



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**ENERO – JUNIO 2017**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**SUB-UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIA SUCURSAL BABAHOYO.**

**EGRESADA:**

**OLGA LIDIA CABEZAS ASTUDILLO**

**TUTORA:**

**C.P.A. DORIS NARANJO CHÁVEZ**

**AÑO 2017**

## **INTRODUCCIÓN**

Familia Sancela sucursal Babahoyo, se encuentra ubicada en la vía Babahoyo – Jujan Km 4, Edif. Ex Fábrica la Reforma; en la provincia de Los Ríos; abrió sus puertas con altas expectativas a nivel local, su misión es trabajar incesantemente cada día en elaborar productos para el aseo personal que cumplan altos estándares de calidad y satisfacer los deseos del consumidor a un precio justo.

La compañía Familia Sancela en Ecuador es una marca reconocida por la variedad de sus productos, enfocada directamente al cuidado e higiene personal, existen varios puntos de distribución y fabricación. Su principal materia prima son archivos de primera y segunda (reciclado de papeles de oficina y papel bond), con una producción de dos toneladas por hora, su máquina generadora de papel de marca Hinnli de fabricación china; su utilización es indispensable para la empresa, por lo cual debe mantenerse en funcionamiento las 24 horas de los 365 días del año, se encuentra limitada a un único operario capacitado por su fabricante por ser una máquina importada.

Los costos reales de producción de la empresa FAMILIA, por la utilización de su máquina principal generadora de papel, cuyo uso es forzoso y trascendental para el desarrollo social de la entidad, presenta inconvenientes en la producción por tener una sola persona encargada del funcionamiento de la máquina, esto limita su producción y competitividad frente a otras empresas. La demanda de papel higiénico en la provincia y el proceso de producción lento, por la falta de operarios que tiene la empresa Familia, exige que se analice el por qué la empresa no está utilizando sus recursos al cien por

ciento. Otro punto importante del estudio de caso, es conocer si existe incidencia entre el uso de la la máquina rebobinadora de papel higiénico y los problemas que se desarrollan dentro del proceso de producción.

El estudio del caso se enmarca en el proceso administrativo y se realizó mediante la metodología de investigación exploratoria, que constituye un método de investigación útil en la identificación y análisis de múltiples problemas, el cual va a proporcionar información relevante en la realización del estudio de caso planteado.

Para la Empresa Productos Familia Sancela del Ecuador este proyecto contribuirá al cumplimiento de los objetivos que tienen en el Área de Recursos Humanos, analizando las competencias necesarias para la posición que desempeñan, teniendo en consideración variables referidas a habilidades, iniciativa, disciplina y conocimiento de su trabajo.

## **DESARROLLO**

Grupo internacional FAMILIA nace como proyecto de mejora en la vida de las personas, fue fundada en Medellín por John Gómez Restrepo y Mario Uribe en 1958. Inicialmente la Compañía se llamó URIGO y se dedicaba a la importación de papel higiénico de los EE. UU con la marca Waldorf, producida por la compañía Scott Paper Co.

En 1959 Recibe permiso definitivo de funcionamiento de la Superintendencia de Sociedades Anónimas. Entre 1960 y 1963 lanza al mercado el papel higiénico Waldorf en colores, compra molino de papel MP1 en Japón e inicia la construcción de edificios para fábrica de producción de papeles sanitarios. En 1965 la compañía se moderniza tecnológicamente con la construcción de la primera planta productora de papel suave en Medellín. Ese mismo año inicia la producción de papel higiénico (Grupo Familia, Familia Institucional, 2017).

Entre los años 2002 – 2004 se nota su presencia en los mercados de Perú, Bolivia, Ecuador, Argentina, Jamaica, Chile, República Dominicana, Antillas Holandesas, Paraguay, Puerto Rico y Venezuela. En el 2009 Grupo Familia llega a Argentina, a través de la compra de Algodonera Aconcagua S.A., empresa productora y comercializadora de productos de protección femenina, pañales y absorbentes. Recibe la aprobación gubernamental para crear la zona franca permanente en Cauca, donde operan las plantas de Pañales, Paños Húmedos y Materias Primas (Grupo Familia, Familia Institucional, 2017).

