



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
Y COMPETITIVIDAD**

Trabajo de Suficiencia Profesional

**“Procesos en la gestión de producción en la empresa de
calzados Cepeza Perú S.A.C.”**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Valero Llanque, María Matilde Esther

LIMA - PERÚ

2017

**“Procesos en la gestión de producción en la empresa de
calzados Cepeza Perú S.A.C.”**

Dedicatoria

A mis padres y a toda mi familia, porque me enseñaron que para lograr todo lo que uno quiere se necesita de mucha voluntad y perseverancia, por haberme brindado las mejores enseñanzas de vida y por su amor inmenso.

Agradecimiento

A Dios, a mis docentes, a mis compañeros, a mi maestro el Sr. Carlos Solano y aquellas personas que de alguna manera me apoyaron para lograr mi objetivo, concluir mis estudios de Administración y Negocios Internacionales.

Presentación

Señores miembros del jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar Título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presento a vuestra consideración el presente trabajo de suficiencia profesional, titulado: “Procesos en la gestión de producción en la empresa de calzados Cepeza Perú SAC”.

La investigación consta de VI capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento, como son: El primer capítulo corresponde al diagnóstico situacional del centro, el segundo capítulo corresponde al marco teórico, el tercer capítulo trata sobre la empresa, el cuarto capítulo trata sobre las actividades realizadas, el quinto capítulo se refiere las conclusiones y sugerencia; finalmente, en el sexto capítulo que corresponde a referencias y anexos se presentan la autorización de la organización para realizar el trabajo y la constancia de trabajo.

Espero que el interés y empeño extendido en el presente proyecto sea valorada y el mismo modo se tendrá en cuenta sus apreciaciones que enriquecerán el presente.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I	14
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CENTRO	14
1.1 Diagnóstico	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificación	18
CAPITULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Marco teórico	20
2.1.1 Sustento teórico	20
2.1.2 Antecedentes	27

	Pág.
2.1.3 Marco conceptual	29
2.1.4 Procedimientos y método de análisis	32
CAPITULO III	33
EMPRESA	33
3.1 Descripción de la empresa	34
3.2 Marco legal de la empresa	36
3.3 Actividad económica de la empresa	37
3.4 Información tributaria de la empresa.	37
3.5 Información económica y financiera de la empresa	37
3.6 Proyectos actuales	38
3.7 Perspectiva empresarial	39
CAPITULO IV	40
ACTIVIDADES REALIZADAS	40
4.1 Actividad 1	41
4.1.1 Descripción de la Actividad	41
4.1.2 Evidencias de la actividad:	44
4.2 Actividad 2	44
4.2.1 Descripción de la Actividad	44
4.2.2 Evidencia de la actividad	45
4.3 Actividad 3	46

	Pág.
4.3.1 Descripción de la Actividad	46
4.3.2 Evidencia de la actividad	48
4.4 Actividad 4:	48
4.4.1 Descripción de la Actividad	48
4.4.2 Evidencia de la actividad	50
4.5 Actividad 5:	50
4.5.1 Descripción de la Actividad	50
4.5.2 Evidencia de la actividad	51
CAPITULO V	52
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	52
5.1 Conclusiones	53
5.2 Sugerencias	55
CAPITULO VI	56
REFERENCIAS	56
Bibliografía	57
Anexos	60
Anexos 1: Autorización de la organización para realizar el trabajo	60
Anexos 2: Constancia de trabajo de estar laborando actualmente	61
Anexos 3: Certificado de proyectos realizados	62
Anexos 4: Estado de situación financiera	63

Anexos 5: Declaración de autenticidad y responsabilidad	65
Anexos 6: Ficha de detalle técnico de producción	66

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.	24
Figura 2: El círculo de Deming.	30
Figura 3: Organigrama de la empresa	36
Figura 4: Distribución del trabajo tradicional de la empresa	42
Figura 5: Distribución con las modificaciones en el área de aparato	43
Figura 6: Flujograma del proceso implementado en el área de aparato	45
Figura 7: Flujograma con las nuevas áreas implementadas	47
Figura 8: Flujograma con la implementación del proceso de tercerización	49

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional consiste en describir cinco actividades resaltantes que fueron desarrollados como desempeño profesional por un bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, enfocando a los “Procesos en la gestión de producción en la empresa de calzados Cepeza Perú SAC”, se realizó con el propósito de optimizar el proceso de producción en la empresa.

En este estudio, se considera básicamente el tema de los procesos administrativos, a fin de demostrar la importancia de cada fase del proceso en cada actividad desarrollada además de las herramientas de mejora continua que se han empleado.

Se describe uno a uno los procesos más resaltantes de la empresa por medio de sus actividades, como por ejemplo la planificación, organización, dirección y control de la producción de calzados para damas en el área de aparato y haber hecho posible las mejoras realizadas ayudaron a la optimización de la productividad en la empresa Cepeza Perú SAC.

Palabras claves: Proceso Administrativo, organización, productividad, producción, estandarización de procesos, división de trabajo, tercerización.

Abstract

The present work of professional sufficiency consists of describing five outstanding activities that were developed as professional performance by a graduated of International Business Administration carrier, focusing on the "Processes in the production management in the footwear company Cepeza Peru SAC". It was carried out with the purpose of optimizing the production process in the company.

In this study, it is basically considered the issue of administrative processes, in order to demonstrate the importance of each phase of the process in each activity developed, in addition to the tools for continuous improvement that have been used.

It is described one by one the company's most outstanding processes through its activities, such as planning, organizing, directing and controlling the production of ladies' shoes in the trimming area and having made possible the improvements made the optimization of productivity in Cepeza Peru SAC company.

Key words: Administrative Process, organization, productivity, process standardization, division of labor, Outsourcing.

Introducción

Para poder obtener una posición competitiva dentro de un mercado específico, las industrias necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, dirigido a la mejora continua, que exponga la información adecuada a todos los niveles de la estructura organizacional, para poder brindar una nueva visión al administrador, quien diariamente se enfrenta ante el reto de mejorar sus propios estándares de productividad.

La alta dirección es considerada ahora como un promotor de cambio, es el encargado de establecer relaciones de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes, entre otros para permitir una mejora continua y progresiva de la organización.

El presente trabajo se basa en la descripción de procesos en la gestión de producción en la empresa de calzados Cepeza Perú S.A.C, en el año 2016 el cual tiene como objetivo principal detallar el uso de los elementos del proceso administrativo para la mejora de procesos implementados en la empresa que el profesional utilizó, además de presentar las diferentes herramientas de la administración que fueron utilizados de forma efectiva y describir como se pudo incrementar los resultados de productividad de acuerdo a los objetivos y mejorar la producción de calzados.

Además, se resalta la necesidad que constantemente se tiene que hacer mejoras en la gestión de producción para incrementar la productividad de la fabricación de calzado y aportar en la creación de ventajas competitivas, disminuyendo los costos de producción y cumpliendo sus objetivos.

En el primer capítulo, se presentará el diagnóstico situacional del centro en donde se desarrolló un análisis además de describir los objetivos generales, posteriormente en el segundo capítulo que corresponde al marco teórico se basa en la exploración de trabajos similares ejecutados por otros investigadores, así como también el análisis de las bases teóricas que la respaldan, las cuales a su vez comprenden conceptos. En el tercer capítulo, se presentará la descripción de la Empresa, el marco legal en el que se desarrolla, información tributaria, económica y financiera además de presentar sus proyectos actuales y perspectivas empresariales, en el cuarto capítulo se describirán las actividades realizadas en la empresa y las evidencias de cada una respectivamente.

Finalmente, conclusiones, sugerencias, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CENTRO

1.1 Diagnóstico

En la actualidad la empresa Cepeza Perú SAC tiene como principal actividad la fabricación de calzados de cuero para damas y sus ingresos se deben a la venta por volumen, su producción en cantidad de pares al 2015 fue de 53.000 pares aproximadamente y hasta la fecha ya ha producido más de 65.000 pares.

Esto indica que la empresa se encuentra en su mejor apogeo debido a las alianzas estratégicas con sus proveedores y la buena relación que mantiene con sus empleados, estos factores están incidiendo en el logro de objetivos de la empresa, que es, la satisfacción y fidelización de sus clientes.

En la actualidad en el mercado limeño las barreras de entrada a la industria de calzados son altas debido a que necesita de un prominente capital de trabajo ya que la materia prima e insumos tienen costos elevados, maquinarias especializadas para la elaboración de los calzados además de contar con un buen equipo de trabajo y mano de obra especializada.

La industria de calzados está constantemente en la búsqueda de nuevos diseños, siempre está a la vanguardia de la moda sin dejar de lado la calidad de los productos, existe una mediana rivalidad entre compañías debido a que siempre existe la posibilidad de que la nueva línea de calzados tienda a ser parecido al de las otras compañías en estos casos quien presente con anticipación la colección de calzados es aquel que gana la compra.

Debido a que la empresa tiene clientes consolidados el poder de negociación que ellos ejercen es mediano ya que ellos definen modelos, color, y la cantidad de lo que desean adquirir además tienden a proponer los modelos que les gustaría que la empresa desarrolle.

Con lo que respecta a los proveedores la empresa cuenta con un alto poder de negociación debido que tiene bastante tiempo en el mercado y su historial económico y financiero ha apoyado en la buena reputación de la empresa y en el alto grado de poder adquisitivo cabe resaltar que se han creado alianzas estratégicas con los proveedores más importantes (pieles, plantas, hebillas y avíos).

Es considerada como amenaza de los productos sustitutos a aquellos otros estilos de calzados o nuevas modas que ingresan en el mercado nacional y también a los calzados importados de países como Brasil, Malasia, Vietnam y China, por su costo económico.

La empresa se encuentra en un buen momento debido a que la experiencia, la calidad y moda en la elaboración de calzado ha primado por encima de los costos económicos y esto hace que el producto que la empresa presente sea atractivo para sus clientes, la empresa en la actualidad ya cuenta con pedidos para la temporada invierno 2017, teniendo las fechas ya definidas para las entregas de sus productos.

