



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA

“MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER
ARTESANAL ‘CALZADO REINOZO’.”

Tutor

MAE. ING. OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ

Autores

CUESTA GRANJA JERSON XAVIER
JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN STEPHANE

Guayaquil 2018



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL 'CALZADO REINOZO'.

AUTOR/ES:

CUESTA GRANJA JERSON XAVIER
JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN
STEPHANE

REVISORES:

MAE. ING. OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018

N. DE PAGES: 127

ÁREAS TEMÁTICAS:

EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVE:

MANUAL DE PROCESOS, CULTURA ORGANIZACIONAL

RESUMEN:

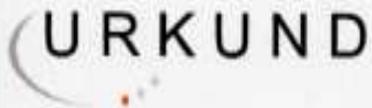
EL SECTOR DE CALZADO ARTESANAL EN EL ECUADOR GENERA MILES DE PLAZAS DE TRABAJO. EL CALZADO ES ADAPTABLE AL MERCADO. LA VERSATILIDAD ES UN PUNTO CLAVE AL MOMENTO DE LAS VENTAS, PERO EL INGRESO DE MERCADERÍA DE OTROS PAÍSES DIFICULTA EL DESEMPEÑO DEL SECTOR DENTRO DEL PAÍS.

EL PRESENTE TRABAJO BUSCA MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO DE UNA EMPRESA ARTESANAL PARA ASÍ MOSTRAR EL IMPACTO QUE LA FORMALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y JERARQUÍAS, PUEDE APORTAR AL RESULTADO FINAL DE INGRESOS DENTRO DE LA MISMA. LA ESPECIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR DENTRO DEL TALLER, INDUCE AL PERSONAL LA RESPONSABILIDAD NECESARIA QUE DETERMINA QUE EL TRABAJO FINAL SERÁ DE EXCELENTE CALIDAD CON AHORRO DE TIEMPO Y MENOR DESPERDICIO DE MATERIALES.

| | | |
|---|---|---|
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: - CUESTA GRANJA JERSON XAVIER - JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN STEPHANE | Teléfono: 0993158697 0984894746 | E-mail: jcuesta_20@hotmail.com laigin1510@hotmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | Ph.D Rafael Iturralde Solórzano Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Econ. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec | |

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

CERTIFICADO ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Calzado Reinoso.docx (D41390007)
Submitted: 9/12/2018 6:22:00 PM
Submitted By: omartinezj@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS VILLAGO (2).docx (D9195326)
<http://www.grupoalbe.com/los-siete-beneficios-de-contar-con-manuales-de-politicas-y-procedimientos-en-tu-empresa/>
<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
<http://www.matrizfoda.com/dafo/>
<https://www.gestiopolis.com/manual-de-procedimientos-y-procesos-de-produccion-en-una-empresa/>

Instances where selected sources appear:

5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Nosotros, estudiantes CUESTA GRANJA JERSON XAVIER y JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN STEPHANE, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Normativa Vigente.

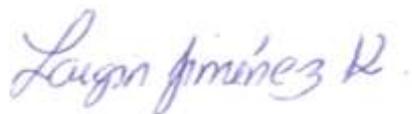
Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL ‘CALZADO REINOZO’”.

Autores:



CUESTA GRANJA JERSON XAVIER

C.I.: 0926261116



JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN STEPHANE

C.I.: 0919345744

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL ‘CALZADO REINOZO’.”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “*MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL ‘CALZADO REINOZO’.*”, presentado por los estudiantes CUESTA GRANJA JERSON XAVIER y JIMÉNEZ KUON YENG LAIGIN STEPHANE como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERÍA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Omar Martínez Jiménez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

MAE. ING. OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ

C.I. 0909937104

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi Padre celestial, ya que a él y a la fortaleza que me ha dado he podido culminar esta parte de mi vida.

Agradezco a mis padres que siempre estuvieron presente guiándome e incentivando a cumplir todas mis metas, a mí esposa ya mi hija por su apoyo y paciencia.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, a toda la Facultad de Administración, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Mae. ING. Omar Martínez Jiménez, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo

Jerson Cuesta G.

Agradezco este logro a Dios, mis padres Laifon y Jofre por ser ese apoyo incondicional que siempre estuvo conmigo dándome la confianza para poder terminar este proceso de aprendizaje.

De igual manera a nuestro querido profesor al Mgs. Ing. Omar Martínez que sin sus enseñanzas, apoyo y dedicación a este proceso de titulación no hubiese sido posible, por siempre estar las 24/7, en el momento indicado guiándonos para que nuestro proyecto sea mejor y no conformarnos con poco.

A la universidad y profesores que a lo largo de mi proceso académico fueron muy necesarios para poder desempeñar y proyectar mis conocimientos en este proceso de titulación.

Laigin Jiménez K.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con mucho amor y cariño a:

A mis padres Xavier Cuesta y Mayra Granja quienes con su esfuerzo, paciencia y amor me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de valentía y esfuerzo, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi esposa Bricet López y a mi hija Sariah Cuesta por su amor, paciencia y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. Aunque hemos pasado momentos difíciles siempre estuvieron a mi lado sonriendo y dándome aliento a seguir adelante.

A mis abuelos porque con sus consejos, oraciones y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Y a toda mi familia mis tíos y tías primos y primas que siempre confiaron en mí y en mi capacidad para cumplir esta meta.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos y amigas, por apoyarme cuando más los he necesitado, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, siempre las llevo en mi corazón.

Jerson Cuesta G.

Quiero dedicar este nuevo logro, a cuatro personas importantes que a lo largo de todo este proceso de educación han estado apoyándome y dándome los ánimos para que pueda llegar a esta meta anhelada. Una de ellas son mis padres; Laifon Kuon Yeng y Jofre Jiménez, porque sin ellos este logro no hubiese sido posible, en especial a mi mamá; que sin su persistencia y perseverancia no llegaría a la meta que me propuse. A mis tíos: Julio Kuon Yeng y Samira Kader, por ser un gran apoyo en esta etapa y por haber depositado mucha confianza en este nuevo objetivo que me trace como meta.

Laigin Jiménez K.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO I..... | 3 |
| 1. Diseño de la Investigación..... | 3 |
| 1.1. Tema de la Investigación..... | 3 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.3. Formulación del Problema..... | 8 |
| 1.4. Sistematización del Problema..... | 8 |
| 1.5. Objetivos de la Investigación | 9 |
| 1.5.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos. | 9 |
| 1.6. Justificación del Problema..... | 9 |
| 1.7. Delimitación del Problema | 10 |
| 1.8. Idea a Defender..... | 11 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| 2. Marco Teórico | 12 |
| 2.1. Antecedentes y Estudios Previos..... | 12 |
| 2.2. Fundamentos Teóricos..... | 16 |
| 2.2.1. Microempresa. | 16 |
| 2.2.1.1. Características de la microempresa..... | 17 |
| 2.2.1.2. Actividades de la Microempresa..... | 17 |
| 2.2.1.3. Áreas de Gestión. | 18 |
| 2.2.1.4. Microempresa Artesanal. | 18 |
| 2.2.1.4.1. Ciclo de Vida de un Producto | 19 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.2.1.5. | Microempresa Artesanal de Calzado..... | 19 |
| 2.2.2. | Estructura de la Organización..... | 20 |
| 2.2.2.1. | Importancia de la Estructura de la Organización. | 21 |
| 2.2.2.2. | Tipos de Estructura Organizacional. | 21 |
| 2.2.2.2.1. | Estructura Formal..... | 21 |
| 2.2.2.2.2. | Estructura Informal. | 22 |
| 2.2.3. | Organigrama. | 23 |
| 2.2.3.1. | Tipos de Organigrama..... | 24 |
| 2.2.3.2. | Organigrama del Área de Producción de una PYME. | 27 |
| 2.2.3.3. | Organigrama de la Microempresa Artesanal..... | 29 |
| 2.2.4. | Planificación. | 29 |
| 2.2.4.1. | Beneficios de la Planificación. | 30 |
| 2.2.5. | Estrategias..... | 30 |
| 2.2.5.1. | Estudio de la Estrategia Empresarial..... | 31 |
| 2.2.6. | Manual. | 31 |
| 2.2.6.1. | Objetivos de los Manuales. | 32 |
| 2.2.6.2. | Clasificación de los Manuales..... | 33 |
| 2.2.7. | Procedimientos. | 34 |
| 2.2.7.1. | Beneficios de los Procedimientos. | 35 |
| 2.2.7.2. | Manual de Procedimientos. | 35 |
| 2.2.7.3. | Estructura de los manuales de procedimiento. | 36 |
| 2.2.8. | Diagrama de Flujo | 37 |
| 2.2.9. | Conceptualización del Análisis FODA. | 38 |
| 2.2.9.1. | Objetivos del Análisis FODA. | 40 |
| 2.2.9.2. | Aplicaciones del Análisis FODA. | 40 |
| 2.3. | Marco Conceptual..... | 41 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III | 43 |
| 3. Marco Metodológico | 43 |
| 3.1. Tipo de Investigación | 43 |
| 3.2. Enfoque de la Investigación | 43 |
| 3.3. Técnicas de Investigación..... | 43 |
| 3.3.1. Observación..... | 44 |
| 3.3.2. Entrevista..... | 45 |
| 3.4. Población y Muestra | 45 |
| 3.5. Tratamiento de la Información | 46 |
| 3.6. Análisis Situacional de la Empresa | 46 |
| 3.6.1. Ficha de Observación..... | 46 |
| 3.6.2. Conclusiones Parciales de la Ficha de Observación..... | 50 |
| 3.6.3. Entrevista al Personal de la Empresa..... | 51 |
| 3.6.4. Conclusiones Parciales de Entrevista..... | 54 |
| 3.7. Análisis FODA | 55 |
| 3.7.1. Matriz FODA..... | 55 |
| CAPÍTULO IV | 62 |
| 4. Manual de Procesos para el Área de Producción | 62 |
| 4.1. Estructura Organizacional | 81 |
| 4.2. Manual de Funciones..... | 83 |
| 4.3. Descripción Técnica de los Cargos | 85 |
| 4.4. Análisis de la Inversión y Beneficios Económicos del Manual | 99 |
| 4.4.1. Análisis de la Inversión..... | 99 |
| 4.4.2. Cálculo del VAN (Valor Actualizado Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). 100 | |
| 4.4.3. Beneficios Económicos del Manual de Procesos..... | 102 |

| | |
|-----------------------|-----|
| CONCLUSIONES..... | 104 |
| RECOMENDACIONES | 105 |
| BIBLIOGRAFÍA | 106 |
| ANEXOS | 109 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Delimitación del Problema | 10 |
| Tabla N° 2: Estructura de los Manuales de Proceso..... | 36 |
| Tabla N° 3: Simbología del Diagrama de Flujo | 37 |
| Tabla N° 4: Modelo de Ficha de Observación Propuesta..... | 44 |
| Tabla N° 5: Población y muestra..... | 45 |
| Tabla N° 6: Ficha de Observación Taller Artesanal "Calzado Reinozo" | 47 |
| Tabla N° 7: Entrevista para Administrador | 51 |
| Tabla N° 8: Matriz DAFO | 60 |
| Tabla N° 9: Objetivos Estratégicos de "Calzado Reinozo" | 61 |
| Tabla N° 10: Mano de obra requerida | 82 |
| Tabla N° 11: Actividades del Proceso Productivo | 83 |
| Tabla N° 12: Descripción técnica - Gerente General | 85 |
| Tabla N° 13: Descripción técnica - Asistente de Diseño..... | 86 |
| Tabla N° 14: Descripción técnica - Jefe de Producción | 87 |
| Tabla N° 15: Descripción técnica - Jefe de Control de Calidad | 88 |
| Tabla N° 16: Descripción técnica – Operario de Corte | 89 |
| Tabla N° 17: Descripción técnica - Auxiliar de Corte..... | 90 |
| Tabla N° 18: Descripción técnica – Operario de Costura | 91 |
| Tabla N° 19: Descripción técnica - Auxiliar de Costura | 92 |
| Tabla N° 20: Descripción técnica - Operario Plantador | 93 |
| Tabla N° 21: Descripción técnica - Auxiliar Plantador | 94 |
| Tabla N° 22: Descripción técnica – Auxiliar de Bodega..... | 95 |
| Tabla N° 23: Descripción técnica - Auxiliar de Acabado | 96 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 24: Descripción técnica - Auxiliar de Empacado..... | 97 |
| Tabla N° 25: Descripción técnica - Asistente de Control de Calidad | 98 |
| Tabla N° 26: Datos para cálculo TIR | 99 |
| Tabla N° 27: Producción Taller Artesanal "Calzado Reinozo" | 101 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 1: Productores de Calzado en Ecuador | 4 |
| Figura N° 2: Calzado Vendido en "Calzado Reinozo" (por pares) | 6 |
| Figura N° 3: Ingresos últimos cinco años "Calzado Reinozo" | 6 |
| Figura N° 4: Demanda de Calzado en Ecuador | 7 |
| Figura N° 5: La Microempresa..... | 16 |
| Figura N° 6: Estructura organizacional formal | 22 |
| Figura N° 7: Estructura organizacional informal | 23 |
| Figura N° 8: Ejemplo de Organigrama Vertical..... | 25 |
| Figura N° 9: Ejemplo de Organigrama Horizontal | 26 |
| Figura N° 10: Modelo de Organigrama Mixto | 26 |
| Figura N° 11: Modelo de Organigrama de Bloque | 27 |
| Figura N° 12: Modelo de Organigrama Circular..... | 27 |
| Figura N° 13: Organigrama para una PYME | 28 |
| Figura N° 14: Organigrama "Calzado Reinozo" | 29 |
| Figura N° 15: Estructura FODA..... | 39 |
| Figura N° 16: Diagrama de Procesos de Producción Actual..... | 49 |
| Figura N° 17: Descripción gráfica del modelo de la propuesta | 55 |
| Figura N° 18: FODA "Calzado Reinozo" | 56 |
| Figura N° 19: Organigrama Propuesto | 81 |

INTRODUCCIÓN

La industria de calzado genera más de cien mil plazas de trabajo en el Ecuador, lo que representa un alto número para el sector, pero se ve afectado cada vez más por la carencia de liquidez. Durante el año 2015 la baja fue inminente. El costo de las materias primas, el ingreso de mercancías provenientes de China, Perú y Colombia, acompañado de la crisis financiera por la que atravesó el país fueron los principales causantes de que las ventas bajaran radicalmente.

Los artesanos que laboran en esta actividad lo hacen debido a que su conocimiento es generalmente heredado. Muchos de los que se dedican a actividades artesanales lo hacen durante toda la vida, y ven casi imposible dedicarse a algo más, motivo por el cual están a expensas de las variaciones en el mercado todo el tiempo, sin tener más que esperar a que la situación económica cambie a su favor.

Si bien es cierto que el calzado que se realiza artesanalmente resulta a final de cuentas de mejor calidad, la realidad es que por sus costos no siempre son comercializados como se espera. La oferta que realizan los artesanos se rige a ciertas tendencias que van desde lo estándar hasta lo personalizado, pero el producto no siempre puede mantenerse en el top de ventas hasta salir del stock preestablecido, lo que ocasiona pérdidas al sector.

Por otro lado se encuentra también el cumplimiento de las normativas, la legalización del sector artesanal y de la microempresa que se dedica a esta actividad. El ingreso ilegal perjudica al país y al mismo sector artesanal, motivo por el que las empresas deben irse registrando conforme lo indica la ley, lo que da lugar a más plazas de trabajo, mayores capacitaciones financiadas por el gobierno, y consideraciones dentro de las reformas que pudieran realizarse dentro del campo micro empresarial.

Para que una microempresa del sector artesanal funcione correctamente, es indispensable regularizar las actividades que sugiere cada cargo que aporta a la producción del producto. Esto es factible solamente si se subdividen las responsabilidades, jerarquías y procesos de una manera adecuada, según las capacidades y habilidades de los trabajadores, así como también por medio de la delimitación de cada puesto de trabajo que requiera la actividad de producción.

El presente proceso investigativo propone una mejor distribución de una empresa de calzado artesanal, acompañada del detalle de actividades que se deben manejar para su campo de acción.

En el **Capítulo I** se muestra la situación problema del proceso investigativo, así como también las bases que motivan la investigación para dar un prefacio de lo que será resuelto a lo largo de este trabajo.

En el **Capítulo II** se incluye el marco teórico, conceptual y legal que respaldan la información que será analizada conforme los resultados obtenidos en la exploración.

En el **Capítulo III** se desarrolla el método investigativo y se viabiliza la situación actual de la empresa, lo que confirma la problemática y da pie a las posibles soluciones a plantearse.

En el **Capítulo IV** se propone un manual de procesos al que antecede un diagrama de flujo y organigrama reestructurando las jerarquías de la microempresa objeto de estudio.

CAPITULO I

1. Diseño de la Investigación

1.1. Tema de la Investigación

Manual de Procesos de Producción para el Taller Artesanal “Calzado Reinozo”.

1.2. Planteamiento del Problema

La industria del calzado en el Ecuador genera empleo a alrededor de 1.2 millones de personas dentro de la cadena productiva, es decir, desde quienes producen los insumos hasta quienes lo entregan (producto final).

El sector del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009; según los datos de la Junta de Defensa del Artesano y el Ministerio de Industrias la producción de calzado se incrementó en un 184% en los últimos diez años. La aplicación de un arancel mixto desde el 2010 y las salvaguardias desde el 2016 han sido medidas económicas que dinamizaron a este sector productivo. Con estos aranceles, que imponen un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado, se trata de proteger al calzado nacional, principalmente ante los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia o Perú.

Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos, y según la Revista Gestión, el número de productores en 2012 fue de 3500.

A pesar de lo indicado en el párrafo anterior, el sector de calzado presenta problemas, por los siguientes motivos:

- La economía de bolsillo que llevan los artesanos para cumplir con sus procesos de producción.- Esto quiere decir, la forma de financiamiento y reinversión de las ganancias, desde la compra de las materias primas, herramientas y la elaboración del calzado.

- El contrabando de calzado desde Colombia.- Que según las cifras de la SENAE, son de dos o tres contenedores al mes, que implica alrededor de 200 mil unidades, lo que desequilibra la débil economía de los productores.
- La falta de competitividad, para ingresar al mercado extranjero, ya que si bien es cierto el calzado ecuatoriano es de calidad, el alto costo de las materias implica que su precio sea superior en relación con el extranjero en términos de intercambios internacionales, a pesar del apoyo gubernamental, esto ya implica acuerdos de cooperación privados.

Cada empresa, sea grande o pequeña, tiene procesos productivos; el problema radica en que esta puede ejercer bien o mal los mencionados procesos que la llevan a incurrir en pérdidas e inclusive en su cierre total.

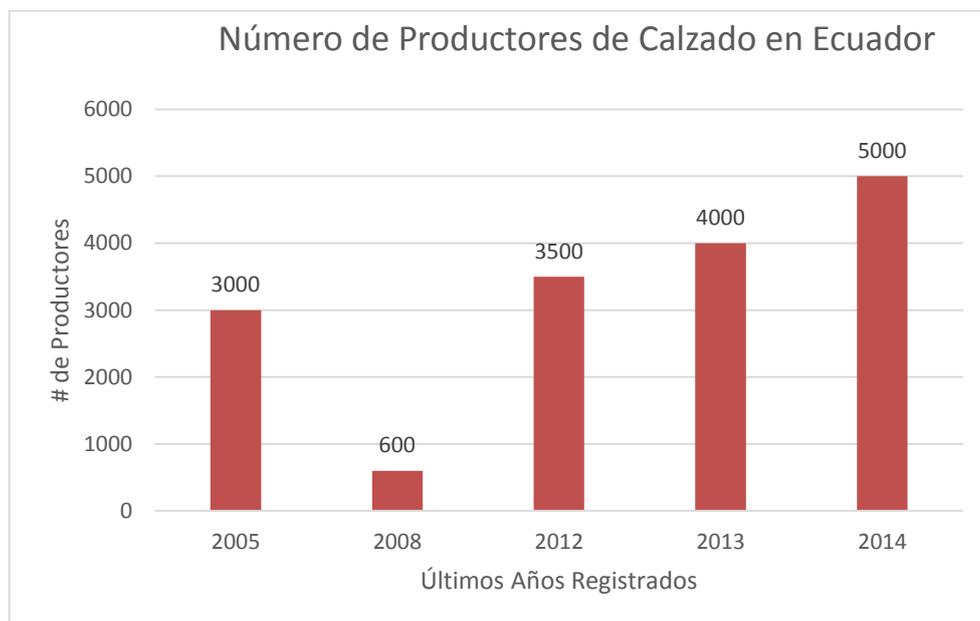


Figura N° 1: Productores de Calzado en Ecuador

Fuente: (Revista Líderes Ec, 2016)

Elaborado por: Autores

Según Revista Líderes Ec., los productores en el Ecuador han ido en aumento, posterior a la baja de nuevos productores en 2008.