El propósito de la compañía Familia es generar bienestar a través de soluciones de cuidado, higiene y aseo que construyen marcas líderes, creando valor para los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas (Grupo Familia, Familia Institucional, 2017). **(ver anexo 1)**

La compañía Familia Sancela en Ecuador es una marca reconocida por la variedad de sus productos, enfocada directamente al cuidado e higiene personal, existen varios puntos de distribución y fabricación. En la provincia de Los Ríos, su principal punto de fabricación y distribución se encuentra ubicado en la vía Babahoyo – Jujan Km 4, Edif. Ex Fábrica la Reforma; abrió sus puertas con altas expectativas a nivel local, su misión es trabajar incesantemente cada día en elaborar productos para el aseo personal que cumplan altos estándares de calidad y satisfacer los deseos del consumidor a un precio justo.

Su principal materia prima son los desechos de papeles de uso diario en oficinas, los cuales son procesados y transformados en productos terminados; tiene como visión ser un modelo de empresa ecuatoriana reconocida por su pasión por los retos, preservar y aportar al desarrollo de la comunidad, así como una fuente de inspiración para los futuros emprendedores.

El desarrollo y crecimiento económico de la provincia exige un modelo de gestión que ayude a mejorar la productividad y competitividad de la empresa, para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y

competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio (Pons, 2010).

La empresa Familia sucursal Babahoyo cuenta con una máquina encargada de producir servilletas, una rebobinadora industrial y una rebobinadora pequeña destinada a la elaboración del papel higiénico. Para efecto de este estudio nos enfocamos en la máquina rebobinadora de papel la cual presenta inconvenientes en la producción por tener solo un operador destinado a su función.

¿Cómo incide la sub-utilización de maquinaria en los costos de producción de la empresa familia sucursal Babahoyo?

La demanda de papel higiénico en la provincia y el proceso de producción lento, por la falta de operarios que tiene la empresa Familia, exige que se analice el por qué la empresa no está utilizando sus recursos al cien por ciento. Tomando como base esta necesidad, el estudio de caso presenta como variable principal a investigar el proceso administrativo; para esto se analiza la información proporcionada por el departamento de talento humano mediante encuestas realizadas dentro de sus instalaciones.

Para que exista aumento en la producción de papel higiénico dentro de la empresa Familia, debemos analizar la utilización de todos los recursos con los que cuenta; especialmente el humano; quien es el ente encargado de lograr que surja o decline la estabilidad de la empresa.

Al considerar esta problemática, podemos decir que recursos humanos según Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos* “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo”. (CHIAVENATO, 2007) (pág. 94).

Dentro de la empresa Familia sucursal Babahoyo, el departamento de recursos humanos no está constituido en su totalidad; en la actualidad existe solo una sola persona que realiza esta actividad, con la facultad de organizar y gestionar toda la empresa; por esta razón existe sobrecargo de trabajo en algunos obreros; muchos de ellos tienen que cumplir doble jornada de trabajo con el fin de cubrir la producción diaria. Esto conlleva a un desinterés y cansancio laboral dentro del personal y a su vez incurre en un bajo rendimiento productivo.

Para que exista una buena gestión administrativa dentro de la empresa, es necesario que esta coordine su grupo de trabajo con el fin de cubrir todas las áreas; basándonos en lo que dice (Anzola, 2002) quien afirma que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con

ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág. 70)

El gerente debe coordinar horarios de trabajo regulares donde todos los que conforman la empresa aporten en el manejo del recurso de forma eficaz, al delegar actividades de cooperación ayuda a fortalecer las bases de una buena organización. Una buena gestión administrativa permitirá el crecimiento de la empresa, dependerá de esta el cumplimiento de los objetivos trazados a corto y mediano plazo, toda producción requiere de un proceso administrativo correcto; según el autor Amador Juan Pablo; establece que: “El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” (Amador, 2017)

El proceso administrativo dentro de la empresa es el conjunto de pasos o etapas necesarias interrelacionadas para llevar a cabo una actividad. Las fases del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control (**ver Anexo 2**).

Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control (Cruz Chimal, 2013).

La planeación consiste en elegir y fijar objetivos dentro de la organización; determinando políticas, proyectos, programas, procedimientos, presupuestos, normas y

estrategias necesarias para alcanzarlos. Se debe considerar dentro de una planeación organizacional la toma de decisiones para establecer en un futuro próximo el que y el cómo se van a lograr los objetivos propuestos.

