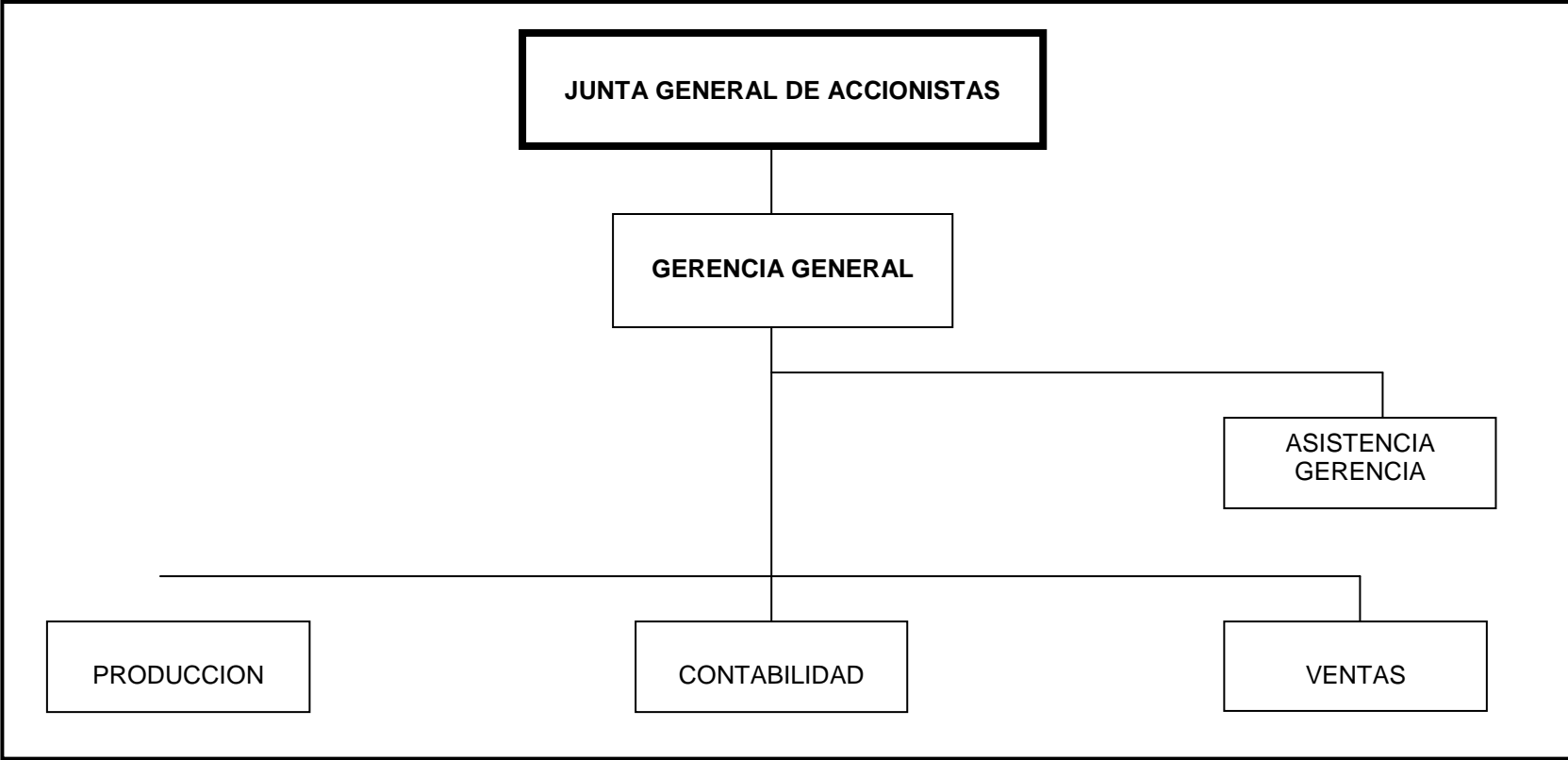
4.5. Ordenamiento de la Empresa.

4.5.1. Organigramas y Funcionamiento.

Los Organigramas de la Empresa muestran las áreas y departamentos de que está conformada. Tanto los Organigramas, como los departamentos podrán variar conforme al desarrollo de la Empresa y a las necesidades de servicios.

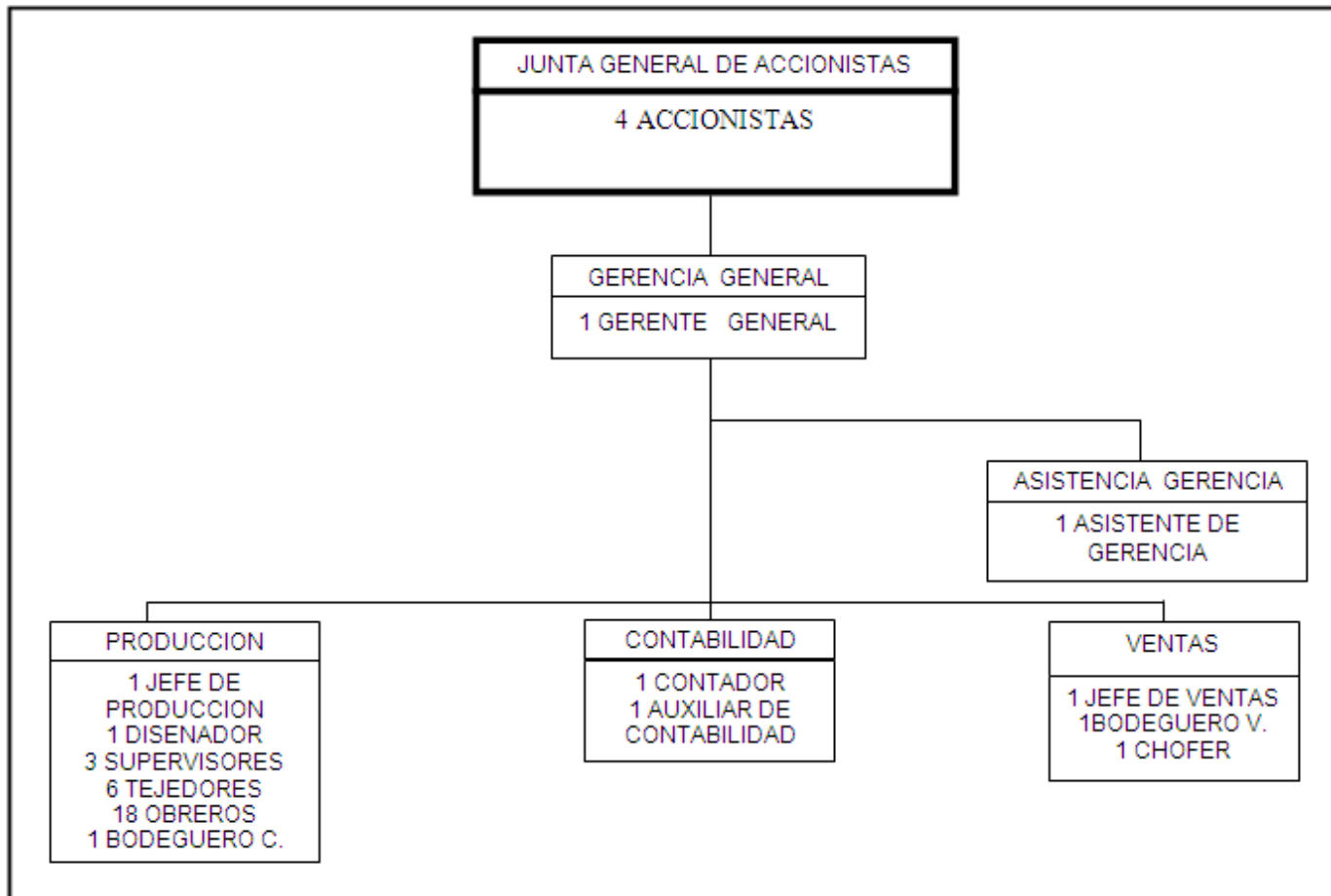
Actualmente la empresa cuenta con los siguientes organigramas:

Gráfico 4.1: Organigrama Estructural Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



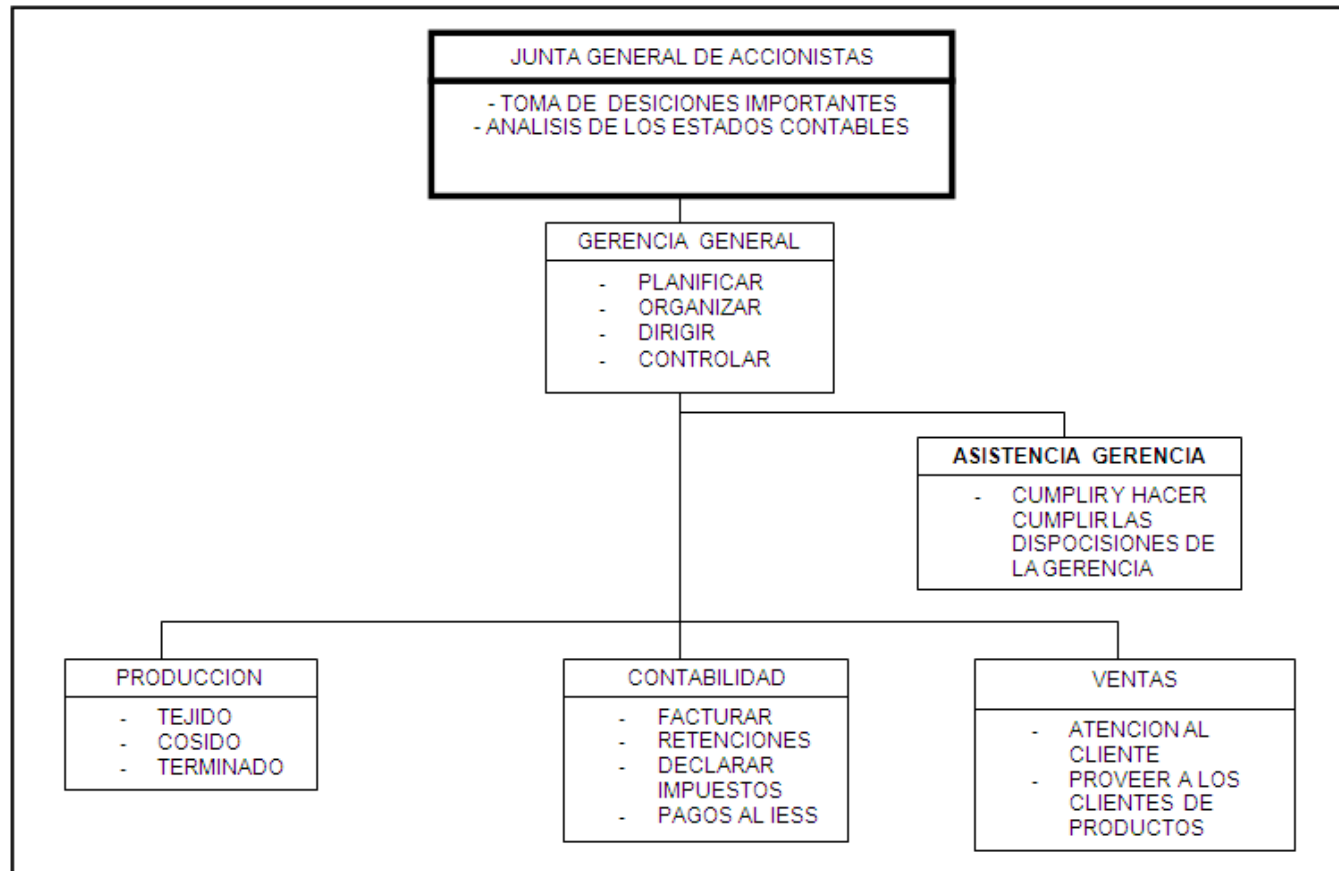
Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Gráfico 4.2: Organigrama Posicional Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