La empresa en la actualidad se encuentra ubicada en su nuevo local en Mz. P Lote. 2 Lot. Pre Urbana Nievería Lima - Lima – Lurigancho – Chosica, que cuenta con

1220 m², este también ha sido un factor incidente en su crecimiento por que cuenta con más espacio y una mejor distribución estratégica de planta.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Descripción de la gestión del proceso de producción de calzados en la Empresa CEPEZA PERÚ S.A.C.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir la implementación de módulos de trabajo en el departamento de armado de calzados para cubrir la meta diaria con las mejoras realizadas y el mejor manejo del personal.

Explicar cómo se potenció el proceso de mejora en el control de la calidad del producto y la eliminación de desperdicio de materia prima e insumos para la producción del calzado mediante la estandarización de operaciones en el departamento de armado.

Detallar como se minimizo el reproceso de un producto por tener algún defecto en el material y disminuyo el tiempo de producción en el departamento de armado.

Describir la implementación de un nuevo proceso dentro de la cadena de producción que permitió disminuir los envíos fuera de plazo establecido con el cliente y una respuesta rápida al momento de la recepción de reposiciones a corto plazo y/o nuevos pedidos.

Describir como se obtuvo una reducción de costos en el proceso de producción específicamente en el departamento de armado que era considerada “cuello de botella”.

1.3 Justificación

El presente trabajo busca demostrar en base a la descripción de cinco actividades administrativas enfocadas a la implementación de procesos en la gestión de producción en la empresa de calzados Cepeza Perú SAC la habilidad, el desenvolvimiento, la implementación del aprendizajes, las formas y métodos de resolución de problemas entre otras prácticas, el desarrollo profesional del Bachiller de la Universidad Norbert Wiener para optar el Título de Licenciada de Administración y Negocios Internacionales.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Las teorías administrativas y un correcto análisis son efectivas para el desarrollo de la organización en diferentes áreas esto contribuirá y servirá de bases para el crecimiento.

Chiavenato (2001), dice que la administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurre dentro de la organización. Por tanto, es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración las organizaciones jamás tendrían condiciones que le permitan existir y crecer. (p.3)

Según el autor podemos definir que la administración es indispensable para el manejo exitoso de las organizaciones y el crecimiento constante debido a que aborda transversalmente diferentes parámetros requeridos.

“La administración es la ciencia, técnica o arte que, por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”. (Stoner, 1996, p.7)

La administración es esencial para el buen manejo de la organización debido a que esta se encarga de la utilización adecuada de todos los recursos para que esta pueda crecer y expandirse.

En el perfil de un administrador, saber utilizar sus recursos es de suma importancia para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la organización

Koontz & Weinhrich (2004), indica que la administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir de manera eficiente objetivos establecidos. Los administrados desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel organizacional. La meta de todos los administradores es un superávit. Las compañías de tendencia aprovechan las tendencias del siglo XXI de la tecnología de la información y la globalización. Las empresas tienen que concentrarse también en la productividad, ósea, en lograr una proporción favorable de productos e insumos dentro de un periodo esperado, con la debida consideración de la calidad. La productividad significa eficacia (cumplimiento de objetivos) y eficiencia (uso de menor cantidad de recursos. Con práctica, la administración es un arte; los conocimientos organizados acerca de la administración en una ciencia. (p. 33)

La administración es universal, como disciplina, como proceso, como necesidad, se puede decir que es un conjunto de técnicas y herramientas que son utilizadas por las personas y organización para alcanzar objetivos comunes, esto también depende de las personas que ejercen la función administrativa.

Sin embargo, para lograr sincronizar a las personas se necesita de bastante comunicación y es allí donde interviene la tecnología brindando información en tiempo real a diferentes áreas de la organización e interconectándolos, apoyadas en esta para una mejor toma de decisiones en cuanto procesos, tiempos de entrega, compras de

insumos además de poder realizar mejores negociaciones con distintos proveedores y todo esto para aumentar la productividad y mantener la calidad. Las organizaciones tienden a querer ser eficaces y eficientes para poder alcanzar la excelencia, lograr la diferenciación y la fidelización de sus clientes.

Asimismo, Robbins & Coulter (2005), mencionan que la administración es la coordinación de las actividades estratégicas, tácticas y operativas de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas poder alcanzar resultados positivos para la organización. (pp. 7-9)

Rodríguez (2006), afirma que la administración es el acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos. La palabra administración proviene del latín administrare (de ad, hacia, a, orientado, dirigido, acción, y ministrare, servir, cuidar). Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas (p.35)

Asimismo, la interrelación personal al ser parte constituyente de uno de los procesos fundamentales de la actividad humana y de toda organización, permitirá el manejo adecuado de todos los recursos para alcanzar el fin común de la organización.

La Administración Científica

La administración científica es un estudio sistemático entre las personas y los departamentos con el objeto de diseñar proceso de trabajo eficiente. Su principal representante es Frederick Winslow. (Fernández, 2010)

La administración como ciencia surgió a partir del siglo XX inicialmente fue enfocado como escuela de administración científica y se basó en la importancia de la

atribución de las tareas, su nombre deriva por el intento de aplicar métodos de la ciencia a problemas administrativos con el propósito de aumentar la eficiencia industrial. El principal objetivo de Taylor (Como se citó en Chiavenato, 2014) fue eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas que sufrían las industrias, así como también era elevar los niveles de productividad de la ingeniería industrial aplicando los métodos y técnicas de la observación y medición.

Taylor (como se citó en Chiavenato, 2014) pudo comprobar que los obreros aprendían basándose a la experiencia de sus compañeros y es aquí que advirtió que el aprendizaje llevaba diferentes métodos para realizar la misma tarea e inclusive se utilizaba distintas herramientas, como siempre existía un método más rápido y un instrumento más adecuado para optimizar la tarea de cada obrero. La propuesta de Taylor de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Esta teoría fue esencial para realizar las estrategias e implementarlas dentro de la organización de calzados en sus actividades operativas, debido a que apporto para realizar un analisis de todos los secuencias de actividades repetitibas de los operarios y de esta forma se realizó una buena racionalización y estandarización del trabajo y apoyó a minimizar la fatiga de los operarios.

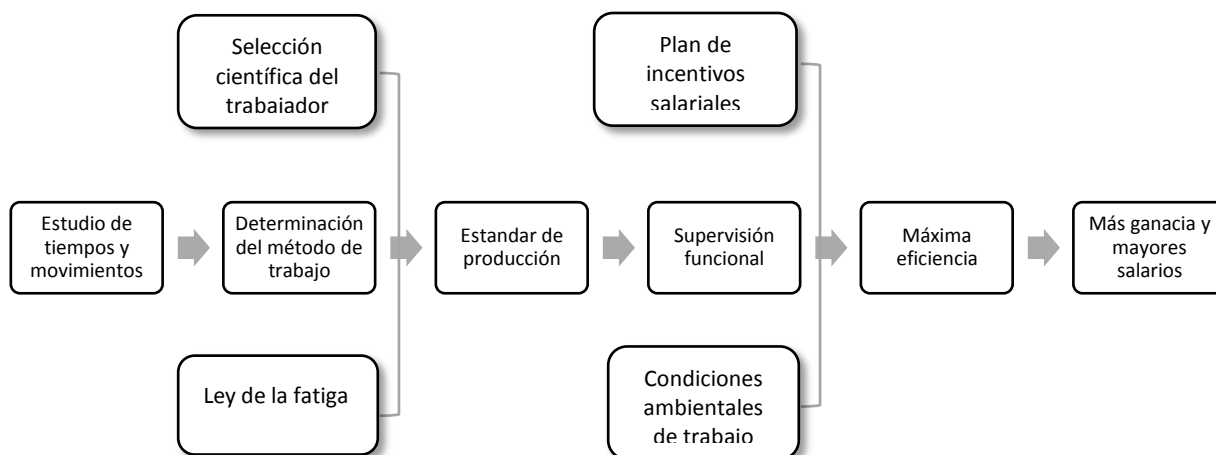


Figura 1: Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.
Fuente: Teoría general de la administración, (Chiavenato, 2014, p. 52)

Drucker (como se cita en Koontz, Weihrich, Cannice, 2012) estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación)

Proceso administrativo

Chiavenato (2001), indica que las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde

el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares. (p. 90)

Según el autor no es considerado como proceso administrativo si cada uno de los elementos se encuentra aislado del otro.

Reyes (1987), indica que todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente (p.57)

Cada elemento del proceso aporta e interactúa simultáneamente entre sí para poder alcanzar un fin común.

Planificación

Chiavenato (1999), la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (p. 342)

Es el proceso inicial en el cual podemos realizar una visualización del futuro para poder determinar, establecer y lograr los objetivos mediante diferentes acciones.

Organización

Chiavenato (1999), la organización es una entidad social porque está constituida por personas y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de las organizaciones. En este sentido, la palabra organización significa cualquier persona humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos. (p. 344)

Son estructuras administrativas conformado por personas que desempeñan diferentes actividades para que conjuntamente puedan lograr un objetivo común.

Dirección

Según Reyes (1987), Esta etapa del proceso administrativo, llamado también “ejecución, comando o liderazgo”, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

La dirección es aquel elemento de la administración el en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones” (p. 303).

La dirección es poner en marcha todos los lineamientos que se han definido en las etapas anteriores, consecuentemente su buena ejecución es el resultado de los objetivos alcanzados.

Control

(Hampton, 1997), El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidas de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el proceso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones o evaluaciones del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear, y aplicar otras medidas correctivas. (p. 24).

El control es un mecanismo de observación que se utiliza para la prevención y corrección de la ejecución de las tareas encomendadas con el fin de eliminar los procesos errados y mejorar los resultados.

2.1.2 Antecedentes

Nacionales

Yauri (2015), en su tesis “Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado” El flujo del proceso no estaba bien diseñado y esto generaba demoras para la fabricación del producto final, no contaba con trabajos estandarizados ni normados, la aplicación de las metodologías descritas contribuyeron a la mejora de la productividad y competitividad para que los operarios puedan realizar su labor además de generar resultados importantes en el aumento de la productividad de los operarios en cada área de trabajo, dando como resultado más piezas producidas en el menor tiempo disponible. Es de suma importancia la normalización de cada proceso, una vez planteado los tiempos estándares, para poder medir la producción y analizar el comportamiento hacia los objetivos finales para realizar un buen trabajo.

