



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la
MYPE de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017**

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

AUTORA

Br. Castillo Palacios, Lizbeth Celeste

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Gestión empresarial

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Implementación herramientas de gestión

LIMA - PERÚ

2017

**“Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la
MYPE de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Irma Carhuanchu Mnedoza

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Dr. Edwin Vásquez Mora

Asesor temático

Mg. De La Torre Tejada, Abel

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mi madre por enseñarme desde pequeña que el éxito profesional es uno de los pilares del crecimiento personal.

A mi segundo padre porque sin tener mi sangre está presente en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos por motivarme a seguir creciendo profesionalmente.

A mis amigos por su constante motivación durante todo este riguroso proceso.

Agradecimiento

Agradezco a mi asesor de tesis Mg. Abel De la torre Tejada por su aliento y disciplina académica, al mismo tiempo por su atributo profesional en cada fase del presente trabajo y por convertirse en un mentor profesional.

A Juan Oviedo por su continua colaboración en la realización de este trabajo.

A mi hermano y dos mejores amigos por sus aportaciones desinteresadas que contribuyeron al desarrollo de esta tesis.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación holística denominado: “Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la mype de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017”

La investigación tiene como objetivo fundamental: Proponer la implementación de un sistema de gestión por procesos que permita minimizar costos en la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017.

La presente investigación cuenta con ocho capítulos: En el primer capítulo se presenta el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico metodológico donde se muestran los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta, los antecedentes que se complementan con la propuesta y la metodología con la que se desarrolla esta investigación. El tercer capítulo pertenece a la empresa y su descripción. El cuarto capítulo abarca el trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo explica la propuesta de la investigación denominada “Modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua” que integra los elementos necesarios para ser aplicados en la empresa de calzados Oviedo Outdoor Specialist. El sexto capítulo trata de la discusión que es originado

por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado los pilares que se tomaron como objetivos de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, para finalizar con el capítulo ocho donde se detallan las referencias bibliográficas.

Br. Celeste Castillo Palacios

DNI: 47595984

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 Problema de la investigación	21
1.1.1 Identificación del problema	21
1.1.2 Formulación del problema	29
1.2 Objetivos	29
1.2.1 Objetivo general	29
1.2.2 Objetivos específicos	29
1.3 Justificación	30
1.3.1 Justificación metodológica	30
1.3.2 Justificación práctica	31

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	32
2.1 Marco teórico	33
2.1.1 Sustento teórico	33
2.1.2 Antecedentes	39
2.1.3 Marco conceptual	44
2.2 Metodología	50
2.2.1 Sintagma	50
2.2.2 Enfoque	51
2.2.3 Tipo	51
2.2.4 Diseño	52
2.2.5 Categorías y sub categorías apriorísticas y emergentes	53
2.2.6 Unidad de análisis	53
2.2.7 Técnicas e instrumentos	54
2.2.8 Procedimientos y método de análisis	57
2.2.9 Mapeamiento	60
CAPÍTULO III: EMPRESA	61
3.1 Descripción de la empresa	62
3.2 Marco legal de la empresa	62
3.3 Actividad económica de la empresa	62
3.4 Proyectos actuales	63
3.5 Perspectiva empresarial	63

CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO	64
4.1 Diagnóstico cuantitativo	65
4.2 Diagnóstico cualitativo	80
Triangulación de datos: Diagnóstico final	87
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	
“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA MEJORA CONTINUA”	
MEJORA CONTINUA	93
5.1 Fundamentos de la propuesta	94
5.2 Objetivos de la propuesta	97
5.3 Problema	97
5.5 Justificación	111
5.6 Resultados esperados	113
5.7 Plan de actividades	115
5.8 Evidencias	139
5.9 Presupuesto	140
5.10 Diagrama de Gant	141
5.11 Flujo de caja	142
5.12 Viabilidad económica de la propuesta	145
5.13 Validación de la propuesta	145
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	146
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	151

7.1 Conclusiones	152
7.2 Sugerencias	153
CAPITULO VIII: REFERENCIAS	155
ANEXOS	159
Anexo 1: Matriz de la investigación	160
Anexo 2: Matriz metodológico de categorización	162
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	164
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	168
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	174
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	178
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	181

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	53
Tabla 2 Muestra holística para la investigación	54
Tabla 3 Validez de expertos	57
Tabla 4 Análisis de confiabilidad	57
Tabla 5 Frecuencia de conteo de insumos	65
Tabla 6 Conteo de mermas en la producción	66
Tabla 7 Conteo de accesorios defectuosos en la producción	67
Tabla 8 Registro de productos semi terminados y terminados defectuosos	68
Tabla 9 Almacenamiento de productos terminados en condiciones adecuadas	69
Tabla 10 Inventarios mensuales de la producción	70
Tabla 11 Cantidad de insumos por modelo de fabricación de calzados	71
Tabla 12 Pedidos de insumos a través de solicitudes de compra	72
Tabla 13 Registro de pagos de salarios a colaboradores	73
Tabla 14 Uso de espacios de la empresa	74
Tabla 15 Frecuencia de labores fuera de horario laboral	75
Tabla 16 Frecuencia de labores fuera de horario laboral	76
Tabla 17 Hojas de producción sobre el material usado	77
Tabla 18 Frecuencia de averías en las máquinas de trabajo	78
Tabla 19 Mantenimiento a la máquina de fabricación mensual	79
Tabla 20 Cuadro de costos mensual de la empresa	106
Tabla 21 Costo de materia prima directa mensual	107
Tabla 22 Costo de mano de obra mensual	108

Tabla 23 Costo de materiales indirectos mensual	108
Tabla 24 Costo de depreciación mensual	109
Tabla 25 Costo de mano de obra indirecta mensual	109
Tabla 26 Otros costos mensuales	110
Tabla 27 Estructura de costos mensuales reales	110
Tabla 28 Diferencia de costos entre lo actual y lo esperado	114
Tabla 29 Instrumentos de trabajo	127
Tabla 30 Tabla de Plan de Capacitación sobre MOFP	129
Tabla 31 Plan de capacitación sobre diseños	130
Tabla 32 Cronograma de capacitaciones	131
Tabla 33 Presupuesto de la propuesta	140
Tabla 34 Flujo de caja en el escenario optimista	142
Tabla 35 Flujo de caja en el escenario probable	143
Tabla 36 Flujo de caja en el escenario pesimista	144
Tabla 37 Viabilidad económica según los escenarios de los flujos de caja	145

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Gráfico de barras sobre la frecuencia de conteo de insumos	65
Figura 2. Conteo de mermas en la producción	66
Figura 3. Conteo de accesorios defectuosos en la producción	67
Figura 4. Registro de insumos semi terminados y terminados	68
Figura 5. Almacenamiento de productos terminados en condiciones adecuadas	69
Figura 6. Inventarios mensuales de la producción	70
Figura 7. Cantidad de insumos por modelo de fabricación de calzados	71
Figura 8. Pedido de insumos a través de solicitudes de compra	72
Figura 9. Registro de pagos de salarios a colaboradores	73
Figura 10. Uso de espacios en la empresa	74
Figura 11. Frecuencia de labores fuera de horario laboral	75
Figura 12. Meta de producción diaria de colaboradores	76
Figura 13. Hojas de producción sobre el material usado	77
Figura 14. Frecuencia de averías en las máquinas de trabajo	78
Figura 15. Mantenimiento a la máquina de fabricación mensual	79
Figura 16. Diagrama de Ishikawa sobre causas del alza de costos	100
Figura 17. Organigrama funcional actual	102
Figura 18. Diagrama de flujo de proceso de fabricación de calzado actual	103
Figura 19. Diagrama de área de corte y aparado	104
Figura 20. Diagrama de área de armado, acabado y almacén	105
Figura 21. Esquema de la propuesta	116
Figura 22. Esquema de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	118
Figura 23. Características Plan de Capacitaciones	119

Figura 24. Modelo sistematizado ítems	121
Figura 25. Capítulo I del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	122
Figura 26. Capítulo II del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	124
Figura 27. Capítulo III del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	125
Figura 28. Capítulo IV del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	126
Figura 29. Menú - Pantalla de ingreso a sistema. Verial (2015)	131
Figura 30. Programación de producción. Verial (2015)	132
Figura 31. Control de procesos. Verial (2015)	132
Figura 32. Uso de materiales. Verial (2015)	133
Figura 33. Control en línea. Verial (2015)	133
Figura 34. Control de almacenes e inventarios. Verial (2015)	134
Figura 35. Control de todas las áreas. Verial (2015)	134
Figura 36. Control de ventas. Verial (2015)	135
Figura 37. Control de planillas. Verial (2015)	135
Figura 38. Proceso contable. Verial (2015)	136
Figura 39. Control de pedidos. Verial (2015)	136
Figura 40. Indicadores en software. Botero (2013)	137
Figura 41. Evidencia de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	139
Figura 42. Diagrama de Gant de la propuesta	141

Resumen

En la presente investigación se expone la finalidad de proponer la implementación de un sistema de gestión por procesos que permita minimizar costos en la mype de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017, considerando que las pequeñas empresas de calzados tiene problemas de sobrevivencia en el mercado debido a su falta de capacidad de administración lo que origina un alza en sus costos, se decidió implementar un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua que incluyan herramientas administrativas para la mejora de los procesos de la empresa así como la minimización de sus costos.

La investigación utilizó el sintagma holístico que emplea la teoría del enfoque mixto, específicamente de tipo aplicado –proyectivo, debido a que estas teorías facilitaron la creación de una propuesta donde se apliquen los fundamentos teóricos para dar solución a los problemas de la empresa Oviedo Outdoor Specialist.

Al carecer de un sistema de gestión que administre los recursos y procesos de la empresa se construyó un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua que guie sus procedimientos diarios, además de la implementación de un modelo sistematizado de gestión que facilite las actividades y brinde indicadores de productividad en tiempo real, además de esto se creó un manual de organización, funciones y procedimientos que ayuden al colaborador a tener conocimiento de su nivel jerárquico en la empresa, la cultura organizacional, sus funciones y procedimientos a realizar; por último se realizó la programación de diversas capacitaciones en cuanto a innovación de diseños con el fin de que la empresa tenga una mejor competitividad en el mercado.

Palabras claves: Sistema de gestión, minimización de costos, mejora continua, procesos.

Abstract

The overall goal of this research is to propose the implementation of a process-based management system that allows minimizing costs in the Oviedo footwear mype of Ate Vitarte district, 2017. Considering that small footwear companies have problems of survival in the market due to its lack of administrative capacity, which led to an increase in its costs, it was decided to implement a process-based management model based on continuous improvement that includes administrative tools for the improvement of the company's processes as well as cost minimization.

The holistic syntagm was used, which uses the mixed approach theory, specifically applied - projective type, because these theories facilitated the creation of a proposal in which the theoretical foundations is used to solve the problems of Oviedo Outdoor Specialist company.

Due to the lack of management system that manages the company's resources and processes, a process-based management model was built based on continuous improvement that guides its daily procedures, as well as the implementation of a systematized management model that facilitates activities and provide indicators of productivity in real time. In addition to this, an organization, functions and procedures guide was created to help the employee to have knowledge of their hierarchical level in the company, the organizational culture, their functions and procedures to be performed. Finally, the schedule of various trainings in terms of design innovation was carried out in order to make the company more competitive in the market.

Keywords: management system, cost minimization, continuous improvement, processes.

Introducción

La presente investigación se basa en el tema de un sistema de gestión por procesos que permita minimizar costos en la mype de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017, el cual tiene como objetivo principal proponer la implementación de un sistema de gestión por procesos que permita minimizar costos de la empresa Oviedo, que le permita desarrollarse en el mercado a través del manejo eficiente de su procesos y pueda incrementar su nivel competitivo en el rubro de calzados.

Para el estudio de esta investigación se analizaron las categorías gestión por procesos y costos. Para la primera categoría se consideró principalmente los fundamentos del autor Edward Deming quien menciona una serie de procedimientos que ayudan a la implementación de un modelo que ayude en los procedimientos de la empresa a través de la mejora continua. En la categoría costos se mencionan a autores como Jimenez y Pastor quienes consideran que los costos son inherentes a la fabricación de productos y estas se registran de forma sistémica, determinando de ellos que la implementación de un modelo de sistematización en una empresa manufacturera es de suma importancia.