La revista (Ekos Negocios, 2017) indica que, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico (representan el 75% de las compañías del país). De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del Ecuador.

Un proceso de producción que organice planifique, ejecute y controle, cada movimiento hasta llegar al producto deseado, garantiza una alta productividad y alto porcentaje de rentabilidad.

Calzado Reinozo, es un negocio familiar que se dedica a la fabricación artesanal y distribución de calzado, ubicada al sur de la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Las Malvinas. El negocio nace como una descendencia de Don Wilfrido Reinozo Vargas dueño y artesano profesional que decidió implementar en el año 1978, bajo la necesidad de generar ingresos hacia la familia para poder solucionar problemas económicos en dicho momento.

La empresa se inició en la ciudadela las Malvinas al sur de Guayaquil, surge como un emprendimiento familiar con 3 trabajadores y 2 aprendices. Se dedica a la fabricación artesanal y distribución de calzado.

El negocio se montó con un pequeño capital generado con los propios recursos de la familia, y posteriormente llegó la necesidad de extenderse. De esa manera el pequeño taller artesanal empezó a crecer debido a la demanda existente del producto, lo que conllevó a contratar más empleados y ampliar el lugar.

Su inspiración empieza por desarrollar un producto que fácilmente pueda estar en la vitrina de las mejores tiendas de vestimenta de la ciudad y es así que establece un taller en el que inició confeccionando un par de zapatos al día bajo pedidos, llegando a la actualidad a tener una capacidad en fábrica para producción de 2500 pares de zapatos por mes.

La cantidad anual de venta de calzado registrada para el Taller Artesanal “Calzado Reinozo” es la siguiente:

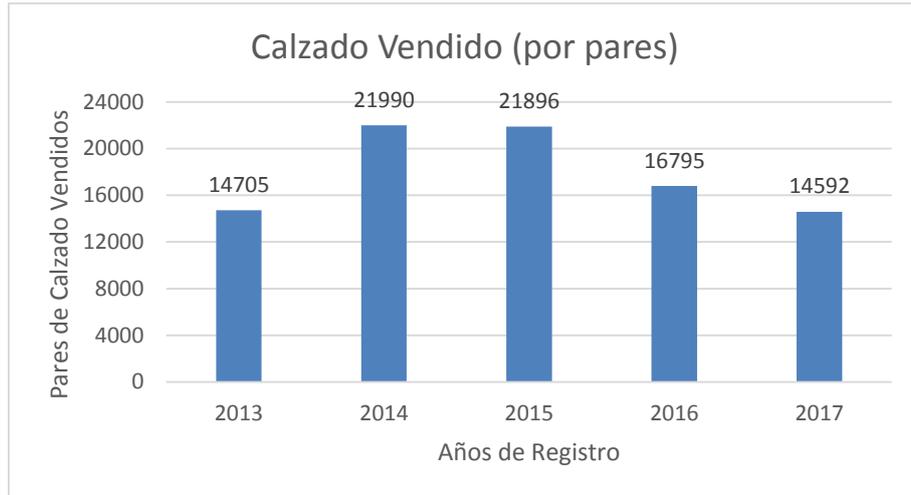


Figura N° 2: Calzado Vendido en "Calzado Reinozo" (por pares)

Fuente: "Calzado Reinozo", registro del SRI 2017

Elaborado por: Autores

Según los ingresos registrados en el (Servicio de Rentas Internas, 2017), tenemos que la Empresa "Calzado Reinozo", en contraste con sus registros de venta de pares de calzado, muestra los siguientes ingresos monetarios por concepto de ventas en los últimos años:



Figura N° 3: Ingresos últimos cinco años "Calzado Reinozo"

Fuente: "Calzado Reinozo"

Elaborado por: Autores

Como muestra la figura, los ingresos en los últimos cinco años de la empresa "Calzado Reinozo" han sido variables con tendencia a la baja. Según indica su Gerente General,

esto se debe a la introducción al mercado nacional de calzado chino principalmente. Este tipo de calzado, al ser de materia prima y mano de obra más económica, tiene mayor acogida por su precio, pero no por calidad.

Otros puntos que se deben considerar al momento del análisis son los siguientes:

- Falta de control de actividades y designación de funciones
- El crecimiento de la demanda dentro del mercado artesanal de calzados en los últimos 10 años
- El personal que carece del conocimiento básico para la elaboración del calzado, es decir, no son considerados como mano de obra calificada
- Duplicidad de tareas por el desconocimiento de los trabajadores de sus actividades y responsabilidades propias
- Demanda por tipo de calzado en el país



Figura N° 4: Demanda de Calzado en Ecuador

Fuente: (Parra, 2015)

Elaborado por: Autores

La demanda de calzado en el Ecuador, se ve sectorizada según varios tipos de calzado, viéndose acentuada la preferencia hacia el calzado de cuero, pues tiene mayor durabilidad.

En los registros de la (Cámara de Calzado de Tungurahua, 2008) se encuentra que la demanda de calzado desde hace diez años atrás fluctúa entre 57 millones de pares anuales, pero sólo diez millones aproximadamente son producidos en Ecuador.

Pero más allá del tamaño y recursos que posee la planta y de lo que se estime promover en fabricación, la empresa presenta problemas en el proceso productivo tales como desperdicio de material, no se aprovecha la capacidad total de producción de la fábrica, el personal no conoce sus responsabilidades de acuerdo al cargo que ejerce, y todo esto sucede debido a la falta de un Manual de Procesos que evidencie orden, estipule tiempos máximos de elaboración, designe compromisos y formalice un poco más la actividad que se realiza en el taller.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo ayudaría, en términos de eficiencia en la productividad, la implementación de un Manual de Procesos para el taller artesanal Calzado Reinozo?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el estado actual en cuanto al área de producción en la empresa Calzado Reinozo?
- ¿Cuáles son las necesidades organizacionales más relevantes que deben ser consideradas dentro del sector productivo del negocio?
- ¿Qué estrategias clave podrían aplicarse dentro de los procesos en la planta de producción de Calzado Reinozo para incrementar la eficiencia de la misma?
- ¿Qué beneficios tendría la implementación de un Manual de Procesos en la empresa Calzado Reinozo?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General.

Elaborar un Manual de Procesos de Producción para el taller artesanal Calzado Reinozo.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis de la situación actual de los procesos de producción que se llevan a cabo dentro del taller artesanal Calzado Reinozo.
- Establecer las estrategias que se deben aplicar en el diseño de los procesos de la planta de producción de Calzado Reinozo.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada y los roles del personal de producción de Calzado Reinozo.
- Analizar la inversión y beneficios económicos de implementar un manual de procesos de producción en la empresa Taller Artesanal Calzado Reinozo.

1.6. Justificación del Problema

Este proceso investigativo representará valiosos cambios dentro del actual proceso productivo de la empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, en el ámbito económico, social y metodológico.

Mediante las técnicas de investigación que se aplicarán, se podrá determinar soluciones a la problemática existente, y permitirá un mejor enfoque del área de producción, logrará que los colaboradores puedan reconocer plenamente sus obligaciones, deberes y responsabilidades a cumplir, manteniendo siempre coordinación y coherencia en los cargos.

Para el taller artesanal Calzado Reinozo, el poder aprovechar su capacidad total de producción es crucial para cumplir con la demanda de calzado e incrementar sus ventas; para que esto se lleve a cabo es imprescindible la reorganización de la planta y puntualización de actividades según el puesto de trabajo.

El propósito de este proceso investigativo, es enmendar las falencias que ha ocasionado dentro de la empresa, la carencia de un manual de procesos de producción, lo que provocaba el incumplimiento de los objetivos de la misma.

Este desarrollo es importante porque ayudará en la eficiencia dentro del área de producción, permitiendo obtener buenos resultados no solo en la calidad del producto sino en la efectividad y rapidez del trabajo realizado, para ofrecer un mejor producto al consumidor final.

El manual de procesos permitirá establecer lineamientos adecuados para el desempeño de los trabajadores.

Es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como herramienta que permita transmitir prácticas y conocimientos, además de mejorar las funciones del taller.

1.7. Delimitación del Problema

La investigación estará centrada en el departamento de producción de la empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, ubicada en la ciudadela de las Malvinas, al sur de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas; por lo cual se busca diseñar un manual de procesos para el Departamento de Producción. Este estará centrado en las incidencias del año 2016 – 2017, período base para el motivo de investigación.

Se detalla una tabla resumen con los datos del proyecto:

Tabla N° 1: Delimitación del Problema

| | |
|---------------|-----------------------------|
| Campo: | Administrativo |
| Área: | Administración – Producción |

| | |
|---------------------------------|---|
| Aspecto: | Implementación de un Manual de Procesos |
| Tema: | Manual de Procesos de Producción para el Taller Artesanal “Calzado Reinozo” |
| Delimitación geográfica: | Guayaquil, Ciudadela Malvinas |
| Delimitación espacial: | Taller Artesanal “Calzado Reinozo” |
| Delimitación temporal: | 2016 – 2017 |

Elaborado por: Autores

1.8. Idea a Defender

El diseño e implementación de un Manual de Procesos permitirá mejorar los procesos de producción y establecer lineamientos a los trabajadores de “Calzado Reinoso”.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes y Estudios Previos

| | |
|----------------------------|--|
| Autores: | Serrada Bautista Alejandro José Fierro Porto Hernando Alfonso |
| Título de la Tesis: | Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS |
| Año: | 2013 |
| Institución: | Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario |
| Ciudad: | Cúcuta |
| Tipo de Informe: | Tesis de Grado |

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación: (Serrada Bautista & Fierro Porto, 2013) en su trabajo explican que:

El sector presencié un incremento del 50% debido principalmente a un crecimiento del 52% en las importaciones de calzado, pasando de “39.7 millones de pares en los primeros diez meses del 2010 a 60.2 millones en el mismo período del 2011.”, de los cuales cerca del 17% presentaba un precio inferior a los de referencia establecidos por la DIAN en febrero de 2010. (p.12)

Se ve reflejado que las importaciones predominan en el sector del calzado. La producción interna no es parte importante del número final de producción y venta de calzado pues el calzado artesanal no tiene el impulso necesario en Colombia.

| | |
|----------------------------|--|
| Autores: | Mendoza Torres Leandro José Veloz Camejo Mario Andrés |
| Título de la Tesis: | Plan de Negocios para la Producción Artesanal de Zapatos en la Ciudad de Guayaquil |
| Año: | 2018 |
| Facultad: | Administración |
| Institución: | Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil |
| Ciudad: | Guayaquil |
| Tipo de Informe: | Tesis de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial |

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación: (Mendoza Torres & Veloz Camejo, 2018) en su trabajo explican que:

Según los datos estadísticos sobre la demanda y consumo de calzado en el Ecuador, se estima que un 65% de quienes adquieren el producto son mujeres, mientras que un 17% es calzado destinado a niños en edades entre los 5 a 11 años, y un 18% son hombres, esto evidencia que existe un amplio mercado, especialmente para mujeres, que son las mayores compradoras de calzado. (p.7)

Existe un gran mercado dentro del país que abarca todas las edades, y este puede ser explotado buscando siempre la versatilidad y variedad de los modelos de calzado que se ofrezca. El sector femenino es el que predomina ampliamente las estadísticas y debería ser el más trabajado por los productores.

| | |
|----------------------------|--|
| Autores: | Sepúlveda Badillo Nini Johanna Lizarazo Parada Luz Stella |
| Título de la Tesis: | Estudio Financiero para la puesta en marcha de la Empresa de Calzado GAIA, del Municipio de San Gil – Departamento Santander |
| Año: | 2016 |
| Facultad: | Ingenierías Físicomecánicas |
| Institución: | Universidad Industrial de Santander |
| Ciudad: | Bucaramanga |
| Tipo de Informe: | Tesis para el título de Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos |

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación: (Sepúlveda Badillo & Lizarazo Parada, 2016) en su trabajo explican que:

Para el año 2014, según la encuesta EOIC, las variables de producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado de Colombia, registraron una variación de 4.9%, 6.2% y 7.9% respectivamente. En cuanto al empleo se observa un comportamiento de crecimiento de 6.8%. Estos se deben al freno en las importaciones de calzado a precios muy bajos. (p.31)

Para que la producción, así como también el empleo se incremente dentro de un país, debe existir una ley que controle el ingreso descontrolado de mercadería muy barata que daña el mercado y deja sin opciones a los productores nacionales.

| | |
|----------------------------|--|
| Autor: | Montero Molina Silvana Elizabeth |
| Título de la Tesis: | Formulación del Diseño de Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, para calzado “La Casa del Pantanero” |
| Año: | 2014 |
| Facultad: | Ingeniería Industrial |
| Institución: | Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca |
| Ciudad: | Cuenca |
| Tipo de Informe: | Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Industrial |

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación: (Montero Molina, 2014) indica en su trabajo de titulación que:

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se preocupan por el aseguramiento y desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad en todos sus procesos y operaciones, logrando importantes beneficios que les permitan permanecer en el mercado global que cada vez es más exigente y cambiante. En este contexto, las empresas son cada vez más competitivas y al adoptar un SGC podrían alcanzar su progreso. (p.16)

El término *calidad* es más que sólo un valor del producto. La calidad define al empresario, y este factor se logra desde los procesos de producción, pues la calidad no sólo tiene que ver con lo que se consume, sino también con la forma en la que el personal trabaja dentro de una empresa, los conocimientos que demuestra sobre su cargo, y la agilidad con la que pueda completar su trabajo, sin tener pérdidas de ningún tipo.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. Microempresa.

Una microempresa como lo indica su nombre es una empresa pequeña la cual surge del emprendimiento de una o varias personas; por lo general cuando hablamos del sector productivo (industrial, servicio, o comercio), puede estar integrada por 10 trabajadores y se dedica a la venta de bienes o prestación de algún servicio (USAID From the american people, 2005).

Por su tamaño se debería llevar un control adecuado de todos los procedimientos que se realizan dentro de la misma pero muchas veces no se puede cumplir con todos los factores que permitan un alto rendimiento y crecimiento que puede ser causado por falta de conocimiento en administración empresarial o simplemente por ser una empresa familiar.

Las MiPyME (micro, pequeñas y medianas empresas) dentro del campo empresarial ecuatoriano contribuyen un aporte bastante significativo, según el último Censo Nacional Económico (2010), 99 de cada 100 establecimientos están categorizados como MiPyME.

La importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de asistir al proceso de consolidación del sistema nacional de producción, se hace tendencia dados los datos sobre sus ingresos, que van en ascenso conforme pasan los años (Araque Cordovez, 2012).

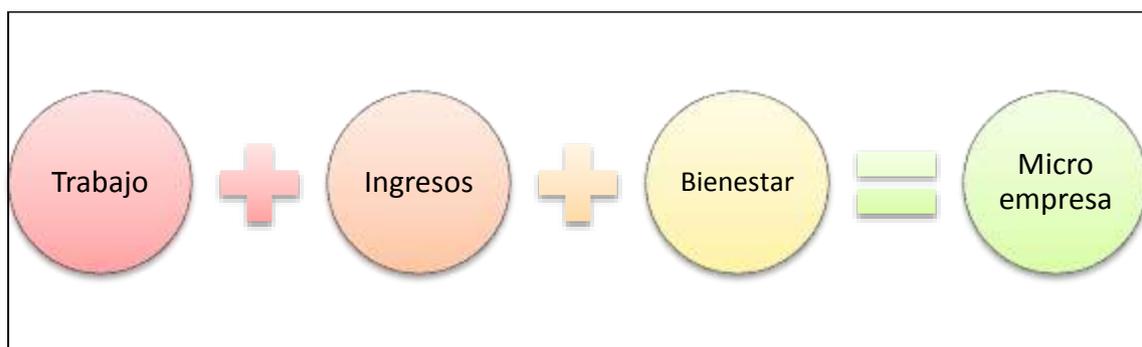


Figura N° 5: La Microempresa

Elaborado por: Autores

2.2.1.1. Características de la microempresa.

Para definir a una microempresa o empresa pequeña como tal, se observan las siguientes características:

- El propietario de la microempresa tiene que muchas veces hacer el compromiso de gerente, vendedor, secretario, administrador y operario.
- La flexibilidad es la clave del éxito en las empresas pequeñas, pues tienen la habilidad para cambiar rápidamente de dirección, de un curso, de acción establecida o de la capacidad de hacer algo diferente; esto le favorece ya que puede responder y satisfacer a la demanda de los consumidores.
- Algunas microempresas se encuentran establecidas dentro del hogar y comparten local, vehículo y servicios públicos, y esto conlleva a que los propietarios no se atribuyan un sueldo fijo.
- Suele pasar que dentro de las microempresas familiares no se realiza selección de personal apto para el puesto de trabajo, lo que puede incidir en pérdidas económicas.
- La producción se realiza en pequeños volúmenes dependiendo de la demanda que genera su actividad diariamente, en forma semanal o dependiendo del producto que se ofrece.
- Una de las características en desventaja más notoria se muestra con los recursos humanos y económicos que son limitados; la constante inflexibilidad en la forma de gestión tradicional; la tendencia a poseer tecnología obsoleta; y, al no ser un fácil sujeto de crédito, el endeudamiento con entes externos *no crediticios*, es constante.

2.2.1.2. Actividades de la Microempresa.

Las microempresas se desempeñan y clasifican su actividad bajo las siguientes modalidades:

- Productiva.- categoría en la que ingresan los talleres artesanales, que convierten materia prima en determinados productos para su posterior comercialización (zapatería).
- De servicios.- aplica para satisfacer ciertas necesidades mediante la aplicación de conocimientos (cafetería).
- De comercio.- que se dedica a la compra y venta de productos (abarrotes).

2.2.1.3. Áreas de Gestión.

Para administrar mejor sus recursos, las microempresas se enfocan en las siguientes áreas (Banco Solidario, 2008):

- Finanzas.- dirigida al ámbito monetario: cómo invertir-recuperar el dinero, y el control de ingresos y egresos.
- Producción.- transformación de materias primas en productos terminados, donde interviene la planificación, producción y distribución.
- Equipo de trabajo.- donde se trabaja más en el aspecto de organización de la familia, creando buen ambiente laboral e inculcando valores para el mejor desempeño productivo.
- Comercialización.- enfocada a la venta de productos para mantenerse en el mercado, satisfaciendo necesidades de clientes.

2.2.1.4. Microempresa Artesanal.

La microempresa artesanal es aquella que dedica su actividad comercial a la elaboración y comercialización de productos que en su mayor parte son elaborados de forma manual, y en esta actividad las máquinas no tienen protagonismo, aunque en ciertos casos se implementan de forma mínima.

Dentro de una microempresa artesanal intervienen varios factores que son la clave para definir su tiempo de permanencia en el mercado. Estos factores son:

- *Diseño*: cada diseño debe ser preferiblemente único, lo que garantiza que los clientes vuelvan a consumir los productos y que los mismos no van a ser conseguidos con facilidad en otro lugar.
- *Diversidad*: otorgar al cliente la capacidad de poder elegir entre varios productos acordes a su segmento de mercado, así como también darle capacidad de adquisición sobre los productos.
- *Calidad*: mantener la calidad de los productos para evitar pérdidas de ingresos, lo que podría conllevar hasta el quiebre de la microempresa, porque los clientes cambian los productos por otros que consideren mejores.

2.2.1.4.1. Ciclo de Vida de un Producto

Cada producto tiene un ciclo de vida que dentro de la actividad comercial se considera como *finito* (Asociación PROESA, 2011). El patrón que sus datos estadísticos siguen una curva sólida que denota el inicio, la madurez y el declive del producto.

2.2.1.5. Microempresa Artesanal de Calzado

La historia del calzado data desde que el hombre a través del tiempo ha utilizado sus pies para movilizarse de un lugar a otro por motivos varios. Desde ese momento nace la necesidad de inventar la protección del pie, utilizando ramas, hojas de árboles para dicha elaboración; al pasar el tiempo el hombre aprendió a cazar y de esta manera utilizó la piel del animal para la elaboración del mismo (Industria del Cuero de Latinoamérica, 2014).