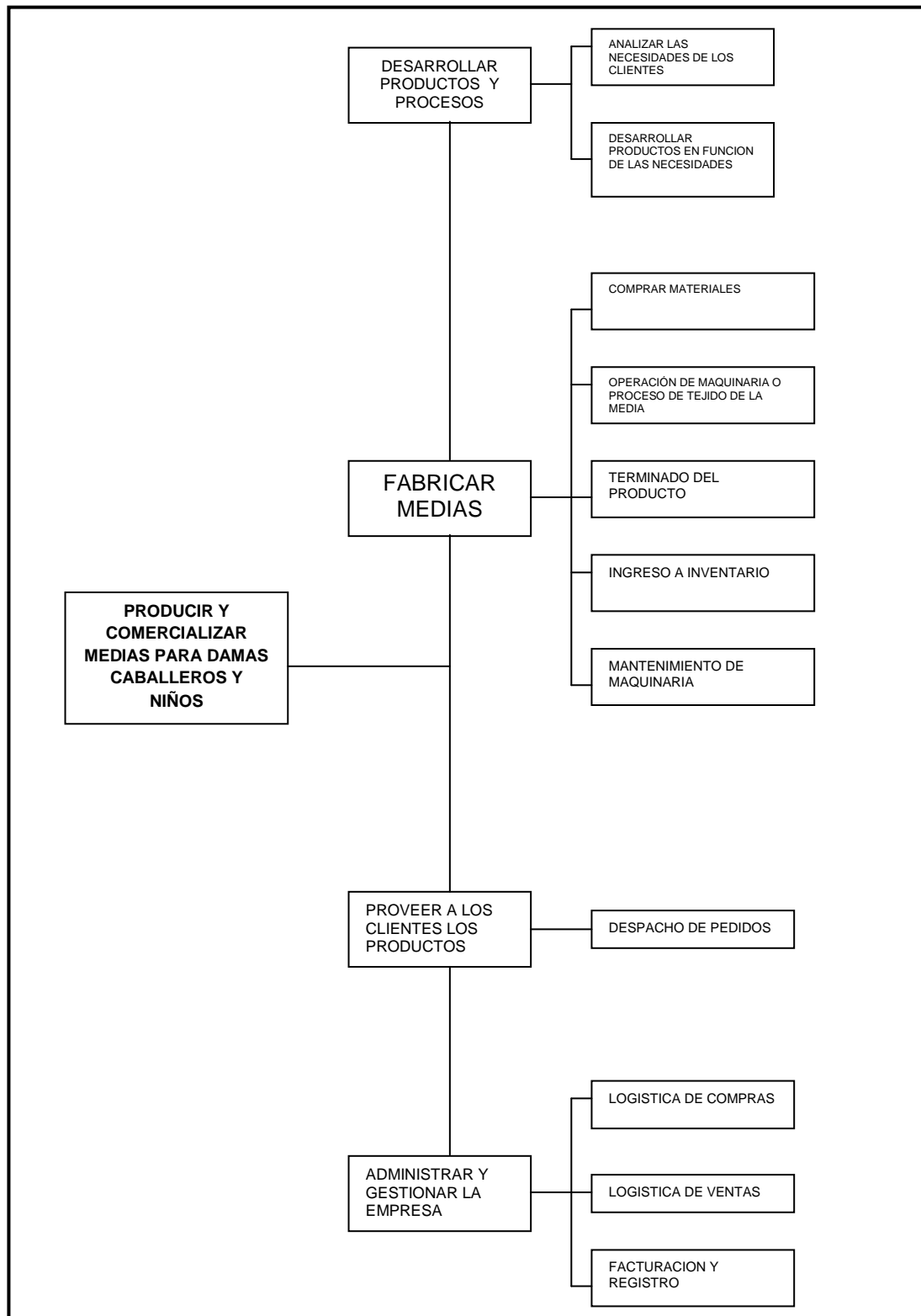
Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Gráfico 4.3: Organigrama Funcional Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Gráfico 4.4: Mapa Funcional



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.6. Comunicación Interna y Externa.

- ❖ La organización cuenta con una cartelera principal en donde se publica cualquier información general para todos los trabajadores.
- ❖ Además existen comunicados personales que se entrega individualmente a cada uno de los trabajadores por distintos motivos (llamados de atención, etc.).
- ❖ Se realizan reuniones mensuales con los trabajadores para comunicar o escuchar cualquier tipo de inquietud o sugerencia, siempre buscando el bienestar de las personas que trabajan en la empresa.
- ❖ Los problemas internos y mal entendidos son solucionados por los jefes de cada área administrativa e inmediatamente se realiza un informe al Gerente General.
- ❖ Los altos mandos mantienen reuniones semanales para conversar de asuntos internos y externos a la empresa.
- ❖ La comunicación con proveedores y clientes siempre se desarrolla de una manera muy cordial, seria y responsable por parte del personal de compras y ventas. Se realizan cartas dirigidas a clientes o proveedores de la información que sea necesaria compartir.

4.7. Gobernabilidad

- ❖ La gobernabilidad de la empresa está distribuida de manera equitativa entre sus cuatro accionistas. Las decisiones importantes que toma la junta de accionistas se las evalúa en cada sesión.
- ❖ Toda la información que se maneja en la empresa es de fácil acceso para cualquiera de los accionistas sin importar el cargo que ocupe en la empresa.

4.8. Análisis Interno Y Externo

4.8.1. Fortalezas:

- ❖ Personal capacitado
- ❖ Maquinaria en buen estado
- ❖ Tiempo en el mercado
- ❖ Calidad de sus productos

4.8.2. Debilidades:

- ❖ Materia Prima comprada a importadores.
- ❖ Escaso personal de ventas.

4.8.3. Amenazas:

- ❖ Productos copiados fácilmente
- ❖ Entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros
- ❖ Reducción del margen de utilidad (muchos competidores)

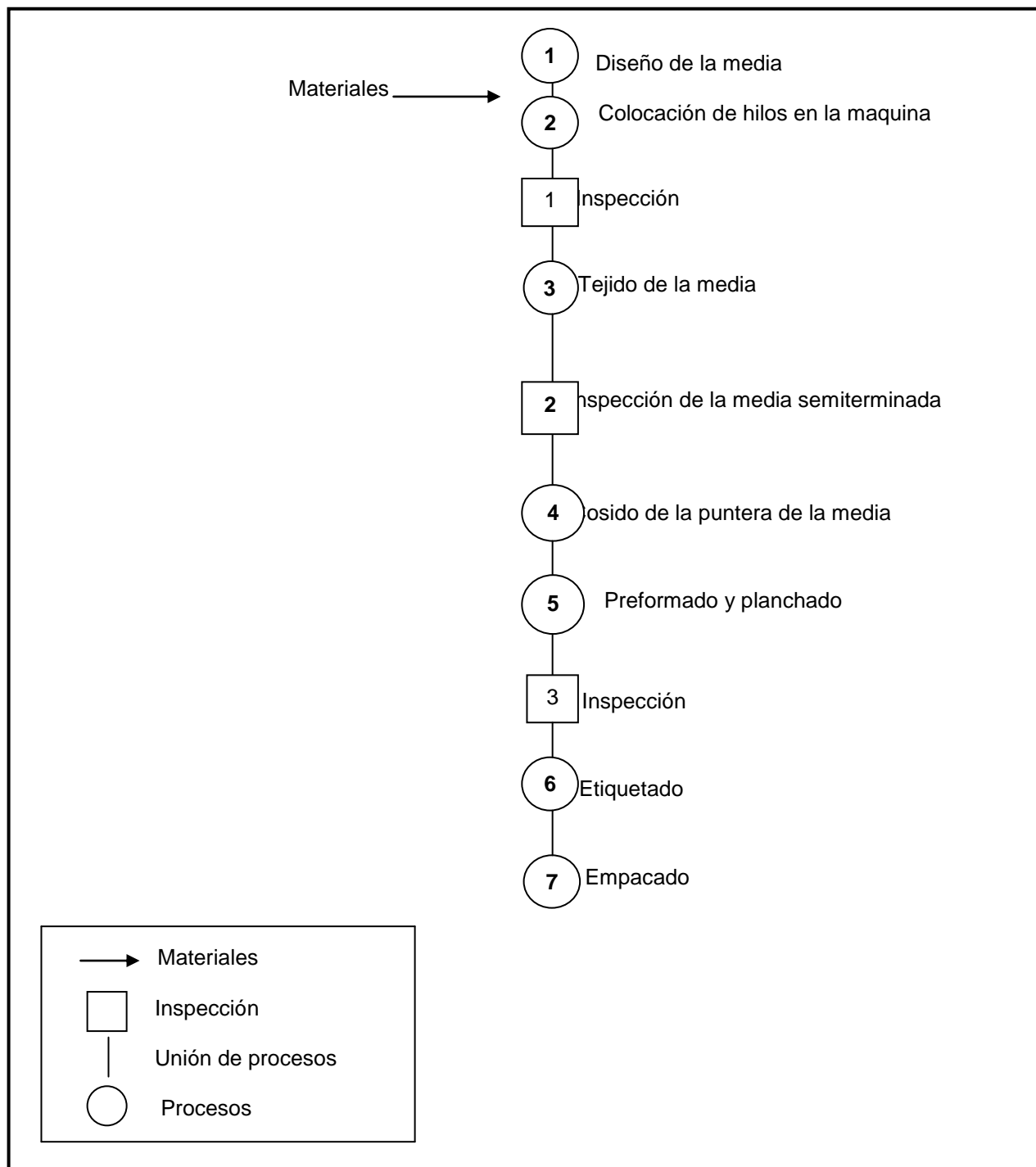
4.8.4. Oportunidades:

- ❖ Importar materia prima directamente
- ❖ Abrir nuevos nichos de mercado

4.9. Procesos

El proceso para la fabricación de una media tobillera consta de los siguientes pasos en orden:

Gráfico 4.5: Proceso de Fabricación de Medias



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.1. Diseño de la Media

La programación y el diseño de la media son completamente computarizados, mediante el software especializado, se diseña el modelo y talla de la media a producir en una computadora y mediante un dispositivo de almacenamiento se graba el modelo ya diseñado en la maquina.

Imagen 4.2: Diseño de la Media



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.2. Colocación de Materiales.

Se colocan los materiales necesarios en la parte posterior y superior de la máquina de acuerdo a los requerimientos del modelo de media y color.

Es necesario que para este proceso, que lo puede realizar un obrero con conocimientos básicos de la máquina, tenga una pinza de hebras que es las herramientas necesarias para poner a punto la máquina.

Imagen 4.3: Colocación de Materiales



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente Investigación Propia

4.9.3. Inspección.

Se revisa que el modelo de media a fabricarse esté correctamente implementado o instalado en la máquina y que los conos de hilo estén perfectamente ubicados

En este punto puede producirse una demora si el obrero no conoce el software de la maquinaria por lo que se recomienda que esta inspección la realice un obrero capacitado.

Imagen 4.4: Inspección de la Máquina



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.4. Tejido de la Media

Ponemos en marcha la máquina y controlamos su funcionamiento. El proceso de tejido es automático y depende del estado de la máquina en cuanto a piezas nuevas o usadas se refiere, calentamiento, aceitado, etc.

Imagen 4.5: Tejido de la Media



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.5. Inspección de la Media Semiterminada.

Se revisa cada media que sale de la máquina para que pase al siguiente proceso sin ninguna falla o error.

No se puede dejar pasar medias con falla por lo cual hay que revisar media por media. El obrero tiene que voltear la media al reverso y realizar una inspección rápida de cada una. Siempre debe haber viradores cerca de las máquinas, ya que en máquinas de alta producción sale una media cada 50 segundos.

Imagen 4.6: Inspección de la Media Semiterminada



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.6. Cosido- Remallado de la Puntera de la Media.

Se cose la punta de la media semiterminada en máquinas overlock y remalladoras dándole un acabado de calidad.

En este punto puede existir un cuello de botella ya que todas las medias tienen que ser cocidas antes de pasar al último proceso que es el terminado, y se necesita de personal capacitado.

Imagen 4.7: Área de Cosido de la Puntera



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 4.8: Remalladora



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.7. Preformado y Planchado.

En esta etapa del proceso, a la media se la plancha en máquinas prehormadoras circulares que además de plancharla, la vaporiza, la prensa y la seca, termofijandola. En esta etapa se necesita de obreros con experiencia ya que para cada máquina se necesitan dos personas una que coloque la media y otra que tome la media planchada.

Imagen 4.9: Planchado de la Media



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.8. Inspección de la Media Planchada.

Para que la media siga su proceso de etiquetado y terminado es importante en este punto realizar una última inspección para asegurar que la media que producimos esté en buenas condiciones. Este proceso lo realizan obreros con experiencia que a simple vista saben diferenciar una media con falla y una media sin falla.

Imagen 4.10: Inspección de la Media Planchada



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.9. Etiquetado.

En esta operación se colocan las etiquetas adhesivas o de cartón por talla, tipo y modelo de media. La empresa cumple con la normativa INEN 1875 para etiquetado de prendas textiles que garantizan la calidad de todos sus productos. Para evitar que esta operación se convierta en un punto crítico, todos los obreros deben tener las herramientas necesarias como dispensadores de cinta, dispensadores de etiquetas, pistolas de plastiflechas, etc., para que las medias recién planchadas puedan ser etiquetadas rápidamente sin pausas

Imagen 4.11: Etiquetado



Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 4.12: Producto Terminado

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.9.10. Empacado.

Por último a las medias se las agrupa en docenas para empacarlas en fundas plásticas y a su vez almacenarlas en bodega. Este proceso lo realizan personas capacitadas que saben cómo surtir las docenas sin demoras.

Imagen 4.13: Empacado

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 4.14: Producto Terminado

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

4.10. Análisis de los Principios de Gestión de la Calidad en la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN CIA. LTDA.

4.10.1. Enfoque al Cliente.

La empresa está totalmente convencida que el cliente es el que manda por lo que siempre está atenta a sus necesidades y reclamos.

4.10.2. Liderazgo.

La empresa es netamente de carácter familiar por lo que los altos mandos están ocupados por miembros de la familia, los cuales durante muchos años han logrado transmitir el espíritu de compromiso a todos sus colaboradores para poder alcanzar sus metas.