Por otro lado, al detectar los principales problemas de la empresa Oviedo, la investigación se enfoca en primera instancia en comprender las fuentes que provocan los problemas de la empresa, dando como resultado que estos se encuentran en la gestión administrativa y de recursos de la empresa. Estos tienen gran repercusión en el producto final brindado por la empresa así como en su nivel de competitividad y cálculo de costos. Así mismo, la falta de una estructura organizacional, definición de funciones y

procedimientos tienen efecto en la toma de decisiones finales en la empresa debido a que los colaboradores no tienen conocimiento de lo que son o deben hacer exactamente,

Finalmente, estos problemas serán resueltos a través de la implementación de la propuesta “Modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua” con el fin de minimizar costos que incluye un manual de organización, funciones y procedimientos para la orientación de los colaboradores; además de esto se propone la implementación de un modelo sistemático para el manejo de la data de la empresa, lo que facilitará los procesos y brindará herramientas administrativas y de medición en tiempo real lo que conllevará a la toma de decisiones más eficientemente; por último se realizó la programación de capacitaciones con el fin de innovar los diseños de la empresa para que tengan un mayor nivel de competitividad en el rubro de calzados.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de la investigación

1.1.1 Identificación del problema

La fabricación de calzado es una industria que ha venido creciendo durante los últimos años, tanto a nivel mundial como a nivel país, caracterizándose por ser un mercado en desarrollo con enfoque en las pequeñas empresas en nuestra nación. Esta industria viene desarrollándose desde siglos atrás, teniendo como primera referencia conocida sobre manufactura de calzado en el año 1642 en Inglaterra, debido a la demanda de botas y calzados para el ejército. Desde entonces la industria del calzado se ha ido modernizando y aplicando valores agregados a sus productos con el fin de llegar a más mercados.

World Footwear (2016) menciona en su anuario que la producción de zapatos en el mundo superó en el año 2015 los 23.000 millones de pares, 4% menos en relación al año anterior. El 86.8% del calzado que se consume a nivel mundial, es producido por países asiáticos, teniendo a China como mayor productor. Es preciso mencionar que China ha venido liderando el ranking de países productores así como el ranking de exportaciones de calzado durante los últimos años, a pesar de que en el último año su producción decreció en 5% con respecto al 2014.

El mismo estudio menciona que India, Vietnam e Indonesia han reforzado sus posiciones dentro de los 10 primeros países en fabricar calzado, teniendo el segundo, tercero y cuarto lugar respectivamente. Así mismo, ya no hay ningún país europeo productor dentro de estos primeros puestos debido a que Tailandia reemplazó a Italia, este último se encuentra

ahora en el duodécimo puesto de la lista, lo que nos lleva a concluir que Asia sigue mostrando ventaja como mayor productor de calzado.

Además, este estudio detalló que Asia continua siendo el mayor consumidor de calzado del mundo, con una cuota de mercado de 53% sobre el consumo mundial. China por su lado, compró uno de cada cinco pares que se vendieron, Indonesia mostró un aumento de consumo considerable. Norteamérica y Europa siguen siendo grandes consumidores de calzado, cumpliendo con una cuota de mercado de 16% cada una (World Footwear, 2016).

En cuanto a las importaciones, según el mismo estudio, Europa sigue encabezando la lista de importaciones de calzado con una cuota de mercado de 36% sobre el total de importaciones mundiales. Con referencia a los países, Estados Unidos de Norteamérica sigue liderando la lista de mayores importadores de calzado, comprando uno de cada cinco pares vendidos en el mundo. Por su parte, España perdió 10% de su cuota de mercado con respecto al año anterior, situándose en el décimo lugar de la lista, una posición menos que el año 2014 (World Footwear, 2016).

En Sudamérica, los países que se encuentran dentro de la lista de mayores productores a nivel mundial en el año 2015, son Brasil; ocupando el quinto lugar dentro de la lista, bajando un nivel con respecto al año 2014, y México; que se encuentra en el noveno puesto de la lista, demostrando su firme posición como productor de calzados.

Un artículo del diario El Sol (2017), menciona que según un estudio de la Asociación Brasileña de Industria de Calzados, las exportaciones de calzado de Brasil se mantuvieron debido a que reconquistaron el mercado de Estados Unidos de Norteamérica y Argentina. Este artículo indica que la industria de calzado brasileiro “logró aumentar 1,7% sus ventas al exterior, en medio de una economía brasileña que atraviesa, como puede, su segundo año de recesión” (El Sol, 2017).

Por otro lado, en México la fabricación de zapatos no está muy por debajo de países como Turquía o Bangladés, durante el año 2015, México tuvo una producción de 251.000 millones de pares de zapatos, lo que es un equivalente al 1.1% de la producción mundial, notándose así un aumento de 2.4% con respecto al año anterior (Revista del Calzado, 2016).

En Perú, la industria de calzado ha venido creciendo durante los últimos años, se encuentra en una etapa de desarrollo y competencia con países vecinos tales como Colombia, Brasil y México, lo que favorece para la exploración de nuevos mercados, calidades y diseños. En un informe de Adex (como se cita en Exportaciones del Perú, Calzado peruano de cuero de alta calidad enfrenta con éxito al fabricado con materiales sintéticos, 2015) las exportaciones de calzado peruano sumaron un total de US\$30 millones, reflejando una concentración de venta en Chile, Colombia y Ecuador; los tres países sumaron un total de 62% de envíos de calzado al exterior.

El total de países a los que se exportó calzado durante el año 2014, fueron 62, siendo Chile el principal destino de exportación pese a reflejar una caída de 6% en sus

adquisiciones. Para Ysabel Segura, gerente de manufacturas de Adex, los países emergentes están ávidos de comprar calzados de calidad y con precios que puedan competir en el mercado (America Economía, 2014).

Algunos de los departamentos que se destacan por su producción de calzado son Trujillo; como primer productor de calzado de cuero para mujer, Arequipa, Huancayo y Lima. Un artículo del diario Andina, menciona que las empresas de calzado de Trujillo representan un 25% de la producción nacional, un equivalente a 250 millones de soles en ventas (Andina: Del Perú para el mundo, 2016). Hasta el año 2016, la industria del calzado tenía grandes expectativas de crecimiento, en un artículo del diario Gestión, se menciona que durante el primer trimestre del año 2016, el sector de ropa, accesorios y calzado, tuvo un crecimiento de 8.9%, lo que significó un aumento de producción para el sector calzado, destacando al mercado como uno de los grandes emergentes (Gestión, 2016).

Por otro lado, existen alrededor de 4000 empresas fabricantes de calzado a nivel nacional, de las cuales 97,5% son micro empresas que tienen de 1 a 10 trabajadores, Lima concentra el 66% de estas empresas, lo que es un claro indicador de que Lima concentra una gran cantidad de fabricantes de calzado. Sin embargo, estas pequeñas empresas presentan algunos problemas que les restan competitividad, tales como baja calidad, baja productividad, escasez de capacitación e información, especialmente relacionada a la moda (CITECCAL, 2016).

La gestión de costos en una empresa es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma. Estos proporcionan información necesaria para el planeamiento estratégico de la empresa, programación de los recursos disponibles y rentabilidad de estos y brinda alternativas en base al factor económico para la toma de decisiones. Esto es especialmente relevante en las mypes, pues son el tipo de empresas que mayor carencia tienen de un adecuado sistema de gestión de costos.

Según una encuesta realizada sobre de la creación de empresas en el Perú, esta mostró que las Mypes suelen tener deficiencias para proyectar rentabilidades ya que no usan ninguna herramienta que les permita analizar flujos de caja o presupuestos financieros. Por otro lado, no tienen la capacidad de medir los posibles riesgos interno y externos de la empresa que limitan el desarrollo de la organización (La República, 2010). Se puede deducir que una de las razones porque las que se suscita este hecho es que las MYPES no disponen de una adecuada estructuración de costos.

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2012) arrojó como resultado que el 78% de las empresas que se liquidan son Mypes y los principales motivos por los que son liquidadas están asociados a carencias en temas administrativos, financieros y contables. Resultados similares se obtienen cuando se analiza la situación de las Mypes en el resto del mundo. Por ejemplo, una investigación dirigida por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México (2013) señala que los motivos por los que el 80% de Pymes fracasan en su localidad son altos costos de operación, falta de control de inventarios y falta de calidad cuyo indicador está estrechamente ligado al costo de operación.

Según Cuentas, presidenta del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, los altos costos de producción de las microempresas son causales directas para el fracaso (La República, 2010). Ella indica que las MYPES deben hacer un esfuerzo conjunto en gremios para contratar servicios de asistencia técnica y poder costear los gastos.

Los elevados costos que se incurren para iniciar y operar una empresa en cualquier parte del mundo pueden desalentar a los microempresarios y desacelerar el crecimiento de negocios recién creados, sin embargo, las pequeñas empresas podrían acceder a sistemas de capacitaciones con respecto a la buena administración de su recursos para el correcto desarrollo de su empresa y sobre todo para eliminar riesgos internos y externos, uno de ellos es la maximización de costos y las pérdidas que pueden ser causadas por diversos factores.

Oviedo, Outdoor Specialist, empresa dedicada a la fabricación y venta de calzados desde hace 9 años, cuenta con un alto nivel de ventas anualmente y un mercado con clientes fijos. La empresa cuenta con dos fábricas, estas tienen tres áreas incluidas, área de corte, área de armado y área de apurado, así como una tienda de ventas en el emporio comercial de mesa redonda, la fábrica se encuentra en el distrito de Ate Vitarte y está calificada como una microempresa.

La empresa Oviedo cuenta con un sistema de trabajo básico, doce colaboradores que tienen un horario fijo, una tienda que se apertura de jueves a domingo y dos fábricas, de las cuales solo funciona una. Algunas de sus marcas que circulan en el mercado de calzados son Aligator y Patagol, la primera marca mencionada se ha posicionado como una de las más

comerciales en provincias, debido a sus bajos costos, diseños y calidad promedio del producto.

La empresa tiene como productos principales a los zapatos de varón de estilo excursionista, dirigido a personas que trabajan en labores arduas o zonas montañosas. Estos tienen mayor apertura en varones que residen en provincias y necesitan de un calzado resistente por lo que su mayor distribución es la venta al por mayor a ciudades de provincias. Así mismo, cuenta con productos dirigidos a ejecutivos y zapatillas para damas. Es preciso mencionar que estos últimos zapatos representan una debilidad para la empresa ya que se requiere de mayor capacitación en diseños para esta línea de productos y la empresa no cuenta con personal que se encargue de los diseños de los calzados.

Las ventas se ven reflejadas en el aumento unidades vendidas al mes, más no en análisis del margen de rentabilidad de los productos vendidos. Estas ventas son promovidas en gran parte por los distribuidores mayoristas, con los que se tienen un acuerdo previo de exclusividad de venta de productos que se comercializan bajo la marca de Aligator, lo que significa una limitación de oportunidades para abarcar un mayor mercado y distintos canales de distribución.

Como primera instancia, se comprende que el problema principal radica en la falta de un sistema de gestión por procesos en la empresa. Oviedo inicia sus actividades diarias con el ordenamiento de sus productos para la venta a los distribuidores, durante este procesos no se maneja información acerca de la cantidad productos que están saliendo de almacén, lo

que tiene por consecuencia la posible pérdida de mercadería para la empresa. Seguido de esto, el personal de producción empieza la jornada de fabricación de calzados de acuerdo a lo que el dueño les indique, no cuenta con un planeamiento previo de la producción que se realiza diariamente ni con hojas de producción donde se indique las cantidades producidas. Además, el almacén no cuenta con un registro o sistema de inventarios básicos como el FIFO, que indiquen la cantidad de productos con los que cuenta la empresa.

Existe también un problema en el procesos de ventas, ya que la empresa no cuenta con un sistema que acople la información de las ventas que se realizan diariamente, los vendedores solo se encargan de realizar la distribución de forma rústica, sin muchas veces emitir comprobantes de pago que los ayude a corroborar la cantidad de productos vendidos por día. La empresa tiene un margen de venta mensual de aproximadamente cincuenta mil soles, los cuales no están contabilizados en un registro contable. Esto puede conllevar a la inadvertida pérdida o robo de los productos, así como a la falta de información estadística que indique los productos que tuvieron mayor demanda en el mes, lo que puede tener por consecuencia a la baja de sus ventas.

Finalmente, la empresa no cuenta con objetivos claros ni planes estratégicos que busquen el desarrollo de la misma. Existen espacios muertos dentro de la fábrica que están generando el alza de costos, el uso indiscriminado de insumos que ocasiona el aumento de mermas y la falta de control de calidad durante el proceso de fabricación. Una de las posibles causas del aumento de mermas, es debido a que el personal no está capacitado para realizar este tipo de trabajos, los colaboradores solo se guían del personal más antiguo mas no reciben inducciones sobre lo que realizarán.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo minimizar costos en la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un sistema de gestión por procesos que permita minimizar costos en la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación en los procesos, procedimientos y técnicas de control que usa la empresa que puedan incurrir en el aumento de costos y pérdidas que evite el correcto desarrollo de la organización.