Avalos & Gonzales (2013), en su tesis “Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de calzado de niños para incrementar la productividad de la empresa Bambini Shoes – Trujillo“ Se concluyó que la empresa está sujeta a una falta de análisis de estudio de tiempos y métodos de trabajo, inadecuada distribución de estaciones, un inadecuado ambiente laboral, el área de almacén se encuentra mal distribuida y no se lleva una adecuada gestión del flujo de materiales, se aplicó un estudio de tiempos y métodos de trabajo, plan de requerimiento de materiales, codificación de materiales, distribución de planta para luego analizar cada uno de los resultados obtenidos determinando que al aplicar en conjunto las propuestas de mejora planteada se logra incrementar la productividad con el estudio de tiempos y métodos de trabajo fue necesario intensificar la mano de obra aumentando la fuerza laboral en determinadas áreas, demostrando de esta manera que el proyecto de la inversión fue conveniente.

Internacionales

Viteri & Albuja (2013), en su tesis “Análisis y propuesta de fortalecimiento empresarial en el sector de la industria del calzado de cuero en el Cantón Cotacachi. Ecuador, 2013” Al determinarse los principales problemas y desafíos que existen tanto en el cantón como en el taller “Victoria Rosas”, se encontró que el nivel de producción de calzado de cuero se ve limitado en su crecimiento por este motivo se ha propuesto estrategias de recursos humanos para el proceso de selección, inducción, capacitación, motivación así los procesos se desarrollarán de mejor manera, alcanzado así los resultados planificados tanto a corto como largo plazo, al implementar estas estrategias, se buscó obtener resultados positivos.

Celis (2009), en su tesis “Mejoramiento del sistema productivo de la empresa calzados y marroquinería Valery Collection, Bucaramanga” Se realizó la reforma de la misión y visión y la revalidación de sus metas y objetivos estratégicos, para tener claro quiénes son y a donde quieren llegar, con la implementación de las metodologías se disminuyó el tiempo de búsqueda de herramientas, limpieza, se obtuvo tiempos estándares de fabricación, se calculó la capacidad productiva de cada área eliminando la incertidumbre, se estableció políticas de inventarios para las diferentes materias primas y se redujo el inventario de materias primas obsoletas además de plantear programas de mantenimiento preventivo para las diferentes maquinas se mejoró las condiciones de seguridad de los operarios y por medio de capacitaciones se dieron a conocer aspectos claves de la empresa y generar un ambiente armónico y de colaboración entre todo el personal de fábrica, lo que permitió obtener grandes beneficios y aumentar el nivel de motivación de los empleados y el sentido de pertenencia por la empresa.

2.1.3 Marco conceptual

Fernández (2006), indica que para entender los planteamientos modernos de la calidad como elemento básico del trabajo del administrador y de la empresa W. Edwards Deming es un autor clave, el indica que "la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras" (p. 347)

Para Fernández el mayor exponente de la calidad es Deming y su concepto de mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se rige en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad y se basa en la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y departamentos de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

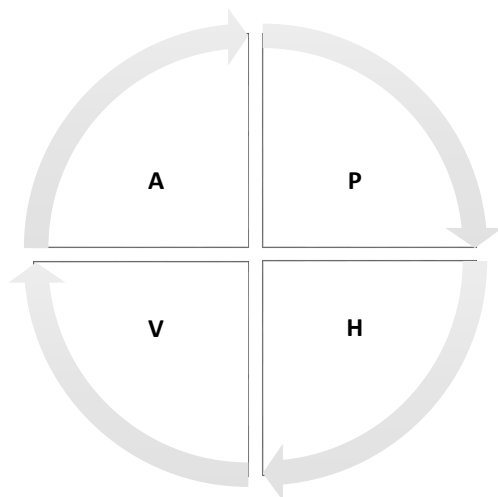


Figura 2: El círculo de Deming.

Fuente: Supporting empowerment with Deming's PDSA Cycle. Empowerment Organizations, MCB University Press, 1995.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los procesos, eficiencia de los recursos, de las relaciones entre los miembros de la organización y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que la empresa fabrica.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos como lo indica Deming esto puede tomar años, lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos, la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

Conceptualización de la estandarización de los procesos productivos

La estandarización de los procesos de producción hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. Las empresas buscan elevar sus índices

de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, esto hace que sea una necesidad que los gerentes adopten nuevos modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La estandarización del trabajo consiste en establecer un acuerdo acerca de la forma de hacer algo, la “mejor forma” que pueden imaginar quienes están involucrados. Como nadie es perfecto y todo cambia, siempre es posible mejorar la forma de hacer algo; en consecuencia, cada vez que se encuentre una mejor forma de hacerlo, debe modificarse el estándar y absorber ese conocimiento en el sistema documentado del negocio.

División del trabajo y especialización

Se puede decir que la división del trabajo es la forma de producción en la cual las diversas fases de un proceso productivo se separan en tareas específicas, lo que permite el desarrollo de la especialización del trabajo y con ello el aumento de la producción y la productividad.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, la especialización es la situación que se da en la división del trabajo en que un individuo aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo. Por lo tanto, es una de las formas de la división social del trabajo tanto entre distintas ramas de la industria y como en el interior de una rama en los diferentes estadios de elaboración del material.

Tercerización de servicios

Es el uso estratégico de recursos externos para la realización de actividades tradicionalmente manejadas por el personal y recursos internos. Este uso estratégico consiste en delegar a organizaciones externas, aquellas funciones de la empresa en las que o se ha decidido no invertir recursos propios en ella y/o no se poseen muchas habilidades; cediendo a otras organizaciones especializadas para las que estas funciones si son esenciales y estratégicas por constituir la base de su negocio. (Marco teórico del outsourcing, s.f.)

La tercerización surge debido a que no existen empresas que sean realmente productivas en todas las actividades que realiza, ya que las empresas modernas tienen muchos campos de actividad, dificultando así alcanzar altos niveles de desempeño por sí mismas. Es por eso que ésta es una tendencia que ha formado parte importante en las decisiones administrativas en los últimos años dentro de todas las empresas a nivel mundial.

La subcontratación se da siempre que una empresa que fabrica o presta un servicio; contrata a su vez a otra empresa para que le fabrique una parte de su producción o le preste un servicio complementario especializado que le permite a la primera desligarse de ciertas actividades o parte de un proceso productivo

2.1.4 Procedimientos y método de análisis

Se utilizó el método descriptivo para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de los datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la: metodología es fácil, de corto tiempo y económico.

CAPITULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Creada el 21 de agosto del 2013, Calzados Cepeza Perú SAC, identificada con RUC N° 20554168770 y teniendo como domicilio fiscal Mz. P Lote. 2 Lot. Pre Urbana Nievería Lima - Lima – Lurigancho – Chosica, es una empresa que se dedica exclusivamente a la fabricación de calzados de cuero para damas y tiene en el mercado aproximadamente 3 años como Sociedad Anónima Cerrada y aproximadamente 17 años su antecesora como persona natural en la misma actividad.

El crecimiento en el rubro de calzados se ha ido desarrollando en forma progresiva y positiva para la empresa y en la actualidad Cepeza Perú SAC cuenta con 19 empleados en planta y 37 trabajadores por recibo por honorarios en distintos departamentos de producción, Además de capacitar a su personal en CITECCAL para cumplir con el compromiso de brindar un producto ideal para el día a día, ofreciendo confort, moda, diseños y colores inspirados en la mujer moderna.

Calzados Cepeza Perú SAC es un aliado estratégico para cada uno de sus clientes tiene convenio de exclusividad, sus principales clientes son: Passarela, Top Model, Viale, Calimod, además de tener clientes que trabajan con catalogo como es el caso de Estela Sokso, Leuka, Top Model, Sdely, Etc. Estando presente en los cambios constantes de las tendencias y nuevas formas de ventas.

Los productos que ofrece esta Empresa son calzados para damas, en sus variedades de zapatos, cuñas, mocasines, franciscanas y sandalias. Estos productos están dirigido al público femenino, jóvenes y señoras, dado que las tallas que trabajan son

desde la 35 hasta la 39; además, la demanda de los calzados es estacional, siempre se hacen los pedidos una temporada antes para poder producirlos, por ejemplo, en inviernos se realiza la producción de calzados para la temporada de verano.

Trabaja con proveedores reconocidos en el ámbito de la industria de calzados y sus derivados tales como son: Curtiembre la pisqueña S.A., Curtiembre fénix S.R.L., Pionnisan S.A.C., Tiniflex E.I.R.L., Crissmetal S.R.L., etc. manteniendo con ellos una muy buena relación de negocios.

3.1.1 Misión

Somos una empresa que fabrica calzados utilizando la mejor materia prima junto a un grupo humano comprometido en brindar un calzado de calidad, elegancia y comodidad a mujeres exigentes que buscan tener una vida productiva.

3.1.2 Visión

Calzado Cepeza será una empresa organizada y líder en el mercado nacional, en el año 2019, comprometida con la mejora continua y la satisfacción al cliente brindando un producto de calidad y con garantía.