Existe planificación dentro de la empresa Familia, sus proyectos están siendo ejecutados previa revisión, el inconveniente que presenta es la falta de personal que se encargue de la verificación paso a paso de cada una de las actividades proyectadas; existen errores al momento de verificar la continuidad por la falta de seguimiento, lo que ocasiona que no se cumplan los objetivos en su totalidad.

Para Agustín Reyes "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números de operaciones para su realización" (Reyes Ponce, 2004)

Para organizar hay que determinar las tareas, especificar ¿Cómo? ¿Quién? y ¿Para qué? se necesitan que se cumplan. Dentro de la empresa existen errores al tener personal no calificado para el manejo de las máquinas procesadoras, esto incurre en gastos y en recortes de recursos. Estas falencias son ocasionadas por una toma de decisión incorrecta; perjudicando de esta manera la producción.

Para los autores Thompson y Strickland "consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Thompson & Strickland III, 2001).

Establecer la cantidad de producción de papel según las características del trabajo ayuda a identificar la totalidad de producción disponible para la venta, dentro de la empresa se debe establecer los recursos utilizados para la obtención del producto terminado; esto permite establecer costos y beneficios.

El gerente aporta con sus conocimientos y es el encargado de dirigir a sus empleados, a pesar del colapso que se da en ocasiones por parte de los obreros a causa del cansancio por sobre tiempo de trabajo y el poco conocimiento; es deber del gerente lograr que la producción no se paralice.

Para evitar que la empresa se paralice es necesario realizar el control que es la última fase del proceso administrativo; este consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas.

Se ha tratado de controlar, medir y corregir esos errores en el área de producción, pero va más allá del gerente ya que se debería contratar una mano de obra extranjera o realizar la capacitación a más empleados de la empresa.

Un gerente debe conocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa a su cargo, para realizar una correcta toma de decisiones; según los autores (James, Stoner, & Edwar , 1994) Toma de Decisiones, es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico o para aprovecharse de una oportunidad, es parte muy importante de la labor de cualquier administrador.

Como todo buen administrador el gerente de la empresa Familia, debe considerar el trabajo que realiza el personal a su cargo; conocer las necesidades de incluir más recurso humano en el manejo de las maquinarias, de esta manera estaría evitando una pérdida de recurso tecnológico. Es responsabilidad del gerente administrador ubicar al personal según sus capacidades, habilidades y conocimientos en cada una de las áreas, acorde a su desarrollo. (**ver Anexo 3**).

Las actividades de producción dentro de la empresa Familia deberán ser reprogramadas, donde se busque la capacitación del personal en el manejo de las maquinarias, para de esta manera evitar paralizaciones. La capacidad de producción de la empresa se mide por horas de trabajo de la máquina procesadora de papel, si su operario labora las 24 horas del día, la producción es del cien por ciento. Al contrario, si por alguna razón este deja de operar la máquina se paraliza la producción en porcentajes significantes. El objetivo de la empresa es incrementar la competitividad desde los centros de producción, de forma metodológica.

Refriéndonos a las funciones del gerente administrador la empresa Familia, abarca toda la responsabilidad de sacar adelante la empresa al ser el encargado de la producción y manejo de recursos. El recurso humano es el principal inconveniente dentro de la empresa no está establecido por jornada de trabajo diario; se recurre a la disponibilidad del operario para cubrir horas de trabajo que pueden solucionarse contratando a más personal.

Además de la falta de operarios dentro de la empresa Familia sucursal Babahoyo la función desempeñada por su gerente está limitada a los recursos que posee, los cuales

no están administrados correctamente, para una empresa que tiene poco tiempo en el mercado local, sus propietarios deben fortalecer sus bases; empezando en delimitar las funciones que debe cumplir cada integrante dentro de la empresa. Las funciones de un administrador según el autor Darío Hurtado son: planificar, organizar, dirigir y controlar; quien a su vez las define como un proceso sistemático que constituyen el ciclo administrativo (Hurtado, 2008).

Recurso humano Según CHIAVENATO I, (2007). “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son coparticipes de la organización. (Chiavenato, 2009)

Planificar el trabajo necesario para cubrir la producción diaria, es función del administrador; para lo cual debe establecer la cantidad máxima de rollos de papel higiénico que se deben producir durante el día, en una jornada laboral.