Teorizar los procedimientos que siguen los sistemas de gestión, condiciones y acciones que requiere la empresa para evitar la inadecuada racionalización de recursos; y los fundamentos teóricos de la minimización de costos.

Diseñar una propuesta de implementación de un sistema de gestión por procesos que se aplique a todos los procedimientos de la empresa con el fin de minimizar los costos de la empresa de calzados Oviedo.

Validar la propuesta de implementación de un sistema de gestión por procesos e instrumento de investigación a través de la opinión de expertos para su correcto desarrollo en todos los procesos de la empresa.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como objetivo colaborar con la correcta administración de la MYPE de calzados Oviedo a través de la implementación de un modelo efectivo de sistema de gestión que contribuya a la minimización de costos de la organización y mejore consecuentemente los resultados.

1.3.1 Justificación metodológica

Para el desarrollo de la investigación se ha usado la investigación holística con enfoque mixto, esta cuenta con una propuesta integradora de los diversos enfoques y técnicas que aplican al estudio de la implementación de sistemas para mejoras de procesos en una empresa. Asimismo, la minimización de costos requiere de la interacción de diversas herramientas administrativas para obtener información que ayude al planeamiento de la empresa, estudio de alternativas y toma de decisiones tomando en cuenta el factor económico.

El resultado de la aplicación de la investigación holística en este trabajo de investigación es la propuesta de un sistema de gestión por procesos para la minimización de costos en la MYPE de calzados Oviedo, en el que se verán expresados los principios proporcionados por el enfoque aplicado.

1.3.2 Justificación práctica

La investigación dará como resultado una propuesta integral de implementación de un sistema de gestión por procesos que minimice los costos de la empresa de calzados Oviedo, a través de herramientas de gestión eficaces, metas y objetivos claros, programas de cambios tales como sistema de control y diversificación de productos. Adicionalmente, se busca que el modelo propuesto se pueda aplicar a cualquier unidad de negocio relacionada con la fabricación de calzado, más una herramienta útil para el desarrollo de las Mypes.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

La gestión por procesos administrativa en las empresas tiene como propósito definir los lineamientos que debe seguir la empresa tomando como premisas las bases del proceso administrativo; el propósito general es la planificación, organización, dirección y control de todas las áreas que trabajan sistemáticamente para poder establecer estrategias que les permitan cumplir con los objetivos de la organización utilizando eficientemente los recursos disponibles. Las teorías administrativas sirven como base para el desarrollo de la gestión administrativa, estas facilitan el entendimiento de todos los procesos, permitiendo la elección de los mejores caminos a seguir.

La primera teoría administrativa que se usará en la investigación es la Teoría Clásica, en la que se hace énfasis en la estructura y las funciones que debe tener la empresa para un desarrollo eficiente.

Teoría Clásica

La Teoría Clásica de la Administración, propuesta por Henri Fayol tiene un enfoque en la estructura para lograr una organización eficiente, esta “parte de un todo organizacional, de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas)” basándose en leyes o principios generales (Chiavenato, 2006, p. 70).

En la teoría clásica, Fayol hace énfasis en las funciones básicas de la empresa, las que hoy según Chiavenato, se denominan áreas de administración. “Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa” (Chiavenato, 2006, p. 71). Estas funciones básicas deben ser desarrolladas por cualquier empresa, siendo la primera las Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios; Funciones Comerciales, relacionadas con las ventas; Funciones financieras, relacionadas con la gestión de capitales; Funciones de seguridad, relacionada con la preservación de bienes y las personas, Funciones Contables, encargadas de los registros contables, balances, inventarios, costos y estadística y finalmente las Funciones administrativas, relacionada con la integración de las otras cinco funciones en la dirección (Chiavenato, 2006).

Asimismo, Fayol definió también catorce leyes o principios de la administración, que como menciona Chiavenato, “los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia” (Chiavenato, 2006, p. 72). Fayol (Como se citó en Chiavenato, 2006) enumera los catorce principios de la administración como división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

La teoría clásica aportará a la investigación al lograr establecer un enfoque estructural para la empresa Oviedo, esta ofrece lineamientos básicos digeribles para administrar una empresa, en este caso particular, Oviedo es una microempresa que requiere de objetivos de

desarrollo fáciles de ejecutar debido a su poca experiencia en el campo administrativo y los aportes de la Teoría Clásica de Fayol permiten que se desarrolle con facilidad una gestión planificada y eficiente.

Teoría de la Administración por Objetivos

La administración por objetivos permite la aplicación de cualquier teoría que se quiera aplicar a esta investigación debido a que está ligada a los objetivos de la organización. Chiavenato (2006) menciona que "administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección.". De este modo entonces, se entiende que el enfoque de Peter Drucker, el representante de la Administración por objetivos, ayuda a la medición de las actividades.

Chiavenato (2006) menciona como característica de la administración por objetivos que "La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad." Esto se realiza con el fin de evaluar los objetivos plasmados, así como el control de la ejecución de los mismo y los resultados que ofrecerán.

Así mismo, esta teoría muestra una importante aportación en la planeación estratégica que puede aplicarse a cualquier empresa, esta se divide en cinco etapas siendo estas:

Formulación de los objetivos organizacionales, Análisis externo del ambiente o auditoría externa, Análisis interno de las empresas o auditoría interna, Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará y finalmente el Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia (Chiavenato, 2006, p. 204).

Esta teoría administrativa aporta a la tesis en la orientación al alcance de objetivos de la empresa, lo que se podrá lograr a través de los fundamentos plasmados por los neoclásicos. Así mismo, se podrá usar el Modelo de Humble, interpretado como “un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad de que el gerente contribuya y se desarrolle. Es un estilo de gerencia exigente y remunerador” (Chiavenato, 2006, p. 207).

Teoría de Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas aporta a cualquier organización que tenga dentro de sus objetivos el considerar al trabajador como un hombre social, así mismo, tiene un enfoque en la importancia del contenido del cargo, la motivación al trabajador a través de recompensas, así como en las sanciones (Chiavenato, 2006, p. 117).

En la investigación se ha considerado esta teoría debido a la importancia del factor humano en la organización; Chiavenato (2006), menciona que “el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y expectativas grupales [...] Entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir”. Este concepto es el pilar de las organizaciones de hoy en día, basadas en el cumplimiento de objetivos a través de las expectativas grupales y la disposición a producir, esto mismo se aplica a la empresa mencionada en la investigación.

Roethlisberger y Dickenson (Como se citó en Chiavenato, 2006), afirman lo siguiente:

“La organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo) y producir satisfacción entre sus colaboradores (función social que busca el equilibrio interno de la organización), anticipándose a las preocupaciones actuales por la responsabilidad social de las organizaciones. La organización industrial debe buscar de manera simultánea esas dos formas de equilibrio” (Chiavenato, 2006, p. 94).

Se puede afirmar entonces, que la teoría de relaciones humanas es de mucha importancia en la investigación debido a que se quiere lograr la sinergia de todos los procesos y para lograr esto se necesita encontrar el equilibrio interno en la organización a través de la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, se puede crear perfiles de los trabajadores en los distintos campos de la organización en base a los principios de la teoría de las Relaciones Humanas.

Teoría de los Sistemas

La teoría de los sistemas se basa en un concepto integrador que tiene como enfoque el todo organizado y complejo de una empresa, este busca relacionar cada área de la empresa para que se trabaje como uno solo, es decir, que todas las partes de la organización se encuentren interrelacionadas o sean interdependientes.

Chiavenato (2006) en referencia a los sistemas abiertos estudiados en la Teoría de Sistemas, menciona que:

“Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente” (Chiavenato, 2006, p. 410).

Tomando en cuenta lo afirmado por Chiavenato acerca de los sistemas abiertos, se considera que la empresa Oviedo requiere de un sistema abierto en donde se intercambie información entre las áreas. Debido a que es una empresa con diversos procesos, es necesario que tenga una buena estructura y que mantenga una mejora continua en todos sus procesos.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Rocca (2014), en su investigación denominada *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión de procesos – Lima 2014*, tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión estratégica de pedidos en donde se apliquen los principios de la gestión por procesos, los conceptos de asociatividad empresarial y conceptos de redes neuronales, así mismo están relacionados con los objetivos de una asociación de Mypes de Calzado que acapara pedidos en gran cantidad.

Esta investigación es de tipo descriptivo ya que no se realiza la aplicación del modelo propuesto durante el tiempo de investigación. Así mismo, se llega a la conclusión de que los cambios propuestos en procesos como mantenimiento, gestión de residuos, seguridad ocupacional, entre otros tienen gran posibilidad de mejora en la empresa y logro de objetivos propuestos. Además de esto, el modelo planteado es una potencial alternativa para lograr que las Mypes agilicen, ordenen y optimicen las operaciones involucradas en los pedidos tal y como lo menciona uno de los objetivos de la investigación.

Esta tesis tiene relación con el presente trabajo de investigación en proponer un modelo de gestión por procesos que puede mantener en orden las coordinaciones con respecto a los pedidos de calzado de la empresa, así mismo, en base a este modelo se puede trabajar proyección y estrategias de venta que vayan acorde a la demanda de los clientes, siendo este un factor clave para la minimización de costos de la empresa.

Misari (2012), en la investigación *El control interno de inventario y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita –Lima 2012* menciona como objetivo general establecer si el control interno influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado del distrito de Santa Anita, determinando si el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución de los productos fabricados, así como si las revisiones periódicas logran una gestión eficiente.

El estudio está calificado como una investigación de tipo aplicada, descriptivo-explicativo, ya que se enfoca en la mejora de procesos de inventarios. Por otro lado, en la investigación se concluye que al aplicar un eficiente control de inventarios, actualizaciones periódicas, rotación de inventarios y registros sistemáticos en la empresa se puede sustentar la eficiente gestión y desarrollo de la empresa.

Esta tesis tiene relación con la investigación por la continuidad en el control de los procesos de la empresa, en este caso el control de los inventarios, así mismo, se mejora también los métodos, gestiones y herramientas de control que pueden ser aplicados a distintas áreas de la empresa culminando en un control continuo y progresivo.

Balarezo (2015), a través de su investigación denominada *Propuesta de implementación de un sistema de costos por procesos y su incidencia en la gestión de la Empresa Avícola Tecnología e Inversiones Agropecuarias S.R.L – Trujillo 2015*, menciona como objetivo general el proponer la implementación de un sistema de costos por procesos debido a la carencia de procesos administrativos esenciales, además, se busca determinar la

incidencia que este tendría en la gestión empresarial de la empresa. La investigación es de tipo aplicada, con análisis descriptivo y analítico, no experimental, tiene base en la observación y se hizo la aplicación de entrevistas.

En la investigación, los autores llegaron a concluir con costos de producción reales, así como los costos unitarios, costos por activos biológicos por cada centro y proceso de la empresa. Además, se implementaron documentos, procedimientos de control, programas de producción y consumo, los costos de ventas y rentabilidad real. La conclusión más resaltante de la investigación es que con la implementación del sistema de costos por procesos se establecería un mejor manejo administrativo.

El trabajo de investigación tiene relación con la tesis en proponer herramientas que ayuden a establecer los costos reales de la empresa, así como la obtención de un control eficaz de los recursos y procedimientos, que conlleven a una buena toma de decisiones en base a información detallada y verdadera para finalmente asegurar el desarrollo de la empresa.

Ponce (2016) en la tesis *Propuesta de implementación de gestión por proceso para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil – Lima 2016*, se presenta como objetivo general proponer la implementación de la gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad de la empresa, así mismo, durante el procesos de investigación se usaron herramientas de gestión de mejora continua para el correcto desarrollo de la empresa.

El trabajo de investigación de tipo aplicada, descriptivo-explicativo, ya que se enfoca en la mejora de procesos de la empresa a través de la propuesta de un sistema de gestión por procesos. Por otro lado, en la investigación se concluye que la implementación de la gestión por procesos disminuye los costos para la empresa, así como aumenta los niveles de productividad. Además de esto, se concluyó que es necesaria la implementación de indicadores para el monitoreo de los procesos, facilitando el control de los mismos y la evaluación de los procesos.

Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en la implementación de gestión por procesos con enfoque en el aumento de la productividad. Se hace particularmente un enfoque en las herramientas de mejora continua que se proponen, como el PDCA (ciclo de Deming). Estas pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa como la mencionada en esta tesis.

Antecedentes Internacionales

Elao (2015) en su investigación titulada *Implementación de Balanced ScoreCard para la empresa de cines Multicines S.A – Ecuador 2015*, tiene como objetivo principal implementar la herramienta de gestión Balanced Scorecard como una manera de poner en práctica los contenidos estratégicos y traducirlos en indicadores y metas para, subsecuentemente, saber si se cumple o no con los objetivos planteados en el plan estratégico.