El registro y la numeración proviene de Inglaterra desde los años 1600, cuando el calzado se empezó a utilizar en masa, con las mismas características, para ejército (Sapato Site, 2012). Pero fue mucho después de eso que el proceso de elaboración del calzado, que hasta ese momento era en un solo sentido (productor-comerciante-usuario final) se

empezó a ver discontinuo desde la fabricación, pasando por distintos procesos a partir del siglo XX, donde se presentan los siguientes pasos (que varían según el tamaño de la fábrica):

- Modelado.- elaboración de distintos modelos
- Almacenamiento.- control de insumos
- Corte.- distintas piezas del zapato
- Costura.- unión de partes de cuero
- Prefabricado.- insumos distintos al cuero como suelas, tacones
- Acabado.- operaciones finales y control de calidad
- Distribución.- volumen de producción entregado al punto de venta

La mayor parte de la actividad de calzado se ha llevado a cabo por medio de talleres artesanales, que regularmente son oficios que heredan las familias a las siguientes generaciones. Este trabajo, que comienza como terapia familiar donde todos intervienen, se convierte luego en la fuente de ingreso de la misma, pero al igual que cualquier otra empresa, debe registrarse, estar legalizada, y para que se vean resultados en cuanto a productividad e ingresos, debe tener un manual de procesos legible que complemente y formalice su actividad (Parra, 2015).

2.2.2. Estructura de la Organización.

La estructura de la organización se trata de la repartición y ordenamiento que se lleva a cabo en una empresa para dividir las ocupaciones y jerarquías (Harnan, 2010). Con esta referencia podemos afirmar que todo tipo de empresa debe poseer una estructura organizacional estable, considerando las funciones de cada empleado, para que esta pueda crecer y mantener todo en orden.

El objetivo de la estructura organizacional se logra con base en organigramas, división del trabajo y jerarquía.

2.2.2.1. Importancia de la Estructura de la Organización.

Las empresas deben ser rentables, y esto se logra definiendo responsabilidades claras, para que el personal sepa exactamente qué debe hacer dentro de la compañía. Los aspectos más importantes son:

- Facilita el orden y control de la empresa, sea esta pequeña, mediana o grande.
- Se definen las jerarquías y con esto se delega funciones.
- Se pueden definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Facilita la coordinación de áreas homogéneas.

Esto va a permitir mejorar la toma de decisiones, así se tendrá un manejo adecuado de las áreas existentes y la correcta organización de mandos y funciones de forma jerárquica.

2.2.2.2. Tipos de Estructura Organizacional.

La estructura organizacional trabaja en el ámbito de la autoridad, para emitir jerarquías, pero también aplica la espontaneidad que hace a los empleados partícipes del aporte de ideas. Por esto, podemos dividirla en dos tipos:

- Estructura formal
- Estructura informal

2.2.2.2.1. Estructura Formal.

Surge para alcanzar objetivos a través de manuales de acción, organigramas y división de responsabilidades, de manera consecuente, con base en documentos de fácil consulta o verbalmente dentro de la organización. Sus principios son la autoridad y la jerarquía.

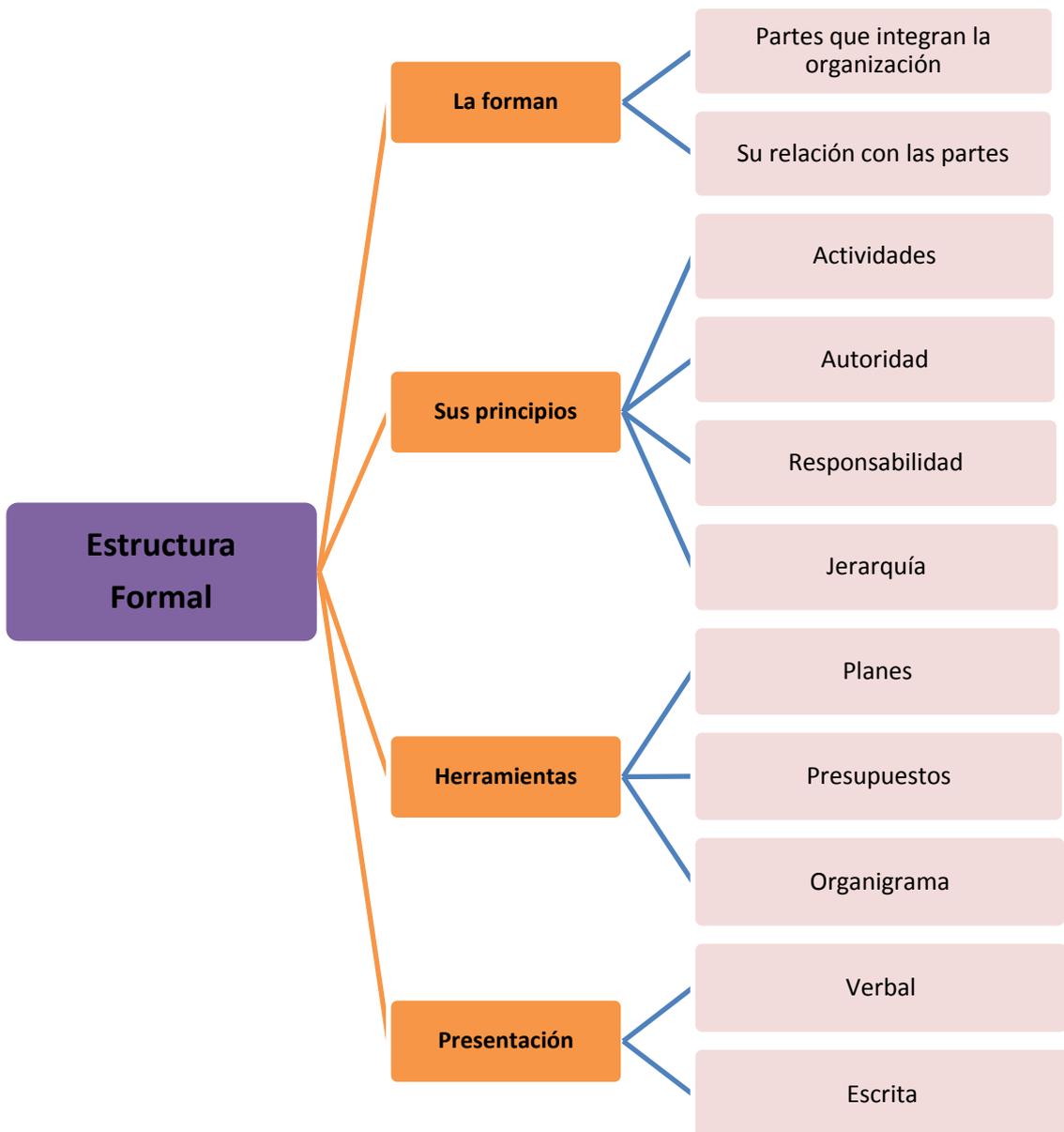


Figura N° 6: Estructura organizacional formal

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

2.2.2.2.2. Estructura Informal.

Obedece al orden, y son más dinámicas que las formales. Están en función de los gustos, creencias y necesidades de quienes la conforman, pero parten desde una estructura formal porque mantienen las relaciones entre los miembros y mezclan varios factores.

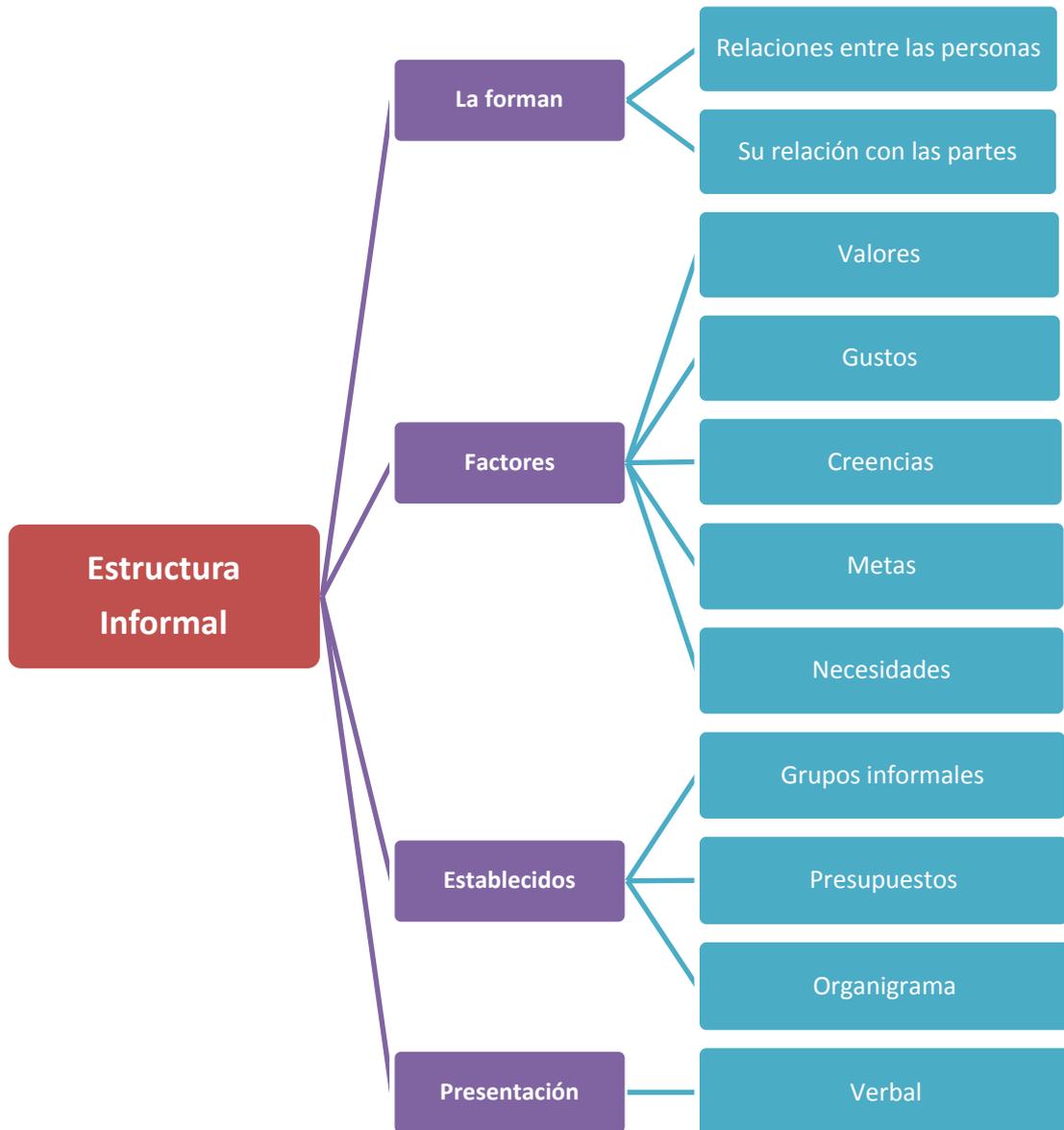


Figura N° 7: Estructura organizacional informal

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

2.2.3. Organigrama.

Un organigrama es un bosquejo donde se presenta detalladamente la estructura organizacional de una empresa u organismo público. Esta palabra significa ‘organización escrita’.

Un organigrama muestra descriptivamente las jerarquías y muchas veces puede demostrar inclusive la función de cada persona que trabaja en la empresa, de los equipos o de los departamentos que la conforman.

2.2.3.1. Tipos de Organigrama.

Se presentan varias clasificaciones, pero éstas dependen de ciertos parámetros, y se aplican conforme encajen dentro de la organización (Vásquez Rojas, 2012):

a) Por la naturaleza de la organización

- Micro administrativo. - sólo de una empresa o de una de sus áreas.
- Macro administrativo. - más de una empresa puede incluirse, como las multinacionales o grupos empresariales.
- Meso administrativo.- varias organizaciones pero de la misma índole o giro de negocio.

b) Por su propósito

- Informativo.- o público, disponible para todos los usuarios que necesiten de sus datos.
- Analítico.- analiza la conducta de la organización.
- Formal.- promueve el punto de vista legal.
- Informal.- no existe un instrumento escrito, es muy básico.

c) Por su espacio o ámbito

- Generales.- destaca lo más importante de la organización
- Específicos.- puntualiza ciertas áreas con mayor detalle, porque su actividad lo amerita.

d) Por su contenido

- Integrales.- enuncia la relación jerárquica entre los departamentos de una empresa, y la dependencia entre ellos.
- Funcionales.- detalla las principales funciones de cada cargo.
- De puestos.- indica los nombres de los colaboradores de la entidad, así como también el número de cargos por áreas existentes y ocupados, lo que permite saber dónde existen vacantes a las que pueden ser promovidos los empleados.

e) Por su distribución gráfica

- Verticales.- se organiza con el puesto de mayor autoridad en la parte más alta o tope. El resto de departamentos van en descenso de acuerdo al mando.

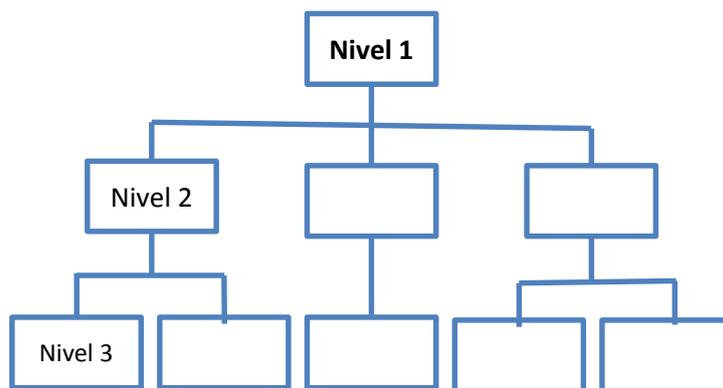


Figura N° 8: Ejemplo de Organigrama Vertical

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

- Horizontales.- van de izquierda a derecha, ubicando primero los cargos de mayor jerarquía.

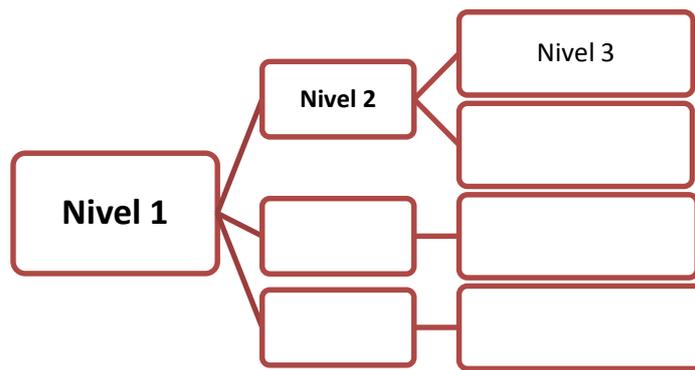


Figura N° 9: Ejemplo de Organigrama Horizontal

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

- **Mixtos.-** mezcla los organigramas verticales y horizontales, cuando existen demasiados departamentos dentro de una empresa.

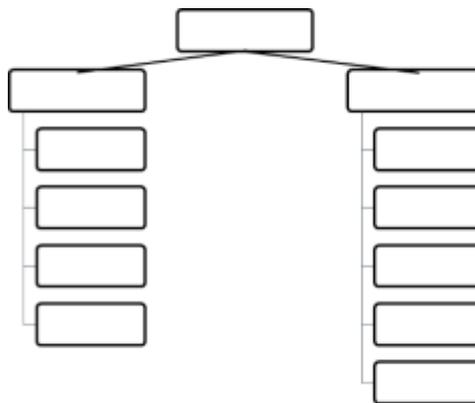


Figura N° 10: Modelo de Organigrama Mixto

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

- **De bloque.-** son derivados de los organigramas verticales, pero incluyen dentro de los recuadros, la numeración de los caros, sin tantas divisiones.

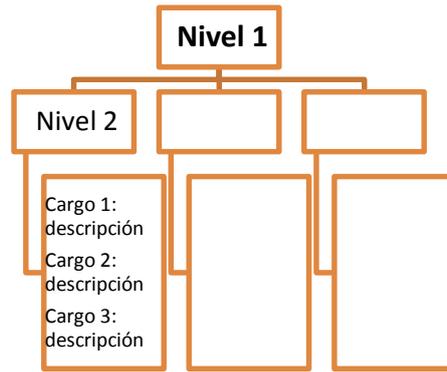


Figura N° 11: Modelo de Organigrama de Bloque

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

- Circulares.- la jerarquía empieza en el centro y se abre en capas hacia afuera, ubicando los cargos y subordinados alrededor.

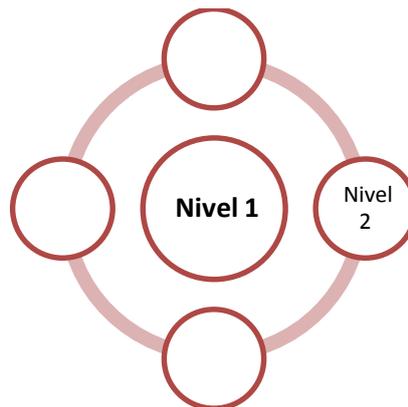


Figura N° 12: Modelo de Organigrama Circular

Fuente: (Vásquez Rojas, 2012)

Elaborado por: Autores

2.2.3.2. Organigrama del Área de Producción de una PYME.

La producción se refiere a bienes y servicios que están destinados para el consumo final, y se lleva a cabo según la siguiente estructura:

- Se da prioridad al área de producción, donde es elemental la correcta estructura organizativa.

- Existe centralización administrativa; el propietario concentra los procesos de planeación, toma de decisiones, control y dirección.
- La mayor parte de la mano de obra existente, tiene como característica una calificación baja.
- A diferencia de la mediana y gran empresa, tiene un nivel de prestaciones sociales muy bajo.
- Se trabaja con poca maquinaria por lo que en el proceso de producción, el trabajo del hombre es preciso e indispensable.
- Poca inversión de capital.
- La acumulación del capital para expandir la empresa es limitado.
- Tiene un nivel sencillo de tecnología
- Conocimientos básicos en el proceso de producción.

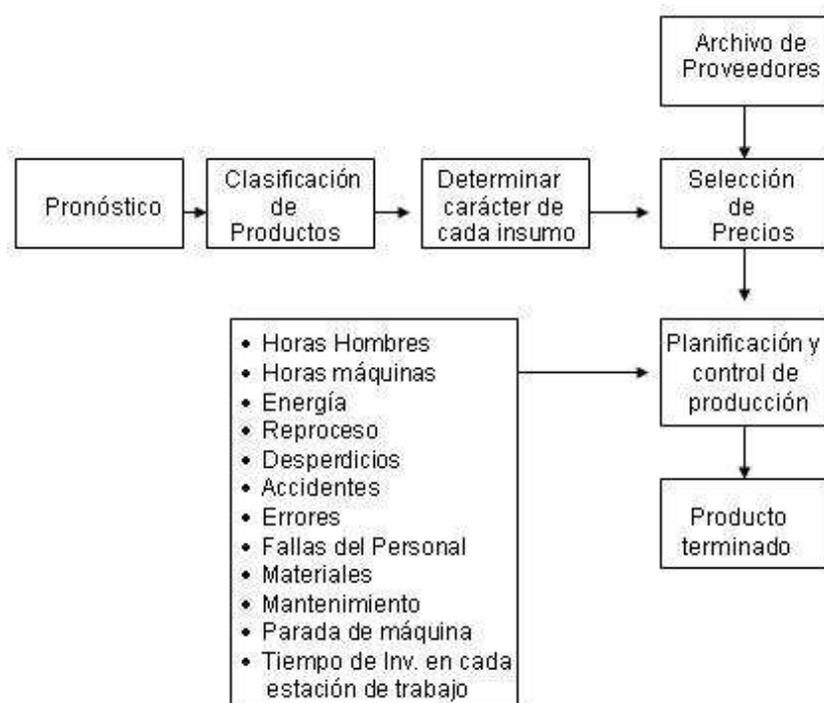


Figura N° 13: Organigrama para una PYME

Fuente: (Güiza, 2013)

Elaborado por: Autores

2.2.3.3. Organigrama de la Microempresa Artesanal.

Dentro de la microempresa artesanal se puede manejar un organigrama básico, que detalle los puestos de trabajo que se manejan.

La estructura organizacional del Taller Artesanal “Calzado Reinozo” consta de dieciocho (18) colaboradores distribuidos distintas áreas; se divide en dos niveles que son directivo y operacional.

- La parte superior consta del nivel gerencial del organismo.
- La parte operativa se maneja según el campo y operacionalidad, según el área comercial, calidad y producción.