4.10.3. Participación del Personal.

La empresa cumple con sus empleados e incentiva al compromiso de los mismos con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Los obreros mantienen buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto y la puntualidad.

4.10.4. Enfoque Basado en Procesos

Los procesos de la empresa están totalmente organizados y enfocados en alcanzar la mayor eficiencia de la empresa.

4.10.5. Enfoque de Sistema para la Gestión.

Actualmente los directivos de la empresa están concentrados en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, para lograr eficazmente sus objetivos.

4.10.6. Mejora Continua.

La capacitación a los empleados ha permitido a esta empresa obtener significativos resultados en cuanto a mejora continua se refiere, ya que cada día se está obteniendo menor desperdicio durante los procesos de fabricación.

4.10.7. Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones.

Las dediciones importantes en la empresa las toman la junta de accionistas que son el padre y sus tres hijos, las cuales primero son analizadas individualmente y debatidas con minuciosidad antes de poner en marcha cualquier proyecto o acción.

4.10.8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

La organización y sus proveedores son interdependientes, por lo que procura mantener una buena relación mutuamente beneficiosa que aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

4.10.9. Mantenimiento Productivo Total (TPM).

El TPM en la empresa se aplica como una ideología orientada a lograr:

- ❖ Cero defectos
- ❖ Cero accidentes
- ❖ Cero averías

Lo que nos conduce a obtener productos de alta calidad; por lo cual la empresa ha alcanzado un gran reconocimiento en todo el país.

La empresa aplica el TPM en tres aspectos principales:

4.10.9.1. Mantenimiento Productivo Total Estratégico

Plantea sus estrategias mediante mapas los cuales pueden ser entendidos por todos sus empleados, aquí se indica como los miembros de la organización interactúan en cada una de las estrategias de la empresa.

4.10.9.2. Mantenimiento Productivo Total Operativo

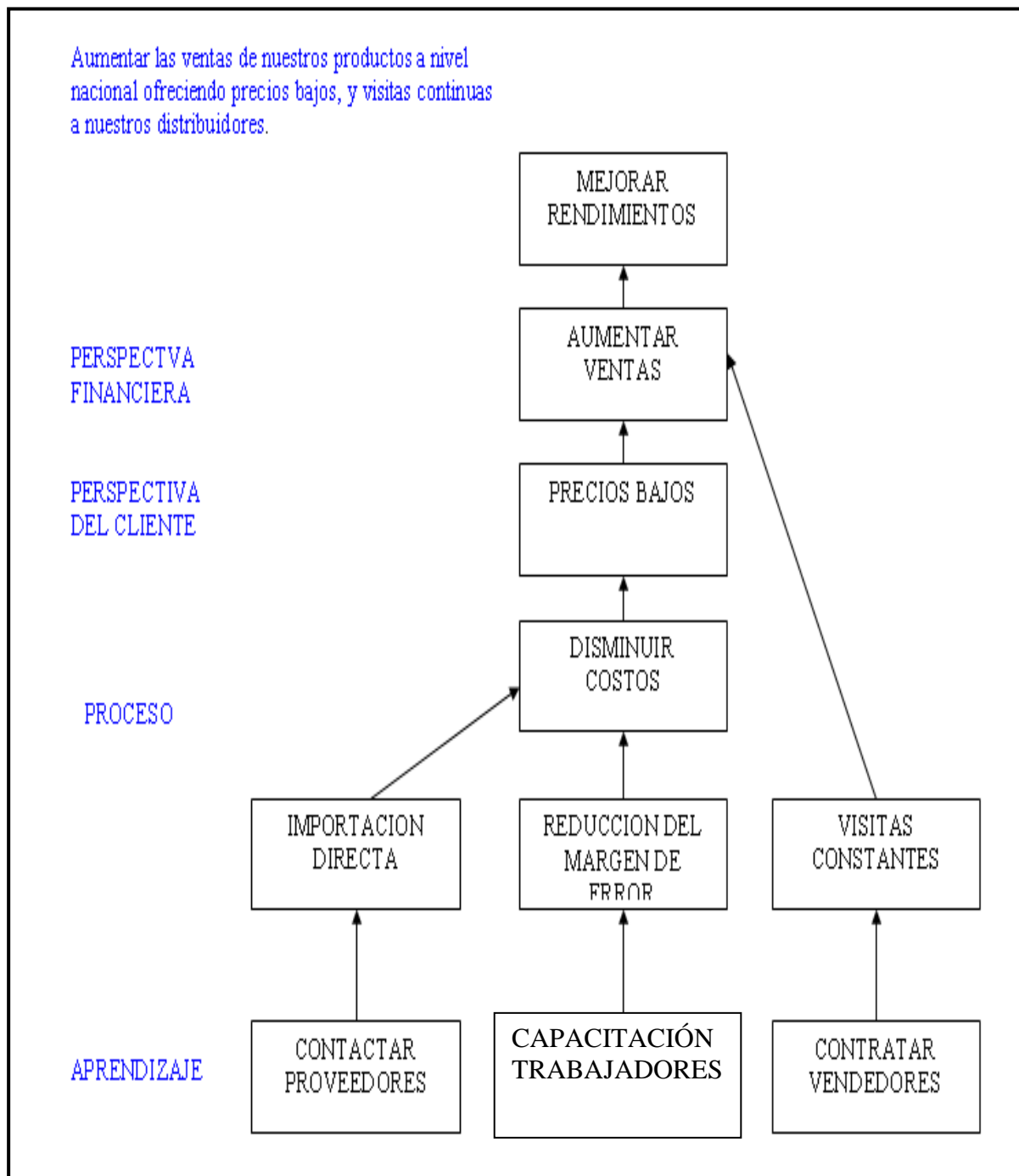
La organización tiene personal muy bien capacitado para el manejo de la maquinaria que posee. Los técnicos se encargan de hacer mantenimiento total de la maquinaria al iniciar el año es decir en el mes de Enero pero la limpieza de todas las máquinas es constante cada fin de semana, por lo cual la maquinaria no presenta ningún tipo de averías ni desperfectos.

4.10.9.3. Mantenimiento Productivo Total Organizativo

Los altos mandos de la organización mantienen una muy buena comunicación, la cual también ha sido transmitida a todos los obreros. Se

fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo de todos los empleados para que puedan desarrollar sus actividades de mejor manera.

Imagen 4.15: Mapa Estratégico Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



Elaborado por: Santiago Gutiérrez
Fuente: Mapa Estratégico 2009

CAPITULO V

5. ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CIA. LTDA.

5.1. Análisis de los Procesos de Producción y Productividad Actual.

Analizando los procesos productivos actuales que la empresa en estudio aplica para la producción de medias deportivas tobilleras observamos que, debido al presente trabajo de investigación, los procesos que utiliza son los adecuados. Las instalaciones permiten que las operaciones se las realicen sin inconvenientes ni demoras, por lo que no podemos recomendar ningún tipo de mejora adicional en las áreas de operación.

Por otro lado fue de gran ayuda para la planificación y control de la producción la implementación de hojas de control de producción y control de piezas de repuestos que fueron acogidas como una muy buena idea por el área administrativa. Las hojas de control de producción se las realizó pensando en medir la productividad actual de la empresa, mediante este documento podemos controlar y medir la producción por máquina, por turno, por día de trabajo, semana, y mensualmente. Para llevar este control necesitamos del apoyo de los altos mandos para que capaciten y obliguen a

todos los obreros a su cargo a llenar estas hojas de control que para continuar con nuestra investigación fueron implementadas.

Imagen 5.1: Hoja de Control de Producción

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL	AL	DE	MÁQUINA :			
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
	TURNO 1					
	TURNO 2					
MARTES						
	TURNO 1					
	TURNO 2					
MIERCOLES						
	TURNO 1					
	TURNO 2					
JUEVES						
	TURNO 1					
	TURNO 2					
VIERNES						
	TURNO 1					
	TURNO 2					
SABADO						
	TURNO 1					
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :						

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

También diseñamos una Hoja de Control de Piezas de Repuesto con el fin de recolectar información acerca del número de repuestos por máquina que se usan durante el mes. Esto ayudará también para recolectar información

Con las cifras que nos facilitó el área administrativa correspondiente a la producción promedio mensual que la empresa mantiene actualmente, pudimos determinar algunas variables productivas que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5.1: Productividad Actual Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

INDICADOR	CALCULO	PRODUCTIVIDAD
Unidades Tejidas Mensualmente/Salarios Pagados Mensualmente Área de Tejido	8000 Docenas/\$4500	1,78 doc/\$MOD
Unidades Tejidas Mensualmente/Energía Eléctrica Pagada Mensualmente	8000 Docenas/\$2400	3,33 doc/\$E.E.
Unidades Tejidas Mensualmente/Numero de Empleados Área de Tejido	8000 Docenas/14	571,43 doc/T
Unidades Tejidas Mensualmente/Kilos de Materia Prima Utilizados	8000 Docenas/15000 Kg.	0,53 doc/Kg. MP

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

5.2. Mejoras Para el Aumento de la Productividad.

Una vez obtenidos los resultados actuales de la productividad de la empresa y de conocer a fondo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la misma, concluimos que la manera más viable para que la empresa aumente su productividad es aprovechando al máximo la maquinaria instalada, trabajando a tiempo completo el área de tejido, que es de la que dependen el resto de áreas de operación. Es decir que la maquinaria debe trabajar las 24 horas al día sin interrupciones.

Después de consultar el Código de Trabajo vigente en nuestro país, determinamos que esto es posible si la empresa aumenta en su nómina un turno completo de obreros para que trabajen a tres turnos de ocho horas diarias cada turno implementando un nuevo horario o turno de trabajo de 22H00 a 6H00, este nuevo turno podrá ser cumplido si los tres turnos de obreros intercalan semanalmente los horarios con el compromiso de que la empresa reconozca a sus trabajadores el incremento del veinticinco por ciento en el salario, según lo que establece la ley para la jornada nocturna comprendida entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente.

Significando un gasto adicional para la empresa el servicio de transporte que debe brindar a sus trabajadores en los horarios en los que no hay transporte público es decir en los siguientes horarios:

- a).- Para los empleados que ingresan a la fábrica a las 6h00.
- b).- Para los empleados que ingresan a la fábrica a las 22h0.
- c).- Para los empleados que salen de la fábrica a las 22h00.

Además para controlar la producción de los tres turnos necesitamos realizar modificaciones en la hoja de control propuesta anteriormente, quedando de la siguiente manera la nueva Hoja de Control de Producción:

Imagen 5.3: Nueva Hoja de Control de Producción

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL	AL	DE	MÁQUINA :			
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNOS						
1						
2						
3						
MARTES						
TURNOS						
1						
2						
3						
MIÉRCOLES						
TURNOS						
1						
2						
3						
JUEVES						
TURNOS						
1						
2						
3						
VIERNES						
TURNOS						
1						
2						
3						
SABADO						
TURNOS						
1						
					TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :	

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

De esta manera teniendo en cuenta la nueva producción promedio mensual obtenida con los tres turnos, más todos los rubros que la empresa tiene

que asumir para aplicar esta posible solución al aumento de la productividad, demostramos la viabilidad de aplicar esta propuesta resumiendo los resultados obtenidos en la siguiente tabla de análisis:

Tabla 5.2: Nueva Productividad Obtenida Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

INDICADOR	CALCULO	PRODUCTIVIDAD
Unidades Tejidas Mensualmente/Salarios Pagados Mensualmente Área de Tejido	13000 Docenas/\$7000	1,86 doc/\$MOD
Unidades Tejidas Mensualmente/Energía Eléctrica Pagada Mensualmente	13000 Docenas/\$ 3800	3,42 doc/\$E.E.
Unidades Tejidas Mensualmente/Numero de Empleados Área de Tejido	13000 Docenas/21	619,05 doc/T
Unidades Tejidas Mensualmente/Kilos de Materia Prima Utilizados	13000 Docenas/24000 Kg.	0,54 doc/Kg. MP

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generada aplicamos la siguiente formula como punto de comparación

PORCENTAJE DE INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD (P)

$$P = \frac{(Productividad Observada) - (Estándar de Productividad)}{(Estándar de Productividad)} \times 100$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido en este caso mensual en la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN

Cía. Ltda. Y el estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Obteniendo los siguientes resultados detallados en la siguiente tabla.

Tabla 5.3: Porcentaje de Incremento de Productividad Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

INDICADOR	CALCULO	PRODUCTIVIDAD
Unidades Tejidas Mensualmente/Salarios Pagados Mensualmente Área de Tejido	$P = \frac{(1,86) - (1,78)}{(1,78)} \times 100$	4,49%
Unidades Tejidas Mensualmente/Energía Eléctrica Pagada Mensualmente	$P = \frac{(3,42) - (3,33)}{(3,33)} \times 100$	2,70%
Unidades Tejidas Mensualmente/Numero de Empleados Área de Tejido	$P = \frac{(619,05) - (571,43)}{(571,43)} \times 100$	8,33%
Unidades Tejidas Mensualmente/Kilos de Materia Prima Utilizados	$P = \frac{(0,54) - (0,53)}{(0,53)} \times 100$	1,89%

Elaborado por: Ignacio Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Haciendo la comparación de la producción obtenida con el nuevo turno, la producción aumenta de 8000 docenas producidas mensualmente, a 13000 docenas, es decir la producción aumenta en un 63%.