3.1.3 Valores

Respeto

Responsabilidad

Comunicación

Puntualidad

Honradez

Compromiso

Organigrama de la empresa CEPEZA PERÚ S.A.C

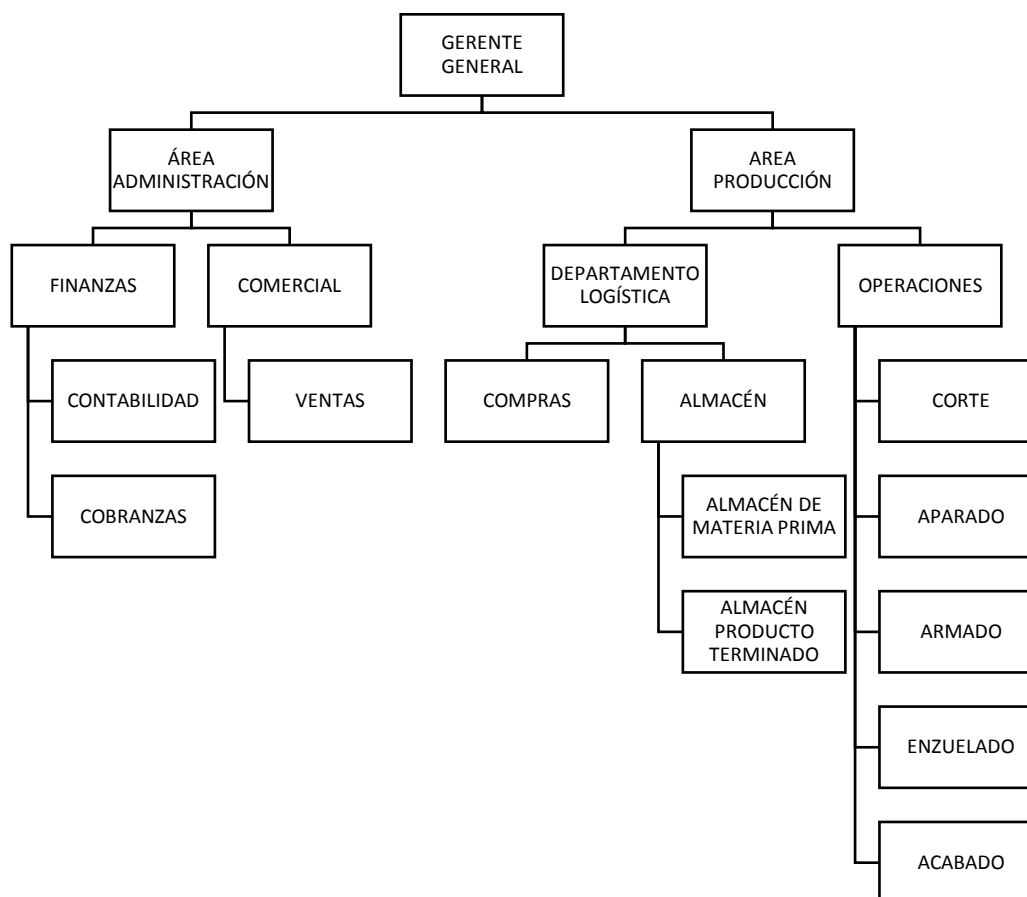


Figura 3: Organigrama de la empresa
Fuente: Empresa CEPEZA PERU SAC

3.2 Marco legal de la empresa

En la actualidad la empresa se encuentra inscrita en la SUNARP con partida electrónica número 13070512, Inscrita en registros Públicos bajo la denominación de Cepeza Perú Sociedad Anónima Cerrada y cuenta con todos los requisitos para su funcionamiento. Sus socios fundadores son: Oscar Tito Peceros Zamudio con 162,000 acciones y el Sr Fabián Esteban Peceros Baltazar ambos con 1,700 acciones respectivamente.

3.3 Actividad económica de la empresa

La empresa tiene como principal actividad económica la fabricación de bienes de cuero y (transformación de la materia prima) y la comercialización de los productos. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU 19208: Fabricación de calzado para todo uso, de cualquier material, mediante cualquier proceso. Y como actividad secundaria otros tipos de venta al por menor - CIIU 52391. (Ficha SUNAT)

La empresa en la actualidad se encuentra abocado a la fabricación exclusivamente de calzados de cuero para damas, comercializándolo dentro del mercado nacional al por mayor.

3.4 Información tributaria de la empresa.

La empresa cumple debidamente con el pago de sus impuestos a la SUNAT no teniendo hasta la fecha deuda alguna.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

A continuación, se detallará los ratios financieros más utilizados por la organización.

Ratios de liquidez

$$\text{Razón Circulante Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{748,673}{310,686} = 2.41$$

Por cada S/. 1,00 soles de deuda la empresa cuenta con S/. 2,410 soles para afrontarla.

$$\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activos} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{748,673 - 109,642}{310,686} = 2.06$$

Descontando el inventario por cada sol de deuda tenemos 2.06 soles para cumplir nuestras obligaciones a corto plazo.

Ratios de Rentabilidad

$$\text{Resuelto sobre Ventas (ROS)} = \frac{\text{Resultado de ejercicio}}{\text{Ingresos por ventas}} = \frac{149,468}{1,111,055} = 13\%$$

En el año 2016 hasta el mes de abril se obtuvo 13% del ingreso de las ventas.

$$\text{Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{299,255}{1,111,055} = 27\%$$

Se obtiene un 27% de ganancia bruta respecto a las ventas.

Analizando los ratios financieros de la empresa se puede observar que se encuentra económicamente y financieramente bien debido a que puede invertir, y al mismo tiempo asumir sus deudas sin ningún inconveniente.

3.6 Proyectos actuales

La empresa se encuentra desarrollando la nueva línea de modelaje de invierno 2017, los cuales trabaja con calzados de la línea: mocasines, zapatos de cuña, taco, ballerinas, además de una nueva línea de calzados, que son denominados top sailer casual.

Está en proceso de realizar nuevas alianzas estratégicas con los proveedores de cuero de la región de Arequipa.

Capacitación en el centro CITECCAL al personal que ocupa cargos importantes en la empresa.

3.7 Perspectiva empresarial

La empresa se siente optimista, debido a que hasta el momento han incrementado sus ventas en todas sus líneas de calzados.

Además, tiene como nuevo proyecto para el 2017 la sistematización de todos los departamentos de la empresa (administración, producción, almacenes, planilla, etc.)

La empresa se proyecta apertura su primera tienda de calzados para el año 2020, esto debido a que la demanda de calzados ha crecido y el producto que ofrece es de muy buena calidad y garantía.

CAPITULO IV

ACTIVIDADES REALIZADAS

4.1 Actividad 1

Implementación de módulos de trabajo en el departamento de aparado de calzados.

4.1.1 Descripción de la Actividad

Tiempo de ejecución del proyecto:

Del 01 de agosto al 05 de agosto del 2016

Miembros encargados del proyecto:

Jefe de producción: Br. Valero Llanque María M. Esther

Supervisor del departamento de aparado: Aguilar Quino, Chano

Supervisor del departamento de corte: Gutiérrez Cárdenas, Ruder

Alcance del Proyecto:

Impacto directo en el departamento de corte y aparado involucrando inmuebles, maquinarias, equipos y lo más importante a todos los empleados de las áreas definidas.

Descripción del problema:

El departamento de aparado era considerado un “cuello de botella” debido a que no abastecía los siguientes procesos de producción y por ende retrasaba la producción de calzados en general.

Las fechas de entrega a clientes siempre tenían un retraso de 5 a 10 días en promedio.

Se trabajaba en 2 grupos: 1 grupo de 10 personas (era difícil de manejar su productividad) y el otro grupo de 5 personas, (solo ellos se encargaban de hacer los modelos más difíciles) y no había un control de resultados además de la producción de este departamento no cubría la planilla (es decir se pagaba más de lo que se producía).

Detalle del proyecto:

Se realizó la compra de las mesas de trabajo y se adecuó el área para las maquinarias, iluminación, aire y personal.

Se implementó cuatro pequeños módulos de trabajo cada uno contiene; dos aparadores y dos ayudantes

Se realizó un cronograma de despacho de corte de un modelo específico en los colores solicitados por el cliente a cada uno de los módulos.

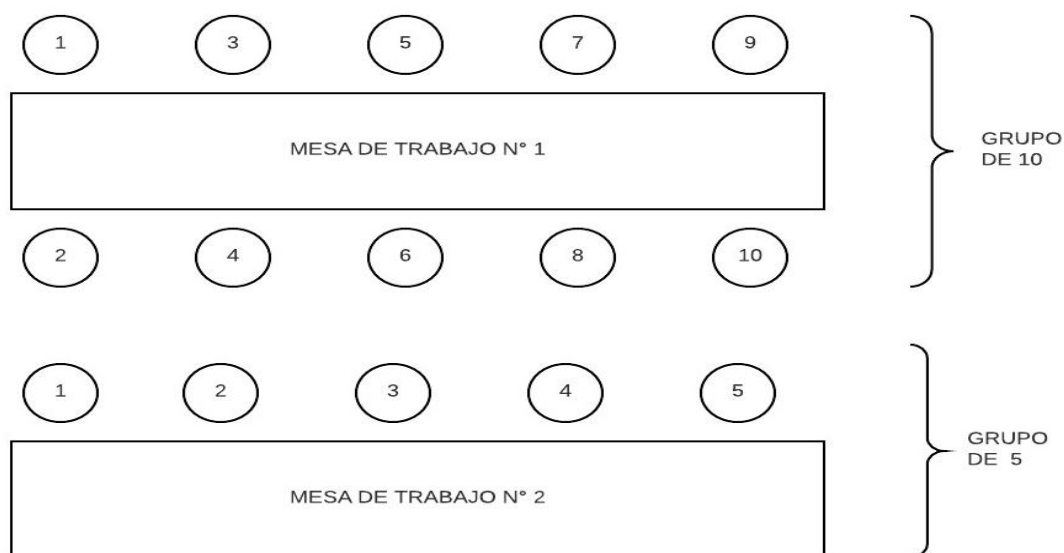


Figura 4: Distribución del trabajo tradicional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Declaración del objetivo:

Mejor manejo del personal debido a que constantemente se mantiene reuniones con los jefes de modulo.

Al formarse módulos pequeños de trabajo los ayudantes aprendían más rápido, disolvían sus dudas porque los aparadores de su grupo los guiaban.

Se logró, descongestionar los productos en proceso retrasados, debido a que solo se les daba la materia prima completa por modelo.

Los aparadores que tenían poco tiempo eran algo lentos, pero al verse en la necesidad de abastecer a sus ayudantes empezaron a mejorar sus tiempos de producción.

Se llegó a cubrir la planilla con las mejoras del departamento y mejorar el flujo de producción.