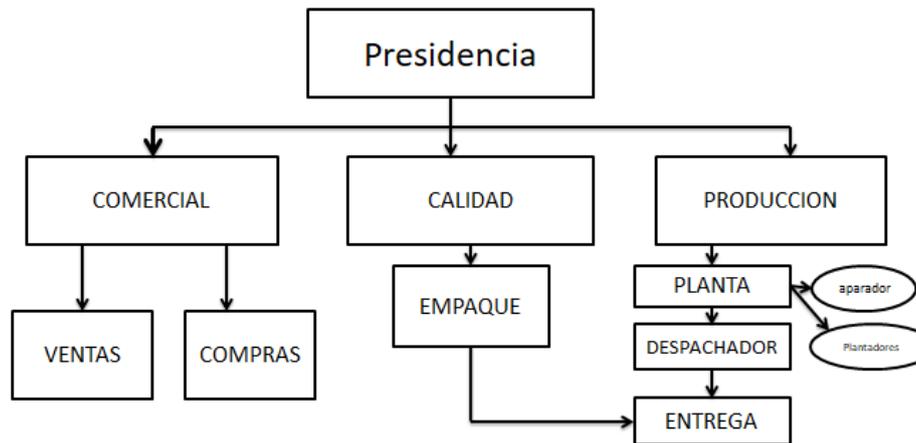


Figura N° 14: Organigrama "Calzado Reinozo"

Fuente: Taller Artesanal “Calzado Reinozo”

Elaborado por: Autores

2.2.4. Planificación.

La planificación puede ser definida como un asunto de ejecución sistemática y ordenada, que tiene la finalidad de obtener un objetivo fijo. Pero la planificación podría tener varios objetivos, pero éstos funcionan en conjunto cuando la planificación es de mayor grado (Riquelme, 2017).

El proceso de planeación es el que contiene directamente las estrategias trazadas, objetivos y procedimientos que se van a utilizar para lograr un fin. Esto quiere decir que

la planificación es un proceso por medio del cual el ser humano sigue una serie de pasos para obtener los mejores resultados.

Este proceso debe realizarse de forma ordenada y fundamentada, pautando fechas de logros o entrega ya fijadas con anterioridad, para que de esta manera también se distribuyan según la hora de realización de cada actividad.

2.2.4.1. Beneficios de la Planificación.

La planificación es necesaria para alcanzar el éxito dentro de una organización por las siguientes razones:

- Ayuda a reducir la incertidumbre y por ende hace que los riesgos sean mínimos.
- Motiva a los trabajadores a mantener un mayor compromiso.
- Al comparar los resultados que se han obtenido versus los planificados puede servir para toda la empresa en cualquiera de sus áreas, sea ésta administrativa o productiva.
- Propone estrategias y objetivos que están al alcance de la empresa por lo que se la considera probable o factible.
- Permite realizar correctivos que se adaptan a todos los cambios imprevistos del mercado, por lo que es considerada dúctil.
- Es un proceso continuo ya que una vez que los objetivos se han cumplido, los dirigentes principales deben trazar nuevas metas que surgen del análisis final.

2.2.5. Estrategias.

Son acciones que se realizan para el cumplimiento de un proyecto de mejora dentro de una fecha determinada. El plan de mejora está constituido por actividades debidamente diseñadas.

La estrategia en las empresas se utiliza para crecer en el ámbito productivo, asegurando su futuro, según las nociones establecidas (Grupo Albe Consultoría, 2018). La estrategia se conforma por líneas de negocio, visión, métodos y valores, que adicionan objetivos estratégicos y metas, para mejorar sus actividades e incrementar ingresos. Lo que busca una estrategia es lograr que la empresa se pueda diferenciar de las demás.

La estrategia empresarial es utilizada, inclusive a nivel académico, pues su estudio es aplicable a todas las ramas de la educación que tengan incluido el proceso de comercialización o producción; los resultados están directamente emparentados con el modo de tutelar la estrategia, puesto que toda empresa debe saber direccionar su nivel de crecimiento.

Antes se comprometía hasta el último recurso de una empresa ya que el lema era no dejar perder ninguna oportunidad y esto incrementaba el riesgo de tomar malas decisiones, pero esto con el tiempo dejó de ser una alternativa para darle paso a las estrategias como una idea innovadora.

2.2.5.1. *Estudio de la Estrategia Empresarial.*

La universidad de Harvard se ha caracterizado por este tipo de programa de estudios por su buena reputación es una de las galardonadas, sin embargo todos los centros de estudios que tengan orientación hacia la gestión empresarial tienen este tipo de programas. Hoy en día se puede contar con libros que nos instruyen sobre este tema, inclusive hay algunos que prefieren recurrir a libros clásicos como El libro rojo de Mao y El arte de la Guerra.

2.2.6. Manual.

Un manual es un libro o folleto en el cual sirve como herramienta para conocer los procedimientos que se realizan para que algo funcione de manera adecuada, como por ejemplo el funcionamiento de una empresa u organización. Este puede contener las instrucciones de la ejecución del trabajo realizado por cada empleado siempre teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

2.2.6.1. *Objetivos de los Manuales.*

Todo manual tiene por objetivo:

- Detectar omisiones y evitar duplicidades, de esta forma define las funciones y responsabilidades para cada unidad administrativa.
- Presenta una visión amplia de cada organización.
- Permite agilizar el estudio de una organización.
- Evita repeticiones de directrices o de instrucciones, ahorrando tiempo.
- Facilita y agiliza el reclutamiento y selección del personal así como la integración del mismo.
- Ayuda a que haya uniformidad en las labores realizadas por el personal y esto influye en su correcta realización.
- Permite mostrar los grados jerárquicos que componen una empresa y la autoridad y responsabilidad de los distintos niveles.
- Aprovechar el material, recursos financieros, humanos y tecnológicos con los que cuenta la empresa u organización.
- Sirve como vehículo de información y orientación a los clientes o usuarios con los que interactúa la organización así como los proveedores de bienes y prestadores de servicios.

Con todo esto las diferentes áreas existentes dentro de una organización podrán informarse de cuál es su trabajo. De esta manera podrán ejecutar los pasos o procedimientos que les correspondan de una manera ágil y asumiendo su cargo responsablemente.

2.2.6.2. *Clasificación de los Manuales.*

Existe una diversa clasificación de los manuales que se puede resumir de la siguiente manera:

a) Por su contenido

- Manual de historia.- Aquí podemos encontrar los comienzos de la organización o institución, sus logros y crecimiento, la administración y como se encuentra actualmente. Esto hace que el personal sienta que pertenece a la institución y los motiva a que comprendan mejor cual es el objetivo y la meta que deben alcanzar.
- Manual de organización.- Este describe funciones, objetivos y autoridad de los distintos puestos, tiene como propósito explicar la estructura organizacional.
- Manual de políticas.- este manual permite conocer en que se basan todas las acciones realizadas, aquí se describen los lineamientos necesarios para tomar decisiones y saber cuál es el plan de convivencia dentro de la empresa.
- Manual de procedimientos.- Este contiene información acerca de cómo se debe desarrollar una actividad o proceso para su correcto funcionamiento. Ayuda a tener un control interno y orienta al personal de nuevo ingreso a realizar correctamente cada proceso.
- Manual de contenido múltiple.- Este sirve para combinar dos o más categorías por ejemplo: “Historia y organización”. Puede ser conveniente la realización de este tipo de manuales cuando existe simplicidad en la empresa.

b) Por su función específica

- Manual de producción.- Este sirve para coordinar el proceso de fabricación y son muy aceptados pues se usan ampliamente.

- Manual de compras.- Define la función de comprar y el alcance de las compras. Todo este proceso debe estar por escrito.
- Manual de ventas.- La información que se detalla en este manual, apoya al área de ventas. Este puede incluir nombres de clientes y servicios, mecanismos para negociar, políticas de ventas y controles.
- Manual de Finanzas.- Este ayuda al control y al manejo adecuado de los recursos económicos con los que cuenta la empresa.
- Manual de contabilidad.- Este puede tener el control de la elaboración de la información financiera. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.
- Manual de crédito y cobranzas.- Contiene todas las operaciones de créditos y cobranzas, y por escrito todas las normas respecto a esta actividad.
- Manual de personal.- Contiene aspectos como reclutamiento y selección, políticas del personal, el uso y prestaciones de servicios. Ayuda a comunicar las políticas y actividades del director superior en todo lo que se refiere al trabajo, derechos y obligaciones del personal.
- Manual técnico.- Aquí se detalla cómo manejar las herramientas que permiten la ejecución de un proceso. (Función operacional determinada).

2.2.7. Procedimientos.

Los procedimientos son un conjunto de acciones u operaciones que, realizándolas de cierta manera, sirven para obtener siempre los mismos resultados positivos. Los procedimientos se realizan de forma detallada, y sus actividades son dadas en sucesión (Club BPM, 2011, pág. 272).

Los procedimientos se concentran en una notificación especial de órdenes, por la que se anuncia a los empleados, la manera adecuada de efectuar actuaciones que se frecuenten en la empresa o para las que se puedan asemejar patrones repetitivos de aplicación (Pino Mejías, 2015, pág. 481).

Permite incrementar la ganancia laboral, ahorrando tiempo y dinero. Una empresa ya debe tener establecidos los procedimientos por medio de un manual que indique al personal como debe de realizar tareas específicas que son parte de la institución.

2.2.7.1. Beneficios de los Procedimientos.

La elaboración de procedimientos contiene múltiples beneficios, tales como:

- Mejorar el rendimiento de la compañía
- Sirven de guías para la resolución de problemas
- Mejora el desempeño de los empleados, indicándoles su papel en las actividades que desarrollan según su cargo.
- Hay un control y orden en todas las actividades.

2.2.7.2. Manual de Procedimientos.

En los manuales de procedimientos son asignados sistemáticamente tanto las actividades como las operaciones que deben seguirse para llevar a cumplir con las funciones generales de la empresa. Adicional a esto, con los manuales de procedimientos se puede hacer el respectivo seguimiento consecuente de las actividades programadas con antelación, en orden lógico y en un tiempo definido (Facultad de Ingeniería de la UNAM, 2014).

Esto da a entender que un manual de procedimiento apoya al quehacer diario de todas las áreas de una institución u organización, convirtiéndolo en un instrumento administrativo, facultándola de un alto rendimiento y un óptimo rendimiento en cada una de sus funciones.

Sirve también para determinar la responsabilidad de cada empleado en su área de trabajo y determina el tiempo de realización de cada actividad, el uso de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Ayuda al eficaz desarrollo de las operaciones de una empresa y la aplicación de los métodos de trabajo.

2.2.7.3. Estructura de los manuales de procedimiento.

Un manual debe ser elaborado de forma entendible de tal manera que se adapte a cualquiera de las áreas en las que pueda ser utilizado, de esta manera no habrá problemas con los usuarios que lo requieran.

Siempre para elaboración de una manual se debe planificar todos los detalles que permitirán brindar la información necesaria en dicho documento, así se podrá resolver cualquier tarea o aplicarlo para realizar alguna actividad de forma ágil por parte de la persona encargada de la misma, comprendiendo cuál es su función y responsabilidad (Romero Casanova, 2013).

Todo manual de procedimientos tiene un orden y estructura, pero puede haber un sinnúmero de variaciones de acuerdo a la interpretación de cada autor.

Pese a que las variaciones son muchas, la estructura básica para la elaboración de manuales es la misma, adaptada al tipo de empresa, actividad, número de cargos, etc. Una vez que se ha terminado el manual de procedimientos, este debe ser sometido a revisión, considerando la realidad de la empresa, su objetivo común, su estructura, y todos los factores necesarios para que no existan inconvenientes, contradicciones o ausencia de parámetros clave para el desarrollo, teniendo así el siguiente bosquejo base para su creación:

Tabla N° 2: Estructura de los Manuales de Proceso.

| Estructura de los Manuales de Proceso | |
|--|---|
| Identificación | En esta parte se adjuntan los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a las revisiones del mismo. |
| Índice | Presenta una relación entre las páginas y demás secciones que son del documento. |

| | |
|---------------|---|
| Introducción | Breve explicación del contenido final del manual. |
| Objetivo | Muestra la finalidad de este documento. |
| Alcance | Área y lugar donde se aplica el manual (expansión del mismo). |
| Políticas | Lineamientos y normas generales los cuales dan a conocer la responsabilidad de cada uno de los procesos que se realizaran por medio de los procedimientos ya implantados. |
| Responsables | La unidad administrativa que tiene a su cargo la aplicación del manual. |
| Procedimiento | Procesos que definen mediante un escrito a los encargados y responsables de dichos procesos de cómo y cuándo llevarlos a cabo. |
| Glosario | Es el listado de conceptos relacionados a la información prescrita en dicho manual. |

Fuente: (Franklin Fincowsky, 1998)

Elaborado por: Autores

2.2.8. Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es vital para la elaboración de los procedimientos, pues gráficamente y a simple vista, se pueden identificar las actividades que desarrollarán los colaboradores y jefaturas dentro la empresa, pues muestra una secuencia cuya actividad se desglosa con un verbo en infinitivo (recibir, procesar, etc.) (Secretaría de Relaciones Exteriores SRE, 2004).

Tabla N° 3: Simbología del Diagrama de Flujo

| Simbología para uso de Diagramas de Flujo | | |
|---|------------------|--|
|  | Inicio – Término | Se utiliza al inicio o fin de un procedimiento |
|  | Actividad | Ejecución de tareas |
|  | Decisión | Opciones a seguir |

| | | |
|---|--------------------|---|
|  | Conector | Unión de 2 o más tareas dentro de la misma hoja |
|  | Conector de Página | Unión de tareas en páginas diferentes |
|  | Documento | Documento recibido o enviado |
|  | Nota | Comentarios o aclaraciones adicionales |
|  | Flujo | Conexión de secuencias |
|  | Actividad Opcional | Ejecución opcional de una tarea |
|  | Documento Opcional | Documento que puede ser requerido |
|  | Proceso | Información procedente |

Fuente: (Álvarez Torres, 2017)

Elaborado por: Autores

2.2.9. Conceptualización del Análisis FODA.

Un análisis estratégico tiene sus bases bien fundamentadas, para que su plan sea exitoso. El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido de los aspectos más relevantes de una empresa, y está al alcance de cualquier pyme (Buenos negocios, 2018).



Figura N° 15: Estructura FODA

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Autores

Este sistema permite analizar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, todo esto proveniente del ambiente interno, por ejemplo la inexperiencia del personal puede incurrir en un problema mayor cuando es una deficiencia en las gestiones gerenciales; por otro lado, la falta de capital o tenerlo pero no saber cómo manejarlo, incurre en salarios bajos, equipamiento viejo o desconocimiento del mercado. Todo esto puede afectar a las posibilidades de que una empresa tenga éxito y se consideren estos puntos como debilidades, en cambio las ganas de crecer, o buen ambiente laboral, tener grandes recursos financieros, conocer el mercado, buena calidad en el producto final, servicio de alto nivel y, el entusiasmo y esmero son señales de fortalezas que conllevan a oportunidades de crecimiento (Concha Muñoz, 2016).

Las oportunidades y amenazas provienen del exterior de la compañía, por ejemplo el mal marketing debido a la falta de conocimiento muchas veces de las nuevas tecnologías. Siempre poseer una base de clientes fieles los cuales se mantienen bajo un correcto manejo de producción y entrega a tiempo así como también de la calidad del producto, se consideran como oportunidades. También se aplica el FODA al identificar que se tiene

una mala competencia y sobretodo ver la necesidad del producto y las amenazas que más se toman en consideración, el aumento de precios de insumos, entre otros.

Con esta técnica de diagnóstico una empresa puede detectar y analizar el impacto ya sea positivo o negativo, de esta manera se puede tomar las mejores decisiones para cumplir estrategias y resolver problemas conociendo cual es la situación actual.

2.2.9.1. Objetivos del Análisis FODA.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Matriz FODA, 2018).

El objetivo del FODA es analizar todas las cosas positivas y negativas que suceden dentro de la empresa ya sea por comercialización, mercado, financiación o cambio en recursos humanos. También su objetivo es analizar las variables externas como la restricción, legislación, la economía tanto nacional como internacional en caso de ser una empresa con una buena expansión; en las pymes el método más eficaz es realizar todo con rigor y profesionalidad.

En conclusión este nos va a permitir:

- Minimizar las debilidades y evitar en lo posible las amenazas
- Conocer cuál es la situación real de la pyme
- Saber utilizar todas las oportunidades, diagnosticando cuales son las fortalezas.

2.2.9.2. Aplicaciones del Análisis FODA.

- Esta herramienta permite a la empresa detectar factores tanto internos como externos y esto conlleva a aplicar estrategias viables.

- El análisis o diagnóstico puede ser usado en todas las áreas u organizaciones que existan dentro de la empresa.
- Es de suma importancia para tener mejores resultados en el mercado, ya que mediante el análisis se obtiene la información necesaria para expandirse hacia nuevas oportunidades.

2.3. Marco Conceptual

Artesanal: Todo aquel producto que es elaborado a través de técnicas tradicionales o manuales, sin que intervenga un proceso industrial.

Calzado: Aquel elemento que pueda ser manipulado para cubrir y preservar los pies no sólo de las inclemencias del frío, sino también para protegerlo de la suciedad, de las posibles lastimaduras y, demás, para embellecerlo y darle estilo.

Jerarquía: Define el estado de una persona dentro de la empresa, es decir, su cargo en una escala donde existen personas que encabezan, y los subordinados, con sus actividades a desempeñar según su orden de relevancia o importancia.

Logística: Describe una acción que implica la manipulación de un cuerpo o elemento para convertirlo en otro con una función distinta o mejorada.

Manual: documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, al ser cumplidas por el miembro de un organismo y las formas en que las misma deberán ser realizadas, ya sea conjuntamente o separadas.

Operación: Describe una acción que implica la manipulación de un cuerpo o elemento para convertirlo en otro con una función distinta o mejorada.

Procesos: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Producción: Desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo, capital,) por parte de las empresas (unidades económicas de producción), con la finalidad de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que éstas presentan.

Producción, desde la perspectiva técnica, se define como la combinación de una serie de elementos (factores de producción), que siguen una serie de procedimientos definidos previamente.

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo ha sido realizado bajo las directrices que presenta la investigación descriptiva. El tipo de investigación es descriptiva, porque se pretende conocer la situación actual del negocio, mediante el análisis de hechos actuales en las actividades del taller, las costumbres y actitudes de los trabajadores, el comportamiento del mercado y de los actuales clientes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

3.2. Enfoque de la Investigación

El desarrollo de la investigación tendrá un enfoque cualitativo, puesto que la misma se basará en la recolección de información, a través de la revisión de representaciones teóricas existentes, y construcción de nuevas teorías con base en los procesos, la observación del comportamiento de trabajadores y clientes del negocio, buscando encontrar respuestas a los problemas que presenta el negocio en lo posterior corregirlo dentro del diseño del manual.

Mediante el enfoque cualitativo se espera recopilar la información necesaria, mediante la conducta general en el que gira el negocio para erigir una solución al problema planteado.

3.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para el presente proceso investigativo son:

- Observación
- Entrevista

3.3.1. Observación.

Se presenta entonces el modelo de ficha de observación utilizado:

Tabla N° 4: Modelo de Ficha de Observación Propuesta

| Ficha de Observación | | | |
|--|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Nombre de la Entidad: | | | |
| Periodo Sujeto a revisión: | | | |
| Departamento observado: | | | |
| Clasificación de la observación | | | Observación Recurrente |
| <i>Alto Riesgo</i> () | <i>Mediano Riesgo</i> () | <i>Bajo Riesgo</i> () | |
| Tipo de observación: | <i>Control Interno</i> () | | <i>Deficiencias</i> () |
| Descripción de la Observación | | | |
| | | | |
| Causas | | | |
| | | | |
| Efectos | | | |
| | | | |
| Recomendaciones | | | |
| | | | |
| Fecha de Firma | | Fecha Compromiso | |
| Firma del Gerente | | Firma del Observador | |

Fuente: (Martinez, 2013)

Elaborado por: Autores

3.3.2. Entrevista.

La Entrevista, se la realizó al administrador del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”. Es un formulario con treinta y un preguntas abiertas, las cuales versarán en cómo se siente dentro de la empresa y que es lo que desearían cambiar, si está de acuerdo en innovar los procesos de producción, los procedimientos que se deben realizar para que haya eficiencia, así como también funciones de cada uno y su rol dentro del proceso de producción del calzado.

Con esta entrevista estructurada se terminó de recopilar la información necesaria para conocer cuáles eran las necesidades principales y la problemática existente para poder elaborar el manual de procesos que es la propuesta de este proceso investigativo.

Todo manual de procesos debe tener de fondo, la situación actual de la empresa, para que al finalizar el período de prueba de las nuevas estrategias, se pueda realizar un comparativo. Dentro de los anexos se encuentra la entrevista con cada una de las preguntas realizada al administrador del taller.