Los salarios que mensualmente se pagaban con dos turnos \$4500 al aumentar un nuevo turno en el área de tejido, los salarios llegan a \$7000 mensuales, es decir los salarios aumentan en un 56%.

Esto nos indica que el impacto de la productividad en la empresa relacionado con el costo de implementar un nuevo turno de trabajo es positivo, ya que este aumento de salarios en relación al aumento de la

producción, en el costo de producción refleja una disminución de \$0.02 centavos en docena.

De esta manera apreciamos que si es viable nuestra propuesta ya que los resultados obtenidos son positivos, lo que permitirá a la empresa satisfacer su demanda insatisfecha de medias deportivas tobilleras.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ❖ La principal conclusión a la que llegamos finalizando este trabajo de investigación es que obtenemos una mayor producción de medias al implementar un nuevo turno de trabajo con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha, de los productos que la empresa tiene.
- ❖ Al conversar con el técnico de la maquinaria nos informó que al no parar la maquinaria en la noche, por la mañana ya no necesitamos calentar la maquinaria una hora o una hora y media como usualmente se hacía para empezar el día de trabajo ya que si no se calienta la maquinaria, las medias salen manchadas de aceite o las maquinas pueden presentar errores en el tejido.
- ❖ La documentación del control de la producción realizada durante nuestra investigación fue de mucha ayuda para la empresa y fue implementada eficazmente por el personal encargado.
- ❖ El Reglamento Interno elaborado conjuntamente con el Representante Legal durante el trabajo de investigación, fue aprobado y debidamente

legalizado por la entidad competente, lo cual fue un factor muy influyente al momento de plantear la solución al problema, ya que analizando el Código de Trabajo y dicho reglamento se pudo sugerir el aumento a tres jornadas de trabajo en el área de tejido, de la cual dependen las otras áreas productivas. Los nuevos horarios de las jornadas de trabajo fueron autorizados y legalizados por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Tungurahua. La empresa aplica las nuevas jornadas de trabajo desde la fecha de autorización de los nuevos horarios.

- ❖ La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente, siempre en busca de mejorar continuamente todo lo que existe, dentro de la empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., los directivos de la empresa acogieron y felicitaron el trabajo realizado en la empresa.
- ❖ La productividad está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy, es por ello que Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. siempre ha tomado como su prioridad capacitar a sus empleados para obtener productos de calidad.
- ❖ La productividad requiere de esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos, a tiempo y logrando las expectativas requeridas.

- ❖ Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos, o en un periodo de tiempo dado, se obtiene el máximo de productos.

- ❖ Para Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. lo primero y fundamental a tener en consideración es que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario, con mayores niveles de calidad se logra más productividad y consecuentemente costos más bajos acompañado ello de una mayor satisfacción para los clientes y consumidores.

6.2. Recomendaciones.

- ❖ Recomendamos que cada una de las sugerencias e implementaciones que se hizo en la empresa mediante este trabajo se las mantengan con el fin de controlar y mejorar cada día más su productividad.

- ❖ Tener siempre en cuenta las metas y objetivos de la empresa ya sea a través de una reunión de trabajo semanal, en los boletines y murales o a través del contacto diario con los trabajadores.

- ❖ Se recomienda realizar un Reglamento de Seguridad Industrial para cuidar la salud y bienestar de los trabajadores ya que cada vez hay más evidencias del impacto de la salud laboral en la productividad de las empresas.

- ❖ Equilibrar el trabajo y los tiempos libres para evitar situaciones de stress o sobrecarga laboral.

- ❖ Comunicarse constantemente con los trabajadores es importante para que ellos conozcan los logros y pasos emprendidos por la empresa.

- ❖ Fomentar la sinergia para que la empresa funcione correctamente, aprovechando el potencial de todos los colaboradores, y aceptando las diferencias para trabajar en equipo.

- ❖ Buscar trabajadores que se complementen entre sí y propicie el intercambio de ideas en un ambiente adecuado.

- ❖ Incentivar a los trabajadores, ya que ellos pueden dar lo mejor de sí, si se los recompensa por las metas cumplidas. Premios en bonos, reconocimiento público, capacitaciones o participaciones en seminarios y eventos fuera de la empresa, son maneras de incentivar a los trabajadores y por lo mismo, de ser más productivos.

- ❖ Innovar en tecnología, ya que ésta mejorará los resultados de la empresa. Hay que preocuparse en involucrar a los empleados en el uso de estas nuevas herramientas. La capacitación constante es fundamental para estar al día con las nuevas demandas del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Charan, Ram. Know-How: Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Grupo Norma. 2007
2. David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Quinta Edición. 1997.
3. Hammer, Michael. Líderes del Management: La Agenda Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Deusto. 2001.
4. Johnson, Gerry, Kevan Scholes. Dirección Estratégica. Prentice Hall. Quinta Edición. 2001.
5. Prahalad, C.K. Líderes del Management: Estrategia Corporativa. Deusto. 2001.
6. Stoner, James, Edward Freeman, and Daniel Gilbert Jr. Administración. Pearson Educación. Sexta Edición. 1996.
7. Zandin, Kjell B. MAYNARD: Manual del Ingeniero Industrial Tomo I. Trad. María Susana Fajerman. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Mexico D.F. 2005.
8. Zandin, Kjell B. MAYNARD: Manual del Ingeniero Industrial Tomo II. Trad. María Susana Fajerman. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Mexico D.F. 2005.

LINKOGRAFÍA

1. Alles, Martha. Recursos Humanos. 15 Octubre 2010. <http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos>.
2. Altozano, Esteban. ¿Qué es la Calidad? 20 Octubre 2010 <http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm>.
3. Aula Fácil. Ingeniería de Proyectos. 14 Diciembre 2010. <<http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-14.htm>>.
4. Comunidades de divulgación científico técnica. Elergonomista.com. La Ventaja Competitiva. 12 Enero 2011. <<http://www.elergonomista.com/3ab12.html>>.
5. Definición.de. Procesos de Producción. Marzo 2011 <<http://definicion.de/proceso-de-produccion/>>.
6. Laudon, Kenneth C. Cadena de Valor. 17 Octubre 2010. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor>.
7. Manene, Luis Miguel. La Organización Empresarial: Definiciones, Evolución y Escuelas Organizativas. 20 Febrero 2011. <<http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>>.
8. Molano, Mauricio. Gobernabilidad Corporativa. 8 Noviembre 2010. <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7273527>>.

9. Pelayo, Carmen María. La Competitividad. Febrero 11 2011. <<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>>.

10. Pettis, Michael. The Volatility Machine: Emerging Economies and the Threat of Financial Collapse. 14 Noviembre 2010. <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercados_emergentes>.

11. Profesor en línea. Revolución Industrial. 1 Octubre 2010 <<http://www.profesorenlinea.cl/universalhistoria/RevolucionIndustrial.htm>>.

12. Yahoo Respuestas. ¿Qué es la economía globalizada? 4 Enero 2010. <<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081028101721AAPspmS>>.

GLOSARIO

Accionista: Persona natural o jurídica que posee acciones representativas de una parte del capital de una sociedad. Su responsabilidad y derechos se limitan al número de acciones que posea.

Empresa: Toda organización conformada por recursos humanos, materiales y financieros, ordenados bajo una dirección para el logro de los fines económicos, sociales, culturales o benéficos y dotado de una individualidad legal determinada.

Ganancia: Utilidad o beneficio obtenido fruto de una inversión o transacción, que es determinada, por lo general, como el valor del producto vendido, descontando el costo de los insumos y la depreciación, menos el pago de los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos.

Revolución Industrial: es el cambio en la producción y consumo de bienes por la utilización de instrumentos hábiles, cuyo movimiento exige la aplicación de la energía de la naturaleza. Hasta finales del siglo XVIII el hombre sólo había utilizado herramientas, instrumentos inertes cuya eficacia depende por completo de la fuerza y la habilidad del sujeto que los maneja.

Calidad: Tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros esperamos.

Mercados Emergentes: Definición de países con una actividad social o de negocios en rápido crecimiento e industrialización. Los países en desarrollo se definen como aquellos que están experimentando un inicio de crecimiento económico y una primera fase de industrialización e infraestructuras, y por lo tanto, se consideran fuera de los llamados países del tercer mundo y los países desarrollados.

Economía Globalizada: es aquella en la que el comercio se ve afectado no solo por los factores internos de un país si no por el de los países con los que se está comerciando en un mercado de libre comercio. Ya pueden ser las políticas de cada país en lo que se está relacionado comercialmente, o en sus canales de distribución, es cuando las distintas economías se unen para crear un solo mercado, el Mercado Mundial.

Inyección de Capital: es una inversión en forma de efectivo, acciones, activos o en una empresa que podría comenzar justo hacia fuera o que está luchando. Se proporciona a cambio de una participación en dicha sociedad. Un gobierno puede proporcionar una inyección de capital a una industria de forcejeo en los mercados financieros de un país para el mejoramiento de la economía de la región.

Proceso de Producción: Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En este, se conjugan la maquinaria, los insumos (materiales, materia prima) y el personal de la empresa, necesarios para realizar el proceso. El proceso de producción queda determinado claramente, a manera que permita a los trabajadores

obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Ventaja Competitiva: Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Externalización: Hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre a la externalización como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

Redes de Distribución: Es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial), en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Valor de la Marca: Está compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta. La lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto o servicio, y que proporción de su corazón y de su mente le otorgan a esas marcas. La lealtad de conducta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y que proporción de sus compras le dan al producto.

Competitividad Empresarial: Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Alta Dirección: Se llama exactamente a los directivos con cargo más alto en una organización de la empresa y está conformado en el siguiente orden jerárquico que es: el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas (llámense también Gerentes). Es un término muy bien utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal.

Retroalimentación: Se define como el proceso en virtud del cual, al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquella información.

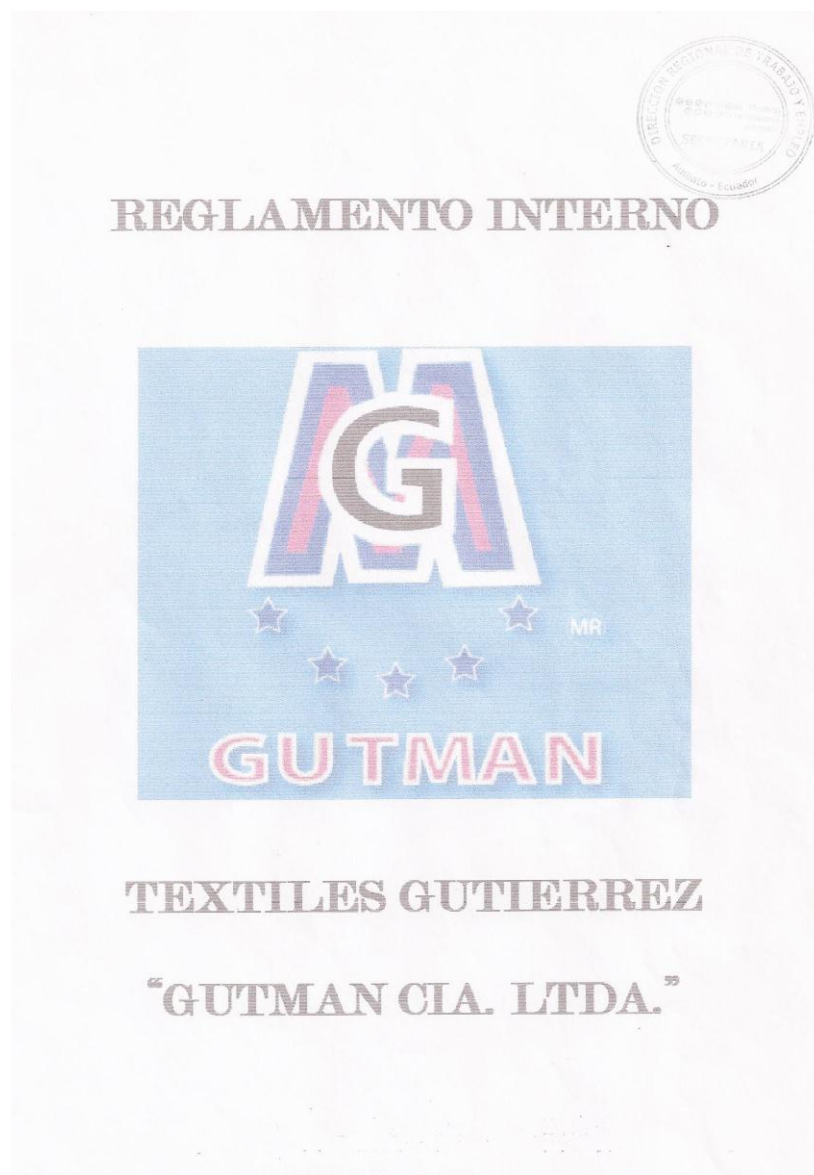
El control de calidad: son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores o defectos.