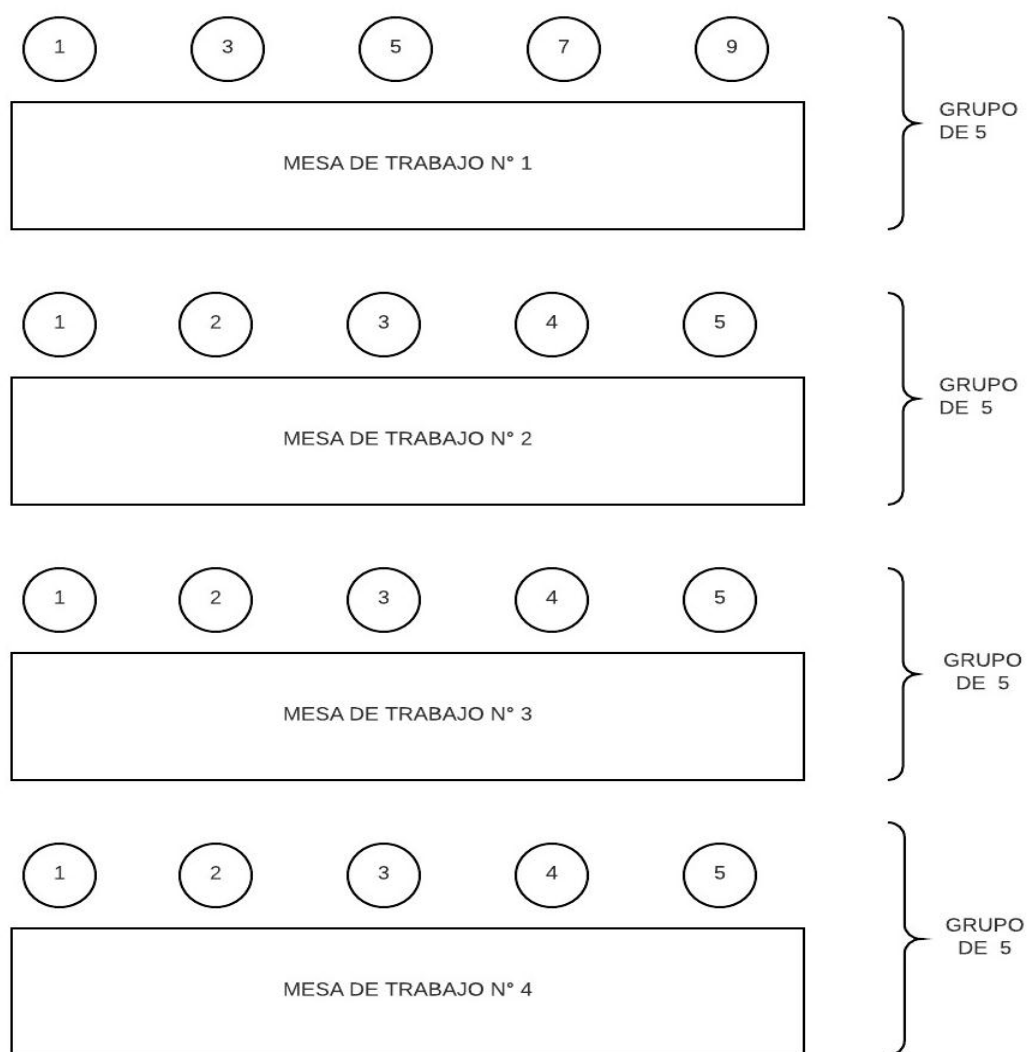


Figura 5: Distribución con las modificaciones en el área de aparato
Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Evidencias de la actividad:

En el anexo se adjunta constancia que certifica la veracidad de la actividad firmada por el gerente general de la empresa.

4.2 Actividad 2

Estandarización de procesos de en el departamento de aparato.

4.2.1 Descripción de la Actividad

Tiempo de ejecución del proyecto:

Del 19 de agosto al 02 de setiembre del 2016

Miembros encargados del proyecto:

Jefe de producción: Br. Valero Llanque María M. Esther

Supervisor del departamento de aparato: Aguilar Quino, Chano

Descripción del problema:

Antes trabajaban por destajo todos tenían diferentes maneras de hacer los procesos para un mismo producto y debido a esto el cliente no se encontraba satisfecho porque cuando pedían una reposición de calzados este no cubría los estándares del primer envío en algunos casos porque el producto lo hacia otro módulo de trabajo, no el que lo trabajó inicialmente.

Detalle del proyecto:

Se coordinó con todos los grupos y se debatió la mejor forma de elaboración del producto para mantener un proceso pautado y controlado.

Corrección y evaluación de las fichas técnicas con todas las especificaciones de materiales y proceso del producto.

Se definió los insumos y las formas correctas de utilizarlos.

Declaración del objetivo:

Se permitió eliminar la confusión de los modelos de calzados ya que a cada grupo se les daba la ficha técnica del producto que estaba realizado.

Se mejoró en el control de la calidad del producto.

Las devoluciones por control de calidad se redujeron en un 70 %.

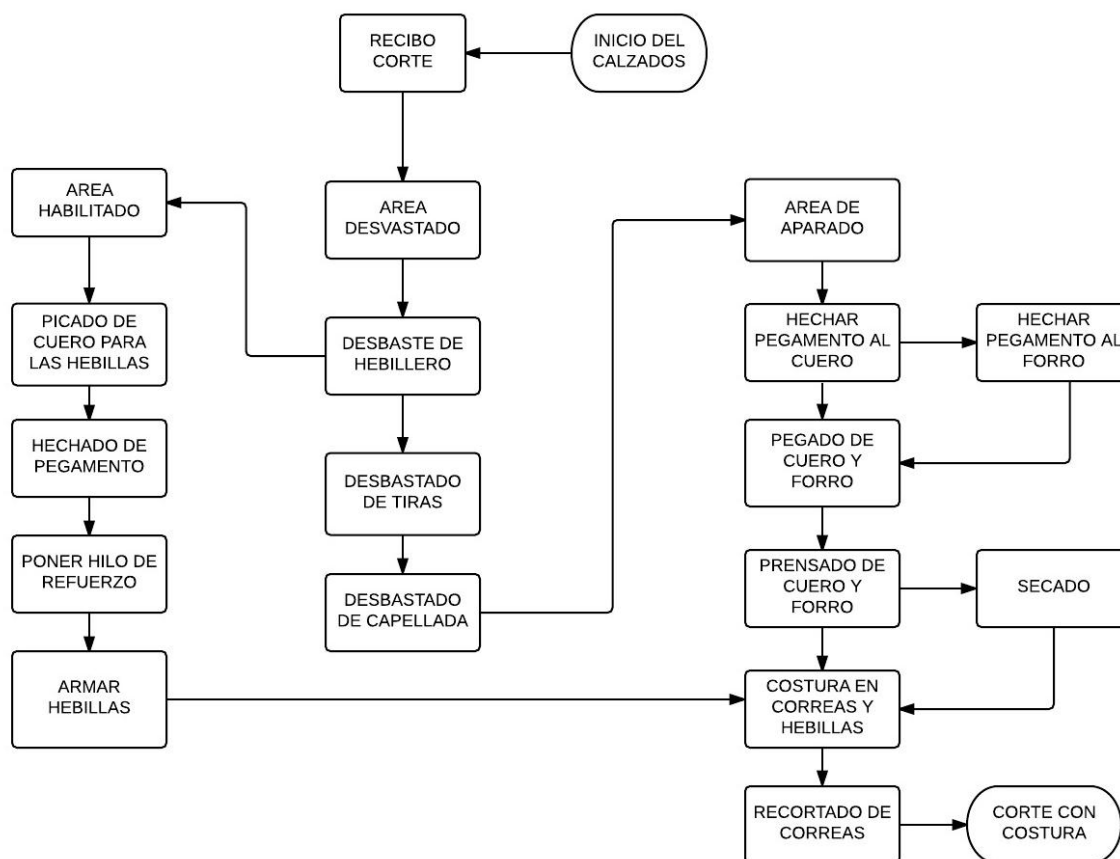


Figura 6: Flujograma del proceso implementado en el área de armado

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Evidencia de la actividad

En el anexo se adjunta constancia que certifica la veracidad de la actividad firmada por el gerente general de la empresa.

4.3 Actividad 3

Instauración de un módulo de habilitado para aparado

4.3.1 Descripción de la Actividad

Tiempo de ejecución del proyecto:

Del 20 de setiembre al 22 de setiembre del 2016

Miembros encargados del proyecto:

Jefe de producción: Br. Valero Llanque María M. Esther

Supervisor del departamento de aparado: Aguilar Quino, Chano

Supervisor del departamento de armado: Gonzales Félix, Raúl

Descripción del problema:

En el segundo semestre del año en la industria de calzados se trabaja más la línea de sandalias para verano, en esta etapa se observó que el 40 % de los procesos en la línea de sandalia eran repetitivos exactamente en el detalle de pegado del cuero con la badana, además que después de realizada, éstas tenían que esperar el secado del material para seguir con su proceso y esto demandaba tiempo.

Detalle del proyecto:

Se aumentó un proceso más a la línea de producción (corte, habilitado, aparado, armado, enzuelado y acabado).

Se contrataron 2 personas para realizar estas actividades.

Se capacito al personal netamente para el habilitado manual y apoyo en módulos de ser el caso.

Declaración del objetivo:

Se aumentó la calidad del producto debido a que el habilitado realizaba control de calidad del material y de ser el caso que encontraba un material defectuoso automáticamente realizaba el cambio de la pieza.

Se minimizo el reproceso de un producto por tener algún defecto en el material.

Se minimizó el tiempo de almacenaje de producto en proceso debido a que cuando salía de corte automáticamente pasaba a habilitado para ser trabajado y derivado a mesa.

Mejora de tiempo de producción en el departamento de aparado.