3.4. Población y Muestra

Para el desarrollo del presente proceso de investigación, se considera la siguiente glosa, dado que es una entidad pequeña, interviene todo el personal y directivos del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”:

Tabla N° 5: Población y muestra

| Personal para Observación y Entrevista | | |
|---|----------------------------|----------------------|
| Sector o cargo | Número de empleados | Instrumento |
| Administradores | 3 | Entrevista |
| Colaboradores | 15 | Ficha de Observación |
| Total de población | 18 | |

Fuente: Muestreo Aleatorio Simple

Elaborado por: Autores

3.5. Tratamiento de la Información

Para la recolección de la información, dentro del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, se siguió el orden detallado a continuación:

- a) Elaboración de ficha de observación
- b) Aplicación de ficha de observación dentro de la entidad objeto de estudio, empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”
- c) Elaboración de entrevista
- d) Aplicación de entrevista al personal de la entidad de estudio, empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”
- e) Tabulación de datos obtenidos durante el proceso investigativo
- f) Elaboración de informes y estadísticas
- g) Análisis de resultados

3.6. Análisis Situacional de la Empresa

3.6.1. Ficha de Observación.

Los resultados obtenidos en la ficha de observación (anexa), están dados por la interpretación que los autores para con las actividades visualizadas dentro del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”. Esto se suma a los comentarios fijados por los administradores y colaboradores de la entidad.

Cabe recalcar que la actividad artesanal no siempre está formalizada, y que la perspectiva de los propietarios de este tipo de negocios está la mayor parte del tiempo enfocada al cumplimiento de pedidos en lugar de establecer su línea de trabajo.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha de inicio: 07 / Noviembre / 2017

Fecha de finalización: 09 / Noviembre / 2017

Observadores: Laigin Jiménez Kuon Yeng y Jerson Cuesta Granja

Instrumento: Ficha de observación dirigida al personal del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”

Objetivo: Determinar las actividades que se llevan a cabo dentro del taller

Tabla N° 6: Ficha de Observación Taller Artesanal "Calzado Reinozo"

| Ficha de Observación | | | |
|---|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de la Entidad: | | Taller artesanal Calzado Reinozo | |
| Periodo Sujeto a revisión: | | 2018 | |
| Departamento observado: | | Producción | |
| Clasificación de la observación | | | Observación Recurrente |
| <i>Alto Riesgo</i> () | <i>Mediano Riesgo</i> (X) | <i>Bajo Riesgo</i> () | No. |
| Tipo de observación: | | <i>Control Interno</i> (X) | <i>Deficiencias</i> () |
| Descripción de la Observación | | | |
| <p>No existe un trabajo organizado y ordenado por parte del personal de la empresa. La mayoría de operarios no tienen claro las actividades a realizar.</p> <p>Los empleados de la empresa no aprovechan el tiempo y los recursos de manera adecuada. Como no tienen claro los procedimientos a realizar, no aprovechan de manera adecuada, ni el tiempo ni los recursos utilizados los empleados de la empresa.</p> <p>La mayoría de empleados de la empresa no actúan de manera eficiente y no proponen de manera rápida soluciones, si se presenta algún problema.</p> <p>No existen formatos de control que permita verificar el cumplimiento de las actividades del personal.</p> <p>En cuanto a la capacitación interna de la empresa, la mayoría de los altos directivos se encuentran capacitados para las funciones que realizan. No obstante, la mayoría de operarios no cuentan con la capacitación adecuada.</p> <p>Los altos directivos tienen conocimiento del organigrama que posee la empresa, pero la mayoría de operarios no tienen conocimiento si la empresa cuenta con algún</p> | | | |

| | |
|--|---------------------------|
| <p>organigrama, es decir no saben cuáles son sus superiores y claramente las funciones a realizar.</p> <p>Dentro de los altos directivos existe una buena comunicación, no obstante a medida que disminuye la jerarquía, no tienen una comunicación integral. Algunos operarios no tienen una buena comunicación interna. Esto impide que se realicen de manera adecuada los procesos de la empresa.</p> | |
| Causas | |
| <p>Deficiencia en los procesos administrativos. No cuenta con misión, visión, ni objetivos. La compañía no tiene determinado las tareas y responsabilidades a cumplir. No cuenta con un proceso de control que permita asegurar los procesos, tanto internos como externos, de la empresa. La empresa no cuenta con procesos normalizados o estandarizados. También, no cuentan con una documentación clara de estos procesos.</p> | |
| Efectos | |
| <p>La empresa presenta deficiencia en las etapas del proceso administrativo, ya que no cuenta con una manual de procesos administrativos que le permita regirse en el mismo y poder cumplir sus objetivos establecidos. No contar con misión, visión, ni objetivos provoca que la empresa no tenga una orientación clara para establecer estrategias. No tener determinadas las tareas y responsabilidades a cumplir provoca que existan problemas en la organización. No contar con un proceso de control ocasiona que la empresa no pueda asegurar de manera correcta los procesos internos y externos. No contar con procesos normalizados o estandarizados, ocasiona que tengan algunos inconvenientes internos.</p> | |
| Recomendaciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Correctivas | |
| <p>Establecer un Manual de control de procesos, para que los procedimientos dentro de la empresa sean eficientes y de calidad.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Preventivas | |
| <p>Realizar controles de manera periódica para determinar el funcionamiento de la empresa.</p> | |
| Fecha de Firma | Fecha Compromiso |
| 01 de Febrero del 2017 | 01 de Septiembre del 2017 |
| Firma del Gerente | Firma del Observador |

Elaborado por: Autores

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL

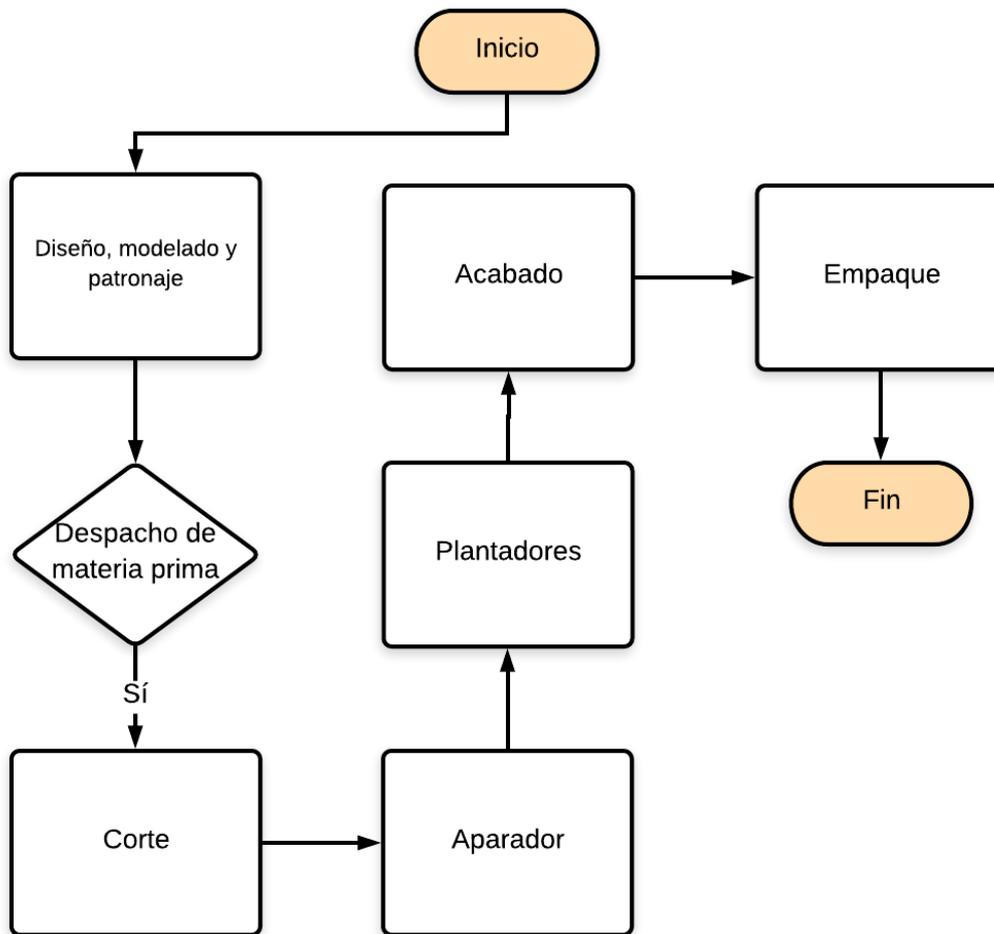


Figura N° 16: Diagrama de Procesos de Producción Actual

Fuente: "Calzado Reinozo"

Elaborado por: Autores

El proceso actual está muy limitado a los puestos básicos, en donde no existe un filtro, revisión o control de la producción. Esto genera pérdidas en materia prima, demoras en las entregas por falta de producción entre otros inconvenientes que esperan ser solucionados una vez que sean identificados los puestos necesarios y las responsabilidades que cada uno conlleva dentro del proceso de producción de calzado artesanal.

3.6.2. Conclusiones Parciales de la Ficha de Observación.

Luego de realizado el proceso de observación en el área de producción del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, identificando que el tipo de observación realizada fue de control interno, se pueden describir las siguientes falencias.

- Falta de organización y espacio físico en el proceso de producción, genera que los límites de tiempo dentro de los operarios se dificulten por cada proceso que se realiza dentro de la producción del taller.
- Los empleados carecen de tiempo estimado para la elaboración del calzado. Al ser una empresa artesanal, no se consiguen los resultados que se tendrían con acceso a tecnología.
- La mayoría de colaboradores de la empresa no actúan de manera eficiente y no proponen soluciones si se presenta algún problema, lo que hace más lenta la solución de los mismos.
- La carencia de un control interno por parte de la empresa genera que no se cumplan con ciertas normas para poder elaborar un producto de calidad.
- En cuanto a la capacidad interna de la empresa, los altos mandos se encuentran capacitados de las diferentes funciones que realizan, no obstante una cantidad mínima de empleados no poseen dichas capacidades adecuadas para el trabajo.
- Dentro del departamento de producción no existe comunicación dentro de sus operarios lo cual no optimiza el proceso de producción.

Todo esto genera deficiencias en la parte de la producción por lo que la recomendación que se plantea es establecer un manual de procesos de producción, para que los procedimientos dentro de la empresa sean eficientes y ayuden en el control de la calidad del producto, otorgando responsabilidades fijas y definidas a cada colaborador, y jerarquías divididas a los administradores del taller artesanal.

3.6.3. Entrevista al Personal de la Empresa.

Tabla N° 7: Entrevista para Administrador

| Entrevista para Administrador Taller Artesanal "Calzado Reinozo" | | |
|--|---|---|
| # | Pregunta | Respuesta |
| 1 | ¿Cuáles son los procedimientos que debe tener el área de producción para ser eficiente y dinámica? | El área de producción debe: <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar tiempos entre procesos. • Identificar errores y corregirlos con tiempo. • Reducir costos y desperdicios. |
| 2 | ¿Cuáles son los productos que tiene mayor demanda en el mercado dentro del sector de la producción de calzados? | El calzado de damas. |
| 3 | ¿Considera usted importante la calidad en la producción?, si la respuesta es sí; argumente. | Si, la calidad es la base de calza Reinozo, producir productos de calidad genera confianza entre los clientes y es un reflejo neto de las ventas. |
| 4 | ¿Cuáles creen ustedes que serían sus fortalezas y debilidades actualmente? | FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad de nuestros productos. • Cartera de clientes dinámica. • Empresa joven y con grandes expectativas. DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacio físico para aumentar la capacidad instalada. • Carencia de personal de mano de obra calificada. • Carencia de infraestructura al 100% |
| 5 | ¿Cuáles creen ustedes que serían sus oportunidades y amenazas actualmente? | OPORTUNIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado nuevo por explorar. (abrir local) AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Producto extranjero de bajo costo. • Falta de inversión dentro del sector. |
| 6 | ¿Cuáles son los motivos que le impiden crecer como empresa? | La situación económica dentro del país, en los últimos dos años han sido los peores de la empresa. La falta de liquidez en el mercado ha generado una reducción en las ventas. |
| 7 | ¿Cuánto es el promedio de producción al mes, ya sea en lo contable, como en lo producido? | Ventas promedio: \$30.000/mes Cantidad de producción: 1500 pares |
| 8 | ¿Cuál es la capacidad instalada de producción? | 1800 pares por mes |
| 9 | ¿Cuenta con la infraestructura necesaria para realizar con los procesos de producción? | Aun son una microempresa con mucho campo de expansión, en la actualidad sus procesos de producción consta de un 75% manualmente. |

| | | |
|----|---|--|
| 10 | ¿Cree usted que es necesario innovar los procesos de producción actuales? Si su respuesta es sí, ¿Cómo debería hacerse? | Si, cuando una empresa es 100% automatizada se puede decir que es 100% innovadora. Para llegar a eso se requiere una fuerte inversión y eso significa poder llegar a un mercado extranjero. |
| 11 | ¿Es necesario para la empresa implementar un manual de proceso para el área de la producción? | Claro que sí, con la implementación de un manual se evitaría errores, desperdicios de materia prima y se mejorarán los tiempos por cada proceso de trabajo. |
| 12 | ¿Usted tiene algún conocimiento de lo que es un manual de proceso? | No, pero de lo que puedo entender es que un manual de procesos, mejora procesos y amenera el costo en el procesos de producción como es mi caso. |
| 13 | ¿Piensa usted que existe el debido control de calidad en los procesos de producción? | Contamos con un control de calidad, que nos permite tener un producto de aceptables y buenas condiciones, pero nos faltaría implementar un mejor control en cada proceso de producción. |
| 14 | ¿Cuenta usted con herramientas necesarias para una elaboración en masa de producción? | No, el poco espacio físico nos inhabilita para poder expandirnos como empresa y poder elaborar un producción en masa; no solamente el espacio físico también la modernización de ciertas maquinas no nos posibilita para poder crecer. |
| 15 | ¿Cree usted que está definidos y claros los procesos que se llevan a cabo dentro del taller? | Están bien definidos, pero se podría trabajar para el mejoramiento de los mismos; para que de esta manera nosotros como empresas podamos crecer adonde ese es nuestro objetivo. |
| 16 | ¿Conoce los objetivos y los beneficios de un manual de proceso; estaría usted dispuesto a implementar en su taller? | El objetivo de los manuales de procesos es para poder mostrar las pautas o pasos que debemos seguir y así poder llegar de una manera clara a la elaboración de la producción. |
| 17 | ¿Cree usted que si se implanta un manual de procesos de producción, la producción incrementaría? | Por su puesto, porque reduciríamos el desperdicio de materia prima, ameneramos los tiempos y evitaríamos mayores costos. |
| 18 | ¿Cuántos pares de zapatos produce en un día? | 120 pares de zapatos se producen diariamente. |
| 19 | ¿Cuánto es el costo bruto y los costos finales por cada par de zapato elaborado? | Total costos directos de producción: \$14.00 Total incluido costos indirectos de producción: \$20.00 |
| 20 | ¿Cuánto tiempo se demoran en la elaboración de un par de zapato? | 1 hora 30 minutos |

| | | |
|----|---|--|
| 24 | ¿Usted posee una estructura organizacional en su empresa? | <pre> graph TD Presidencia --> Comercial Presidencia --> Calidad Presidencia --> Produccion Comercial --> Ventas Comercial --> Compras Calidad --> Empaque Produccion --> Planta Produccion --> Despachador Produccion --> Entrega </pre> |
| 25 | ¿La mayoría de sus trabajadores conocen el funcionamiento de las máquinas que poseen? | No, solamente conocen el funcionamiento de las maquinas donde ellos desarrollan el procesos indicado. |
| 26 | ¿Cree usted que sus procesos son eficientes ¿ que cumplen con las necesidades de la demanda? | Si, ya que tenemos más de 36 años en la elaboración del calzado creemos que la eficiencia de nuestro trabajo es el cuidado que le damos a nuestro producto. Nuestros clientes nos conocen por nuestra calidad. |
| 27 | ¿Cuánto es el pago de sus trabajadores por zapato elaborado? | Aproximadamente \$ 7.00 |
| 28 | ¿Ustedes se han demorado en el tiempo de entrega de un pedido? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles fueron las causas? | No, porque al momento de una producción programamos los plazos de entrega. |
| 29 | ¿Cuál cree usted que ha sido el mayor inconveniente que hayan tenido por la elaboración de una producción? | Falta de comunicación con nuestro personal. |
| 30 | ¿Cuántos clientes mantienen por el momento? | 5 clientes: entre ellos dos son clientes grandes, 1 mediano y 2 pequeños. |
| 31 | ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que ustedes mantienen en el área de producción? | <p>FORTALEZA: el área de producción tiene un control previo del dueño e hijo antes de la elaboración de la producción.</p> <p>DEBILIDADES: poco espacio físico para mejoras en el proceso de producción.</p> <p>AMENAZAS: carencia de mano de obra calificada.</p> <p>OPORTUNIDADES: créditos para el sector de la producción del calzado.</p> |

Elaborado por: Autores

3.6.4. Conclusiones Parciales de Entrevista.

Realizada la entrevista al administrador del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, luego de un total de treinta y un preguntas sobre la actividad de la entidad y su producción, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La forma de trabajo actual, a diferencia de la que se realizaba anteriormente, es automatizada, y le ha permitido optimizar más el tiempo, pero no todos los operadores tienen conocimientos sólidos del manejo de la tecnología nueva.
- Al ser la empresa un círculo familia, se puede visualizar un ambiente más ameno, pero las decisiones no siempre pueden ser objetivas por el vínculo que los une.
- Sobre los procedimientos establecidos, se puede decir que están un poco más organizados que antes, pero hace falta una descripción más detallada de los cargos y responsabilidades para que todos sus nuevos objetivos como empresa se puedan cumplir.
- La empresa tiene claras sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que estaría mejor complementado siempre y cuando se aclare más los procesos a seguir.
- Los errores aún existen pese a los progresos dentro de su ámbito laboral, pero estos quedarían minimizados al implementar un manual de procesos.
- Existe un control de calidad general dentro de la empresa, que sería más efectivo todavía si se implementara un control específico o por área de producción.
- Los colaboradores que trabajan con máquinas, sólo conocen el funcionamiento de su equipo a cargo, lo que quiere decir que si llegase a faltar un eslabón en la cadena, el proceso se vería afectado. Esto quedaría resuelto mediante un manual que incluya especificaciones de uso de maquinarias, así como también la capacitación a otras áreas del uso de éstas.
- El problema de comunicación interna se mantiene, puesto que no todas las áreas tienen bien definidas sus actividades, lo que quedaría solucionado identificando áreas y delegando responsabilidades.

3.7. Análisis FODA

La propuesta de diseño de un manual de procesos para el Taller Artesanal “Calzado Reinozo” consta de varios puntos previos a su elaboración, estructurada de la siguiente manera:

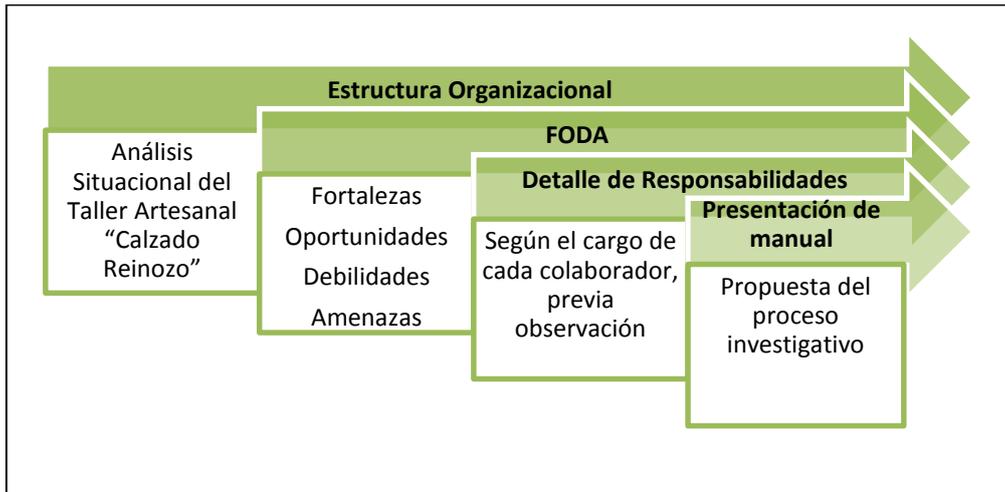


Figura N° 17: Descripción gráfica del modelo de la propuesta

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Autores

3.7.1. Matriz FODA.

Para complementar el análisis dentro de una empresa, se deben observar y puntualizar las fortalezas y oportunidades que ésta tiene con respecto al resto del mercado, así como también las debilidades y amenazas que puedan presentarse durante la actividad comercial, para preparar un plan de contingencia.