Gobernabilidad Empresarial: es el conjunto de fines, procesos, costumbres, 'maneras de hacer las cosas', creencias, valores, políticas, normas e instituciones que afectan la manera en que una empresa persigue los objetivos hacia los que sus fundadores y dueños quieren dirigirla.

ANEXOS

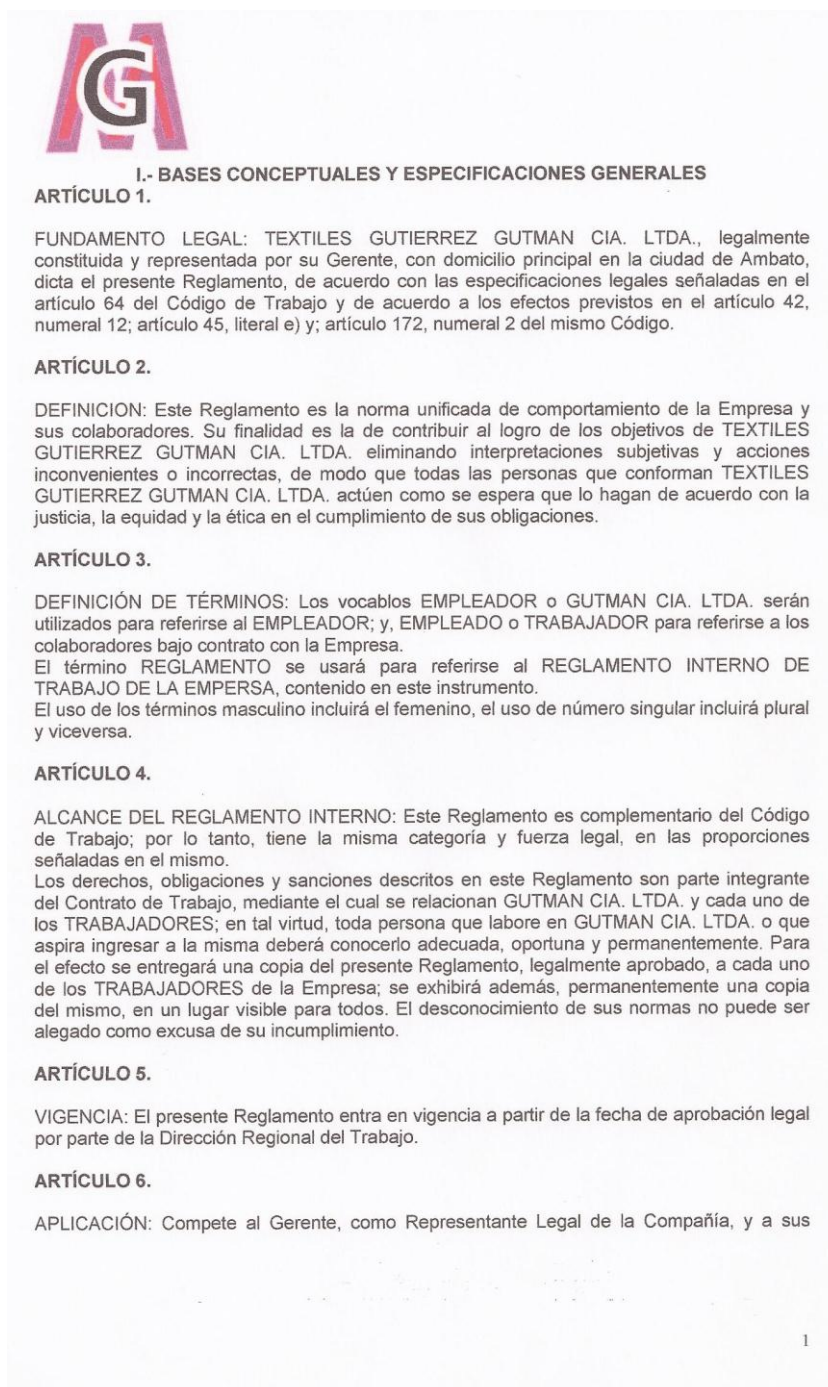
Anexo 1: Reglamento Interno de la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. Vigente Desde Julio 2011

Imagen 1: Reglamento Interno de Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



Elaborado Por: Ignacio Gutiérrez y Santiago Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 2: Reglamento Interno de Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



Elaborado Por: Ignacio Gutiérrez y Santiago Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 3: Reglamento Interno de Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



representantes y / o delegados, la aplicación, acatamiento y efectividad de las normas establecidas en el Código de Trabajo y en este Reglamento, en la forma y circunstancias que en ellos se determinan.

II.- ORDENAMIENTO DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 7.

ORGANIGRAMA Y FUNCIONAMIENTO: El Organigrama de la Empresa muestra las áreas y departamentos de que está conformada. Tanto el Organigrama, como los departamentos podrán variar conforme al desarrollo de la Empresa y a las necesidades de servicios, sin que sea necesaria la aprobación de la reforma de este Reglamento.

ARTÍCULO 8.

JERARQUÍAS, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN: Todo Empleado cumplirá y atenderá en su trabajo las instrucciones que reciba del Gerente o de su Representante, que siendo su superior jerárquico, represente para efectos laborales a la Empresa. El Trabajador que desee formular una petición deberá hacerlo siempre ante su jefe inmediato y esperará a que este estudie y resuelva el caso. Si el Trabajador considera que su petición no ha sido atendida o solucionada satisfactoriamente podrá presentarla en segunda instancia al Gerente.

ARTÍCULO 9.

NORMAS GENERALES: La Empresa podrá reubicar a sus Trabajadores en cualquiera de sus dependencias, sin que esto implique cambio de ocupación o despido intempestivo, siempre y cuando no haya mengua de remuneración o categoría. Los Trabajadores en general tienen la obligación de prestar atención a todos los avisos y comunicaciones que por diferentes medios de difusión interna haga la Empresa. Ningún trabajador podrá ingresar a un local de trabajo ajeno al suyo, sin la autorización del personal responsable del área respectivo.

III.- CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ARTÍCULO 10.

DE LA ADMISIÓN DE PERSONAL: Toda persona que aspire a ocupar un puesto en la Empresa deberá someterse a las procedimientos de selección y contratación que la Empresa establezca.

ARTÍCULO 11.

ACEPTACIÓN Y PERIODO DE PRUEBA: Una vez aceptado, el solicitante deberá suscribir el respectivo Contrato de Trabajo, que tendrá una vigencia de noventa días, período en el cual puede terminar la relación laboral por decisión de cualquiera de las partes, sin más trámite que la notificación a la parte contraria, la cual se hará con una anticipación no menor a ocho días antes de la terminación del contrato.

Si el Empleador mantuviera la relación laboral por un día o más del período predicho, el contrato tendrá vigencia de un año, desde la fecha de suscripción. Así mismo, si no hay notificación verbal o escrita sobre la decisión de terminar este contrato después de un año de vigencia (notificación que deberá hacerse con treinta días de anticipación a la fecha de

Imagen 4: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



vencimiento), este mismo instrumento legal se prorrogará de acuerdo a la ley.

ARTÍCULO 12.

CONTRATOS EVENTUALES: La Empresa podrá contratar los servicios de empleados eventuales ocasionales o, temporales, cuando así lo exija la naturaleza de los servicios que se van a prestar las obras que han de ejecutarse o requerimientos específicos de producción, en cuyo caso la: partes se sujetarán a los parámetros establecidos en el artículo 17 del Código de Trabajo y en este Reglamento.

ARTÍCULO 13.

REGISTROS: La Empresa llevará un registro individual para cada Trabajador, en el que se archivará y registrará su récord personal, familiar y laboral con los respectivos comprobantes. Se tomará en cuenta para los respectivos ascensos, aumentos salariales, sanciones o terminación del Contrato de Trabajo, y constituirá prueba plena en los tramites administrativos y / o judiciales.

IV.- ESPECIFICACIONES DE TRABAJO

ARTÍCULO 14.

JORNADAS DE TRABAJO: La jornada de trabajo estará regida por un sistema de turnos, según el área donde se trabaje o el requerimiento de producción de la planta, los turnos no serán mayores a (8H) ocho horas, ni de (40H) cuarenta horas semanales, los horarios estarán distribuidos de la siguiente manera:

GRUPOS DE TRABAJO	HORARIOS	ESPECIFICACIONES
Grupo 1 Área Administrativa	De lunes a viernes De 08h30 a 13h30 y de 14h30 a 17h30	Un solo turno
Grupo 2 Área de Terminado	De lunes a viernes De 08h30 a 13h30 y de 14h30 a 17h30	Un solo turno
Grupo 3 – Grupo 4 Área de Tejido	De lunes a viernes De 06h00 a 14h00 De 14h00 a 22h00	Dos turnos que serán rotativos para los grupos 3, 4, los grupos duraran un periodo de dos semanas en cada horario.

De creerlo necesario por razones técnicas u otras contempladas en el artículo 52, numeral 2 del Código de Trabajo, la Empresa podrá disponer la asistencia al trabajo de todo el personal o parte del mismo, en días descanso o festivos, a cambio de compensar económicamente o en otros días el descanso obligatorio.

Los Trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios establecidos, no pudiendo por lo mismo retirarse de su trabajo o suspenderlo antes de la hora precisa o de la conclusión de tareas que no puedan interrumpirse. En los casos que corresponda, el Trabajador debe recibir y entregar su turno en la hora y forma exacta.

La Empresa no reconocerá horas suplementarias o extraordinarias de trabajo, sino cuando la misma lo disponga por escrito a sus Trabajadores. En casos de emergencia o necesidad impostergable, los niveles gerenciales, sus representantes o la persona a la que se le delegue dicha facultad, deberá legalizar la disposición por los medios que la Empresa

Imagen 5: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



determine en las siguientes 24 horas. Los Trabajadores quedarán obligados a presentarse a trabajar a sobre tiempo, por el periodo y en el horario establecido.

El pago de horas extraordinarias y suplementarias de trabajo se efectuará a fin de mes.

No habrá lugar al pago de horas extraordinarias y suplementarias en el caso de funcionarios y directivos que desempeñen funciones de confianza y en otros señalados en el artículo 58 del Código de Trabajo, cuando estos realicen actividades inherentes al cumplimiento de sus obligaciones.

ARTÍCULO 15.

FALTAS Y ATRASOS A LA JORNADA DE TRABAJO: Los trabajadores que faltaren injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, tendrán derecho a la remuneración de cinco jornadas, como lo establece el artículo 54 del Código de Trabajo.

Los atrasos serán considerados como falta injustificada a media jornada continua de trabajo, teniendo derecho el Trabajador a ingresar a la planta 15 minutos después de la hora normal de ingreso y a la remuneración de seis días, como se estipula en el mismo artículo.

La falta a una jornada completa puede compensarse con medias jornadas en días distintos y serán computadas en forma semanal, quincenal o mensual. Serán descontadas en el último pago del mes y al valor del descuento se le agregará la sanción estipulada en este Reglamento.

ARTÍCULO 16.

TURNOS DE TRABAJO: Corresponde a la Empresa regular lo concerniente a las jornadas de trabajo, su duración, sus horarios, su organización total o parcial, y los cambios que le favorezcan en el desarrollo del trabajo, de acuerdo con las disposiciones laborales vigentes.

ARTÍCULO 17.

ALTERACIÓN DE TURNOS: Cuando por razones técnicas no se pueda suspender algún proceso de producción o administrativo, o bien para evitar días de descanso intercalados entre días laborables, la Empresa determinará los cambios necesarios, notificándose con la debida anticipación y por escrito a los Empleados.

Cuando un Trabajador requiera cambiar de turno por razones debidamente justificadas, deberá contar con una autorización previa por escrito.

ARTÍCULO 18.

TRANSPORTE: La empresa a su propio costo, facilitará un vehículo para transportar a los Empleados, desde las instalaciones de la fábrica hasta sus domicilios o al centro de la ciudad de Ambato y viceversa, en los horarios en los que no hay transporte público es decir en los siguientes horarios:

- a).- Para los empleados que ingresan a la fábrica a las 6h00.
- b).- Para los empleados que salen de la fábrica a las 22h00.

Si por inconvenientes mecánicos del transporte se atrasase al trabajo, ingresarán normalmente sin que se contabilice el atraso, siempre que se cuente con la justificación respectiva emitida por el transportista.

Imagen 6: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



ARTÍCULO 19.

PERMISOS: Para no frenar el ritmo de producción, la Empresa establece que sólo se otorgarán permisos en los siguientes casos:

- a) Se concederá permiso remunerado por tres días, en caso de fallecimiento del cónyuge o parientes dentro del primero y segundo grado de consanguinidad y afinidad; esto es:

Primer Grado:	hijos, padres
Segundo Grado:	abuelos, hermanos, nietos
Afinidad:	suegros, cuñados

- b) El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.
- c) En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional.
- d) En caso de fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso, de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido.
- e) En caso de que el matrimonio del trabajador o el nacimiento de hijos se dé en días laborables tendrán un día de permiso remunerado.
- f) La Empresa concederá permiso a sus Trabajadores para su atención preventiva o curativa en el Servicio Médico del Seguro Social, debiendo demostrar su concurrencia o tratamiento a dicho servicio, mediante el certificado de dicha institución debidamente legalizado.