Según J Fred Weston y Eugene F. Brigham “La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados. En el proceso de planeación financiera, los administradores también deben evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados” (Brighan & Weston , 1994).

Al determinar como punto débil de la empresa la existencia de una sola máquina procesadora de papel y un único operario, podemos afirmar que los costos de producción varían de acuerdo al trabajo realizado.

Para profundizar en el tema primero definiremos que son los costos, según Altahona (2009) “Los costos son la herramienta básica para la asignación de los recursos a la producción de un bien o la prestación de un servicio” en la empresa los costos son bajos por que la materia prima es considerada desecho, tiene un valor referencial pero negociable, lo que permite siempre un buen abastecimiento del recurso (Altahona Quijano, 2009).

La máquina procesadora de papel MODELO N°: HINN-909B (501B) fabricada por Hinnli CO., Ltda., tiene la función de cortar y rebobinar, con tamaño de corte ajustable, fácil de operar con interfaz de funcionamiento amistoso, con un ambiente libre de error y alta seguridad, procesa 1.250 – 2.500 mm de diámetro del rollo Jumbo con un peso base del papel 1 a 3 Stander, el diámetro máximo del carrete terminado es de 2.000 mm, con un corte mínimo de 60 mm, podemos obtener entre 10 o 16 rollos

según se lo requiera con un diámetro del núcleo del papel de 30 a 300 mm a una velocidad de 500 a 800 m/min o 800 a 1.200 m/min. El diámetro interno del núcleo puede ser de 3", 5", 7" y 12" (según su necesidad); el diámetro del rollo del papel puede ser hasta 2.000 milímetro (según su necesidad), la potencia de instalación es de 100 HP y el carrete principal es en eje o tipo de comprobación. (**ver Anexo 4**)

La máquina produce en promedio mensual 1'105.9020 rollos de papel higiénico, cuyo costo varía entre 0.10 ctvs. y 0.31 ctvs., dependiendo su diámetro. A pesar de ser una máquina que se oferta con unas características atractivas y de fácil manejo, dentro de la empresa solo existe una persona que sabe su total funcionamiento; limitando de esta manera la producción a 8 horas de trabajo diarias y reduciendo la producción al 33.3%, por falta de operarios, esto refleja la pérdida de recursos dentro de la empresa, donde la parte administrativa debe considerar la contratación o capacitación de dos obreros destinados al manejo de esta máquina para completar el otro 66.6% faltante. (**ver Anexo 5**).

Para Rojas (2014) "Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtendrá sus ingresos"(Rojas Medina, 2014).

Al afectarse la producción en la empresa por una o varias razones, también se está afectando sus ingresos, mucho más cuando la producción puede llegar a paralizarse por varios días, es necesario saber que un producto terminado depende cien por ciento del proceso de elaboración, materia prima, mano de obra y de los costos de producción.

Entonces entendemos como costos a los gastos económicos, que se emplearan en la elaboración de un bien.

Los elementos del costo son los factores necesarios para que una materia prima se convierta en un nuevo producto listo para la venta. Dentro de los elementos del costo encontramos: La materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Los costos de producción según Alpaza 2002; llamado también costo de fabricación, es el conjunto de costos que se atribuyen al producto; es decir, material directo, trabajo directo y gastos de fábrica. A partir del concepto de costo como sacrificio económico para disponer de un bien. (Alpaza, 2002)

El costo de producción puede calcularse sobre cifras reales o predeterminadas, y cuando existe clara dificultad en su determinación, puede efectuarse sobre la base de los precios de plaza.

Un sistema contable definido por los autores (Meigs, Meigs, Bettner, & Wittintong) consta del personal, de los procedimientos, las herramientas y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y comunicar esta información a quienes toman decisiones. El diseño y las capacidades de estos sistemas varían bastante de una organización a otra. En negocios muy pequeños un sistema contable puede consistir en un poco más que una caja registradora, una chequera y el pago de un viaje anual a un preparador de impuestos sobre la renta. En los negocios grandes, un sistema contable incluye computadoras, el personal altamente entrenado y los informes contables que afectan las operaciones diarias de cada departamento. Pero

en todo caso el propósito básico del sistema contable sigue siendo el mismo: satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a información contable de la manera más eficiente posible.