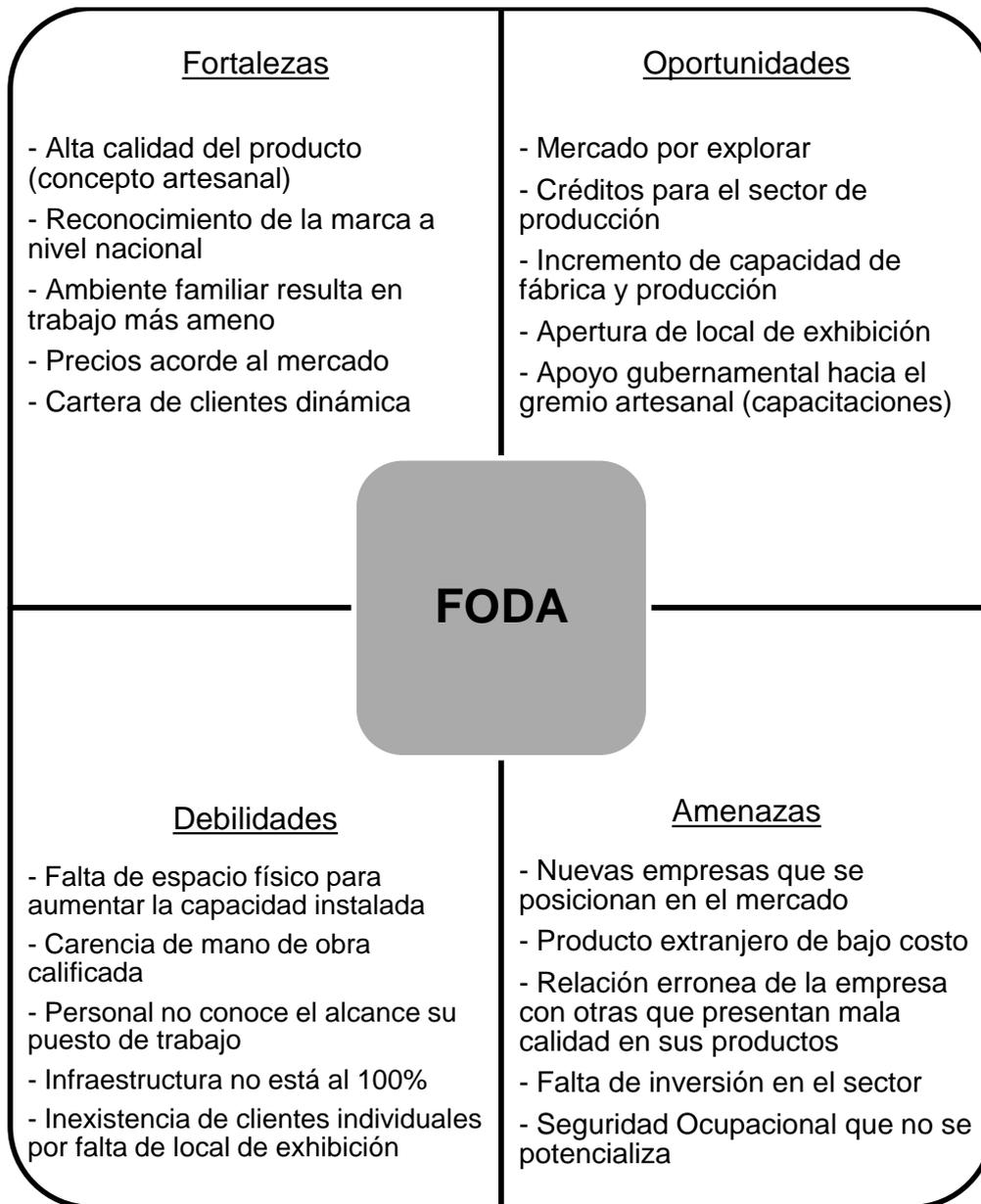


Figura N° 18: FODA "Calzado Reinozo"

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Autores

Este análisis FODA permite identificar plenamente las áreas débiles y fuertes del Taller Artesanal "Calzado Reinozo".

Posterior al reconocimiento del FODA, se detallan las estrategias a seguir para mejorar los aspectos menos favorables a la empresa:

Estrategias FO:

- *Producto con gran acogida se posiciona en el mercado.*- El calzado de cuero, línea a la que se dedica la empresa, está posicionado en el ranking N°1 en cuanto al consumo de calzado habitual. Esto implica que la marca podrá llegar a más sectores, siempre y cuando la producción vaya de la mano con la innovación.
- *Reconocimiento de la marca e implementación de local de exhibición.*- El impulso que se puede dar a la marca mediante la implementación de un local para exhibir el producto terminado, incrementará la cantidad de clientes estratégicos.
- *Plantear procesos que conlleven al orden y responsabilidad de las actividades.*- La jerarquía proporciona mejor control del proceso productivo y puntualiza la responsabilidad sobre las jefaturas o encargados de área.
- *Mantener el concepto de 'artesanal', pues la originalidad del producto favorece el negocio.*- Los cambios drásticos dentro del sector artesanal como promover a la industrialización del producto, provocan el alejamiento de clientes preexistentes, y la búsqueda de nuevos mercados significaría paralización si no se cuentan con los medios necesarios, como inversión y crecimiento general.

Estrategias DO:

- *Trabajo corporativo dinámico, dentro de los límites de la empresa.*- Adaptarse a los recursos existentes mejora el ambiente laboral y permite explotar el potencial de la empresa.
- *Impartir conocimiento de orden general a los colaboradores en producción.*- El conocimiento sobre la elaboración del producto dentro de una empresa pequeña, debe tratar de generalizarse en ciertas áreas y puntualizarse en otras, para que, en caso de que faltase personal, se pueda momentáneamente manejar la producción con los colaboradores existentes, y así cubrir sin problema el área.
- *Local comercial abrirá el mercado de ventas individuales.*- El canal de ventas de distribuidores genera ingresos altos en una sola compra, pero no es posible dar

seguimiento al cliente final, lo que cambia al manejar un local que impulse sólo una marca propia.

- *Aplicación de créditos se destinará a fábrica.*- Las continuas mejoras al área de trabajo, sobretodo en sitios donde el trabajo se haya vuelto redundante, resultará en un mejor manejo del tiempo y área de trabajo.
- *Acceso a capacitación gubernamental de especialidad.*- Los colaboradores afinarán sus conocimientos artesanales para que sean aplicados en la fabricación de calzado.

Estrategias FA:

- *Conservar, y de ser posible mejorar la calidad del producto, para diferenciarse de las demás empresas.*- Pese a que la economía del país es variable, y que los costos de materia prima están sujetos a constantes variaciones, es imprescindible que dentro del margen de ganancia sean considerados estos posibles problemas para que no afecte al PVP y que los clientes sigan prefiriendo el producto. Esto demuestra estabilidad empresarial.
- *Publicidad para diferenciar a la marca de otras empresas.*- En la actualidad, promocionar por redes sociales no es un lujo. Los medios digitales se han convertido en parte importante para impulsar marcas y diferenciarlas con diversos slogans, de las demás.
- *Incentivar y mantener a la cartera de clientes actual.*- La empresa es una estrecha relación productor-cliente, y es por esto que la excelente atención a los distribuidores es básica, dentro de un mercado donde el precio es el gobernante de las negociaciones. Los clientes bien atendidos se mantienen fieles si la atención va acompañada de buenas políticas empresariales.
- *Implementación de 5S's para diagnóstico.*- Mantener el área de trabajo ordenada, como es el propósito de las 5S's, mejorará el ambiente laboral poniendo en práctica una cultura organizacional acorde.

Estrategias DA:

- *Mantenerse estable en períodos de producción, precios y calidad, para conservar clientes actuales y que éstos no cambien el servicio actual por el de nuevas compañías.-* De más está decir que las empresas extranjeras están liderando el mercado del país por su bajo costo de producción, mano de obra y productos. Para poder combatir con esto es necesaria una política empresarial que cubra los puntos críticos referentes al mercado, tratando en lo posible explotar al máximo la capacidad de producción, evitando desperdicio de tiempo y materia prima, reduciendo el rubro correspondiente a pérdidas.
- *Agilizar el ingreso de la empresa a la promoción vía web y medios públicos.-* Utilizar en lo posible la publicidad para promocionar el calzado, es la forma más efectiva de extender la cobertura y alcance del producto, lo que ahorra tiempo a la fuerza de ventas y a la empresa como tal.
- *La seguridad ocupacional utilizada como herramienta para limitar puestos de trabajo.-* Las técnicas de seguridad ocupacional arrojan buenos resultados cuando de organizar las actividades de una empresa se trata. Ejecutar procesos organizados y limitados ahorra tiempo y dinero.

Tabla N° 8: Matriz DAFO

| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p> | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Alta calidad del producto (concepto artesanal) F2. Reconocimiento de la marca a nivel nacional F3. Ambiente familiar resulta en trabajo ameno F4. Precios acorde al mercado F5. Cartera de clientes dinámica</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Falta de espacio físico para aumentar la capacidad instalada D2. Carencia de mano de obra calificada D3. Personal no conoce el alcance su puesto de trabajo D4. Infraestructura no está al 100% D5. Inexistencia de clientes individuales por falta de local de exhibición</p> |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Mercado por explorar O2. Créditos para el sector de producción O3. Incremento de capacidad de fábrica y producción O4. Apertura de local de exhibición O5. Apoyo gubernamental hacia el gremio artesanal (capacitaciones)</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto con gran acogida se posiciona en el mercado - Reconocimiento de la marca e implementación de local de exhibición - Plantear procesos que conlleven al orden y responsabilidad de las actividades. - Mantener el concepto de 'artesanal', pues la originalidad del producto favorece el negocio | <p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo corporativo dinámico, dentro de los límites de la empresa. - Impartir conocimiento de orden general a los colaboradores en producción - Local comercial abrirá el mercado de ventas individuales - Aplicación de créditos se destinarán a fábrica - Acceso a capacitación gubernamental de especialidad |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Nuevas empresas que se posicionan en el mercado A2. Producto extranjero de bajo costo A3. Relación errónea de la empresa con otras que presentan mala calidad en sus productos A4. Falta de inversión en el sector A5. Seguridad Ocupacional que no se potencializa</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservar, y de ser posible mejorar la calidad del producto, para diferenciarse de las demás empresas - Publicidad para diferenciar a la marca de otras empresas - Incentivar y mantener a la cartera de clientes actual - Implementación de 5S's para diagnóstico | <p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse estable en períodos de producción, precios y calidad, para conservar clientes actuales y que éstos no cambien el servicio actual por el de nuevas compañías. - Agilitar el ingreso de la empresa a la promoción vía web y medios públicos - La seguridad ocupacional utilizada como herramienta para limitar puestos de trabajo |

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Autores

Tabla N° 9: Objetivos Estratégicos de "Calzado Reinozo"

| Objetivos Estratégicos "Calzado Reinozo" | | | |
|---|---|--|--|
| Área | 1 a 2 años | 3 a 5 años | 6 a 10 años |
| Comercial | Publicidad en redes | Presencia en ferias de calzado a nivel nacional | Presencia en todas las categorías de clientes |
| | Sitio web transaccional | Creación de nuevas marcas para nuevos segmentos de mercado | Calzar a las reinas de belleza |
| | Crecimiento y categorización por volumen de cartera | Presencia en todo el mercado categorizado Triple A | |
| | Potencializar y reposicionar marca TITA | Pautar en espacios en televisión nacional | |
| | Aumentar clientes triple A | Calzar una imagen pública conocida en medios | |
| | Incremento anual en ventas del 25% | | |
| Operativa | Eficiencia y estandarización de operaciones | Ampliación de capacidad instalada | Construcción de planta de fabricación de calzado |
| | Análisis y ampliación de capacidad instalada | Diseño de plan de construcción de planta | Obtención certificación INEN "Hace mejor" |
| | Proyecto mejora de bodega implementado | Desarrollo estratégico con proveedores | |
| | Implementar 5 S's | Obtención certificación ISO | |
| | Obtención certificación INEN "Hace bien" | | |
| | Identificar proveedores estratégicos | | |
| | Implementar gestión contable, tributaria y financiera | | |
| Conocimiento Tecnología Medio Ambiente | Plan de capacitación al personal | Incorporar nuevos equipos y maquinarias | |
| | Capacitación por parte de gobierno, gremios, asociaciones | Incorporar, conforme a la demanda, nuevo equipo de colaboradores | |
| | Plan de incentivos para colaboradores | | |

Fuente: Taller Artesanal "Calzado Reinozo"

Elaborado por: Autores

CAPÍTULO IV



MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

Agosto de 2018



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

**MANUAL DE PROCESOS
PARA EL
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

ÍNDICE

| | | |
|------|--|------|
| I. | Introducción..... | III |
| II. | Objetivos del manual..... | IV |
| III. | Historia de la empresa..... | V |
| IV. | Diagrama de Proceso de Producción..... | VIII |
| V. | Procesos..... | IX |
| | 1. Proceso: Fabricación de Calzado Artesanal | |
| | 2. Propósito del proceso | |
| | 3. Alcance | |
| | 4. Responsabilidades | |
| | 5. Definiciones | |
| | 6. Método de trabajo | |



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo” decide implementar el presente manual de procedimientos para el área de producción con la finalidad de identificar plenamente las jerarquías dentro de la empresa, las actividades a desempeñar dentro de cada puesto de trabajo, y las responsabilidades y límites que mantienen los empleados según su cargo.

La importancia de que todos los colaboradores de la empresa conozcan la estructura organizacional reside en poder discernir las relaciones laborales de su cargo para con otros puestos de trabajo, y así el talento humano se aproveche al máximo, especificando habilidades y conocimientos requeridos para cada área.

Cabe mencionar que el presente manual será revisado de forma anual para sus respectivas correcciones según los cambios que se presenten durante la actividad de producción, o bien cada vez que exista alguna modificación en la estructura organizacional de la empresa, o las establecidas en las Normas ISO9001.



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Organizar el proceso productivo de zapatos dentro del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”
- Fortalecer la autoridad de los administradores
- Facultar a los colaboradores de actividades fijas de las cuales serán responsables.
- Economizar tiempo de trabajo
- Disminuir la pérdida de materia prima mediante corrección de errores de producción.



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

III. HISTORIA DE LA EMPRESA

Jorge Reinozo, artesano calificado con 35 años de experiencia en calzado, constituye su taller artesanal nombrado “Calzado Reinozo”, establecido como negocio familiar desde hace 30 años, en el año de 1978, desarrollando diseños personalizados de calzado para damas.

Su inspiración empieza por desarrollar un producto que fácilmente pueda estar en la vitrina de las mejores tiendas de vestimenta de la ciudad y es así que establece un taller en el que inició confeccionando un par de zapatos al día bajo pedidos, llegando a la actualidad a tener una capacidad instalada de fabricar 2500 pares de zapatos por mes.

Posteriormente abrió su primer local en el barrio Centenario y luego en el C.C. Malecón 2000, donde fue reconocido por su marca Tita’s Moda Latina.

El propietario de la empresa y sus hijos desempeñan cada una de las diferentes funciones, junto a 10 colaboradores.

“La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original” es el lema que promueve a la empresa, y es lo que les otorga mayor aceptación en el mercado, pues innovan sus productos según el crecimiento de mercado.



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

MISIÓN

Ser la preferencia de la mujer moderna en el Ecuador

VISIÓN

Desarrollar estilos modernos, atractivos, y con la calidad que satisfaga la necesidad de sus clientes; estableciendo y monitoreando permanentemente estándares, los cuales demuestren el compromiso de desarrollar un producto de confianza a largo plazo.



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

VALORES

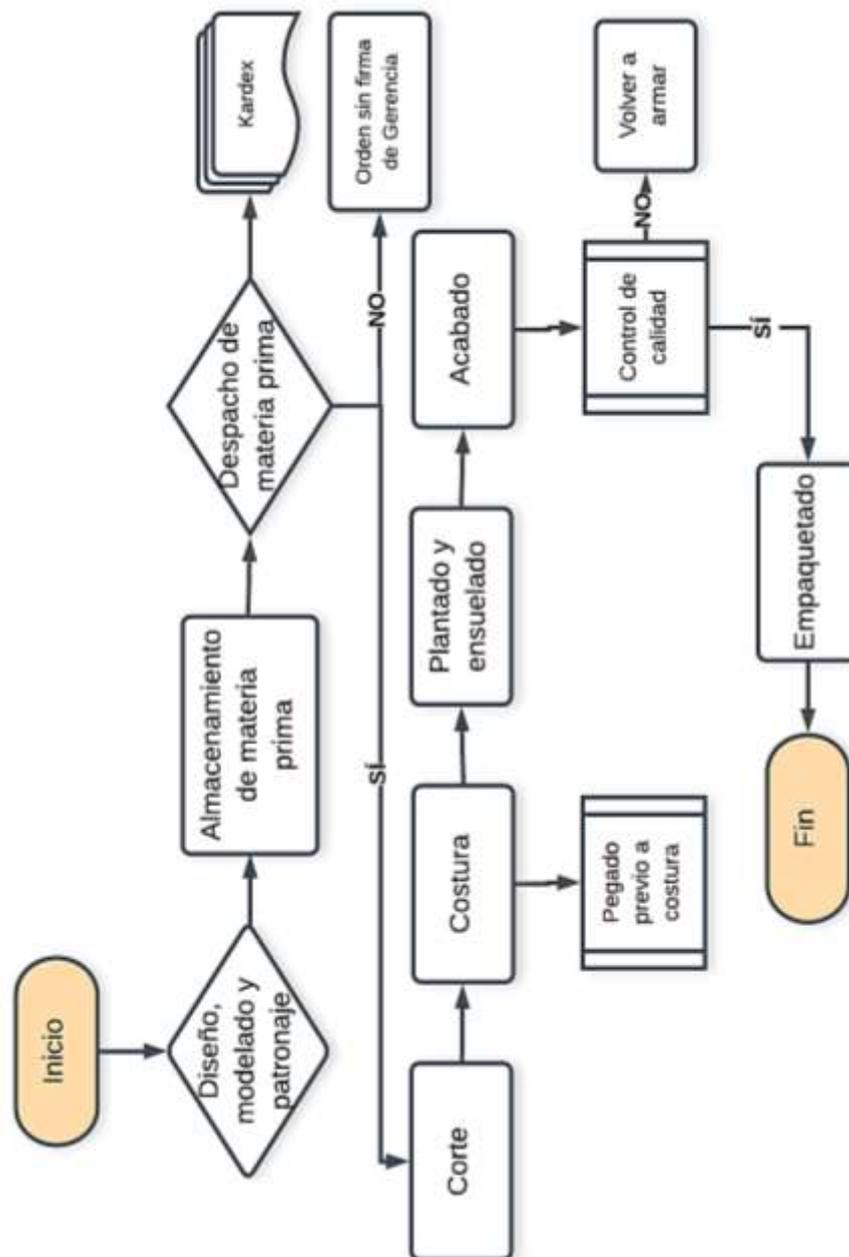
- *Calidad.*- Basado en una estricta selección de materiales, procesos con altos estándares de satisfacción y a través de una gestión consolidada aseguran la calidad de sus productos y la satisfacción de clientes.
- *Compromiso.*- Comprometidos con el desarrollo del talento humano, la optimización de los procesos, y el respeto al medio ambiente y a la sociedad en general.
- *Satisfacción.*- La satisfacción del cliente es la razón de ser del negocio y el esfuerzo continuo al desarrollar sus productos.
- *Confianza.*- La fidelidad de sus clientes es la confianza de que hacen un producto durable, confortable y atractivo según las nuevas tendencias.
- *Diseño.*- De forma permanente creamos diseños innovadores, visualizando las tendencias de la moda local e internacional.



TALLER ARTESANAL “CALZADO REINOZO”

MANUAL DE PROCESOS
PARA EL
ÁREA DE PRODUCCIÓN

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN





**TALLER ARTESANAL
“CALZADO REINOZO”**

**MANUAL DE PROCESOS
PARA EL
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

PROCESOS

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 1 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

1. Proceso: Fabricación de Calzado Artesanal

Para la fabricación de calzado artesanal, actividad a la que se dedica la empresa “Calzado Reinozo”, se consideran parámetros que condicionan el área de producción.