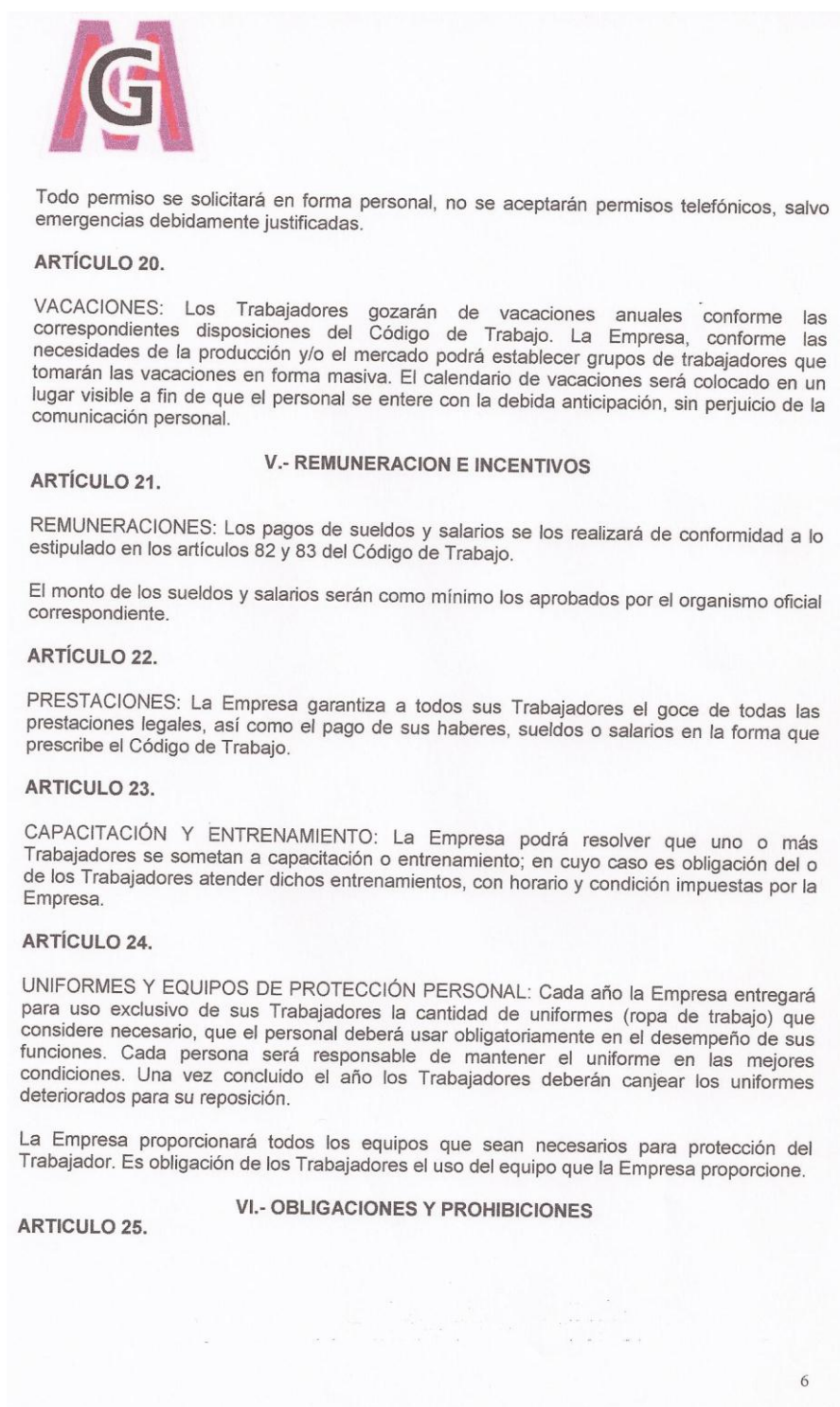
En los casos de atención médica particular, para considerar válidos los certificados deberán ser refrendados por el IESS; los certificados emitidos o validados por el IESS podrán ser verificados por la Empresa en cualquier momento.

Todo certificado deberá ser remitido a la Empresa dentro de las 48 horas siguientes a su emisión.

Los trámites de turno para atención médica en el IESS, deberán ser realizados fuera de la jornada laboral.

- g) En casos de calamidad doméstica (enfermedad accidental en el hogar, daños graves sufridos en propiedades por causa de fuerza mayor como incendios, robos, inundaciones, terremotos, etc.), la Empresa concederá permiso por el tiempo que estimare conveniente según el caso.

Imagen 7: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



Elaborado Por: Ignacio Gutiérrez y Santiago Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Imagen 8: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR: Son obligaciones del Empleador las siguientes:

1. Pagar al Trabajador las cantidades que correspondan, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo.
2. Proporcionar a los Trabajadores los útiles, equipos, herramientas y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
3. Tratar a los Trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
4. Conferir al trabajador certificados relativos a su trabajo.
5. Registrar a los Trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, mediante el respectivo aviso de entrada.
6. Sujetarse al Reglamento Interno, legalmente aprobado.
7. Las demás que determinare el Código de Trabajo.

PROHIBICIONES AL EMPLEADOR: Es prohibido al Empleador:

1. Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas.
2. Cobrar al trabajador interés por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración.
3. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
4. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas e inspecciones de las autoridades del trabajo.
5. Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar.
6. Las demás que determine el Código de Trabajo.

ARTICULO 26.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES: Son obligaciones del Trabajador, además de las prescritas en el Código de Trabajo, la Ley, el Contrato de Trabajo individual y este Reglamento Interno, las siguientes:

1. Mantenerse en el puesto de trabajo durante toda la jornada.
2. Respetar a superiores, compañeros y subordinados.
3. Mantener el orden, el cuidado y la limpieza del puesto de trabajo, máquinas o herramientas y notificar oportunamente a sus superiores de los defectos en las mismas.
4. Acatar los valores, principios y reglamentos estipulados por la Empresa.
5. Observar buena conducta dentro de la Empresa y cumplir las disposiciones de sus superiores.
6. Registrarse en el sistema de control de asistencia e ingresar puntualmente al trabajo.
7. Usar los uniformes proporcionados por la Empresa en horas de trabajo.
8. Ejecutar el trabajo en los términos acordados, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos, de tal forma que se contribuya a alcanzar los objetivos de la Empresa.

Imagen 9: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



9. Dar aviso al Empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
10. Rembolsar a la Empresa valores, materiales, herramientas, maquinaria o sus partes, si la Empresa estableciera que dichos objetos han sufrido daño o pérdida por culpa o negligencia del Trabajador.

ARTICULO 27.

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES: Es prohibido a los Trabajadores, además de lo prescrito en el Código de Trabajo, la Ley, el Contrato de Trabajo individual y este Reglamento Interno, lo siguiente:

1. Abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada durante las horas de labor.
2. Presentarse al trabajo bajo los efectos de bebidas alcohólicas o estupefacientes, introducirlos o usarlos en las dependencias de la Empresa; portar armas en las instalaciones.
3. Ser autor o cómplice de robos o hurtos a Empleados o a la Empresa.
4. Falsificar o alterar documentos e información; revelar datos confidenciales de la Empresa a extraños.
5. Faltar de palabra u obra a superiores, compañeros o subordinados.
6. Demostrar conducta inmoral, escandalosa o deshonesta dentro de cualquier dependencia de la Empresa, y aun fuera de ella, cuando pueda tener repercusiones en el nombre de la Empresa.
7. Desobedecer frontal o disimuladamente en materia de trabajo.
8. Faltar a las normas de seguridad e higiene laboral estipuladas por la Empresa.
9. Dormirse en el trabajo.
10. Introducir alimentos a la planta; comer durante las horas de trabajo, salvo en el tiempo y lugar establecido para ello.
11. Realizar actividades no relacionadas con la Empresa durante las horas de trabajo.
12. Faltar al trabajo dos días al mes sin causa que lo justifique.
13. Utilizar servicios telefónicos de la Empresa para asuntos y conversaciones extralaborales.
14. Las demás acciones u omisiones que signifiquen indisciplina, inmoralidad, falta de lealtad, deshonestidad o dolo contra la Empresa.

VII.- FALTAS Y SANCIONES

ARTICULO 28.

FALTAS Y SANCIONES: Para efectos de este Reglamento las faltas y sus respectivas sanciones se clasificarán como leves, graves y muy graves, las cuales se registrarán y mantendrán su vigencia por uno, dos y tres años respectivamente.

La Empresa declara que todo valor monetario proveniente de sanciones será reinvertido en actividades en pro de sus Trabajadores.

Imagen 10: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



	FALTA	1ª	2ª	3ª	4ª	Clase	Cómputo
		VEZ					
1.	Falta de orden, cuidado y limpieza del puesto de trabajo, máquinas o herramientas y no dar cuenta oportuna a sus superiores de los defectos en las mismas.	A	B	C	D	leve	1 año
2.	No registrarse en el sistema de control de asistencia y toda irregularidad cometida en el sistema o en la entrada puntual al trabajo.	A	B	C	D	leve	1 año
3.	No usar los uniformes proporcionados por la Empresa en horas de trabajo.	A	B	C	D	leve	1 año
4.	Dormirse en el trabajo.	A	B	C	D	leve	1 año
5.	Introducir alimentos a la planta; comer durante las horas de trabajo, salvo en el tiempo y lugar establecido para ello.	A	B	C	D	leve	1 año
6.	Abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada durante las horas de labor.	A	B	C	D	leve	1 año
7.	Falta de orden, cuidado y limpieza del puesto de trabajo, máquinas o herramientas, que cause desperdicio o pérdidas a la Empresa.	C	D	E		grave	2 años
8.	Faltar a las normas de seguridad e higiene laboral estipuladas por la Empresa.	C	D	E		grave	2 años
9.	La disminución de rendimiento en el trabajo, que ocasione desperdicio de material o baja eficiencia.	B	C	D	E	grave	2 años
10.	Realizar actividades no relacionadas con la Empresa durante las horas de trabajo.	C	D	E		grave	2 años
11.	Faltar al trabajo dos días al mes sin causa que lo justifique.	C	D	E		grave	2 años
12.	Presentarse al trabajo bajo los efectos de bebidas alcohólicas o estupefacientes, introducirlos o usarlos en las dependencias de la Empresa; portar armas en las instalaciones.	D	E			muy grave	3 años
13.	Ser autor o cómplice de robos o hurtos a empleados o a la Empresa.	E				muy grave	-
14.	Falsificar o alterar documentos e información; revelar datos confidenciales de la Empresa a extraños.	E				muy grave	-
15.	Faltar de palabra u obra a superiores, compañeros o subordinados.	E				muy grave	-
16.	La conducta inmoral, escandalosa o deshonesta dentro de cualquier dependencia de la Empresa, y aun fuera de ella, cuando pueda tener repercusiones en el nombre de la Empresa.	D	E			muy grave	3 años
17.	Desobediencia frontal o disimulada en materia de trabajo.	D	E			muy grave	3 años

A	Amonestación
B	Multa 2% de la remuneración
C	Multa 5 % de la remuneración
D	Multa 10% de la remuneración
E	Visto bueno

Sólo la Gerencia podrá suspender las sanciones o atenuarlas, según el caso.

Imagen 11: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.



VIII.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 29.

DERECHO A SOLICITAR VISTO BUENO: La Empresa podrá solicitar el visto bueno de un Trabajador, basándose en las disposiciones del Código de Trabajo y de los Reglamentos aprobados en la Empresa, sin perjuicio de las sanciones que se hayan impuesto anteriormente; y que constituirán prueba de los fundamentos de la solicitud.

Incumplir una o más de las obligaciones y/o prohibiciones contempladas en el Código de Trabajo o en los Reglamentos de la Empresa, que repercutieren gravemente en los objetivos de la Empresa, es suficiente fundamento para que ésta pueda solicitar el visto bueno.

En materia de inasistencia y/o atrasos, la Empresa podrá solicitar el visto bueno, cuando:

- a. El Trabajador haya faltado tres o más días consecutivos en un periodo mensual, sin justificación alguna.
- b. El Trabajador se hubiera atrasado, en un periodo mensual, más de ocho medias jornadas, consecutivas o no consecutivas, sin justificación alguna.

ARTICULO 30.

NOTIFICACIONES E INCONFORMIDAD: Toda disposición, comunicado o sanción será entregada al Trabajador y se archivará una copia en su carpeta personal.

El Trabajador en el plazo de tres días y fuera de las horas de labor, podrá expresar su inconformidad ante el Gerente, y éste, conforme las facultades de este Reglamento, podrá modificar la sanción.

ARTICULO 31.