La investigación presentada estuvo basada en los métodos deductivo-cuantitativo, inductivo-cualitativo, además se apoyó en entrevistas y encuestas. Esto permitió un profundo

entendimiento del funcionamiento de la empresa a la que estuvo dedicada, pues se realizaron estudios detallados acerca del trabajo que realiza cada colaborador y se plantearon los indicadores principales (número de clientes por complejo, porcentaje de clientes que repiten una transacción, y el consumo medio per cápita) que simplifican el trabajo en cada una de las áreas de la empresa.

El estudio arroja como resultados importantes que la implementación del Balanced Scorecard ayudará a obtener datos que sirven de guía para el planteamiento de las metas. Así mismo, la implementación de indicadores para medir los procesos internos es de mucha utilidad según el autor de la tesis mencionada.

La tesis presentada se relaciona con la presente investigación en los aspectos de implementación de procesos y análisis de la empresa, la implementación de indicadores para medir los procesos establecidos son un factor importante para el correcto desarrollo de una empresa, esta refleja los resultados que se obtienen de la dirección de los procesos.

Guachamín (2014), menciona en su investigación titulada *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador 2014*, que el objetivo principal es proponer un modelo de gestión por procesos que pueda mejorar el tiempo de respuesta, la eficacia y la calidad de servicio de la empresa a estudiar. Este considera los aspectos administrativos, modelos operativos, buenas prácticas de la industria, seguimiento y mejoramiento continuo. En el

estudio se utilizó el diseño descriptivo y exploratorio debido a que a través de la recaudación de datos se obtuvo información acerca del problema de investigación, lo que más adelante se corroboró con la hipótesis planteada.

Los autores brindaron como resultados que la hipótesis planteada se cumple, lo que conlleva al cumplimiento del objetivo principal de la investigación. Se logró establecer un modelo de gestión por procesos que mejoren los procesos internos, la eficiencia y efectividad de la cultura organizacional y que se logren los objetivos establecidos por la empresa con un alto nivel de calidad de servicio.

La investigación tiene relación con la tesis debido a su propuesta de mejora integral, presentan un modelo de gestión alineado con un plan estratégico en el que se use de forma eficiente los recursos de la empresa así como una propuesta de mejora continua, medición de resultados a través de indicadores

2.1.3 Marco conceptual

La presente investigación estará asentada en los conceptos de la Administración y su proceso administrativo, esto servirá para establecer las bases de la estructura organizacional que debe tener la empresa Oviedo; seguido de esto se enfocará en cada proceso administrativo, esto servirá como soporte para cimentar un concepto claro sobre la gestión por procesos, herramienta que nos servirá para el cumplimiento de objetivos de la investigación. Además de esto, se definirá el concepto de costos, que permitirá analizar la problemática de la tesis.

Por otro lado, se detallarán conceptos de comunicación que ayudará a sustentar la estructura requerida por la organización, así como los conceptos sobre reutilización y sistematización que serán necesarias para definir la adecuada gestión por proceso que solicita la empresa.

Gestión por procesos

La gestión por procesos está considerado como uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, este tiene un enfoque en los procesos interrelacionados, se considera a la empresa como un sistema en el cual sus procesos deben trabajar conjuntamente para que se puede lograr os objetivos propuestos.

Davenport (Como se citó en Conte, 2015) define la gestión por procesos como un “Conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción”.

Costos

Costo es cualquier erogación o desembolso de dinero involucrado en el proceso de producción y que incluye salarios de personal no administrativo, materias primas, etc.

Según Jiménez (2010), en su obra *Contabilidad de costos*, “por contabilidad de costos se entiende cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar

un producto o prestar un servicio” (p. 13). Es importante resaltar que de la adecuada contabilización de los costos se permite fijar un precio adecuado para el producto o servicio.

La contabilidad de costos es utilizada por empresas industriales o manufactureras y se encarga del registro sistemático de todas las operaciones internas inherentes a la fabricación de productos, utilizando informes, registros y cuentas especiales que en conjuntos se denomina sistema de contabilidad de costos (Pastor, 2012).

Planeamiento

El planeamiento es la primera etapa del proceso administrativo. En esta etapa se fija el curso de acción a seguir a través de la elección del conjunto de decisiones más adecuadas con la finalidad de lograr alcanzar las metas establecidas.

Las empresas determinan, previo a cualquier actividad administrativa, cuáles serán los resultados que pretenden alcanzar

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible (Chiavenato, 2006, p. 143).

Nótese que el autor presenta la definición de *planeación* como el paso que precede al resto de etapas administrativas y que permite tener de antemano un esquema básico sobre el cual pueden apoyarse el resto de actividades.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización (Reyes, 2007, p. 27)

Se entiende aquí planeación, para el autor, es una etapa compleja que contempla una secuencia detallada entre camino y meta por alcanzar.

Organización

La organización es un medio en el cual los actuantes de una empresa (para este caso específico) se asignan responsables de labores y se obligan a cooperar mediante métodos que les permitan desempeñar sus actividades con el mínimo de esfuerzo y recursos.

Para Reyes (2007), la organización “se refiere a la estructuración técnica (...) entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. Se resalta que esta función administrativa se basa en dividir el trabajo bajo criterios preestablecidos racionalmente.

Chiavenato manifiesta que la “organización como función administrativa (...) significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la

ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (p. 149). Así Chiavenato se concentra en un proceso que pasa por determinar las actividades necesarias, estructurarlas lógicamente y asignar los cargos y responsabilidades.

Dirección

La dirección es la función administrativa que se define como la acción de guiar a los subordinados hacia la consecución de objetivos.

Según Reyes (2007), dirigir “es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro (...) con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” (p. 29).

Asimismo, Reyes (2007) describe cuatro etapas de dirección:

Autoridad y mando. Es el principio del que deriva toda la administración y, (...) tiene importancia especialísima el problema de las decisiones. *Comunicación.* (...) Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas. *Delegación.* Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. *Supervisión* (...) es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado (Reyes, 2007, p. 29).

Esta etapa es especialmente importante porque pone en ejecución todo lo que se ha previsto, planeado y organizado previamente. Es en esta etapa en la que se traduce en realidad las metas planteadas.

Chiavenato (2006) indica en su obra *Introducción a la teoría general de la administración* que la dirección “se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización” (p. 149). Las empresas tienen la responsabilidad de reunir en su equipo a líderes capaces, pues serán ellos los responsables de que, mediante esas relaciones interpersonales, dirijan eficazmente a sus subordinados.

Control

El control es la función administrativa que permite evaluar el desempeño general a través de la medición sistemática de los resultados obtenidos y su contraste con los resultados esperados en el plan estratégico. En esta etapa se puede aplicar medidas correctivas en caso los resultados no sean los deseados.

Reyes (2007), en su obra *Administración Moderna* define el control como:

El establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes (p. 29)

El autor también menciona que el control comprende tres etapas: establecimiento de estándares y controles, operación de los controles y evaluación de resultados. De esta forma, se asegura que la relación entre metas y resultados esté especialmente detallada para aplicar correctivos de ser necesarios.

Esta función administrativa es también abordada por Chiavenato (2006). Al respecto dice:

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado (p. 151)

Según ese concepto, el control es un proceso orientado principalmente orientado a la verificación y contraste de lo obtenido con lo esperado.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

La presente investigación está fundada en un sintagma holístico por su proceso global e integración de paradigmas.

Hurtado (2000) cuando sostiene una explicación sobre el objetivo de la investigación holística, indica que esta es:

Una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. La investigación holística trabaja con los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas (p, 14).

Este sintagma facilita como resultado diversas propuestas que reducirán los costos en la empresa Oviedo, a través de la implementación de un sistema integral de gestión.

2.2.2 Enfoque

La presente investigación es holística por lo que requiere de diversos enfoques que se ajusten a la propuesta final del estudio, en consecuencia, se determina que el enfoque con mayor acercamiento a la investigación es de tipo mixto, ya que implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), implica “su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 546).

La aplicación de este enfoque en la investigación permitirá evaluar con mayor precisión los problemas de la empresa Oviedo, recolectando datos cuantificables que reconocerán la mejor propuesta a ejecutar para la empresa, que tendrá como fin la minimización de costos de la misma, así como su ampliado desarrollo en el mercado de calzados.

2.2.3 Tipo

El tipo de investigación a aplicar es la proyectiva, esta sigue los lineamientos de la planificación considerando la investigación como “un proceso que integra el diseño de

planes, proyectos y programas, los cuales orientan una acción futura dirigida a lograr ciertos objetivos, utilizando para ellos algunos métodos y estrategias, a partir de un diagnóstico previo” (Hurtado, 2000).

La investigación sigue los procesos que conforman la investigación proyectiva tales como la creación, diseño y elaboración de una propuesta factible que permita alcanzar el objetivo de la investigación. Esto permitirá al estudio producir los cambios deseados en la empresa (Hurtado, 2000).

2.2.4 Diseño

Este estudio tiene como diseño el no experimental debido a que en este se evalúa la situación, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Durante la investigación “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). No se tiene control sobre las variables independientes porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El estudio tiene como tipo de diseño el transversal, tiene como finalidad “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

2.2.5 Categorías y sub categorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1

Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categoría 1: Gestión por procesos	Categoría 2: Costos	
Sub categoría 1: Planeamiento		
Sub categoría 2: Organización		Categorías apriorísticas
Sub categoría 3: Dirección		
Sub categoría 4: Control		
Categoría 3: Sistematización	Categoría 5: Comunicación	Categorías emergentes
Categoría 4: Reutilización		

2.2.6 Unidad de análisis

Tamayo (2004) define la población como “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p. 176).

La población es definida también como un conjunto de elementos, seres o eventos, que concuerdan entre sí por una serie de características, de los cuales se desea tener alguna información acerca de lo que se va a investigar (Arnau, citado por Hurtado, 2000).

La muestra está definida como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (Hernández et al, 2010, p. 173)

La muestra de esta investigación está representada por diversos individuos de la organización que componen las unidades de análisis a estudiar, entre ellos se encuentran los colaboradores, proveedores, distribuidores, clientes y propietarios.

Tabla 2

Muestra holística para la investigación

Cuadro de muestras	
,762	15

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Hurtado (2000, p. 428) menciona que el instrumento de medición “comprende un sistema de selección de la información, un sistema de registro y un sistema de codificación e interpretación. El instrumento de medición requiere poseer en sí mismo los criterios que le permitan captar los indicios del evento a estudiar de manera selectiva y asignarle códigos, categorías o cantidades”.

En la presente investigación se utiliza como técnica de recolección de datos, la encuesta y la entrevista; la primera técnica pertenece al método cuantitativo y aplica como instrumento el cuestionario mientras que la segunda técnica pertenece al método cualitativo

y tiene como instrumento a la guía de la entrevista. A continuación se presenta la ficha técnica del cuestionario aplicado a las unidades de análisis.

Ficha Técnica del instrumento

Instrumento 1:

Nombre del instrumento:	Cuestionario para medir el manejo de costos de la empresa Oviedo
Autor:	Lizbeth Celeste Castillo Palacios
Procedencia:	Universidad Norbert Wiener
Objetivo:	Determinar la problemática acerca del manejo de costos en todas las áreas y procesos de la empresa Oviedo.
Lugar de aplicación:	Empresa Oviedo
Forma de aplicación:	Aplicación colectiva
Duración de la Aplicación:	Tiempo aproximado de aplicación, de 15 a 20 minutos.
Descripción del instrumento:	El instrumento está compuesto por 15 preguntas independientes enfocadas al personal operario de la empresa, este se construyó con el fin de recolectar información acerca del manejo de los costos de la empresa Oviedo. Por otro lado, la realización del instrumento fue propia y en esta no existe la jerarquización sino que cada

alternativa tiene su propio valor interpretativo, lo que dará como resultado una conclusión aproximativa de la situación del manejo de los costos en la empresa.

Procedimientos de puntuación: En este instrumento las preguntas son independientes por lo que las alternativas tienen su propio valor interpretativo, no hay jerarquización. Los resultados de cada pregunta, brindarán una conclusión aproximativa de la situación del manejo de los costos de la empresa Oviedo.

Validez del instrumento cuantitativo

Tres expertos verificaron el instrumento y lo verificaron en la ficha de validación que se les brindó, considerando que este es aplicable.

Juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo

Tabla 3

Validez de expertos

Nro.	Expertos	Criterio
1	Abel de la Torre Tejada	Aplicable
2	José Antonio Picoaga Linares	Aplicable
3		

Confiabilidad del instrumento cuantitativo

Tabla 4

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Nro de Elementos
,762	15

El procesamiento de la fiabilidad muestra como resultado 0.762, lo que indica que el instrumento es viable, las preguntas son entendibles para la unidad de análisis, es decir, los operarios.