Para los mismos autores, Productividad es el porcentaje de rendimiento en relación a los insumos, es una medida de la eficiencia de un administrador para usar los escasos recursos de una organización para producir bienes y servicios. Mientras más alto sea el valor numérico de este porcentaje, mayor será la eficiencia.

El autor Philip KOTLER, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" ( Kotler, 2001).

El rendimiento percibido es el resultado del desempeño de los empleados al procesar, empaquetar y presentar los rollos de papel higiénico Familia en el mercado para el posterior consumo. La satisfacción del cliente es notaria por la rapidez y cantidad de pedidos que se realizan a la empresa por parte de los distribuidores.

Un cliente según el Chárteres Instituto of Marketing (CIMA, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)" (Promonegocios.net, 2009)

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. (Promonegocios.net, 2009)

Los clientes son la parte principal de todo negocio, de sus necesidades se crean los productos y para su satisfacción existen diversas empresas que ofertan con iguales características. Los clientes presentan distintos niveles de satisfacción. Un cliente insatisfecho es aquel que percibe el producto con características incompletas según sus expectativas. Por eso lo más importante dentro de la empresa es complacer a sus clientes, entre los productos disponibles en el mercado existe papel higiénico sencillo, doble hoja y triple hoja, mega rollo y extra grande; todos elaborados con la misma mano de obra, pero distinta materia prima.

La rentabilidad Según Héctor Faga Mejía: “Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. Con esta perspectiva, la rentabilidad asegura el presente empresarial, el aquí y el ahora, y al mismo tiempo provee a su desarrollo futuro. Los elementos componentes de la rentabilidad son básicamente el precio de venta (el "techo" o la recompensa por comercializar un producto) y el costo (el "piso" o el sacrificio que hay que hacer para fabricar y vender ese producto) estos dos componentes son el núcleo de la rentabilidad. (Faga Mejía, 2006)

La investigación de campo permitió recurrir a la empresa para conocer de primera mano las falencias que existen en producción y distribuciones de los productos y su efecto inmediato en la rentabilidad, por ello es necesario un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se produce el problema, a través del contacto directo del

investigador con la realidad. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta. (ver **Anexo 5 y 6**).

La investigación exploratoria resulto útil para conocer la realidad de la empresa Familia sucursal Babahoyo, las causas de la baja producción del papel higiénico es algo que se puede mejorar a través de una adecuada planificación y logística dentro de la empresa; optimizando todos los recursos con el fin de mejorar la rentabilidad financiera de la organización.

Al no dar solución al problema planteado la empresa seguirá realizando la misma gestión tradicional, sin saber con certeza si es adecuado seguir trabajando con el mismo proceso de producción como lo ha venido haciendo hasta la actualidad. En consecuencia, al contar con mano de obra limitada solo indica la decadencia de las políticas y estrategias que se planteen dentro de la empresa, todo esto sumado conlleva a un efecto en particular que es la reducción de la rentabilidad, por ello la necesidad de implementar y presentar mejores propuestas que permitan solucionar este problema de manera eficaz. Las decisiones gerenciales que se tomen será de profundo análisis teniendo en cuenta el perjuicio o el beneficio de la empresa, por esta misma razón la investigación del presente documento será de gran ayuda para efectuar cualquier acción a futuro.

## CONCLUSIONES

Al analizar la incidencia de los costos de Producción de la empresa Familia sucursal Babahoyo en el año 2017 y utilizando como técnica la encuesta y la observación directa mediante los instrumentos de recolección dirigidos a los empleados y administradores, se puede afirmar que la producción del papel higiénico se encuentra limitado a un solo operario. Para aclarar la investigación se procedió a verificar conceptos que validen y justifiquen los factores que influyen en la producción de productos terminados por la empresa, estableciendo la incidencia de los costos y determinando la falta de personal capacitado para el manejo de la máquina.

Se determinó que un incremento en los costos de producción con lleva a la disminución de la utilidad, ocasionado por el sobrecargo de trabajo que tiene el operario y a una planificación que no cubre las expectativas mínimas que se requieren en los procesos de producción. Para corregir este error se determinó que deben existir tres operarios encargados del manejo de la máquina rebobinadora para papel higiénico, con ocho horas de trabajo diario en turnos rotativos, para de esta forma no parar la producción y lograr el uso del 100% de los recursos de la empresa.