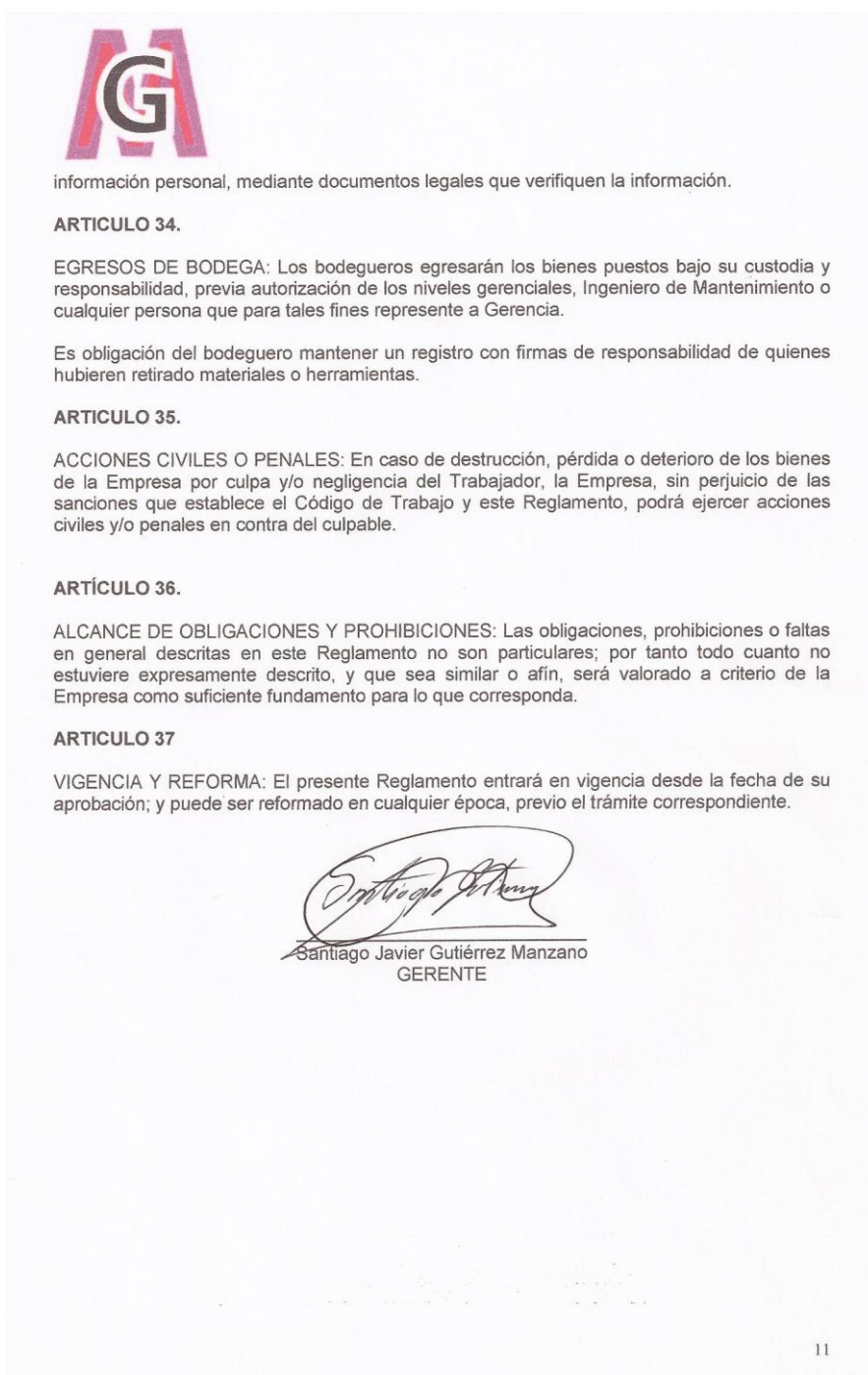
ENVIO DE LAS AMONESTACIONES: Las amonestaciones que haga la Empresa a los Trabajadores, pueden ser notificadas a la Inspectoría de Trabajo, siempre que el Gerente lo considere necesario.

ARTÍCULO 32.

RESPONSABILIDADES PECUNIARIAS: Los trabajadores que tienen a su cargo dinero, valores, bienes y enseres en general de la Empresa, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida, deterioro o destrucción, que se produzca por su negligencia y se atenderán a las políticas, disposiciones o reglamentos que la Empresa defina para estos casos, sin perjuicio de la solicitud de visto bueno que puede presentarse en caso de acciones culposas o dolosas.

ARTICULO 33.


NOTIFICACIÓN DE CAMBIO DE DATOS: Todo Trabajador deberá informar a la Empresa sobre cualquier cambio en su estado civil, domicilio, nacimiento de hijos, o cualquier otra

Imagen 12: Reglamento Interno Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Elaborado Por: Ignacio Gutiérrez y Santiago Gutiérrez
Fuente: Investigación Propia

Anexo 2: Aprobación del Reglamento Interno de la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., Vigente Desde Julio 2011.

Imagen 13: Hoja de Aprobación del Reglamento Interno.

 GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR	 Ministerio de Relaciones Laborales	Ambato - Ecuador • 5 de Junio y Cevallos 032-421812
--	---	---

N° 251-2011-DRTA

Que el Reglamento Interno de Trabajo de **TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, ubicada en la calle Pachacutza s/n y 22 de Enero, Parroquia Atahualpa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, fue presentado para su aprobación por el señor Santiago Javier Gutiérrez Manzano, Gerente de **TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, Reglamento que cumple con todos los requisitos de Ley, y;

En USO de la facultad establecida en el artículo 64, del Código de Trabajo:

ACUERDA

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de **TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, con domicilio en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Art. 2.- Aprobar el CAPITULO IV, ESPECIFICACIONES DE TRABAJO, Art. 14, de dicho reglamento.


Art. 3.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de **TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como las disposiciones del Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art. 4.- El presente Acuerdo de aprobación será parte integrante del Reglamento Interno de Trabajo, por lo que deberá publicarse junto a él.

Art. 5.- REGÍSTRESE.

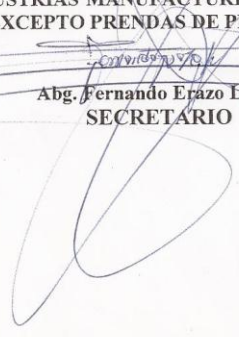
COMUNÍQUESE

Ambato, 11 de Julio del 2011



Dr. Ricardo Vaquería Villama
 DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO AMBATO


DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO DE AMBATO.- Ambato, a los once días del mes de Julio del dos mil once.- **CERTIFICO:** Que el Reglamento Interno de Trabajo de **TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, ubicada en la calle Pachacutza s/n y 22 de Enero, Parroquia Atahualpa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, aprobado mediante Acuerdo N° 251-2011-DRTA, de esta fecha, sin modificación alguna, fue inscrito en el Registro correspondiente a: **D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS: D1810: FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL**, con el número 251-001.


Abg. Fernando Erazo López
 SECRETARIO




Anexo 3: Aprobación de los Horarios de Trabajo de la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., Vigente Desde Abril 2012.

Imagen 14: Hoja de Aprobación de Horarios de Trabajo.



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Relaciones
Laborales

Ambato - Ecuador
5 de junio y Av. Cevallos
03 2421812

Oficio No. DRTSPA-2012-0817
Ambato, 13 de abril del 2012

Señor
Santiago Javier Gutiérrez Manzano
GERENTE GENERAL TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CIA. LTDA.
Presente.-

De mis consideraciones:

En atención a su petición, de fecha 10 de abril del 2012, por medio de la presente **SE AUTORIZA** los turnos rotativos de trabajo dividido en tres jornadas de trabajo de los señores trabajadores de **TEXTILES GUTIÉRREZ GUTMAN CIA. LTDA.**, mismos que a saber son los siguientes:


GRUPOS	AREA	DÍAS	HORARIOS – HORAS	ESPECIFICACIONES
1	ADMINISTRATIV A	LUNES A VIERNES	DE 08H30 A 13H30 Y DE 14H30 A 17H30	UN SOLO TURNO
2	DE TERMINADO	LUNES A VIERNES	DE 08H30 A 13H30 Y DE 14H30 A 17H30	UN SOLO TURNO
3	DE TEJIDO	LUNES A VIERNES	DE 6H00 A 14H00	LOS TRES TURNOS QUE SERÁN ROTATIVOS PARA LOS GRUPOS 3,4,5 LOS GRUPOS DURARAN UN PERIODO DE DOS SEMANAS EN CADA HORARIO
4			DE 14h00 a 22h00	
5			De 22h00 a 06h00	


Como se desprende de la petición presentada por el señor Santiago Javier Gutiérrez Manzano, los turnos detallados son de lunes a viernes, razón por la cual se deberá cumplir con las 40 horas semanales de trabajo efectivo; si por cualquier motivo, se laborara más de las 40 horas, las horas excedentes se pagarán con el recargo estipulado en el Art. 55, del Código del Trabajo.

Además, cabe señalar que en los turnos señalados de trabajo se observará lo dispuesto en los Art. 49, 52 y más pertinentes del Código del Trabajo.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD


Abg. Juan Antonio Flores
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE AMBATO



DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO
Ambato
Laborales
DIRECTOR
Tungurahua - Ecuador

Elaborado Por: Abg. Juan Antonio Flores
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Anexo 4: Producción de la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., Semana del 12 al 16 de Marzo 2012 con Dos Turnos de Ocho Horas Diarias.

Imagen 15: Hoja de Control de Producción con dos Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 12 AL 16 DE Marzo 2012				MÁQUINA : KONATI 56 108A		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	Tobillera TyP	10-12	Algodón	Flecha	15	
	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	cat	22	
						2 dibujos.
TURNO 2	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Flecha	23	
	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	cat	17	
MARTES						
TURNO 1	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Rambo	10	
	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	star	6	
	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	sport	23	3 dibujos
TURNO 2	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Rambo	12	
	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	star	27	
MIERCOLES						
TURNO 1	Tobillera color	8-10	Poliester	Piram	12	
	Tobillera color	8-10	Poliester	Nari	8	
	Tobillera color	8-10	Poliester	Cobra.	19	
TURNO 2	Tobillera color	8-10	Algodón	star	10	6 dibujos.
	Tobillera color	8-10	Algodón	sport	10	
	Tobillera color	8-10	Algodón	Rambo	21	
JUEVES						
TURNO 1	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Nari	14	
	Tobillera TyP.	6-8	Algodón	Rambo	23	
						2 dibujos
TURNO 2	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Nari	25	
	Tobillera TyP.	6-8	Algodón	Rambo	17	
VIERNES						
TURNO 1	Tobillera color	10-12	Algodón	star	14	
	Tobillera color	10-12	Algodón	sport	25	
						2 dibujos
TURNO 2	Tobillera color.	10-12	Algodón	star	26	
	Tobillera Algodón	10-12	Algodón	sport	17	
SABADO						
TURNO 1	Tobillera color	10-12	Algodón	star	2	1 dibujo
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :				398 Docenas.		

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 16: Hoja de Control de Producción con dos Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 12 AL 16 DE Mayo 2012				MÁQUINA: LONATI 56 108B		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	Tobillera TyP.	8-10	Algodón	Piram	16	
	Tobillera color	8-10	Algodón	Piram	19	
TURNO 2	Tobillera TyP.	8-10	Algodón	Piram	24	1 dibujo
	Tobillera color	8-10	Algodón	Piram	27	
MARTES						
TURNO 1	Tobillera TyP.	10-12	Poliester	Nair	19	
	Tobillera TyP.	8-10	Poliester	Nair	22	
TURNO 2	Tobillera TyP.	10-12	Poliester	Nair	21	1 dibujo
	Tobillera TyP.	8-10	Poliester	Nair	17	
MIÉRCOLES						
TURNO 1	Tobillera color	6-8	Algodón	Cat	17	
	Tobillera color	6-8	Algodón	Star	24	
TURNO 2	Tobillera color	6-8	Algodón	Cat	22	2 dibujos
	Tobillera color	6-8	Algodón	Star	16	
JUEVES						
TURNO 1	Tobillera TyP.	10-12	Poliester	Cobra	19	
	Tobillera TyP.	8-10	Poliester	Cobra	27	
TURNO 2	Tobillera TyP.	10-12	Poliester	Cobra	27	1 dibujo
	Tobillera TyP.	8-10	Poliester	Cobra	13	
VIERNES						
TURNO 1	Tobillera Blanco c/ent	6-8	Algodón	Nair	18	
	Tobillera Blanco c/ent	6-8	Algodón	Nails	23	
TURNO 2	Tobillera Blanco c/ent	6-8	Algodón	Nair	22	2 dibujos
	Tobillera Blanco c/ent	6-8	Algodón	Nails	17	
SABADO						
TURNO 1						
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :				398 Docenas.		