2. Propósito del Proceso

La finalidad del proceso de producción conviene en:

- Evitar desperdicio de materia prima pues esto representa pérdida de dinero.
- Optimizar el tiempo de producción del calzado, para incrementar la productividad.
- Correcta utilización de las máquinas que complementan la producción de calzado.
- Aprovechar al máximo el espacio designado para producción.
- Identificar plenamente los límites de los puestos de trabajo.

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 2 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

3. Alcance

Este proceso es aplicable para el área de producción, incluyendo los cargos de diseño, despachador de materia prima, cortador, cosedor, plantadores, acabado y empaque. El proceso excluye las áreas administrativa y comercial.

4. Responsabilidades

Se establece que los cargos que intervendrán en el proceso de fabricación, son estrictamente necesarios para llevar a cabo los procedimientos que conllevan la elaboración de calzado artesanal, y permitirá a la empresa:

- Mantener al día los pedidos que solicitaren los clientes
- Llevar un óptimo control de despacho de materiales
- Evitar gastos innecesarios de materia prima
- Mejorar el ambiente laboral para los empleados
- Definir jerarquías
- Delegar responsabilidades

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 3 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

5. Definiciones

Dentro de la organización se manejan ciertos conceptos básicos que todo empleado conoce por medio de su oficio. Estos términos pueden sub dividirse en la empresa según los siguientes criterios:

- Los que corresponden al tipo de calzado y sus modelos
- Los que se utilizan para su proceso de fabricación

5.1. Tipos de Calzado (conceptualización)

Plataformas.- Posee suela resistente, ligera, que se adapta al pie por cintas

Tacones.- Caracterizado por enaltecer el talón sobre la altura de los dedos de los pies

Casuales.- El más formal, suelen tener tacón

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 4 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

5.2. Materiales

Oscaria.- Definido como un cuero lijado, que está pigmentado para cambiar el color original. Puede ser liso o grabado, adaptándose al requerimiento.

PVC.- Material del cloruro de vinilo, que sirve como material base para todo tipo de trabajos.

Hule.- Tela cubierta por una capa de barniz con aspecto brillante impermeable.

Hebillas.- Pieza, generalmente de metal, para ceñir y nivelar anchura.

Espuma.- Material plástico que tiene poros, de poliuretano, utilizada para dar comodidad al pie.

Elásticos.- Que se estira y recupera su perfil, que se adapta al pie para ceñir el zapato a cierta forma.

Suela.- Parte exterior del calzado, que queda expuesta al contacto con el suelo.

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 5 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

6. Método de Trabajo (Descripción de Actividades)

| Paso | Responsable | Actividad |
|------|---------------------|--|
| 1 | Gerente General | Diseño de calzado. |
| 2 | Asistente de Diseño | Modelado de calzado. |
| 3 | | Patronaje de calzado. |
| 4 | Auxiliar de Bodega | Almacenamiento de materia prima en bodega general. |
| 5 | | Control de kardex, mercadería que ingresa y egresa. FIFO. |
| 6 | | <p>¿Procede el despacho?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p>Firma de gerencia con autorización de pedido.</p> <p style="text-align: center;">SI</p> |
| 7 | | Entrega de material a Jefe de Producción para su posterior paso al operario de corte. |

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 6 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

| Paso | Responsable | Actividad |
|-------------|---------------------|--|
| 8 | Auxiliar Cortador | Revisión de órdenes de pedido de corte de diferentes tipos de calzado. |
| 9 | | Revisión y reconocimiento de materiales a entregar al Operario de Corte. |
| 10 | | Registro del material a utilizar en informe diario. |
| 11 | Operario de Corte | Realizar los cortes según las solicitudes recibidas y verificadas por Auxiliar |
| 12 | | Disminución de desperdicio de materia prima necesaria para otros procesos. |
| 13 | | Regreso de material listo a Auxiliar para su sectorización |
| 14 | Auxiliar Cortador | Distribución de piezas según el tipo de calzado. |
| 15 | | Unión de piezas según el tipo de calzado para paso al siguiente proceso. |
| 16 | Operario de Costura | Recepción del paquete de piezas para pegado y costura. |
| 17 | | Revisión del paquete para confirmar que esté completo y proceder a costura |

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 7 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

| Paso | Responsable | Actividad |
|------|---------------------|--|
| 18 | | ¿Procede a la costura? |
| | | NO |
| | | Paquete incompleto, no procede |
| 19 | | Devolver a Auxiliar de Corte para Revisión |
| | | SI |
| 20 | | Entrega de material a Auxiliares de Costura para continuar proceso. |
| 21 | Auxiliar de Costura | Recepción de material para pegado y costura. |
| 22 | | División según tipo de calzado una vez está cosido el mismo. |
| 23 | | Regreso de material a Operario de Costura para revisión final y paso a siguiente proceso |
| 24 | Operario de Costura | Confirmación de costura. |

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 8 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

| Paso | Responsable | Actividad |
|-------------|----------------------|--|
| 25 | | Envío a Operario de Plantado para continuar proceso |
| 26 | Operario de Plantado | Recepción de material para plantado ¿Material recibido procede? NO |
| 27 | | Envío a Control de Calidad para revisión e informe SI |
| 28 | | Entrega a Auxiliares de Plantado para realizar último proceso de producción. |
| 29 | Auxiliar de Plantado | Recepción de material para plantado verificado. |
| 30 | | Plantado y finalización de proceso de producción. |
| 31 | | Entrega a departamento de control de calidad para revisión del producto terminado. |

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 9 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

| Paso | Responsable | Actividad |
|-------------|----------------------|---|
| 32 | Auxiliar de Acabado | Recepción de material para revisión de acabados ¿Pasan la revisión? NO |
| 33 | | Devolución al Operario de Corte para desarmado y reingreso al proceso de producción. SI |
| 34 | | Envío al Auxiliar de Empacado para su respectivo etiquetado y almacenamiento. |
| 35 | Auxiliar de Empacado | Recepción del producto terminado |
| 36 | | Subdivisión por modelo, talla, color |
| 37 | | Etiquetado de calzado según división previa |
| 38 | | Empacado según tipo de calzado |

Agosto de 2018

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | Proceso | PR-DP-00 |
| | Producción de Calzado | Fecha: Agosto/2018 |
| | | Página 10 de 10 |
| Unidad Solicitante: Gerencia General | Área Responsable: Producción | |

| Paso | Responsable | Actividad |
|-------------|---------------------------------|--|
| 39 | | Almacenamiento por tipo de calzado, técnica FIFO. |
| 40 | | Elaboración de informes para entrega a Asistente de Control de Calidad |
| 41 | Asistente de Control de Calidad | Recepción de informes de calzado almacenado. |

4.1. Estructura Organizacional

El organigrama propuesto para que la actividad dentro del Taller Artesanal “Calzado Reinozo” se maneje con mejores resultados consta de los siguientes cargos, donde se ven incrementados un total de 11 empleados para cumplimiento del proceso de producción:

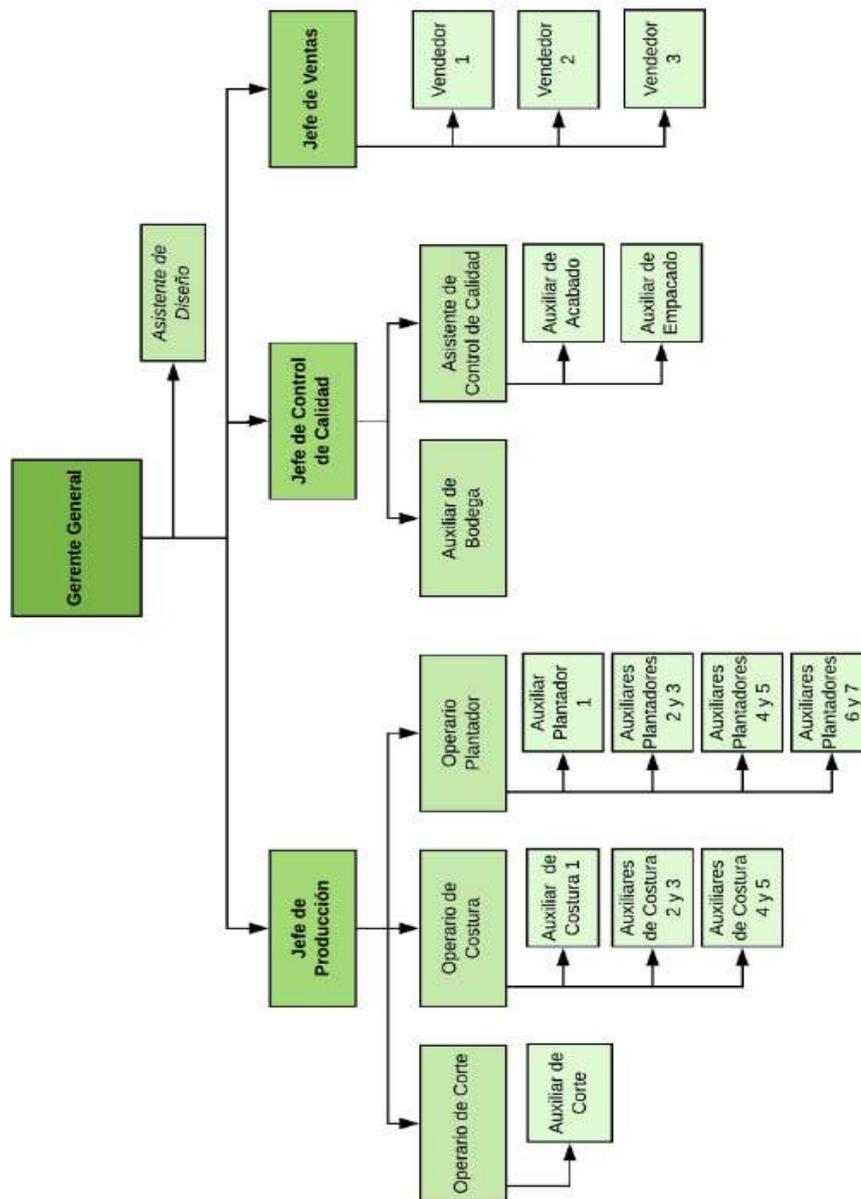


Figura N° 19: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Autores

La mano de obra requerida que justifica la propuesta se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N° 10: Mano de obra requerida

| Mano de Obra requerida | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------|---|
| Proceso | Cargo | # de Personas | Habilidad |
| Diseño, modelado y patronaje | Gerente General | 1 | Experiencia en patronaje |
| Asistencia en diseño y patronaje | Asistente de Diseño | 1 | Experiencia en asistencia de gerencia |
| Supervisión de planta | Jefe de Producción | 1 | Experiencia en fábricas y manejo de personal |
| Supervisión y control de calidad | Jefe de Control de Calidad | 1 | Experiencia en control de insumos y acabados |
| Supervisión y control de ventas | Jefe de Ventas | 1 | Experiencia en manejo de sala de ventas |
| Asistencia en control de calidad | Asistente de Control de Calidad | 1 | Experiencia en asistencia y control de acabados |
| Despacho materia prima | Auxiliar de Bodega | 1 | Experiencia en bodega y despacho |
| Corte de piezas | Operario de Corte | 1 | Manejo máquina troquel |
| Asistencia en corte de piezas | Auxiliar de Corte | 1 | Experiencia en manejo de moldes para corte |
| Aparador (costura) | Operario de Costura | 1 | Experiencia en costura a máquina |
| Asistencia en costura de piezas | Auxiliar de Costura | 4 | Experiencia en costura a mano y máquina |
| Plantadores | Operario Plantador | 1 | Experiencia en pegado de suela y adaptación |
| Asistencia de plantado de calzado | Auxiliar Plantador | 7 | Experiencia en pegado de suela |
| Acabado de calzado | Auxiliar de Acabado | 1 | Experiencia en acabado |
| Empaquetado de calzado | Auxiliar de Empaquetado | 1 | No requiere experiencia |
| Ventas | Ejecutivo Comercial | 3 | Experiencia en ventas de consumo masivo |
| TOTAL | | 27 | |

Fuente: Taller Artesanal "Calzado Reinozo"

Elaborado por: Autores

4.2. Manual de Funciones

La división de actividades dentro del Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, es detallada en la tabla siguiente:

Tabla N° 11: Actividades del Proceso Productivo

| Resumen del Proceso Productivo (Actividades) | | |
|---|---------------------------------|--|
| Paso | Responsable | Actividad |
| 1 | Gerente General | Diseño: - Elaboración de bosquejos Modelado: - Elaborar modelo inicial para patronaje Patronaje: - Realizar plantillas para réplicas |
| 2 | Asistente de Diseño | Asistencia: - A Gerencia General - Histórico de modelos - Manejo de informes de bodega y planta - Recepción de datos de bodega |
| 3 | Jefe de Producción | Supervisión: - Manejo del personal de planta - Transmisión de información al personal - Control del proceso productivo hasta que el producto pasa a control de calidad. |
| 4 | Jefe de Control de Calidad | Supervisión: - Manejo del personal de bodega y control de calidad - Control de inventarios FIFO de producto terminado - Reporte a gerencia de stock diario y semanal |
| 5 | Asistente de Control de Calidad | Asistencia: - Revisión de calzado terminado previo al etiquetado - Reportes de novedades del área |
| 6 | Auxiliar de Bodega | Inventario: - Bodega surtida sin faltantes - Despacho de materia prima |
| 7 | Operario de Corte | Corte de Piezas: - Escoger el tipo de calzado a realizar. - Realizar corte de piezas según modelo. |

| | | |
|----|---------------------|---|
| 8 | Auxiliar de Corte | Asistencia: - Revisión de piezas previo a costura |
| 9 | Operario de Costura | Costura: - Coser las piezas a la horma según modelo |
| 10 | Auxiliar de Costura | Unión de Piezas: - Engomar piezas para facilitar posterior cosido. - Colocación del total de piezas que lleva el zapato (de 7 a 12) |
| 11 | Operario plantador | Ensuelado: - Dar de baja de inventario - Colocación de hendiduras |
| 12 | Auxiliar plantador | Montado: - Colocación de horma sobre zapato - Pegado de planta |
| 13 | Auxiliar de acabado | Limpieza y acabado: - Limpieza de impurezas - Colocación de etiquetas - Agregar detalles característicos según tipo de zapato |
| 14 | Auxiliar empacador | Embalaje: - Embalaje en caja según modelo, color, talla. Almacenaje: - Por tipo de zapato, aplicando modelo FIFO |

Fuente: Taller Artesanal "Calzado Reinozo"

Elaborado por: Autores

4.3. Descripción Técnica de los Cargos

Tabla N° 12: Descripción técnica - Gerente General

| Descripción Técnica – Gerente General | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Gerente General |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | N/A |
| Cargos que le reportan: | Depto. Producción, Comercial |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Estará a cargo de supervisar todas las áreas, toma de decisiones nivel 1, responsable de alianzas estratégicas y manejo de clientes triple A. Es responsable del control de finanzas e identificación de toda anomalía que pueda existir</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y controlar el trabajo de toda la empresa • Representación de la marca • Transaccionar documentos públicos • Análisis de problemas financieros • Elaboración de nuevos diseños de producto • Modelado de producto • Patronaje de producto | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Fax - Escritorio - Impresora | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Superior |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Administración de empresas. Contabilidad. Computación. Comercialización. Diseño de calzado. Proactivo. Visionario. Dibujar bocetos |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 13: Descripción técnica - Asistente de Diseño

| Descripción Técnica – Asistente de Diseño | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Asistente de Diseño |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Gerente General |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Estará a cargo de asistir al Gerente General en sus actividades de modelado, diseño y patronaje de calzado.</p> <p>Llevará a su cargo el histórico de modelos, materiales a utilizarse y patrones, más todo lo que conlleve la actividad de diseño de calzado.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a Gerencia General • Manejo de reportes de calzado por modelo, materiales, tiempos de elaboración, entre otros. • Llevar agenda de la gerencia • Asistir en actividades de informes contables y financieros • Manejo de cotizaciones, PVP y tendencias de mercado | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Fax - Escritorio - Impresora | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Superior |
| Sexo: | Indistinto |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Computación. Diseño y patronaje de calzado. Manejo de informes diarios. Proactivo. Dibujar bocetos |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 14: Descripción técnica - Jefe de Producción

| Descripción Técnica – Jefe de Producción | |
|--|---|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Jefe de Producción |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Gerente General |
| Cargos que le reportan: | Departamento de Producción |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Estará a cargo de supervisar el área de producción y todo lo que esta implica: corte, costura, plantado.</p> <p>Será responsable del control los empleados, actividades diarias, comunicación al personal de manual de funciones y hacer que se cumplan.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y controlar el trabajo del área productiva • Supervisar el corte de las piezas para evitar desperdicio de material • Tomar tiempos al personal de costura y plantado para confirmar que la producción que se realiza sea la máxima posible • Verificar que la entrega del calzado al área de calidad sea lo más limpia posible, para evitar retrasos en la revisión y control • Manejo de informes diarios sobre la producción por hora/día de la planta • Rendición de cuentas, acerca de la producción, a Gerencia General • Mantener la planta funcional 24/7. | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Escritorio - Impresora | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Superior |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Control de personal. Manejo de producción de fábrica. Conocimientos en sector de calzado y maquinarias específicas. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 15: Descripción técnica - Jefe de Control de Calidad

| Descripción Técnica – Jefe de Control de Calidad | |
|---|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Jefe de Control de Calidad |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Gerente General |
| Cargos que le reportan: | Auxiliar de Bodega, Asistente de Control de Calidad |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Estará a cargo de supervisar los retiros e ingresos de bodega mediante revisión de kardex y revisiones periódicas.</p> <p>Será responsable de que el productos entregado al cliente sea de su total satisfacción, para evitar pérdidas en ventas por la calidad del producto.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y controlar el trabajo del área de control de calidad y almacenaje de bodega. • Supervisar los informes de bodega para disminuir la pérdida de material en la elaboración de calzado • Capacitar al personal a su cargo sobre los nuevos modelos de calzado para el cambio de técnica de control de calidad • Manejo de inventario de producto terminado luego de su almacenaje por método FIFO | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Escritorio - Impresora | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Superior |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Control de personal. Manejo de técnicas de bodegaje. Supervisión y control de calidad. Manejo de bodega de materiales y bodega de producto terminado |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 16: Descripción técnica – Operario de Corte

| Descripción Técnica – Operario de Corte | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Operario de Corte |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Producción |
| Cargos que le reportan: | Auxiliar de Corte |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Realizará los diferentes cortes de los moldes para calzado. Los cortes incluyen todo el material que se utilice en su elaboración, desde Oscaria, PVC y espuma.</p> <p>Revisión de informes realizados por el auxiliar de corte.</p> <p>Innovación constante en modelos a cortar.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden en su área de trabajo • Manejo de patrones de los diferentes moldes de calzado • Reconocer materias primas y productos de confección • Realizar cortes según requerimiento de fabricación • Disminuir el desperdicio de materia prima • Actividades propias del cargo | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Patrones para corte - Materia prima sectorizada - Asiento para trabajo - Mesa de corte - Material básico de oficina y papelería | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Corte según patrones, recepción correcta de pedidos, mantenimiento de patrones, proactivo, uso de maquinaria de corte. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 17: Descripción técnica - Auxiliar de Corte

| Descripción Técnica – Auxiliar de Corte | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar de Corte |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Operario de Corte |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Está a cargo de la preparación de las herramientas y materiales para el proceso del cortado y la realización de los cortes siguiendo instrucciones de la orden de producción. Llevará el control de los cortes realizados en los diferentes materiales que reciba del Operario de Corte.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden en su área de trabajo • Manejo de patrones de los diferentes moldes de calzado • Reconocer materias primas y productos de confección • Llevar registro de material recibido-entregado-desechos • Entregar los cortes al área de costura una vez completada una orden de pedido de corte • Actividades propias del cargo | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Patrones para corte - Materia prima sectorizada - Asiento para trabajo - Mesa de corte - Material básico de oficina y papelería | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Corte según patrones, recepción correcta de pedidos, mantenimiento de patrones, proactivo, uso de maquinaria de corte. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 18: Descripción técnica – Operario de Costura

| Descripción Técnica – Operario de Costura | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Operario de Costura |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Producción |
| Cargos que le reportan: | Auxiliar de Costura |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estarán a cargo de la recepción del paquete de piezas listas para realización de costura. Manejará la máquina para costura automatizada, pero tendrá conocimiento de costura manual en caso de ser requerido. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocer perfectamente los materiales que conforman cada calzado para confirmar que el paquete recibido para costura sea el correcto. • Supervisar las actividades del auxiliar cosedor y solucionar dudas existentes. • Manejar la máquina de costura del taller. • Realizar costura manual de ser necesario. | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Máquina cosedora - Repuestos para cambio de implementos en la máquina cosedora - Asiento para trabajo - Mesa para trabajo de arreglos de costura | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Manejo de máquina de costura de calzado, conocimiento de costura manual de calzado, conocimientos sólidos de materiales para elaboración de calzado. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 19: Descripción técnica - Auxiliar de Costura