La empresa Familia deberá evaluar los presupuestos por un equipo especializado, con el fin de disminuir el margen de diferencias al momento de la ejecución, siguiendo con las especificaciones técnicas. Los estados de costos estimados, no están establecidos para evaluar detalladamente cada elemento del Costo de Producción esto ayudaría a conocer de manera amplia, la utilidad o beneficios económicos a obtener.

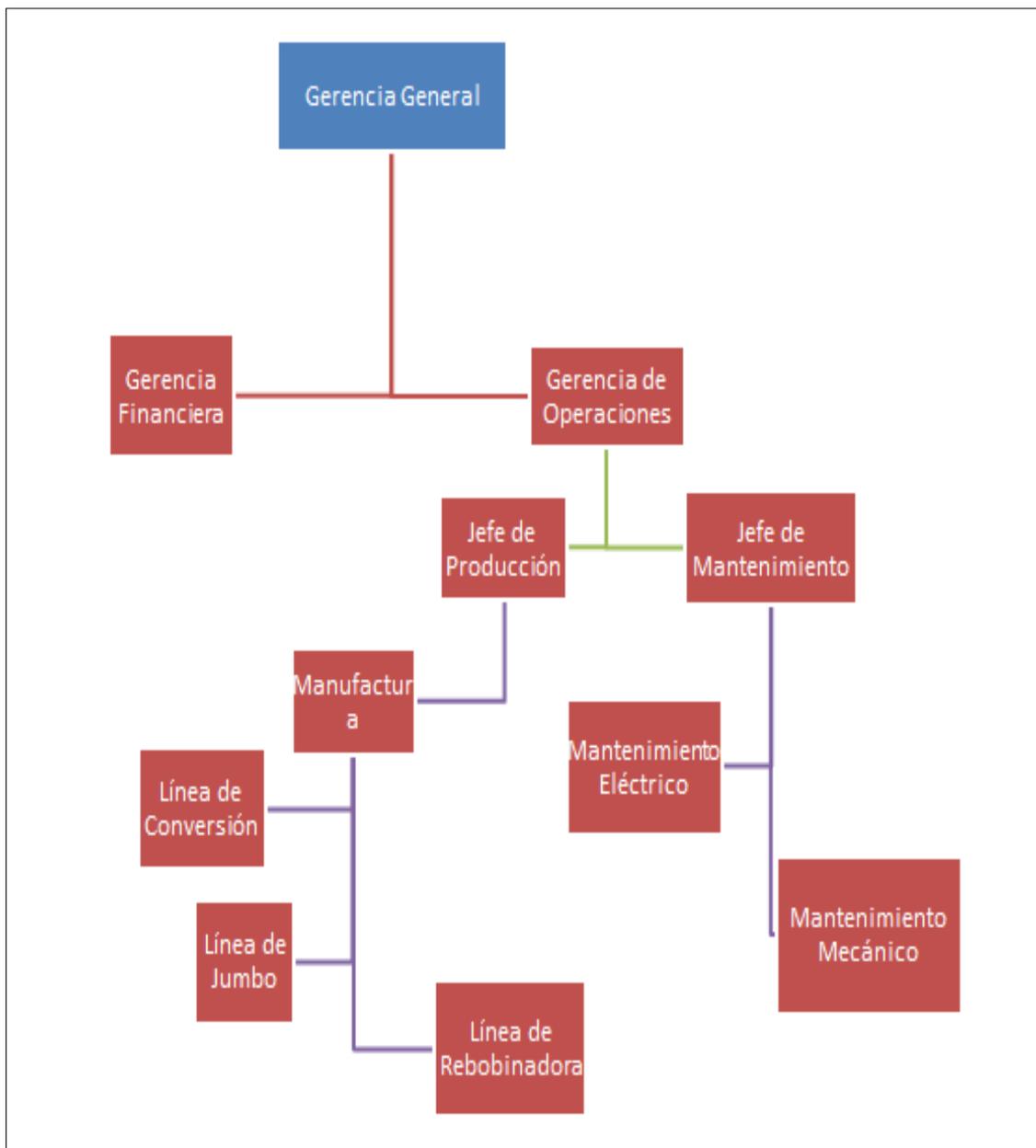
## BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8va ed.). Pearson Education.
- Alpaza, R. (2002). *Diccionario Empresarial, Herramienta del nuevo Milenio*. Perú: Pacífico.
- Altahona Quijano, T. (2009). *Libro practico sobre Contabilidad de Costos*. Bucarmanga.
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: Editorial McGrawhill.
- Brighan, E. F., & Weston , J. F. (1994). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Mc Graw-Hill S.A.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). México: McGrawHill.
- Faga Mejía, H. (2006). *Como Profundizar en el Análisis de sus Costos para Tomar*. Buenos Aires: Gramica Edicions.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellin, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- James, A. F., Stoner, R., & Edwar , F. (1994). *Administración*. México: Quinto.
- Meigs, R. F., Meigs, M. A., Bettner, M., & Wittintong, R. (s.f.). *Contabilidad la base para las decisiones gerenciales* (Décima ed.). Colombia.
- Pons, J. (2010). *WorkMeter*. Obtenido de <http://web.workmeter.com/es/software-productividad.html>