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 17: Hoja de Control de Producción con dos Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA. HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 12 AL 16 DE MARZO / 2012				MÁQUINA: DUATI 56 108C		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	PIRAM	15	
	TOBILLERA COLOR	8-10	ALGODON	NAIR	23	
						2 DIBUJOS
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	PIRAM	24	
	TOBILLERA ALGODON	8-10	ALGODON	NAIR	17	
MARTES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	COBRA	20	
	TOBILLERA TYP	8-10	POLYESTER	COBRA	23	
						1 DIBUJO
TURNO 2	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	COBRA	19	
	TOBILLERA TYP	8-10	POLYESTER	COBRA	14	
MIERCOLES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	CAT	12	
	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	NAIR	14	
	TOBILLERA COLOR	8-10	ALGODON	NK	15	3 DIBUJOS
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	CAT	13	
	TOBILLERA COLOR	10-12	ALGODON	NAIR	13	
	TOBILLERA COLOR	8-10	ALGODON	NK	16	
JUEVES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	COBRA	12	
	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	SPORT	14	
	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	NAIR	12	3 DIBUJOS
TURNO 2	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	COBRA	13	
	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	SPORT	14	
	TOBILLERA TYP	6-8	POLYESTER	NAIR	11	
VIERNES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	10-12	ALGODON	SPORT	22	
	TOBILLERA TYP	8-10	ALGODON	SPORT	17	
						1 DIBUJO
TURNO 2	TOBILLERA TYP	10-12	ALGODON	SPORT	18	
	TOBILLERA TYP	8-10	ALGODON	SPORT	23	
SABADO						
TURNO 1	TOBILLERA ALGODON		ALGODON	PIRAM	4	1 DIBUJO
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :				401 DOCENAS		

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 18: Hoja de Control de Producción con dos Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 12 AL 16 DE Marzo / 2012				MÁQUINA: Kenam 56 108D		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	tabillera color	10-12	poliester	masi	16	
	tabillera color	8-10	poliester	masi	20	
						2 dibujos
TURNO 2	tabillera color	10-12	poliester	masi	24	
	tabillera color	8-10	poliester	masi	19	
MARTES						
TURNO 1	tabillera t.p	6-8	algodon	cat	21	
	tabillera t.p	6-8	algodon	piram	22	
						2 dibujos
TURNO 2	tabillera t.p	6-8	algodon	cat	19	
	tabillera t.p	6-8	algodon	piram	17	
MIERCOLES						
TURNO 1	tabillera b/entero	10-12	algodon	Mecha	18	
	tabillera b/entero	10-12	algodon	hombro	25	
						2 dibujos
TURNO 2	tabillera b/entero	10-12	algodon	Mecha	22	
	tabillera b/entero	10-12	algodon	hombro	10	
JUEVES						
TURNO 1	tabillera color	8-10	poliester	sport	19	
	tabillera color	10-12	poliester	sport	22	
						1 dibujo
TURNO 2	tabillera color	8-10	poliester	sport	21	
	tabillera color	10-12	poliester	sport	18	
VIERNES						
TURNO 1	tabillera t.p	10-12	algodon	piram	24	
	tabillera t.p	10-12	algodon	CRK	28	
						2 dibujos
TURNO 2	tabillera t.p	10-12	algodon	piram	26	
	tabillera t.p	10-12	algodon	CRK	22	
SABADO						
TURNO 1	tabillera color	8-10	poliester	color	6	1 dibujo
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :				707 docenas		

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 19: Hoja de Control de Producción con dos Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 12 AL 16 DE marzo del 2012					MÁQUINA: Lonati 56 108 E.	
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	Tobillero B1Entero	10-12	Nylon	Star	14	
	Tobillero B1Entero	10-12	Nylon	Cobra	21	
						2 Dibujos
TURNO 2	Tobillero B1Entero	10-12	Nylon	Star	26	
	Tobillero B1Entero	10-12	Nylon	Cobra	19	
MARTES						
TURNO 1	Tobillero Color	8-10	Algodon	Noir	23	
	Tobillero Color	10-12	Algodon	Noir	18	
						1 Dibujo
TURNO 2	Tobillero Color	8-10	Algodon	Noir	17	
	Tobillero Color	8-10	Algodon	Noir	22	
MIERCOLES						
TURNO 1	Tobillero TyP	10-12	Poliester	NK	15	
	Tobillero TyP	10-12	Poliester	cat	19	
						2 Dibujos
TURNO 2	Tobillero TyP	10-12	Poliester	NK	26	
	Tobillero TyP	10-12	Poliester	cat	22	
JUEVES						
TURNO 1	Tobillero TyP	8-10	Algodon	Cobra	22	
	Tobillero TyP	10-12	Algodon	Cobra	16	
						1 Dibujo
TURNO 2	Tobillero TyP	8-10	Algodon	Cobra	18	
	Tobillero TyP	10-12	Algodon	Cobra	24	
VIERNES						
TURNO 1	Tobillero Color	10-12	Nylon	Piram	25	
	Tobillero Color	10-12	Nylon	Rombo	19	
						2 Dibujos
TURNO 2	Tobillero Color	10-12	Nylon	Piram	15	
	Tobillero Color	10-12	Nylon	Rombo	23	
SABADO						
TURNO 1						
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					402 Docenas.	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Anexo 5: Producción de la Empresa Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda., Semana del 16 al 21 de Abril 2012 con Tres Turnos de 8 Horas Diarias.

Imagen 20: Hoja de Control de Producción con Tres Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 16 AL 21 DE ABRIL del 2012				MÁQUINA: LONATI 56 108A		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNOS 1	tobiltera T7P	10-12	algodon	star	33	
TURNOS 2	tobiltera T7P	10-12	algodon	sport	46	3 dibujos
TURNOS 3	tobiltera T7P	10-12	algodon	rombo	51	
MARTES						
TURNOS 1	tobiltera color	10-12	nylon	cobra	42	
TURNOS 2	tobiltera color	10-12	nylon	nair	44	3 dibujos
TURNOS 3	tobiltera color	10-12	nylon	flechas	43	
MIÉRCOLES						
TURNOS 1	tobiltera blentero	8-10	poliester	piram	43	
TURNOS 2	tobiltera blentero	8-10	poliester	sport	45	2 dibujos
TURNOS 3	tobiltera blentero	8-10	poliester	sport	42	
JUEVES						
TURNOS 1	tobiltera T7P	10-12	algodon	cat	40	
TURNOS 2	tobiltera T7P	8-10	algodon	cobra	41	2 dibujos
TURNOS 3	tobiltera T7P	10-12	algodon	rombo	43	
VIERNES						
TURNOS 1	tobiltera color	10-12	nylon	NK	48	
TURNOS 2	tobiltera color	8-10	poliester	flecha	39	2 dibujos
TURNOS 3	tobiltera blentero	10-12	nylon	NK	43	
SABADO						
TURNOS 1	tobiltera blentero	10-12	nylon	NK	6	
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					655 docenas	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 21: Hoja de Control de Producción con Tres Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA. HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 16 AL 21 DE ABRIL DEL 2012				MÁQUINA: JQUATI SG 1085		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	6-8	POLIÉSTER	RUMBO	60	
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	6-8	POLIÉSTER	NAIR	40	3 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA ALGODON	10-12	ALGODON	COBRA	25	
MARTES						
TURNO 1	TOBILLERA ALGODON	10-12	ALGODON	COBRA	5	
	TOBILLERA ALGODON	8-10	NYLON	NK	39	
TURNO 2	TOBILLERA B/T/P	6-8	ALGODON	PIRAM	50	4 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA T/P	8-10	ALGODON	NAIRS	36	
MIÉRCOLES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	POLIÉSTER	COBRA	46	
TURNO 2	TOBILLERA T/P	8-10	NYLON	CAT	39	3 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA T/P	6-8	NYLON	NAIR	41	
JUEVES						
TURNO 1	TOBILLERA B/P/UR	10-12	ALGODON	SPORT	41	
TURNO 2	TOBILLERA B/P/UR	8-10	ALGODON	FLECHA	42	2 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA B/P/UR	6-8	ALGODON	SPORT	42	
VIERNES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	NYLON	COBRA	39	
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	8-10	NYLON	RUMBO	30	3 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA COLOR	10-12	NYLON	NK	40	
SABADO						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	NYLON	NK	21	1 DIBUJO
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					645 DOCENAS	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 22: Hoja de Control de Producción con Tres Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 16 AL 21 DE Abril del 2012.				MÁQUINA: LOUATI S 6. 1086		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURN01	Tobillera color.	8-10	Poliester	Cebra.	38.	
TURN02	Tobillera color.	10-12	Poliester	Cebra.	45.	2 dibujos.
TURN03	Tobillera color.	8-10	Poliester	Sport.	47.	
MARTES						
TURN01	Tobillera color.	10-12	Algodón	Piram	52	
TURN02	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Piram	30	2 dibujos
TURN03	Tobillera color.	8-10	Nylon	Sport.	22.	
MIERCOLES						
TURN01	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Cebra	43	
TURN02	Tobillera TyP.	8-10	Algodón	Hails	60	3 dibujos.
TURN03	Tobillera TyP.	6-8	Algodón	Un	20	
JUEVES						
TURN01	Tobillera TyP.	6-8	Algodón	Un	7	
	Tobillera color.	10-12	Nylon	Rambo	35	
TURN02	Tobillera color	10-12	Nylon	Hechas.	40	4 dibujos.
TURN03	Tobillera color.	10-12	Nylon	Sport.	48.	
VIERNES						
TURN01	Tobillera TyP.	10-12	Algodón	Cebra	43	
TURN02	Tobillera TyP.	8-10	Algodón	Cat	45	3 dibujos.
TURN03	Tobillera TyP.	6-8	Algodón	Piram	48.	
SABADO						
TURN01	Tobillera color	6-8	Nylon	Un	27	1 dibujo
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					650 Docenas.	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 23: Hoja de Control de Producción con Tres Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 16 AL 21 DE Abril de 2012				MÁQUINA: LOUATI 56 108D.		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	Tobiltera TyP.	10-12	Algodón	Piram	47	
TURNO 2	Tobiltera TyP.	10-12	Algodón	Nairi	44	2 dibujos
TURNO 3	Tobiltera TyP.	8-10	Nylon	Nairi	39.	
MARTES						
TURNO 1	Tobiltera color	10-12.	Poliester	Nails	38	
TURNO 2	Tobiltera color	6-8	Poliester	Nails	42.	2 dibujos.
TURNO 3	Tobiltera TyP.	8-10	Poliester.	Rambo	35.	
MIÉRCOLES						
TURNO 1	Tobiltera TyP.	8-10	Algodón	Rambo	15	
	Tobiltera TyP.	10-12	Algodón	Cebra	39	
TURNO 2	Tobiltera TyP.	10-12.	Nylon	Piram	42.	3 dibujos.
TURNO 3	Tobiltera color	8-10	Polyester.	Rambo.	38	
JUEVES						
TURNO 1	Tobiltera blentero	6-8	Algodón	cat	43	
TURNO 2	Tobiltera blentero	6-8	Algodón	cebra	48	3 dibujos.
TURNO 3	Tobiltera blentero	8-10	Algodón	Piram	48	
VIERNES						
TURNO 1	Tobiltera color	8-10	Poliester.	Star	50	
TURNO 2	Tobiltera color	6-8	Poliester	Sport	55	1 dibujo
TURNO 3	Tobiltera color	10-12.	Poliester.	Star	20	
SABADO						
TURNO 1	Tobiltera color	10-12.	Poliester	Star	8.	1 dibujo
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					651 docenas.	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

Imagen 24: Hoja de Control de Producción con Tres Turnos.

TEXTILES GUTIERREZ GUTMAN CÍA LTDA.						
HOJA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA DEL 16 AL 21 DE ABRIL DEL 2012				MÁQUINA: LOMATI 56 108E		
	DETALLE DEL PRODUCTO	TALLA	MATERIAL	DIBUJO	DOCENAS	OBSERVACIONES
LUNES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	10-12	NYLON	NAILS	45	
TURNO 2	TOBILLERA TYP	8-10	NYLON	COBRA	42	2 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA TYP	6-8	NYLON	COBRA	41	
MARTES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	6-8	NYLON	COBRA	2	
	TOBILLERA TYP	10-12	ALGODON	PIRAM	43	
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	10-12	POLYESTER	SPORT	42	3 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA COLOR	8-10	POLYESTER	SPORT	43	
MIÉRCOLES						
TURNO 1	TOBILLERA BIENTERO	10-12	ALGODON	HK	47	
TURNO 2	TOBILLERA BIENTERO	10-12	ALGODON	FLECHAS	42	2 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA BIENTERO	8-10	ALGODON	FLECHAS	39	
JUEVES						
TURNO 1	TOBILLERA COLOR	10-12	POLYESTER	PIRAM	50	
TURNO 2	TOBILLERA COLOR	10-12	POLYESTER	CAT	43	2 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA COLOR	10-12	POLYESTER	PIRAM	37	
VIERNES						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	8-10	ALGODON	HK	42	
TURNO 2	TOBILLERA TYP	6-8	ALGODON	FLECHAS	39	3 DIBUJOS
TURNO 3	TOBILLERA TYP	6-8	ALGODON	ROMBO	38	
SABADO						
TURNO 1	TOBILLERA TYP	6-8	ALGODON	ROMBO	17	1 DIBUJO
TOTAL DOCENAS PRODUCIDAS :					652 DOCENAS	

Elaborado Por: Obreros del Área de Tejido
Fuente: Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda.