| Descripción Técnica – Auxiliar de Costura | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar de Costura |
| Número de puestos: | 5 |
| Cargo a quien reporta: | Operario de Costura |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo de recibir y organizar los cortes recibidos por parte del operario cortador, para distribuirlos y unirlos según el tipo de zapato y entregar al operario cosedor encargado, para su posterior actividad de costura. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de cortes entregados por el operario cortador • Conocimiento de los materiales según tipo de calzado • Registro de material recibido según el tipo de calzado • Distribución de piezas según tipo de calzado • Unión de piezas previo a la costura • Entrega de piezas sectorizadas al operario cosedor encargado • Actividades propias del cargo | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Asiento para trabajo - Materia prima previo a la distribución - Material personal de trabajo para el área | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Femenino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Manejo de kardex, entrega de material sectorizado, conocimiento de tipos de calzado, asistencia a cargo de cosedor, conocimiento general de proceso de costura de calzado. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 20: Descripción técnica - Operario Plantador

| Descripción Técnica – Operario Plantador | |
|---|---|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Operario plantador |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Producción |
| Cargos que le reportan: | Auxiliar plantador |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo del proceso de plantado de las piezas que previamente han sido revisadas por el auxiliar del puesto. Las piezas completas se entregan al área de acabado para su control de calidad. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Última revisión de material recibido para plantado. • Entrega de calzado a control de calidad para revisión. • Llevar registro de entregas de producto plantado • Supervisión de trabajo de auxiliares plantadores. | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Máquina de plantado - Asiento para trabajo - Mesa para trabajo - Recursos y herramientas básicos para el cargo. | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Conocimientos sólidos en calzado y sus piezas para elaboración. Conocimientos en proceso de plantado. Trabajo en equipo y proactividad. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 21: Descripción técnica - Auxiliar Plantador

| Descripción Técnica – Auxiliar Plantador | |
|---|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar plantador |
| Número de puestos: | 7 |
| Cargo a quien reporta: | Operario plantador |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo de la recepción de la recepción de las piezas cosidas previamente, según sea el tipo de zapato, para su posterior proceso de plantado a la horma, o también llamado unión de piezas. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plegar material cuantas veces sea necesario previo a plantado. • Llevar registro de entregas de materia prima cosida a los operarios plantadores. • Revisión del buen estado de las piezas y sus uniones. • Trabajo en equipo con cada operario plantador según el tipo de zapato. • Mantener la calidad del calzado con la correcta labor de plantado. | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mesa para trabajo - Asientos para trabajo - Máquina de plantado - Herramientas básicas para el desempeño del cargo | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Indistinto |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Amplio conocimiento en calzado y sus materiales. Manejo de máquina de plantado. Revisión a simple vista de desperfectos en las hormas. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 22: Descripción técnica – Auxiliar de Bodega

| Descripción Técnica – Auxiliar de Bodega | |
|---|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar de Bodega |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Control de Calidad |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo de la bodega de materia prima, despachará la cantidad necesaria de material según el tipo de zapato y modelo a elaborar. Notificará oportunamente el stock existente para proceder a compra de faltantes. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden en la bodega de materia prima • Conocer detalle de materia que se utiliza según tipo de zapato • Despachar sólo la cantidad necesaria para cada pedido • Controlar el stock de bodega • Realizar pedido a proveedores según el mínimo de bodega • Llevar registro de entregas de materia prima • Actividades propias del cargo | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Escritorio - Impresora - Perchas - Material básico de oficina y papelería | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Bodega, kardex técnica FIFO, distribución correcta de espacio, reportes diarios. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 23: Descripción técnica - Auxiliar de Acabado

| Descripción Técnica – Auxiliar de acabado | |
|--|---|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar de acabado |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Control de Calidad |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo de la revisión de todos los tipos de calzado que han pasado por la etapa de cosido. Se hará cargo del anexo de etiquetas y distintivos del calzado, corte de hilos o cualquier sobrante, previo a su empaquetado. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de impurezas del calzado recibido • Colocación de etiquetas y detalles distintivos del calzado • Control de calidad del calzado según el tipo de producto • Entrega del calzado revisado para su empaquetado según talla, modelo, color, etc. • Actividades propias del cargo. | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Básicos del cargo - Mesa para trabajo - Asiento para trabajo - Stock de etiquetas - Papelería para registro | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Control de calidad. Conocimientos sólidos en calzado y sus clases. Manejo de utilitarios. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 24: Descripción técnica - Auxiliar de Empacado

| Descripción Técnica – Auxiliar de empackado | |
|---|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Auxiliar de empackado |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Control de Calidad |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| Estará a cargo de recibir, luego del control de calidad, todos los tipos de calzado que realiza la empresa, para distinguirlos por color, modelo, talla, realizar su envoltura, colocar en sus cajas de presentación, almacenar según técnica FIFO y manejar su stock hasta la entrega. | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de calzado posterior al paso por control de calidad. • Clasificación del calzado por modelo, talla, color. • Envoltura del calzado en papel para evitar maltrato. • Almacenaje del calzado en sus respectivas cajas. • Aplicación de técnica FIFO para almacenaje y entrega final. • Control de inventario de calzado existente en kardex | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Escritorio - Perchas - Cajas y recursos de empaquetado - Material básico de oficina y papelería | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Bodega. Kardex técnica FIFO. Distribución correcta de espacio. Reportes diarios. |

Elaborado por: Autores

Tabla N° 25: Descripción técnica - Asistente de Control de Calidad

| Descripción Técnica – Asistente de Control de Calidad | |
|--|--|
| I. Identificación | |
| Nombre del puesto: | Asistente de Control de Calidad |
| Número de puestos: | 1 |
| Cargo a quien reporta: | Jefe de Control de Calidad |
| Cargos que le reportan: | N/A |
| II. Descripción general del cargo | |
| <p>Estará a cargo del envío de informes sobre las novedades dentro del área de acabado y empacado.</p> <p>Manejará las quejas del área y estará en contacto directo con el Jefe de Producción para mejoras en el sistema de trabajo.</p> | |
| III. Descripción específica del cargo | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de informes del área de control de calidad. • Trabajo conjunto al área de acabado y empacado. • Soporte para revisión de calzado en proceso final en caso de ser necesario. • Control del área final de producto terminado. • Manejo de información de stock | |
| IV. Recursos bajo su responsabilidad | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Escritorio - Perchas - Material básico de oficina y papelería | |
| V. Requisitos del cargo | |
| Instrucción: | Secundaria |
| Sexo: | Masculino |
| Edad: | Indistinto |
| Habilidades: | Elaboración de Informes. Manejo de quejas de internas y externas. Control del área de calidad en conjunto con la jefatura. |

Elaborado por: Autores

4.4. Análisis de la Inversión y Beneficios Económicos del Manual

4.4.1. Análisis de la Inversión.

Para el análisis de la inversión y beneficios económicos se considera el incremento de empleados, lo que esto representa en gastos por sueldos, versus el retorno monetario en producción estimado según el incremento en producción y ventas. Se incluyen también los gastos de lo implementado en el departamento de producción como lo son capacitaciones, señaléticas, equipos de computación, detallados a continuación:

Tabla N° 26: Datos para cálculo TIR

| Inversión de Nuevos Empleados | | | | |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Orden | # de puestos | Rubro individual | Total mensual | Total Anual |
| Sueldo Operadores | 9 | \$400.00 | \$3600.00 | \$43200.00 |
| Aporte IESS Operadores 11.15% | 9 | \$44.60 | \$404.40 | \$3639.60 |
| Sueldo Jefaturas | 3 | \$700.00 | \$2100.00 | \$25200.00 |
| Aporte IESS Jefaturas 11.15% | 3 | \$78.05 | \$234.15 | \$2809.80 |
| Total | | \$1222.65 | \$5560.50 | \$74849.40 |
| Gastos Complementarios | | | | |
| Orden | # | Rubro individual | Total mensual | Total Anual |
| Elaboración manual | 1 | \$50.00 | \$50.00 | \$50.00 |
| Capacitación personal (cada 6 meses) | 2 | \$500.00 | \$500.00 | \$1000.00 |
| Implementación señalética (paquete) | 1 | \$110.00 | \$110.00 | \$110.00 |
| Equipo de Computación | 3 | \$400.00 | \$1200.00 | \$1200.00 |
| Muebles de oficina jefaturas (paquete) | 3 | \$80.00 | \$240.00 | \$240.00 |
| Total | | \$1140.00 | \$1620.00 | \$3100.00 |

Elaborado por: Autores

Las órdenes de cargos incluidas en la tabla anterior resultan del organigrama propuesto con la implementación del Manual de Procesos de Producción. Esto significa que el proceso de producción que estima el cumplimiento de la capacidad total de la fábrica que es de 2500 pares mensuales, se podrá realizar mediante la implementación de este personal y sus respectivos puestos de trabajo.

4.4.2. Cálculo del VAN (Valor Actualizado Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

Utilizando la fórmula del Valor Actualizado Neto (VAN) para despejar el valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) tendremos:

$$VAN = -l_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Siendo:

F_t = flujo de dinero para cada período t

l_0 = inversión realizada al momento inicial ($t=0$)

n = número de períodos de tiempo

Despejando tenemos:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{F_n}{(1 + i)^n} = 0$$

Si $TIR > r$ entonces se rechazará el proyecto.

Si $TIR < r$ entonces se aprobará el proyecto.

Tomando en consideración la producción de calzado actual, más el incremento en producción con el nuevo personal en planta tendríamos la producción total final:

Tabla N° 27: Producción Taller Artesanal "Calzado Reínozo"

| Producción de Calzado (por pares) | | |
|--|---------------------------|-------------------------|
| Orden | Producción Mensual | Producción Anual |
| Producción Actual | 1400 | 16800 |
| Producción Futura (con incremento de personal) | 2500 | 30000 |
| Incremento (Producción Futura - Producción Actual) | 1100 | 13200 |

Elaborado por: Autores

Se utilizará los 13200 pares de incremento, por el valor de ganancia previamente revisado en la entrevista al Gerente General (\$6.00 por par de calzado), se obtiene un total anual de ingresos adicionales de \$79200.00 (setenta y diecinueve mil doscientos dólares).

Reemplazando los cálculos realizados en la fórmula del VAN e igualando a cero según criterio de igualación a la TIR, tendremos:

Cálculo del VAN

$$VAN = -(65512.80 + 2120) + \frac{79200}{(1 + r)^1}$$

El retorno se verá al año de aplicación porque el gasto complementario se realiza una sola vez, el gasto en sueldos y salarios es constante, y el proceso productivo también lo es.

Resolviendo la ecuación tendremos:

Cálculo del TIR

$$0 = -67632.80 + \frac{79200.00}{(1+r)^1}$$

$$67632.80(1+r) = 79200$$

$$67632.80 + 67632.80r = 79200.00$$

$$67632.80r = 79200.00 - 67632.80$$

$$67632.80r = 11567.20$$

$$r = \frac{11567.20}{67632.80}$$

$$r = 0.17$$

Esto significa que la tasa interna de retorno será del 17% luego de un año de aplicado el manual de procesos de producción, considerando los valores mínimos de ganancias por cada par de calzado.

4.4.3. Beneficios Económicos del Manual de Procesos.

Los beneficios que implica la implementación de un Manual de Procesos provienen desde varios aspectos, entre esos:

Tener procesos efectivos.- existe menos preocupación por parte de los directivos puesto que existe menos desperdicio de tiempo y mayor efectividad en la elaboración de producto.

Incrementar las ventas.- cuando se dispone un manual de procesos, los colaboradores saben exactamente cómo contribuir al desarrollo económico en la empresa. Para el caso

específico de la empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, los beneficios económicos se verá reflejados en:

- Conocer las cantidades necesarias para la elaboración de calzado y recibir los mismos de bodega, evitan la pérdida de materia prima, lo que representa ahorro de dinero y la posibilidad de utilizar nuevos materiales de mayor costo porque los gastos innecesarios serán mínimos.
- Se optimiza el tiempo de fabricación para cada parte del proceso. Todos los colaboradores saben exactamente qué hacer, cuánto tiempo les toma y cómo debe ser entregado el producto al siguiente escalón del proceso.
- La calidad del producto es preservada durante todo el proceso productivo, que repercute en menos reversos de mercadería y mayor porcentaje de efectividad por fase de proceso.
- Pedidos completos y a tiempo mantienen a los clientes satisfechos y crea razón de fidelidad en ellos, lo que hace que vuelvan a comprar y permitan rotación de producto por la idealización de responsabilidad que perciben de la empresa.
- La calidad del producto, que proviene de un correcto proceso productivo, permite incrementar las ventas, conseguir nuevos distribuidores clave y mantener el nombre de la marca sobre altos estándares.

Acelerar la capacitación del personal.- al disponer de un manual de procesos fijos, se simplifica la capacitación al personal nuevo y se ahorra tiempo que puede ser utilizado para emplearlo directamente en la fabricación del producto. Los manuales pueden ser entregados al colaborador al momento de su contratación para que sean estudiados previamente y se complemente la actividad dentro de la empresa, lo que tomará un máximo de dos días para adaptación y un día más para evaluación y asignación final del cargo.

Tener libertad empresarial.- el manual de proceso permite crear personal de confianza. Las jerarquías pasan a ser brazos derechos, los que reportan y son responsables de los empleados, y permite al área gerencial incrementar las relaciones comerciales, lo que concluye en aumento en los ingresos.

CONCLUSIONES

- Desarrollada la investigación se concluye en que los Manuales de Procesos son necesarios para que dentro de la organización se alcance la mayor eficiencia tanto del personal como de la producción.
- Realizado el análisis de situación actual de la empresa y de los procesos de producción que se llevan a cabo en la misma, se establece que hace falta posicionar a los trabajadores en un cargo fijo, distribuyendo de forma adecuada las funciones.
- Una vez establecidos los puntos que tienen falencias notables en la fábrica, se elabora un cuadro estratégico para tratarlas de manera individual, estableciendo períodos de tiempo para su cumplimiento.
- Diseñada la propuesta de estructura organizacional de la empresa y, asimismo las funciones de sus colaboradores, se visualiza que la fábrica podría expandirse a otros sectores de ventas.
- Evaluada la capacidad de inversión de la empresa y sus beneficios a corto, mediano y largo plazo, indican que es factible la implementación de un Manual de Procesos de Producción para la empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Taller Artesanal “Calzado Reinozo”, la aplicación del Manual de Procesos para complementar las actividades que ya se realizan en la fábrica, y poder así explotar todo el potencial con el que cuenta.
- Las divisiones de los cargos para tener límites y responsabilidades en las actividades que realiza cada empleado dentro de la compañía, hará que el proceso productivo sea más rentable, evitando pérdidas de materiales y tiempo.
- Se indica aplicar a corto plazo las estrategias planteadas, pues mientras más rápido se ponen en práctica, se verán los resultados en el incremento de ingresos.
- Aplicar un mejor sistema organizacional, que jerarquice los cargos, delegará y responsabilizará de ciertos procesos productivos a las jefaturas, y estas a su vez retroalimentarán a su personal a cargo de los derechos y obligaciones de cada uno según su cargo.
- Invertir fondos en personal y producción, que tendrán una viable tasa de retorno que se verá resarcida a partir del primer año de implementación, motivará a los directivos a continuar con medidas innovadoras, ordenadas y con gran potencial, para lograr que su marca sea reconocida a mayor escala.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres, M. G. (2 de Febrero de 2017). *Los SIETE beneficios de contar con manuales de políticas y procedimientos en tu empresa*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/los-siete-beneficios-de-contar-con-manuales-de-politicas-y-procedimientos-en-tu-empresa/>
- Araque Cordovez, L. A. (2012). *El beneficio y necesidad del derecho de la competencia para el mercado ecuatoriano*. Quito: Universidad de las Américas.
- Asociación PROESA. (01 de Marzo de 2011). *Microempresa Artesanal*. Obtenido de https://es.slideshare.net/fundacion_proesa/microempresa-artesanal
- Banco Solidario. (2008). *Cuida tu Futuro*. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/que-es-microempresa-y-que-areas-tiene/>
- Buenos negocios*. (2018). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com>
- Cámara de Calzado de Tungurahua. (2008). *Demanda de Calzado en Ecuador*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijzcz1z8.pdf>
- Club BPM. (2011). *El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. (1 ed.). España: Club BPM.
- Concha Muñoz, M. A. (2016). *Aplicación de un Sistema de Gestión*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (2 ed.). México.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ekos Negocios. (2017). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>
- Facultad de Ingeniería de la UNAM. (2014). *Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas : análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Grupo Albe Consultoría. (2018). Obtenido de www.grupoalbe.com
- Güiza, F. (07 de Febrero de 2013). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/FerGiza/investigacin-documental-16405056>
- Harnan, M. C. (14 de Enero de 2010). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEV/MGIEV04/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw Hil.
- Industria del Cuero de Latinoamérica. (2014). *cueronet.com*. Obtenido de <http://cueronet.com/>
- Martinez, V. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Bogotá.
- Matriz FODA. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Matriz FODA. (2018). Obtenido de www.matrizfoda.com
- Mendoza Torres, L. J., & Veloz Camejo, M. A. (2018). *Plan de Negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: ULVR.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (06 de Octubre de 2003). *Ley de Fomento Artesanal*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Montero Molina, S. E. (2014). *Formulación del Diseño de Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, para calzado “La Casa del Pantanero”*. Cuenca.
- Parra, P. (2015). *Revista Gestión Ec*. Quito: Gestión.

- Pino Mejías, M. Á. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y optimización de recursos en la actividad diaria*. España.: Ideaspropias.
- Revista Líderes Ec. (16 de Agosto de 2016). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-fabrica-empresa-economia.html>
- Riquelme, M. (septiembre de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de www.webyempresas.com
- Romero Casanova, J. A. (2013). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manual-de-procedimientos-y-procesos-de-produccion-en-una-empresa/>
- Sapato Site. (2012). *Sapato Site*. Obtenido de <http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>
- Secretaría de Relaciones Exteriores SRE. (2004). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. México: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Sepúlveda Badillo, N. J., & Lizarazo Parada, L. S. (2016). *Estudio Financiero para la puesta en marcha de la Empresa Calzado GAIA*. Bucaramanga.
- Serrada Bautista, A. J., & Fierro Porto, H. A. (2013). *Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos*. Cúcuta.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Servicios en Línea, SRI*. Obtenido de www.sri.gob.ec
- USAID From the american people. (2005). *Microempresas y microfinanzas en Ecuador*. Ohio: Ohio State University.
- Vásquez Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Tipos de Calzado

| Tipos de Calzado | | | |
|------------------|---|------------------------|---|
| Categoría | Definición | Modelos | Referencia |
| Plataformas | Posee suela resistente, ligera, que se adapta al pie por cintas | Sandalia con talonera |  |
| | | Sandalia destalonada |  |
| | | Magnolia punta redonda |  |
| | | Sandalia talón correa |  |
| Tacones | Caracterizado por enaltecer el talón sobre la altura de los dedos de los pies | Punta fina destalonado |  |
| | | Con pickaboo |  |
| Casuales | El más formal, suelen tener tacón | Punta redonda |  |
| | | Con pickaboo |  |

Anexo N° 2: Materiales para Elaboración de Calzado

| Materiales para Calzado | | | |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Tipo de Calzado | Material para Corte | Material para Suela | Acabado Suela |
| Plataformas | Elásticos | Cuero sintético | Pegado |
| | Oscaria | Suela sintética | Cosido |
| | Hule | | |
| | Espuma | | |
| Tacones | Tacón | Cuero sintético | Pegado |
| | Oscaria | Suela sintética | Cosido |
| Casuales | Oscaria | Cuero sintético | Pegado |
| | PVC | Suela sintética | Cosido |
| | Hule | | |
| | Telas | | |
| | Hebillas | | |
| | Foamix | | |
| | Espuma | | |

Oscaria.- cuero lijado para elaboración de calzado, que puede ser liso o grabado.

PVC.- material de cloruro de vinilo, derivado del plástico más versátil.

Hule.- tela cubierta por una capa de barniz con aspecto brillante impermeable.

Hebillas.- pieza, generalmente de metal, para ceñir y nivelar anchura