2.2.8 Procedimientos y método de análisis

La presente investigación tiene como proceso de análisis una serie de sucesos lógicos se describen a continuación:

Reducción de datos

En esta etapa se ha recolectado distinta información bibliográfica que aporte al desarrollo de la investigación, así mismo se ha hecho un análisis de la documentación de la empresa en donde se puede observar la necesidad de una implementación de un sistema de gestión que pueda minimizar los costos de la organización.

Seguido de esto, se han elaborado los instrumentos de recolección de datos tales como el cuestionario y la guía de la entrevista que serán aplicados a distintas unidades de análisis con el objetivo de obtener la información necesaria que ayude con el propósito de la investigación. Así mismo, se realizó la selección de distintos profesionales que puedan realizar la validación de los instrumentos, estos son expertos en el tema de investigación.

Además, se realiza la ejecución de campo, esta tiene que ser solicitada y aprobada por las autoridades pertinentes para poder aplicar los instrumentos validados por los expertos previamente.

Análisis de datos

En esta etapa de análisis de datos se utilizará el programa estadístico SPSS, con el fin de obtener un análisis cuantitativo de la información adquirida y las medidas de frecuencia que se aplicarán en la investigación. Al mismo tiempo, se utilizará el método de triangulación y categorización y la aplicación de juicios de expertos a través del panel de expertos.

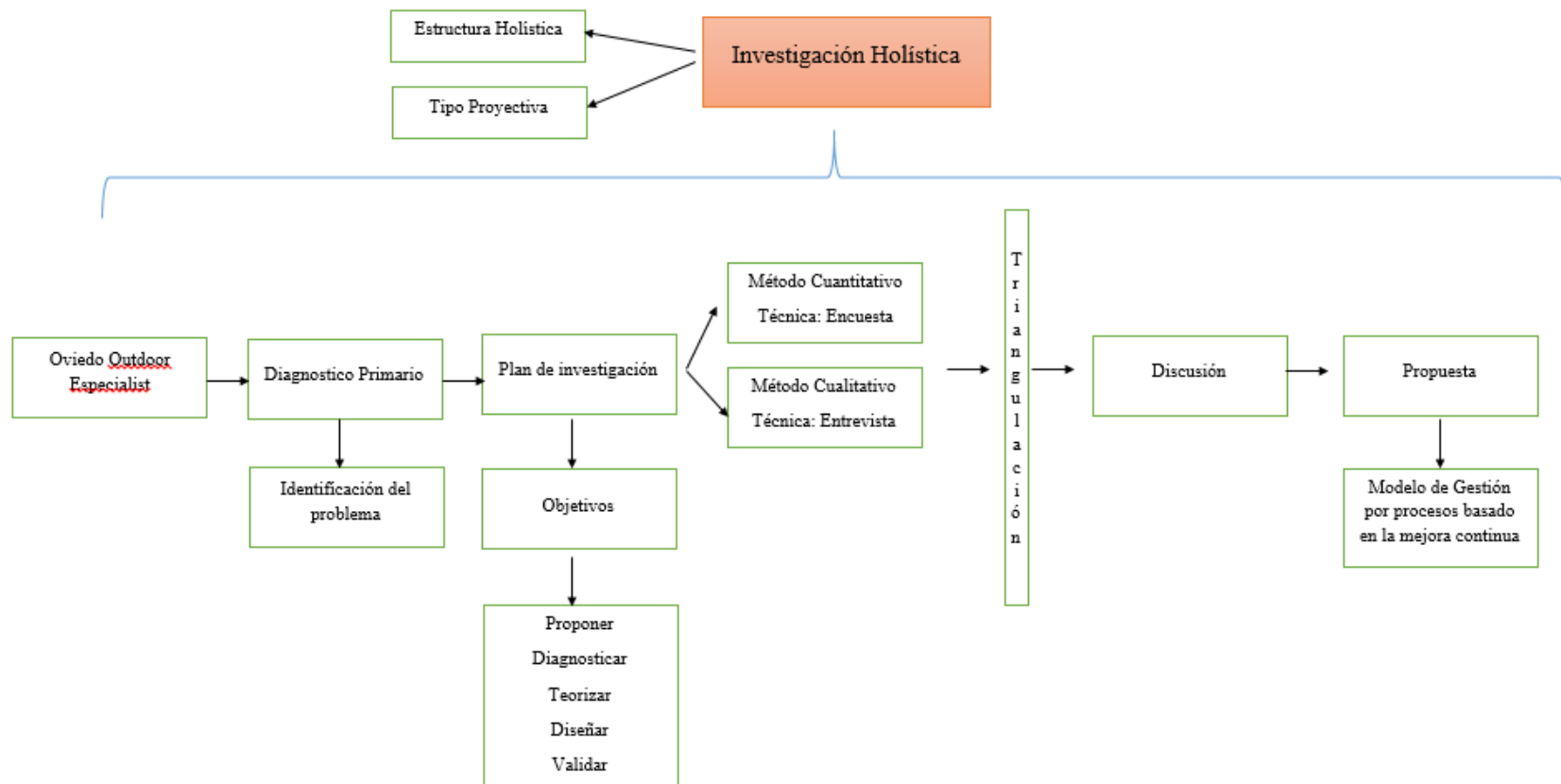
Análisis descriptivo

En esta etapa se realizará la revisión detallista de los resultados obtenidos en los procedimientos realizados anteriormente, seguida de esto, se clasificarán según su categoría y sub categorías. Así mismo, se utilizará el análisis y sistematización descriptiva para obtener las conclusiones de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Triangulación

Se procederá a efectuar conclusiones aproximativas sobre los resultados, así como una triangulación cuantitativa – cualitativa, finalmente se realizará una última triangulación que se nombrará como la discusión.

2.2.9 Mapeamiento



CAPÍTULO III
EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Oviedo, Outdoor Specialist, es una empresa dedicada a la fabricación y venta de calzados, viene comercializando en el mercado desde el año 2008 con la marca Aligator; esta empresa inicia sus labores en la ciudad de Arequipa de manera informal, empezó especializándose en la venta de calzados de tipo excursionista para varones. Desde el año 2015 su fábrica de calzados se trasladó a la ciudad de Lima, Ate Vitarte, debido a la demanda de venta que se tenía en la ciudad.

La empresa se caracteriza por ser una microempresa con desarrollo empírico, no cuenta con una filosofía empresarial que establezca los lineamientos que debería seguir la empresa ni con un proceso establecido.

3.2 Marco legal de la empresa

La empresa está registrada como Oviedo Outdoor Specialist con nombre comercial, con RUC 10447035311, tiene como dirección legal Urb. Los Ángeles de Vitarte MZ. "G" Lt. 17 - Ate - Lima. Se encuentra registrada dentro del sector de fabricación de calzados y figura como una Sociedad Anónima Cerrada.

3.3 Actividad económica de la empresa

Oviedo es una empresa de fabricación de calzado que distribuye por mayor a través de canales de canales de distribución tradicionales. La empresa se encuentra registrada dentro

del sector de fabricación de calzados. Cuenta con dos fábricas, una ubicada en Ate Vitarte y otra en Carabayllo, así como una tienda de ventas por mayor y menor en el Centro de Lima.

3.4 Proyectos actuales

Oviedo, Outdoor Specialist actualmente cuenta con un proyecto de implementación de fabricación de plantas para calzados, esta se viene realizando en la nueva fábrica de Carabayllo. Este proyecto se encuentra enfocado en el abastecimiento propio de plantas de calzado para la disminución de costos de fabricación de los calzados Aligator, así como la distribución a otras empresas que requieran de este tipo de plantas de calzado.

3.5 Perspectiva empresarial

La empresa no cuenta con una filosofía empresarial en el que se establezcan valores, políticas ni principios por los cuales la empresa deba guiarse. Manejan un desarrollo rústico en base a la experiencia empírica del dueño de la empresa más no un lineamiento establecido de los objetivos a lograr.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 5

Frecuencia de conteo de insumos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza	4	13,3
Con poca frecuencia	13	43,3
Ocasionalmente se realiza	10	33,3
Con mucha frecuencia	3	10,0
Total	30	100,0

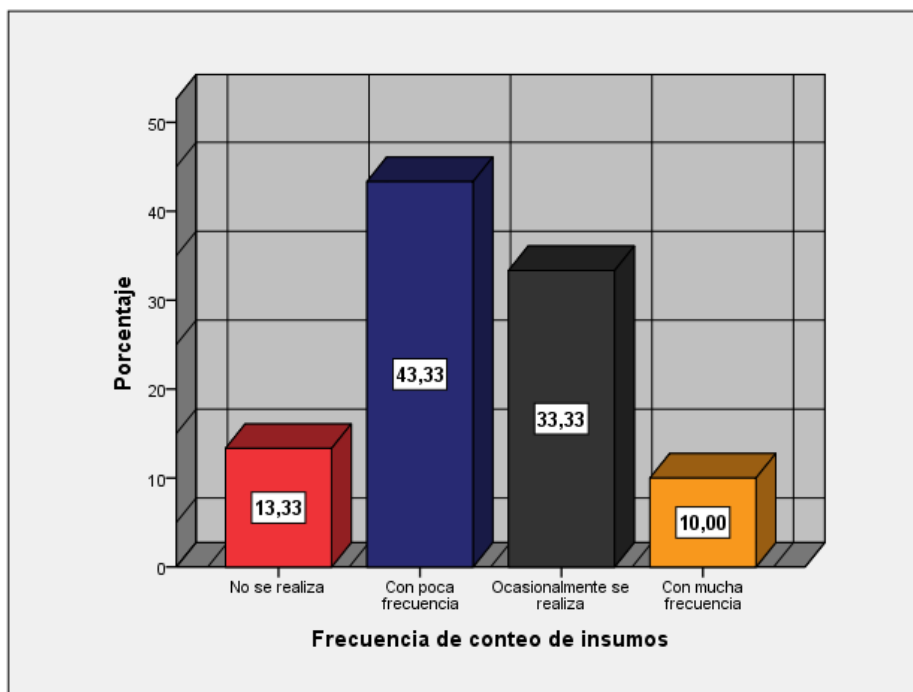


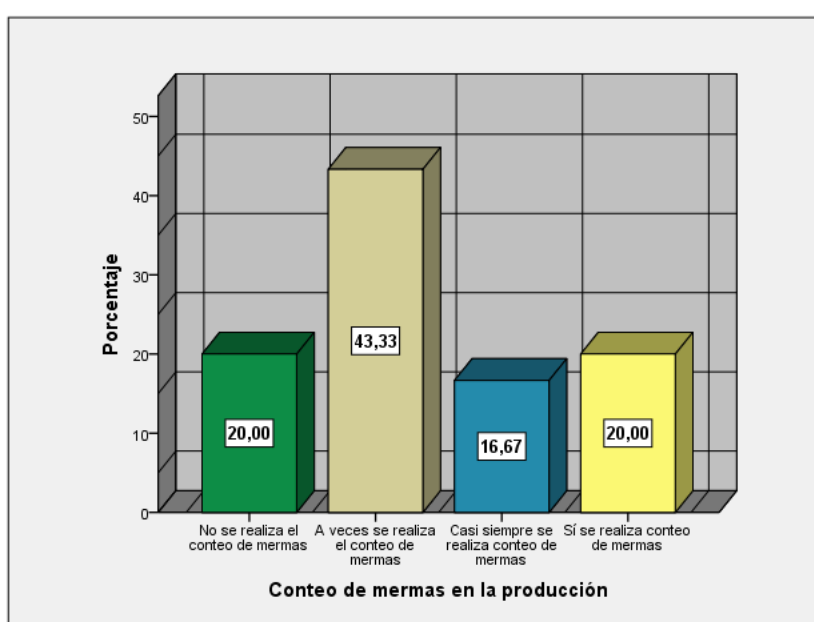
Figura 1. Gráfico de barras sobre la frecuencia de conteo de insumos

En la tabla 5 y figura 1, se determinó que el 43,33% de los encuestados considera que el conteo de insumos de la empresa Oviedo se realiza con poca frecuencia. Estos resultados evidencian que la empresa Oviedo tiene debilidades al momento de contabilizar sus egresos en cuanto a compras de materia prima lo que no puede ser favorable en la toma de decisiones.

Tabla 6

Conteo de mermas en la producción

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza el conteo de mermas	6	20,0
A veces se realiza el conteo de mermas	13	43,3
Casi siempre se realiza conteo de mermas	5	16,7
Sí se realiza conteo de mermas	6	20,0
Total	30	100,0

*Figura 2. Conteo de mermas en la producción*

En la tabla 6 y figura 2, se determinó que el 43,33% de los encuestados considera que el conteo de mermas de la empresa Oviedo se realiza solo a veces, evidenciando un alto índice de falta de registros sobre los costos de producción de la empresa.