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Thompson, A., & Strickland III. (2001). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Sigma*. (10 de 04 de 2017). Obtenido de Teoría Clásica de la Administración: [http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego\\_tierra\\_de\\_fayol/fayol.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html)
- UTC*. (2017). Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Amador, J. (11 de 04 de 2017). *Proceso Administrativo*. Obtenido de El Prisma: [http://ww31.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministra](http://ww31.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministra)
- Cruz Chimal , J. (18 de 07 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control: Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/henri-fayol/>
- Grupo Familia. (11 de 04 de 2017). *Familia Institucional*. Obtenido de Grupo Familia: <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/historia-grupo-familia.aspx>
- Grupo Familia. (11 de 04 de 2017). *Familia Institucional*. Obtenido de Grupo Familia: <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/politicas-grupo-familia.aspx>
- Grupo Familia. (11 de 04 de 2017). *Grupo Familia*. Obtenido de Familia Institucional: <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/idades-de-negocio.aspx>
- Rojas Medina, R. (2014). *Bdigital*. Obtenido de [bdigital.unal.edu.co](http://bdigital.unal.edu.co): <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>.

A  
N  
N  
E  
X  
I  
S

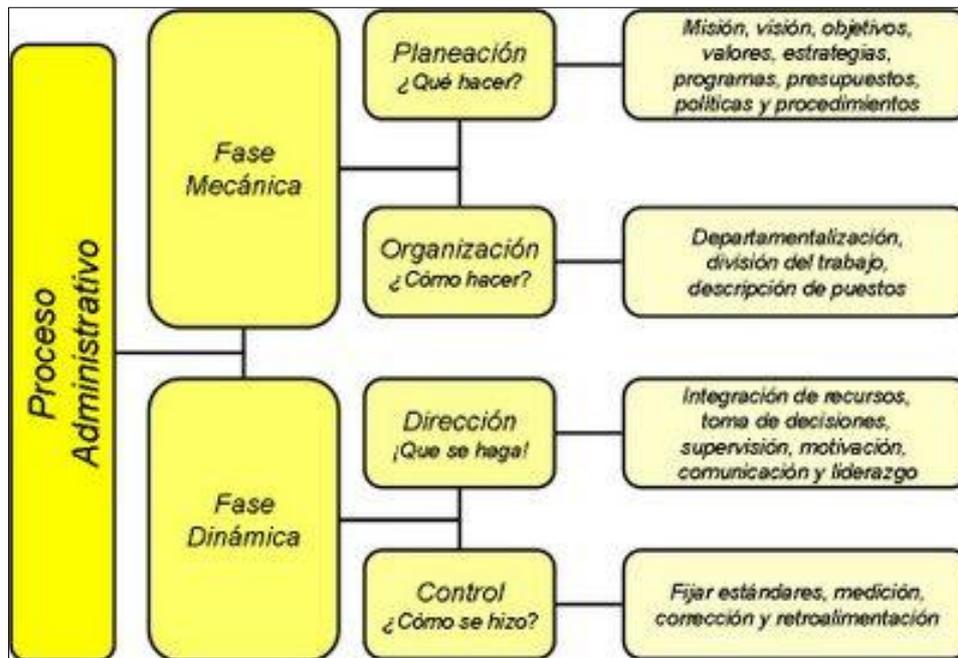
**Anexo 1.** Organigrama Empresa FAMILIA SANCELA sucursal Babahoyo.