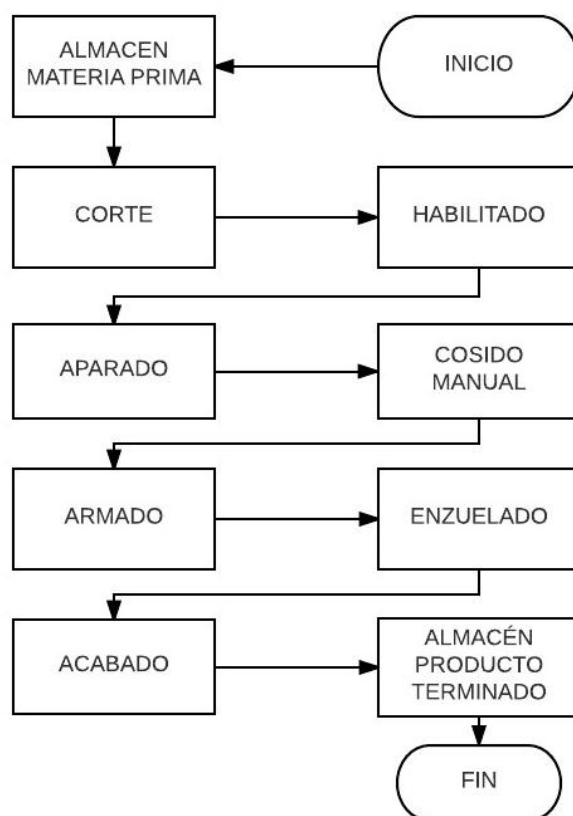


Figura 7: Flujograma con las nuevas áreas implementadas
 Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Evidencia de la actividad

En el anexo se adjunta constancia que certifica la veracidad de la actividad firmada por el gerente general de la empresa.

4.4 Actividad 4:

Tercerización de servicios manuales

4.4.1 Descripción de la Actividad

Tiempo de ejecución del proyecto:

Del 12 de setiembre a la actualidad

Miembros encargados del proyecto:

Jefe de producción: Br. Valero Llanque María M. Esther

Supervisor del departamento de aparato: Aguilar Quino, Chano

Encargada del módulo de habilitado: Peseros León, María Antonia

Descripción del problema:

Los clientes principales Ventcorp, Viale, Sdely, desean sumar valor agregado al producto solicitando modelos con mucho más detalle manual que lo hace atractivo para el mercado femenino.

La empresa deja de ser competitiva en el mercado, debido a que no satisface al cliente además que las manualidades elevan el costo del calzado, es en este caso que tuvimos que enfocarnos en la reducción de costos en sus procesos de producción.

Detalle del proyecto:

Se realizó un análisis de todas las manualidades que se realizan y el tiempo que estas llevaban en elaborarse (costo – beneficio).

Se clasificaron en 2 variables económico (1) y no económico (2), aquellas que pertenecían al segundo grupo son enviadas a servicio externo.

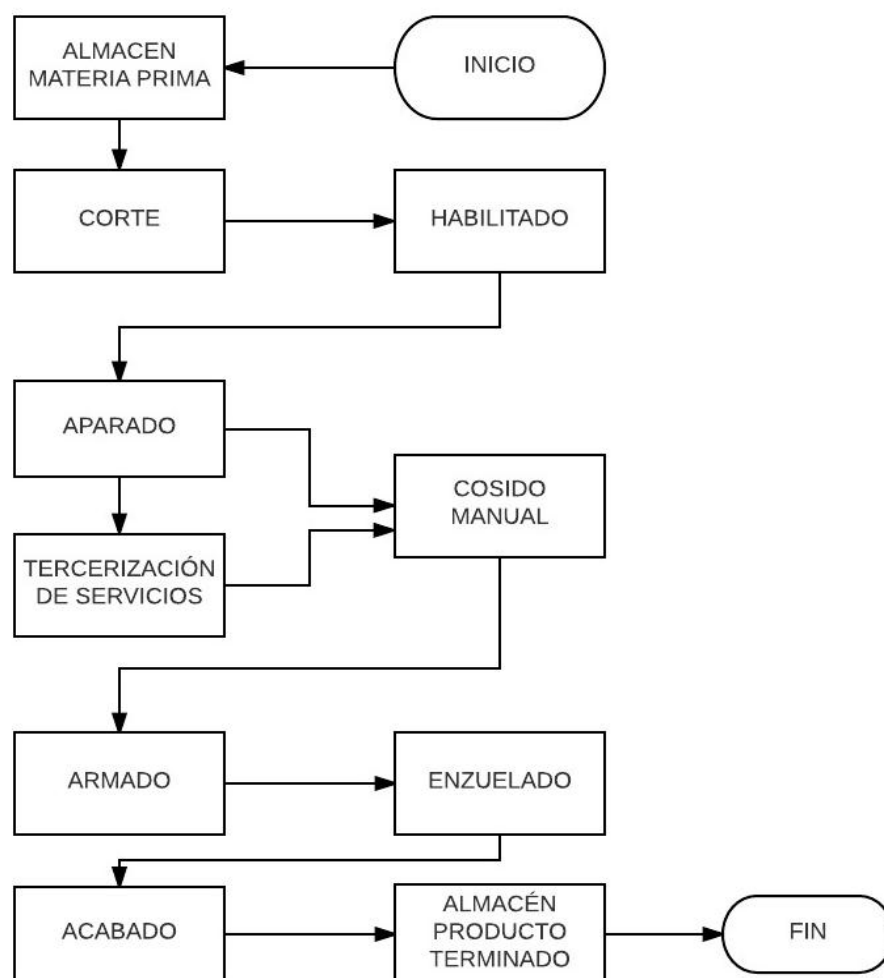


Figura 8: Flujograma con la implementación del proceso de tercerización

Fuente: Elaboración propia

Declaración del objetivo:

Se disminuyó el tiempo de producción ya que la manualidad se envía con anticipación a servicio externo y cuando llega a modulo está listo para ser utilizado de manera inmediata.

Se permitió disminuir envíos fuera de plazo establecido con el cliente y se obtuvo una respuesta rápida al momento de recepcionar reposiciones a corto plazo.

Disminución de costo en la mano de obra.

4.4.2 Evidencia de la actividad

En el anexo se adjunta constancia que certifica la veracidad de la actividad firmada por el gerente general de la empresa.

4.5 Actividad 5:

Especialización de procesos en el área de aparado.

4.5.1 Descripción de la Actividad**Tiempo de ejecución del proyecto:**

Del 25 al 26 de noviembre del 2016

Miembros encargados del proyecto:

Jefe de producción: Br. Valero Llanque María M. Esther

Supervisor del departamento de aparado: Aguilar Quino, Chano

Descripción del problema:

En noviembre se empieza a trabajar la línea de calzados cerrados (mocasines) y es más laborioso y demanda más personal para el avance.

A un mes de acabar el año es muy difícil la contratación de más personal con experiencia en calzados

Demandaría más tiempo contratar personal sin experiencia y realizar la inducción.

Las fechas de entrega de calzados son antes del 15 de diciembre.

Producción de mocasines actual (21 pares por hora)

Detalle del proyecto:

Se analizó las acciones repetitivas y variables de todo el proceso de producción, además de contrastar con la capacidad de trabajo de los empleados.

Se realizó prueba piloto de 504 pares de calzados para que sean producidas en 16 horas laborales (30 pares por hora)

La forma de programar el corte por modulo se cambió exclusivamente para esta línea.

Declaración del objetivo:

Al haber realizado la especialización en determinados procesos, esto incremento la calidad del producto y la cantidad de producción diaria.

Se obtuvo una reducción de costos en el proceso de producción específicamente en el departamento que era considerada “cuello de botella”.

Según las fechas establecidas, se logrará entregar los productos con 3 días de anticipación.

4.5.2 Evidencia de la actividad

En el anexo se adjunta constancia que certifica la veracidad de la actividad firmada por el gerente general de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

Las conclusiones para la presente investigación son las siguientes:

Primero : Al ejecutarse las mejoras en este departamento se generó un mejor manejo del personal debido a que constantemente se mantiene reuniones con los jefes de módulos además los ayudantes aprendían más rápido, disolvían sus dudas porque los aparadores de su grupo los guiaban, se logró, descongestionar los productos en proceso retrasados, debido a que solo se les daba la materia prima completa por modelo y lo más resaltante fue que se llegó a cubrir la planilla con las mejoras del departamento y mejorar el flujo de producción.

Segundo: Al realizarse la estandarización el departamento de aparato se eliminó desperdicio de materia prima e insumos para la producción del calzado, además de evitar la confusión de los modelos de calzados ya que a cada grupo se les daba la ficha técnica del producto que estaba realizado, aumento la calidad del producto

Tercero: Al implantar un módulo que solo se encargue de habilitado se aumentó la calidad del producto debido a que el habilitado realizaba control de calidad del material y de ser el caso que encontraba un material defectuoso automáticamente realizaba el cambio de la pieza esto también apporto para poder minimizar el reproceso de un producto por tener algún defecto en el material y el tiempo de almacenaje de producto disminuyo siendo el mismo aprovechado por habilitado para ser trabajado y derivado a mesa además de mejorar de tiempo de producción en el departamento de aparato.

Cuarto: Para la Tercerización de servicios se realizó un análisis de todas las manualidades que se realizaban en planta y el tiempo que estas llevaban en elaborarse (costo – beneficio). Se clasificaron en 2 variables económico (1) y no económico (2), aquellas que pertenecían al segundo grupo son enviadas a servicio externo, esto hace que cuando la pieza ya esté lista se pueda despachar a aparato, ellos teniendo estos detalles elaborados solo tenían que hacer algunas actividades que son las que realmente le sumaban valor al calzados, haciéndolo de mejor manera y aumentando la calidad.

Quinto: Cuando un grupo de personas realizan constantemente la misma tarea, ellos mismo encuentran caminos muchos más rápidos para poderlo hacer, después de haber analizado cada uno de los factores (maquinarias, Materiales y humanas) se optó por realizar la especialización en determinados procesos, esto incremento la calidad del producto y la cantidad de producción diaria. Según las fechas establecidas, se logrará entregar los productos con 3 días de anticipación.