Tabla 7

Conteo de accesorios defectuosos en la producción

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza el conteo de accesorios defectuosos	6	20,0
A veces se realiza el conteo de accesorios defectuosos	16	53,3
Casi siempre se realiza el conteo de accesorios defectuosos	5	16,7
Sí se realiza el conteo de accesorios defectuosos	3	10,0
Total	30	100,0

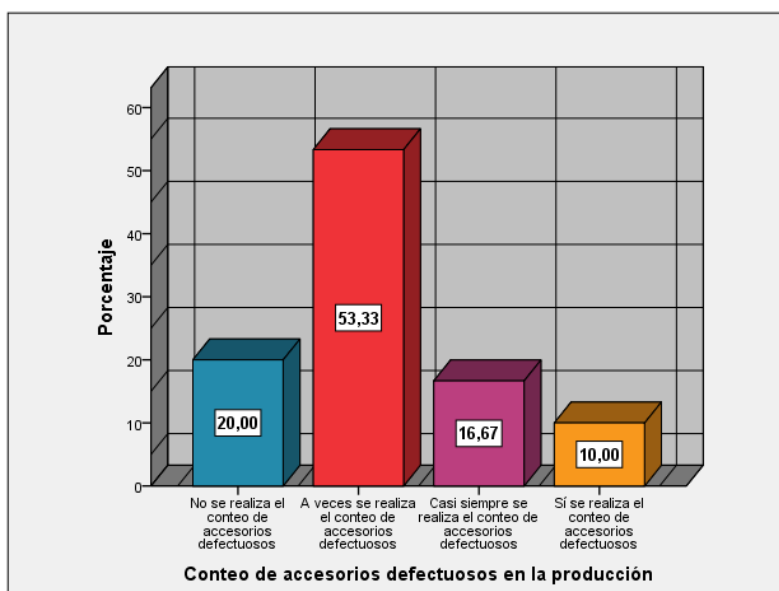


Figura 3. Conteo de accesorios defectuosos en la producción

En la tabla 7 y figura 3, se determinó que el 53,33% de los encuestados indicaron que la empresa Oviedo a veces realiza el conteo de los accesorios defectuosos. Estos resultados demuestran que la empresa Oviedo no tiene conocimiento acerca de los costos que los accesorios defectuosos pueden generar en la empresa, lo que tiene por consecuencia un desequilibrio en cuanto a los costos de producción.

Tabla 8

Registro de productos semi terminados y terminados defectuosos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se registra los productos semi terminados y terminados	2	6,7
A veces se registra los productos semi terminados y terminados	8	26,7
Casi siempre se registra los productos semi terminados y terminados	13	43,3
Sí se registra los productos semi terminados y terminados	7	23,3
Total	30	100,0

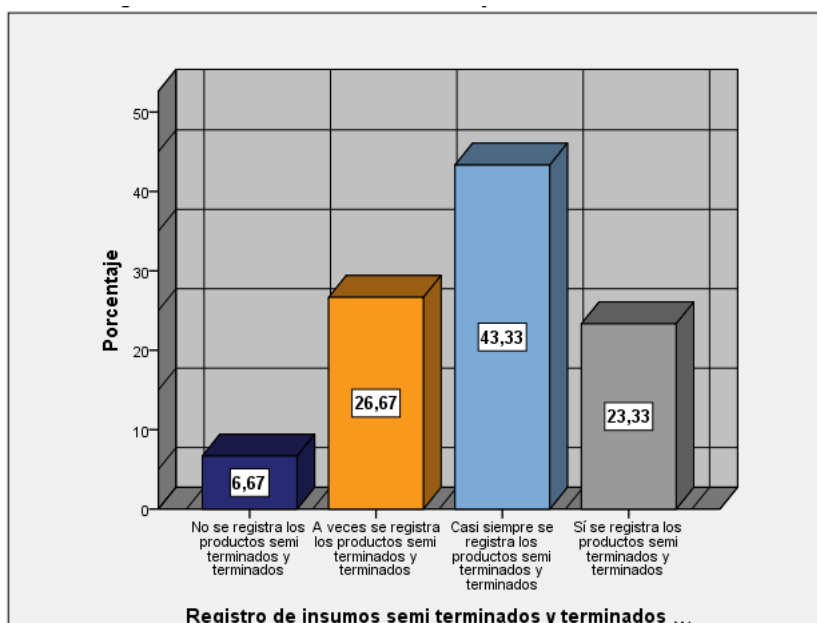


Figura 4. Registro de insumos semi terminados y terminados

En la tabla 8 y figura 4, se determinó que el 43.33% del total de encuestados piensan que la empresa Oviedo casi siempre registra los productos semi-terminados y terminados. Estos resultados demuestran que la empresa si cuenta con los registros de sus productos, sin embargo se tiene que reforzar la sistematización de inventarios de los productos semi-terminados y terminados.

Tabla 9

Almacenamiento de productos terminados en condiciones adecuadas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se almacena los calzados en condiciones adecuadas	3	10,0
A veces se almacena los calzados en condiciones adecuadas	4	13,3
Casi siempre se almacena los calzados en condiciones adecuadas	14	46,7
Sí se almacena los calzados en condiciones adecuadas	9	30,0
Total	30	100,0

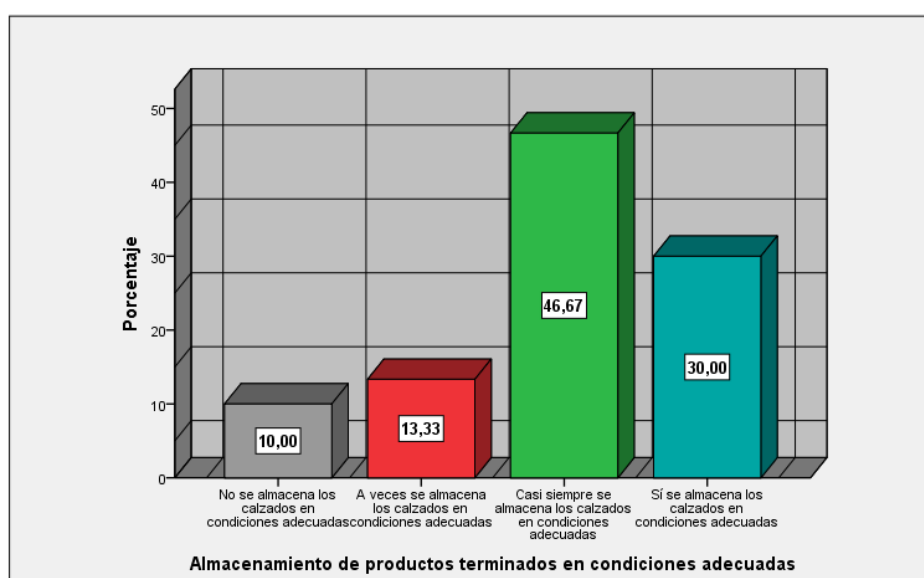


Figura 5. Almacenamiento de productos terminados en condiciones adecuadas

En la tabla 9 y figura 5, se determinó que el 46.67% de los encuestados considera que casi siempre se almacenan los calzados en condiciones adecuadas en la empresa Oviedo. Estos resultados afirman que la empresa hace uso de las buenas prácticas de acondicionamiento de productos, sin embargo se podría hacer mejoras para obtener un mayor resultado.

Tabla 10

Inventarios mensuales de la producción

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realizan inventarios mensuales	10	33,3
A veces se realizan inventarios mensuales	13	43,3
Casi siempre se realizan inventarios mensuales	6	20,0
Sí se realizan inventarios mensuales	1	3,3
Total	30	100,0

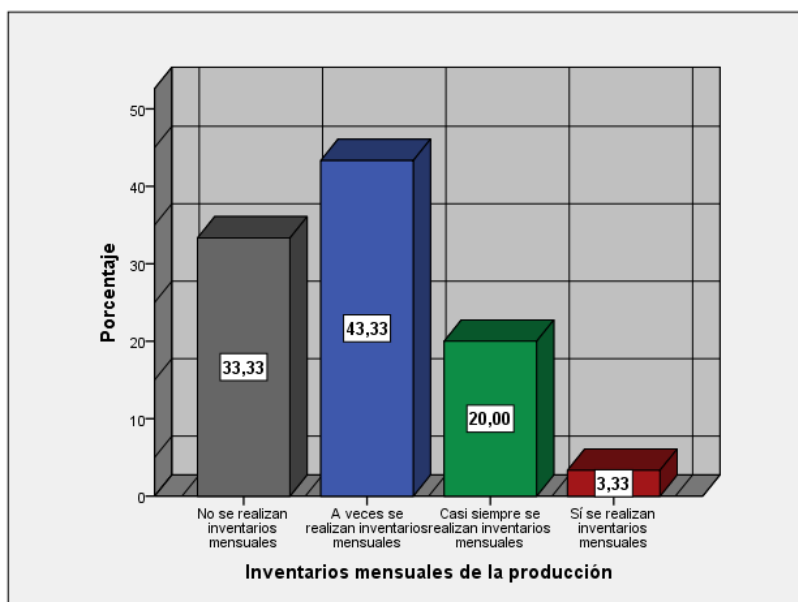


Figura 6. Inventarios mensuales de la producción

En la tabla 10 y figura 6, según los encuestados se determinó que el 43,33% mencionan que a veces se realizan inventarios mensuales en la empresa Oviedo, así mismo se cuenta con un 33,33% que nos indican que no se realizan inventarios. Estos resultados nos indican que su procedimiento no es del todo fidedigno debido a que no se sabe a ciencia cierta la cantidad de productos que se mantienen en stock, lo que puede conllevar a una inflación de costos.

Tabla 11

Cantidad de insumos por modelo de fabricación de calzados

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
La empresa nunca proporciona un modelo de fabricación	11	36,7
La empresa a veces proporciona un modelo de fabricación	12	40,0
La empresa casi siempre proporciona un modelo de fabricación	4	13,3
La empresa siempre proporciona un modelo de fabricación	3	10,0
Total	30	100,0

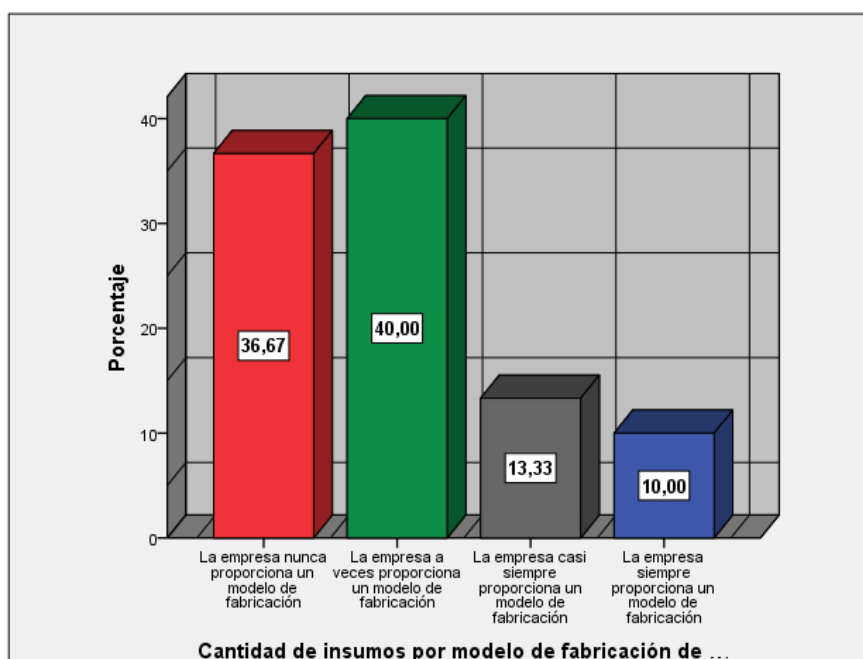


Figura 7. Cantidad de insumos por modelo de fabricación de calzados

En la tabla 11 y figura 7, se determinó que el 40.00% del total de encuestados consideran que la empresa Oviedo a veces proporciona la cantidad de insumos por modelo de fabricación de calzado, por lo tanto será demandante la innovación acerca de la información de los productos en los que se refleje la cantidad adecuada de los insumos.