**Fuente:** Empresa Familia Sancela Sucursal Babahoyo.

**Autor:** Estudiante investigador.

**Anexo 2.** Fases del proceso administrativo.



**Fuente:** Empresa Familia Sancela Sucursal Babahoyo.

**Autor:** Estudiante investigador.

**Anexo 3.** FODA empresa FAMILIA SANCELA sucursal Babahoyo

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.</li><li>• Intuición, liderazgo, voluntad e innovación.</li><li>• Trabajo en equipo.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Única fábrica de papel higiénico en la ciudad de Babahoyo.</li><li>• Abarca con la demanda de desechos reciclados en la ciudad.</li><li>• Poseer maquinarias con tecnología de punta.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal no calificado</li><li>• Falta de capacitación al personal operativo.</li><li>• Rigidez o poca disposición al cambio y a las críticas.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia en el mercado</li><li>• Sistema de remuneración y recompensa no equitativas.</li><li>• Demanda insatisfecha.</li></ul>

**Fuente:** Empresa Familia Sancela Sucursal Babahoyo.

**Autor:** Estudiante investigador.

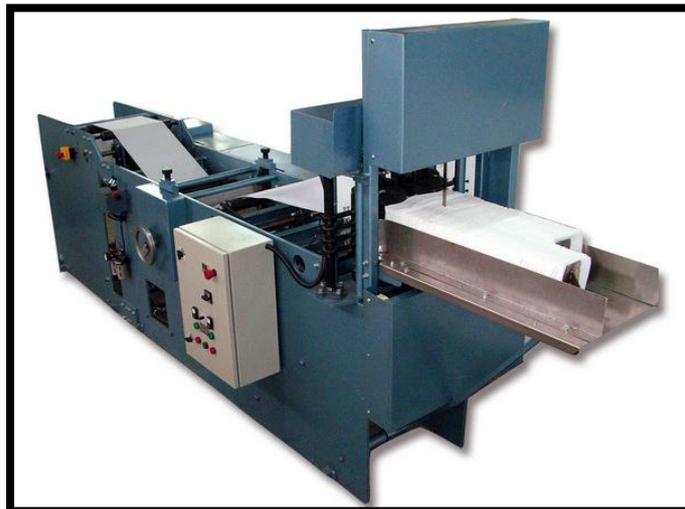
#### Anexo 4. Papel higiénico en producto terminado



**Anexo 5.** Galería de imágenes Máquina Rebobinadora empresa FAMILIA sucursal Babahoyo.



**CORTADORA Y REBOBINADORA  
MODELO NO.: HINN-909B(501B)**



**MÁQUINA DE SERVILLETAS**



**MÁQUINA REBOBINADORA DE PAPEL**



**MÁQUINA CORTADORA DE ROLLOS DE PAPEL HIGIÉNICO**



**MÁQUINA DE CANUTOS DE CARTÓN**



**MÁQUINA DE JUMBO DE PAPEL HIGIÉNICO**

**Anexo 6.** Encuesta dirigida al Gerente Empresa **FAMILIA** sucursal Babahoyo.

**¿Al tomar una decisión Ud. considera indicadores que le permitan conocer el nivel de productividad?**

Si

No

**¿Emplea Ud. un sistema de costos de producción que le permita obtener información clara sobre el desenvolvimiento económico y la determinación correcta del Costo de Producción Real de cada producto?**

Si

No

**¿Existen el personal adecuado que realice el control y análisis de los elementos integrantes del costo de producción?**

Si

No

**¿Para elevar el porcentaje de productividad Ud. Toma decisiones en función de la hoja costos?**

Si

No

**¿Para establecer el costo del producto se toman en cuenta todos los elementos que intervienen en la producción?**

Si

No

**¿Cree Ud. que se puede reducir los costos de producción?**

Si

No

**¿Existe estabilidad del personal?**

Si

No

**Anexo 7.** Encuesta dirigida al personal del departamento de producción Empresa **FAMILIA** sucursal Babahoyo.

**¿Está de acuerdo ud con las horas de trabajo asignadas?**

Si

No

**¿Reciben capacitación con respecto al mejoramiento del manejo de las maquinarias?**

Si

No

**¿Poseen personal capacitado para trabajar en los turnos rotativos?**

Si

No

**¿Existe comunicación entre los operarios y el gerente de la empresa?**

Si

No

**¿Reciben incentivos con cada meta lograda de producción de parte del Gerente?**

Si

No