5.2 Sugerencias

En función de los resultados obtenidos y de las conclusiones, se plantean las siguientes sugerencias:

Primero: Para poder ver que cada módulo funcione correctamente se tiene que estar en constante observación de las tareas encomendadas, para poder mantener la forma de trabajo u optar por otra que se adecue a la situación de la empresa.

Segundo: La estandarización de procesos es algo que se debe mantener con el tiempo debido que esto ayudará a mantener un estándar de calidad en los procesos del calzado y minimizará los errores en el proceso.

Tercero: Para la implantación del módulo de habilitado tendría que hacerse un previo estudio si también se implementaría en los meses que se trabaje zapatos - invierno debido a que en esa línea son distintos procedimientos.

Cuarto: La Tercerización de servicio externo tendría que ser mejor estudiado y darle más importancia, porque esto impulsa la producción debido a que disminuye el tiempo de producción en el área de armado.

Quinto: La especialización de procesos si será de mucha utilidad en todas las líneas de calzados, además esto hará que los empleados puedan perfeccionarse constantemente y ayuda a la medición de tiempo para saber el tiempo promedio de producción de cada línea de calzado.

CAPITULO VI
REFERENCIAS

Bibliografía

- Avalos, S. L. (19 de 05 de 2013). *Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de calzado de niños para incrementar la productividad de la empresa Bambini Shoes*. Obtenido de Repositorio Institucional UPN: <http://refi.upnorte.edu.pe/handle/11537/6239>
- Brito, H. S. (2007). *La competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano Plazo*. Obtenido de Tesis UNMSM: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3343/1/Soto_bh.pdf
- Celis, Y. L. (2009). *Mejoramiento del sistema productivo de la empresa calzados y marroquinería Valery Collection*. Obtenido de Universidad privada de Santander: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5129/2/132397.pdf>
- Chiavenato, I. ((2014-2006)). *Teoría de la administración*. Santa Fe: Editorial McGraw-Hill, C.A.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill, C.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración del Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill, C.A.
- Fayol, H. (2009). *Administración Industrial y General*. Texas: Ed. Universitaria Universidad De Texas.
- Fernández M. L. (2009). *Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en el Perú*. Obtenido de Repositorio Académico USMP:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez_ml.pdf

Hampton, D. (1997) *Administración*. México: Mc Graw Hill, C.A.

Inouye L. A. (2016). *Un modelo de diseño mecánico para optimizar el proceso de producción de tanques sanitarios en la empresa Tarraco SRL*. Obtenido de Registro Nacional de trabajos de Investigación:
http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/42752/1/T061_41658941_T.pdf

Jara, E. Y. (s.f.). *Division del Trabajo y Especialización*. Obtenido de http://www.academia.edu/8313740/division_del_trabajo_y_especializacion

Kontz, H. Y. (1978). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill, C.A.

Koontz, H. Y. (2004). *Administración Una Perspectiva Global* (Doceava ed.). México: McGraw-Hill.

Marco teórico del outsourcing. (s.f.). Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADOI0000583/C2.pdf>

Método MR , Maximización de Resultados. (2007). Obtenido de Estandarización de Procesos:
http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capaciatacion/elemento3/estandarizacion.pdf

Plantilla Fantástico, S. (Febrero de 2012). *Teorias Administrativas*. Obtenido de Teorias Administrativas: <http://teoriasadministrativass.blogspot.pe/p/teoria-cientifica.html>

- Porta, R. S. (2016). *Plan para Internacionalizar la Empresa Corporación e Inversiones Atencio S.A.C.*. Obtenido de Registro Nacional de Trabajos de Investigación: http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/42801/1/T061_73476137_T.pdf
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005), *Administración*. México: Prentice Hall, INC.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J. F. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Viteri, E. A. (2013). *Análisis y propuesta de fortalecimiento empresarial en el sector de la industria del calzado de cuero en el cantón Cotacachi Caso: Taller Victoria Rosas*. Obtenido de Repositorio Universidad Internacional de Ecuador: <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/49>
- Yauri, L. A. (09 de 12 de 2015). *Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado*. Obtenido de Tesis Universidad PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6454>

Anexos**Anexos 1: Autorización de la organización para realizar el trabajo****CEPEZA PERU S.A.C.**FABRICA DE CALZADOS PARA DAMAS
R.U.C. 20554168770**CARTA DE AUTORIZACIÓN SOBRE TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL**

06 de Julio del 2016

Señorita:
Valero Llanque, María Matilde Esther
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales
Presente.-

**Ref.: SOLICITUD AUTORIZACION TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL**

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente, me dirijo a usted muy respetuosamente para informarle que cuenta con la autorización y apoyo necesario para el desarrollo de su trabajo de suficiencia profesional el mismo que es un requisito indispensable para sustentar su Titulación en la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, de la universidad Privada Norbert Wiener.

Asimismo, dejamos constancia que la presente autorización no afecta el cumplimiento de los reglamentos, horarios de trabajo que ha sido acordado entre partes y sobre todo que el trabajo a presentar contribuirá con aportes técnicos en beneficio de nuestra organización.

Sin otro particular, lo saludo cordialmente,

Atentamente.

CEPEZA PERU S.A.C.

OSCAR TITO PECEROS ZAMUDIO
DNI: 08880560
GERENTE GENERAL
RUC 20554168770

Anexos 2: Constancia de trabajo de estar laborando actualmente**CEPEZA PERU S.A.C.**FABRICA DE CALZADOS PARA DAMAS
R.U.C. 20554168770

Lima 07 de diciembre de 2016

CONSTANCIA LABORAL

La empresa **CEPEZA PERÚ SAC**, identificada con RUC N° 20554168770, con domicilio fiscal en Mz P lote 2 de la Lotización Pre Urbana Nievería Lurigancho Chosica deja constancia de que la señorita: **Valero Llanque, María Matilde Esther** identificada con DNI N° 44142529 desempeña el cargo de:

JEFE DE PRODUCCIÓN

Desde el 01 de Julio del 2015 hasta la actualidad.

Se extiende el presente documento a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Atentamente.

CEPEZA PERÚ S.A.C.

OSCAR TITO PECEROS ZAMUDIO
DNI 08880560
GERENTE GENERAL
RUC 20554168770

Anexos 3: Certificado de proyectos realizados**CEPEZA PERU S.A.C.**FABRICA DE CALZADOS PARA DAMAS
R.U.C. 20554168770

Lima 07 de Diciembre de 2016

PROYECTOS REALIZADOS

La empresa **CEPEZA PERÚ SAC**, identificada con RUC N° 20554168770, con domicilio fiscal en Mz P lote 2 de la Lotización Pre Urbana Nievería Luriganchos Chosica informa que la señorita: **Valero Llanque, María Matilde Esther** identificada con DNI N° 44142529 desempeña el cargo de: **Jefe de producción**, Desde el 01 de Julio del 2015 hasta la actualidad, viene realizando las siguientes actividades en beneficio de la empresa:

1. Implementación de módulos de trabajo en el departamento de aparato.
2. Estandarización de procesos de en el departamento de aparato.
3. Instauración de un módulo de habilitado para aparato.
4. Tercerización de servicios manuales.
5. Especialización de procesos en el área de aparato.

Teniendo resultados positivos en las actividades ya mencionadas.

Se extiende el presente documento a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Atentamente.

CEPEZA PERÚ S.A.C.


OSCAR TITO PECEROS ZAMUDIO
DNI 08880560
GERENTE GENERAL
RUC 20554168770

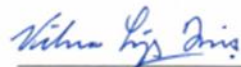
Anexos 4: Estado de situación financiera

CEPEZA PERU S.A.C.**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

Al 30 de Abril 2016

(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes de efectivo	59,470	Tributos por Pagar	59,582
Cuentas por Cobrar Comerciales	554,626	Remuneraciones por Pagar	11,444
Existencias	109,642	Ctas por pagar Comerciales	107,604
Ctas Pagadas por Anticipado	24,935	Prestamos a Corto Plazo	132,056
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>748,673</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>310,686</u>
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u> </u>
		TOTAL PASIVO	<u>310,686</u>
Inmuebles, Maquinarias y Equipos Neto de Depreciacion	231,123	PATRIMONIO	
		Capital	163,700
		Resultados Acumulados	355,941
		Resultado de Situación	149,468
		TOTAL PATRIMONIO	<u>669,109</u>
TOTAL ACTIVO	<u>979,795</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>979,795</u>



Vilma López Dioses
Contadora Pública Colegiada
Mat. 19422

CEPEZA PERU S.A.C.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Al 30 de Abril 2016

(Expresado en nuevos soles)

VENTAS	1,111,055
Costo de Ventas	-811,800
UTILIDAD BRUTA	299,255
Gastos Administrativos	-41,124
Gastos de Ventas	-25,713
UTILIDAD DE OPERATIVA	232,418
Cargas financieras	
(-) Gastos Financieros	-83,511
(-) Ingresos Financieros	561
(+) Otros Gastos Financieros	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	149,468
(-) Impuesto a la Renta	
Resultado de Situación	149,468

Vilma López Dioses

Vilma López Dioses

Contadora Pública Colegiada

MBL. 19422

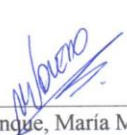
Anexos 5: Declaración de autenticidad y responsabilidad

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Valero Llanque, María Matilde Esther identificado con DNI Nro 44142529, domiciliado en Mz. J lote 6 Las praderas I etapa – Santa Anita egresado(a) de la carrera profesional de Administración y negocios internacionales he realizado el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado “Procesos en la gestión de producción en la empresa de calzados Cepeza Perú S.A.C.” para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título del trabajo ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos y evidencias se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización.
4. Las evidencias presentadas son reales y no se ha manipulado o descrito nada que sea diferente, además no existe copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de enero del 2017.



Valero Llanque, María Matilde Esther
DNI: 44142529

Anexos 6: Ficha de detalle técnico de producción



CEPEZA PERU S.A.C.