Tabla 12

Pedidos de insumos a través de solicitudes de compra

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza pedidos a través de solicitudes de compras	8	26,7
A veces se realiza pedidos a través de solicitudes de compras	3	10,0
Se realiza pedidos a través de otros medios	16	53,3
Sí se realiza pedidos a través de solicitudes de compras	3	10,0
Total	30	100,0

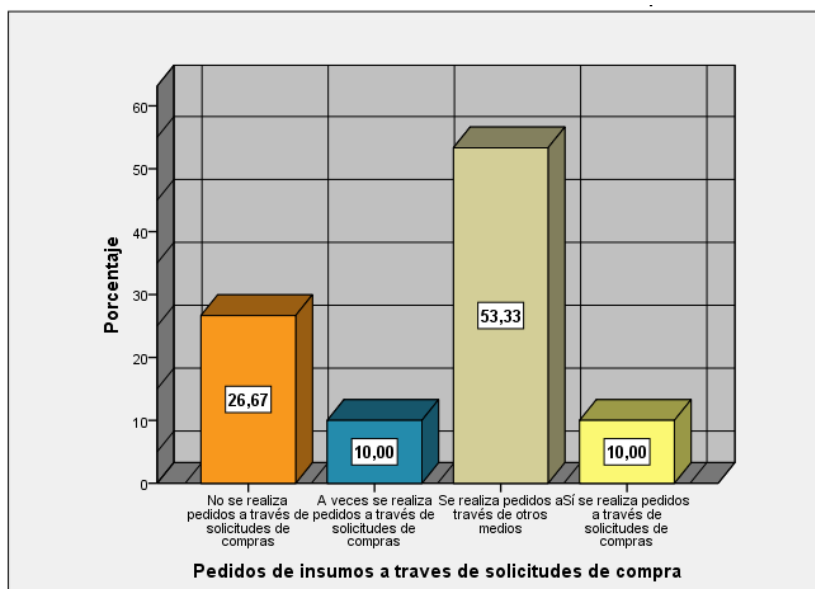


Figura 8. Pedido de insumos a través de solicitudes de compra

En la tabla 12 y figura 8, se demostró que el 53,33% del total de encuestados reconoce que la empresa Oviedo realiza pedidos a través de otros medios, sin utilizar solicitudes de compra. Estos resultados evidencian la falta de control sobre compra de insumos así como los egresos que estos generan.

Tabla 13

Registro de pagos de salarios a colaboradores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No solicitan registrar el pago del salario	11	36,7
A veces solicitan registrar el pago del salario	12	40,0
Casi siempre solicitan registrar el pago del salario	4	13,3
Sí solicitan registrar el pago del salario	3	10,0
Total	30	100,0

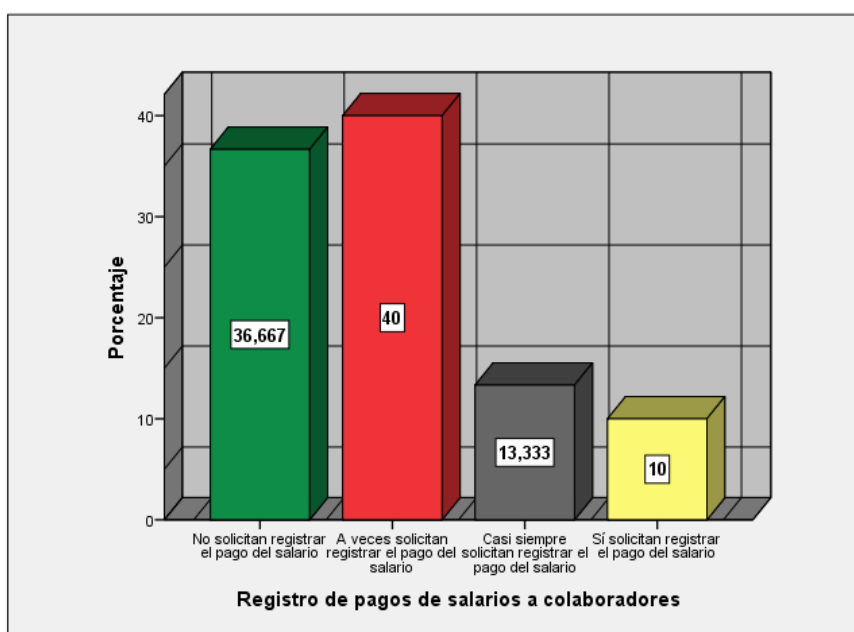


Figura 9. Registro de pagos de salarios a colaboradores

En la tabla 13 y figura 9, se determinó que el 40,00% de los encuestados considera que en la empresa Oviedo a veces solicitan registrar el pago del salario, así mismo el 36,66% afirma que no se les solicita el registro de los pagos. Se puede concluir de este resultado que la empresa no cuenta con un registro de los gastos de mano de obra que se generan, lo que puede concluir en la desinformación acerca de lo que realmente se gasta en el personal operativo.

Tabla 14

Uso de espacios de la empresa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se utilizan todos los espacios de la empresa	2	6,7
A veces se utilizan todos los espacios de la empresa	10	33,3
Casi siempre se utilizan todos los espacios de la empresa	8	26,7
Sí se utilizan todos los espacios de la empresa	10	33,3
Total	30	100,0

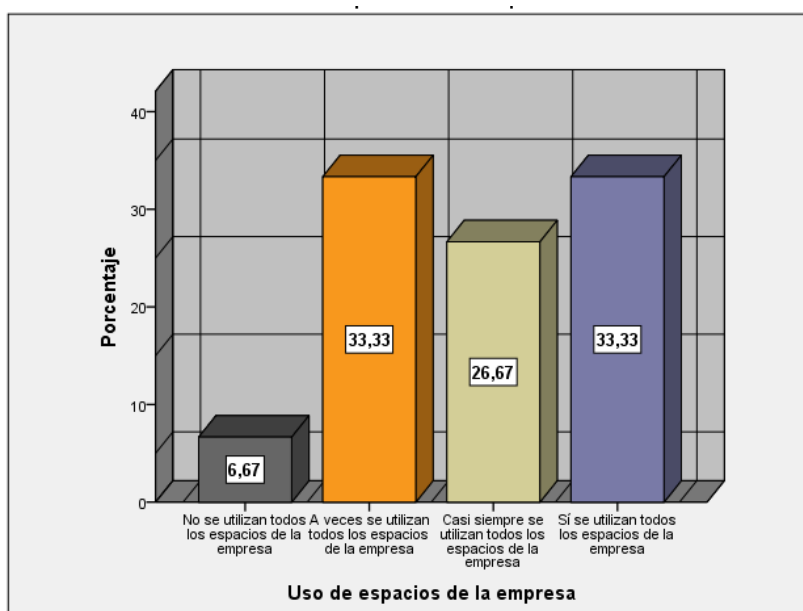


Figura 10. Uso de espacios en la empresa

En la tabla 14 y figura 10, se llegó a una similitud de resultados, el 33,33% considera que sí se hacen uso de todos los espacios de la empresa, así mismo ese mismo porcentaje considera que a veces se hace uso de todos los espacios de la empresa. Esto nos lleva a concluir que la empresa Oviedo sí hace efectiva su disponibilidad de espacios a utilizar, lo cual es favorable para la empresa.

Tabla 15

Frecuencia de labores fuera de horario laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza	4	13,3
Con poca frecuencia	10	33,3
Ocasionalmente se realiza	7	23,3
Con mucha frecuencia	9	30,0
Total	30	100,0

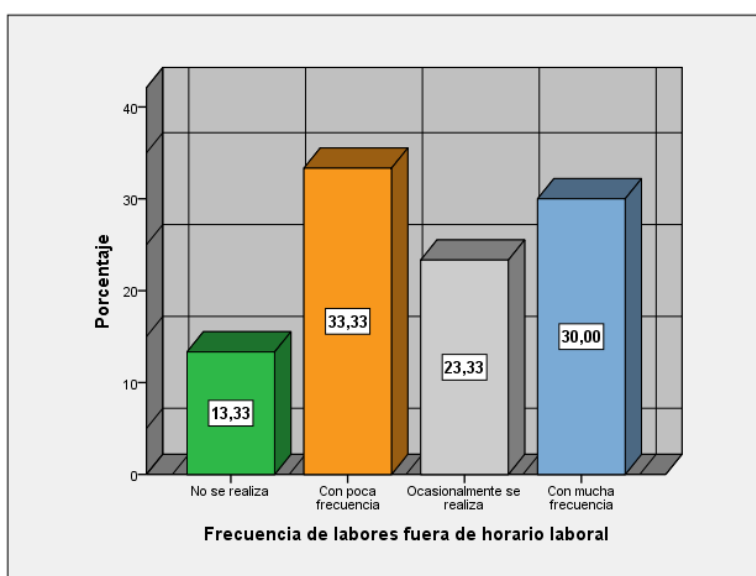


Figura 11. Frecuencia de labores fuera de horario laboral

En la tabla 15 y figura 11, se observa una ligera contradicción debido a que el 33,33% de los encuestados consideran que se realizan labores fuera del horario laboral con poca frecuencia, sin embargo, el 30% considera que se realizan con mucha frecuencia. Esto puede ser un indicador de que parte del personal sí realiza labores fuera de horario laboral, mientras que otros no lo realizan.

Tabla 16

Meta de producción diaria de colaboradores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No cumplen con la meta	2	6,7
A veces cumplen con la meta	13	43,3
Casi siempre cumplen con la meta	8	26,7
Sí cumplen con la meta	7	23,3
Total	30	100,0

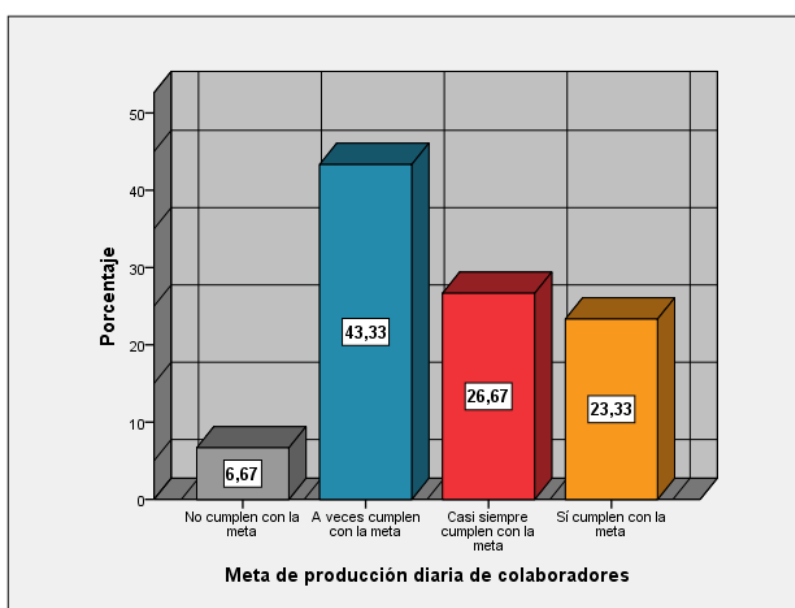


Figura 12. Meta de producción diaria de colaboradores

En la tabla 16 y figura 12, se observa una ligera contradicción debido a que el 33,33% de los encuestados consideran que se realizan labores fuera del horario laboral con poca frecuencia, sin embargo, el 30% considera que se realizan con mucha frecuencia. Esto puede ser un indicador de que el personal de cierta área sí realiza labores fuera de horario laboral, mientras que los de otra área no lo realizan.

Tabla 17

Hojas de producción sobre el material usado

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se realizan hojas de producción	10	33,3
A veces realizan hojas de producción	16	53,3
Casi siempre realizan hojas de producción	2	6,7
Sí se realizan hojas de producción	2	6,7
Total	30	100,0

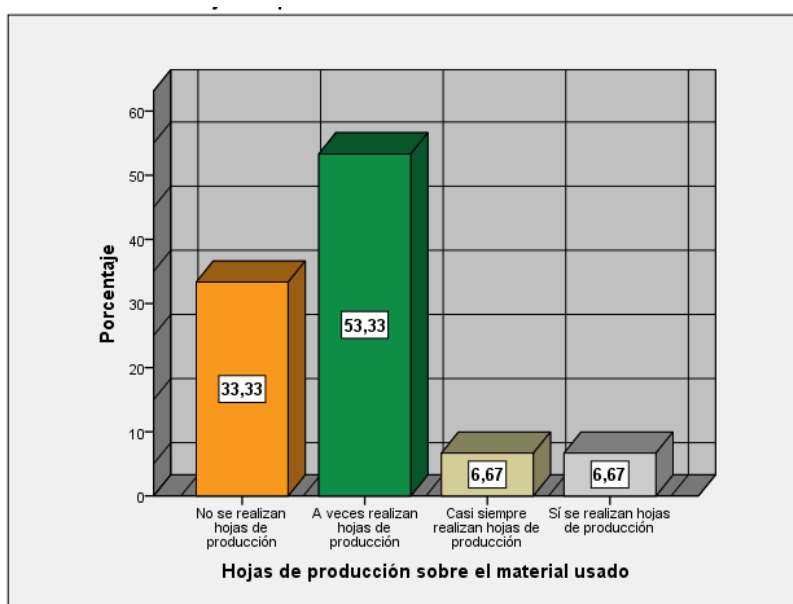


Figura 13. Hojas de producción sobre el material usado

En la tabla 17 y figura 13, se observa que el 53,33% considera que a veces se realizan hojas de producción donde se especifica el material usado durante la producción, así mismo, el 33,33% menciona que no se realiza estas hojas de producción. Esto demuestra que no existe un sistema que recolecte los costos que intervienen en el proceso de transformación del producto, lo cual no es favorable para la empresa debido a que no existe un control de los costos.