FABRICA DE CALZADOS PARA DAMAS
R.U.C. 20554168770

HOJA TECNICA DE PRODUCCIÓN

CODIGO	T-713
O/COMPRA	420002706
MARCA	ESTELA SOKSO



CORTADO	
TIPO DE CALZADO	SANDALIA
COLOR CUERO	AFRICANO/COBRE
CAPELLADA	CUERO
FORRO	BADANA
COLOR FORRO	MAIZ

ARMADO	
HORMA	
MATERIAL PLANTA	PU
CODIGO	WESTIN
COLOR	MARRON DAKOTA
FALSA	ENSINTADO
TACO	
MARRON DAKOTA PARA COBRE Y AFRICANO	

APARADO	
HILO N°	10
CODIGO	LINANIL
ACCESORIO	CML-32
COLOR	ORO LIGHT
COSIDO	PUNTADA 10
USAR PEGAMENTO EN LOS TALONES Y COLOCAR CINTA REFUERZO	

PLANTILLA	
BADANA	MAIZ
LATEX	S/C
COSIDO	PUNTADA 30
HILO	30


DISEÑADOR
EDGAR PESEROS


RESPONSABLE
ESTHER VALERO

viernes, 11 de noviembre de 2016



CEPEZA PERU S.A.C.

FABRICA DE CALZADOS PARA DAMAS
R.U.C. 20554168770

HOJA TECNICA DE PRODUCCIÓN

CODIGO	T-714
O/COMPRA	420002609
MARCA	ESTELA SOKSO

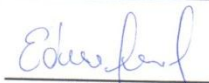



CORTADO	
TIPO DE CALZADO	SANDALIA
COLOR CUERO	AZUL /NEGRO
CAPELLADA	CUERO
FORRO	BADANA
COLOR FORRO	MAIZ
1-AZUL CARBONO TALON GRABADO	
2-NEGRO CRUST TALON GRABADO	

APARADO	
HILO N°	10
CODIGO	LINANIL
ACCESORIO	VEN-134
COLOR	ORO LIGHT
COSIDO	PUNTADA 10

ARMADO	
HORMA	
MATERIAL PLANTA	PU
CODIGO	TUMBES
COLOR	MARRON Y NEGRO
FALSA	ENSINTADO
TACO	
PARA AZUL ES MARRON VIVANS	
LA PLANTA Y NEGRO CON NEGRO	

PLANTILLA	
BADANA	MAIZ
LATEX	S/C
COSIDO	PUNTADA 30
HILO	30


DISEÑADOR
EDGAR PESEROS


RESPONSABLE
ESTHER VALERO

viernes, 11 de noviembre de 2016

Detalle de calzados y estandarización de procesos

<p>CAPELLADA : CUERO</p>  <p>Material : Cuero Resistencia a la flexión : 150 Kciclos (sin daño aparente) (NTP-ISO 17694) Resistencia a la fuerza de pelado : 5Kg/2.5 cm y 8Kg/2.5cm Espesor : 1.2 – 1.4 mm</p>		<p>PLANTA : PU</p>  <p>Espesor : 3 mm Abrasión : 400 mm³ (NTP-ISO 20871) Flexion : 20 Kciclos</p>									
<p>TACO Altura: 11</p>  <p>1. Material de ABS color hueso(material virgen 100%) y reforzado con cambrión si el taco es delgado. 2. Usar clavos con rosca, mínimo de 4 clavos de 3/4" y tonillo autorizante al centro de 1.5" de largo.</p>		<p>TAPILLA Material duraflex (virgen 100%)</p> 									
<p>PLANTILLA</p>  <p>Espesor 0.7 – 1.0 mm</p>		<p>FORRO</p>  <p>Solidez al frote : 150 ciclos (NTP-ISO 11640) (sin dejar mancha)</p>									
		<p>LATEX LATEX ANTIMICOTICO Espesor: 3mm</p> 									
		<p>FALSA Material de fibra Reforzada con plástico PVC y cambrión acerada para el caso de calzado con taco.</p> 									
		<p>PLATAFORMA Altura: 3</p>  <p>Material : Poliuretano La falsa debe ser de fibra reforzada. Espesor : parte delgada de la plataforma 5 mm</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DENSIDAD</th> <th>TACO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RIGIDO</td> <td>10-15</td> </tr> <tr> <td>SEMI-RIGIDO</td> <td>5-9</td> </tr> <tr> <td>BLANDO</td> <td>2-4</td> </tr> </tbody> </table>		DENSIDAD	TACO	RIGIDO	10-15	SEMI-RIGIDO	5-9	BLANDO	2-4
DENSIDAD	TACO										
RIGIDO	10-15										
SEMI-RIGIDO	5-9										
BLANDO	2-4										

Actividad 1: Implementación de grupos de trabajo



Actividad 2: Estandarización de procesos



Actividad 3: Módulo de habilitado





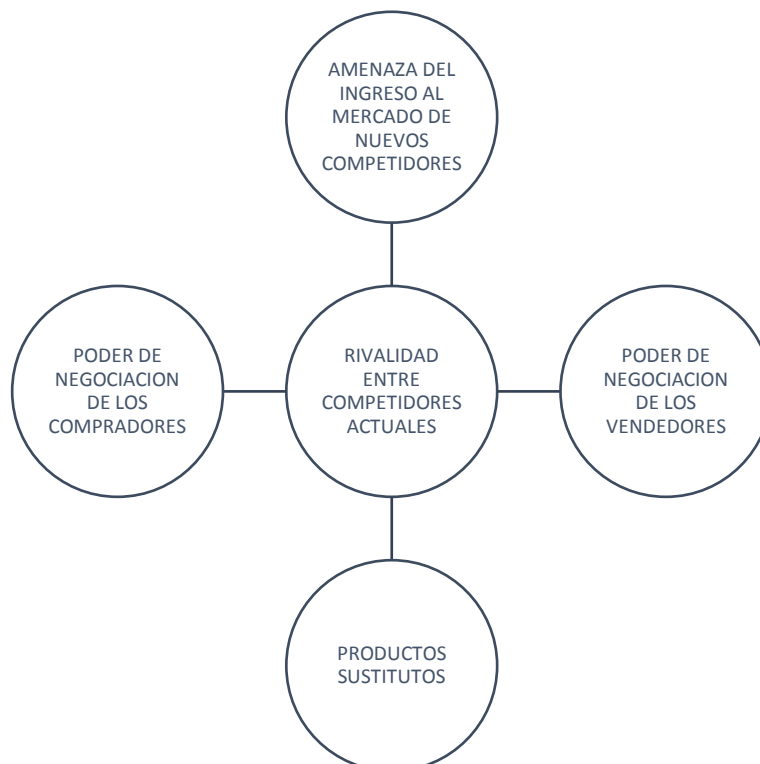
Actividad 5: Especialización de procesos



Detalle de plantillas de calzados

DISEÑO DE PLANTILLA Y UBICACION DE LOGO		
	Color del Logo: Bajo Relieve	Medidas en cm.
	PESPUNTE DE PLANTILLA <p>PESPUNTE AL TONO</p>	
	CENTRAR EL LOGO EN LA PLANTILLA 	
<p>Observacion: La talla del zapato solo puede ir ubicada en la planta o en la plantilla pero no en ambas partes.</p>		

ANÁLISIS EXTERNO LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTERO



Amenaza de posibles entrantes:

La llegada de nuevos competidores del extranjero, calzado de calidad y alto proveniente de Brasil y china.

Para entrar en este segmento de la industria se requiere un alto capital, que no es accesible por empresas que recién están iniciando, esto es debido a que las máquinas de aparado, emplantillado, armado tienen un alto costo y se tiene que importar, así como otros insumos.

Debido al volumen de ventas y producción las nuevas empresas no pueden ofrecer el mismo precio que las empresas líderes. Algunas empresas emergentes

entregan productos buenos, pero más caros y mientras que otras empresas ofrecen bajos precios, pero también baja calidad.

Poder de negociación de los consumidores

Existe una gran cantidad de consumidores en este nicho (calzado para damas) que no solo se contenta con poseer una cantidad mínima de calzado.

El cliente no necesita mucha información adicional acerca del producto, ya que el tiempo en el mercado ha demostrado la calidad del calzado.

Se tiene una relación estable con nuestros grandes clientes debido al tiempo que ya se tiene trabajando con ellos y brindándoles lo que requieren.

El cliente conoce la calidad del producto y por ello paga el precio sugerido y queda conforme con el producto comprado.

Los clientes son mujeres con un poder adquisitivo de medio hacia alto.

Amenazas de posibles sustitutos

Los competidores directos no ofrecen un precio menor o igual para productos de la misma calidad.

Si el cliente cambia de producto por uno alternativo, puede que este no satisfaga sus necesidades como el producto anterior, esto es debido a la calidad del calzado de nuestra compañía.

La competencia directa no cuenta con diseños exclusivos.

Son muy pocos los competidores que invierten en diseño y capacitación.

Los competidores internacionales son los que están intentando ofrecer lo mismo, pero con materiales de menos calidad, un caso es el de los productos chinos que están inundando el mercado de calzado.

Es poco probable que los clientes nos cambien por un competidor sustituto, debido a que nuestro producto brinda lo que el cliente busca (precio, calidad y comodidad).

Poder de negociación de los proveedores

Nuestros insumos son de primera calidad y muchos de ellos importados y únicos en el mercado. Algunos de esos insumos tienen un alto costo, pero esto les da a nuestros productos la calidad requerida.

Es complicado contar con proveedores eficientes y que den facilidades de pago en esta industria.

Es complicado cambiar de insumos debido a que muchos de estos son exclusivos de determinados proveedores.

Somos los principales clientes de algunos de nuestros proveedores, por el volumen de compras y el cumplimiento de pagos.

Gracias a estas compras en masa accedemos a precios especiales y descuentos.

Rivalidad entre competidores existentes:

La industria sigue creciendo rápidamente, por ese motivo muchas marcas reconocidas de calzado están invirtiendo en nuestro país.

Cada competidor intenta diferenciarse y obtener la fidelización de los clientes.

Es complicado llegar a clientes grandes, no todos los competidores tienen la capacidad de producción.

Algunos competidores intentan copiar modelos de las empresas que lideran el mercado.