Tabla 18

Frecuencia de averías en las máquinas de trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No se presentan averías	4	13,3
Con poca frecuencia	11	36,7
Ocasionalmente se presentan verías	13	43,3
Con mucha frecuencia	2	6,7
Total	30	100,0

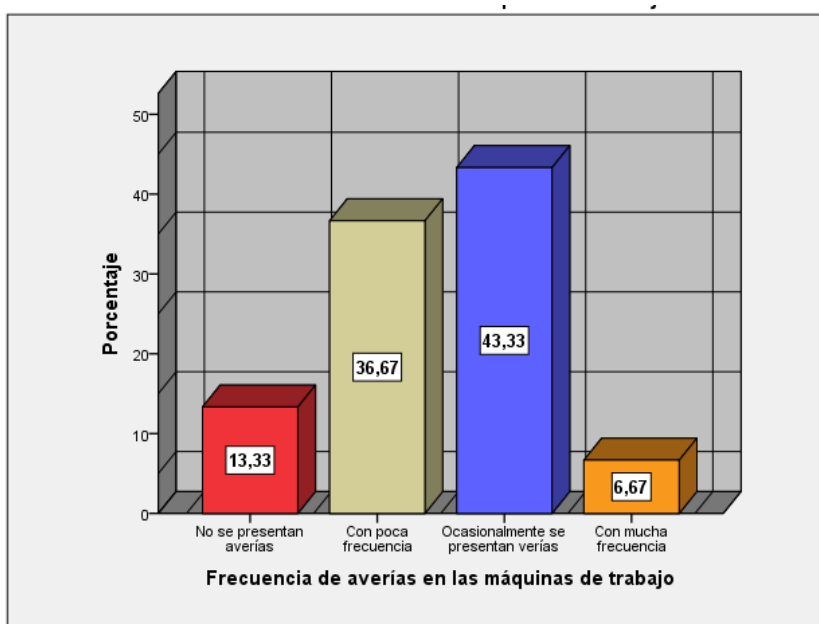


Figura 14. Frecuencia de averías en las máquinas de trabajo

En la tabla 18 y figura 14, se observa que el 43,33% considera que ocasionalmente se presentan averías en las maquinarias, esto podría traducirse en que no existe una planificación o proyección frente a incidentes que pueden presentarse en la empresa lo que podría significar un aumento de gastos.

Tabla 19

Mantenimiento a la máquina de fabricación mensual

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No realiza mantenimiento	8	26,7
A veces realiza mantenimiento	12	40,0
Casi siempre realiza mantenimiento	4	13,3
Sí realiza mantenimiento	6	20,0
Total	30	100,0

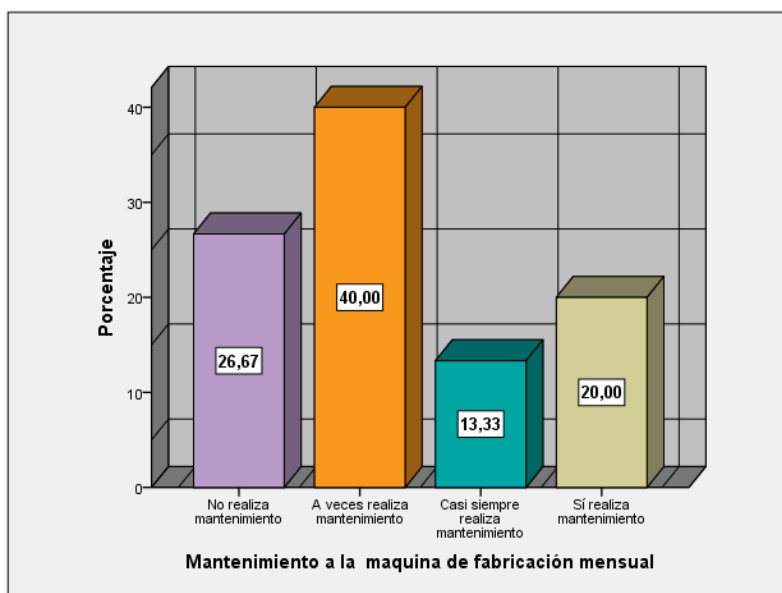


Figura 15. Mantenimiento a la máquina de fabricación mensual

En la tabla 19 y figura 15, se observa que el 40% considera que a veces se realiza mantenimiento a las máquinas de fabricación mensual, así mismo, el 26,67% menciona que no se realiza este mantenimiento. Se puede concluir de este resultado que la empresa no tiene una planificación frente a incidentes en las maquinarias, lo que se corrobora en la tabla anterior donde se muestra que la frecuencia de averías en las máquinas tiene un índice alto.

4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3			
	Dueño (Hermitaño Oviedo)	Secretaria (Grecia Rodríguez Caballero)	Ayudante (Pablo Oviedo)			
¿Qué opina usted acerca del manejo de costos que se realiza en la empresa?	Se gana 7 soles por par, los costos se sacan por docena, en una es por producción y en otro por docena. Se suma el material, trabajador, mano de obra. Se tiene registrado en un cuaderno.	Es deficiente porque no hay un programa en el cual nos pueda facilitar y que haya una suma exacta de cuál es el margen de ganancias, el costo y todo lo que se invierte.	No he visto que se realicen control de costos, Oviedo maneja las cuentas y saca las ganancias pero no he visto que haya libros de cuentas en donde se vean los costos de cada calzado. Lo que sí he visto es que a veces se gasta en cosas, comprar material que no se ha planeado o en comida para los trabajadores y que eso no se apunta.	<p>C1: Administración de costos</p> <p>C2: Costos de producción</p> <p>C3: Registro de costos</p> <p>C4: Planeamiento</p> <p>C5: Control</p>	C6: Sistematización	El manejo de costo en la empresa Oviedo se debe encontrar sujeta a un control de los mismos por parte de la administración, así mismo se debe realizar un registro sistematizado de los diferentes tipos de costos que hay en la empresa, de esta forma se podrá llevar un control claro acerca de la fluctuación que hay entre ellos y de las acciones que se pueden llevar a cabo para la reducción de los mismos. Claro está, que estas acciones requieren de una previa planificación para minimizar el riesgo de los cambios en las oscilaciones de los costos.

<p>¿Cómo se manejan los residuos, mermas y/o productos fallidos procedentes de las distintas áreas de la empresa?</p>	<p>Regresan al trabajador, depende del trabajador, si hay algún fallo, algún rasguño, yo le devuelvo al trabajador, es un descuento. Si puede haber soluciones, se soluciona, sino se descuenta. El cuero que está en mal estado se bota, lo mínimo, no hay mucha cantidad de mermas.</p>	<p>Son desechados, no hay un segundo uso, no hay otra venta, aunque cuando hay una falla que es mínima se hace una venta por un precio menor casi como para recuperar lo invertido y si la falla es notoria se desecha.</p>	<p>No se usan otra vez, solo se botan. No se venden tampoco, a veces las usamos para algo que nos falte en el zapato pero nada más. Cuando estoy con los chicos de corte, he visto que usan lo que sobra del cuero para limpiar los zapatos con manchas.</p>	<p>C7: Costo de mermas C8: Desecho de mermas</p>	<p>C9: Reutilización</p>	<p>El control de mermas en las empresas de industria suele ser un tema desatendido, en la empresa Oviedo no hay un control eficiente de estas, lo que conlleva a un desbalance en los costos de producción. Así mismo, se sabe que los residuos del cuero pueden ser reutilizados o vendidos, sin embargo no existe una concientización acerca de este tema en la empresa, lo que a su vez también representa un posible ingreso desatendido. Se requiere que la parte administrativa tenga mayor control sobre las mermas generadas durante la producción de todas las áreas, así mismo estas tiene que ser registradas y sistematizadas para llevar un control sobre los costos que las mermas producen y si se pueden minimizar.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué tipo de inventarios manejan en la empresa? En caso no se cuente con uno, explique cómo se registra la producción diaria</p>	<p>Sí, yo tengo mi inventario en puro cuaderno. Por ejemplo el inventario de la planta entra esta semana, producción trae unos 50, tengo 50 soles anotados. Se realiza por semana, yo tenía un chico que realizaba el inventario y yo también. Se realiza antes, o sea el material antes y la producción después. Solo se apunta en cuaderno.</p>	<p>Es un sistema bastante obsoleto porque no hay un registro desde que se inició la empresa, hasta ahora el registro lo lleva el dueño en un sistema contable, en un cuaderno se podría decir y él lleva los ingresos, los egresos y las salidas. No tiene un inventario, él tiene el conteo pero no es un inventario en sí como para que él pueda ver su realidad en lo que tiene como almacén, lo que tiene en productos para distribuir, lo que tiene en su stock, no lo tiene.</p>	<p>Se apuntan en cuadernos, nosotros apuntamos las docenas de zapatos que realizamos por día para que luego se los lleven los que venden. No he visto que se tenga un inventario en la computadora, todo es en cuaderno, todos los días contamos los zapatos que hacemos y se van poniendo en los estantes, ya luego Oviedo se encarga de venderlos. Pero no, no he visto que tengan inventarios en la computadora.</p>	<p>C10: Organización de inventarios C11: Dirección</p>	<p>Se observa que la empresa Oviedo maneja un sistema poco productivo sobre el manejo de inventarios, estos son realizados de forma primaria. Las empresas de industria como la empresa Oviedo, requieren de la organización de inventarios, así como de su posterior control y sistematización. El resultado del manejo de los inventarios en las empresas se observan en la minimización de costos. Es preciso mencionar que el control de inventarios no solo se debe realizar a nivel de productos terminados sino también sobre mermas y productos semi terminados, de esta forma se tendrá un control más fidedigno y efectivo.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué tipo de herramientas usan para el manejo de almacenes en la empresa?</p>	<p>Ahora mismo no manejamos nada, solo muebles y todo eso.</p>	<p>Ninguna, simplemente ponen los productos, no hay ningún tipo de herramientas. Hay un conteo sobre los productos pero de una manera muy obsoleta, simplemente cuenta por docenas y por modelo y en un cuaderno, que eso lo lleva el señor Oviedo.</p>	<p>Herramientas? Ninguna. Ponemos los zapatos en los muebles y estantes y los contamos, mientras van sacando los zapatos, los ponemos en las bolsas y luego en los estantes, eso es todo. Esos son nuestros almacenes.</p>	<p>C10: Herramientas de gestión</p>	<p>La empresa Oviedo no cuenta con herramientas de gestión para el manejo de almacenes. No existe una organización adecuada para el control de espacios en la empresa, lo que conlleva a la mala distribución de espacios y a resultados cualitativos poco favorables. Debido a que la empresa Oviedo registra la cantidad de productos producidos en cuadernos, existe el riesgo de enfrentarse a robos o pérdidas de las cuales no tendrían mayor conocimiento de sus causales. Así mismo, se busca la sistematización de almacenes para poder facilitar las tareas administrativas y humanas en los diferentes procesos de la empresa.</p>
----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Considera usted que las instalaciones de los almacenes usados son óptimas para el guardado de la mercadería?</p>	<p>Sí. Son óptimas.</p>	<p>Están en condiciones óptimas pero por el mismo hecho de que no hay orden y no se organizan, no hay un control total, es por eso que hay mucho desorden, no se puede llevar un control adecuado.</p>	<p>Sí, creo que sí. Solo nos falta ordenarlos un poco para que no estén amontonadas las bolsas. También hemos visto que se necesita de más estantes porque los zapatos los ponemos en el suelo.</p>			<p>Las condiciones de los almacenes de la empresa Oviedo son óptimas, sin embargo no tienen definida su organización. Así mismo, se requiere de más utilería que facilite la organización de los almacenes. Por otro lado, no existe un control de estos almacenes como se mencionó en la pregunta anterior.</p>
<p>¿Qué opina usted acerca de la distribución física de espacio de la empresa?</p>	<p>Por ahora no, están un poco desorganizados.</p>	<p>En el tema de taller están bien, pero podrían mejorar, si es que logran sacar un margen de ganancia y saber distribuirlo porque el gasto que se hace diario no es contabilizado en su totalidad, ni los ingresos tampoco, sino es dinero que va circulando, entonces si hay una buena inversión, yo creo que podrían hacer más cosas.</p>	<p>Nos falta espacio, tenemos maquinaria pero no hay mucho espacio para poder trabajar. Los chicos en el tercer piso están apretados, no están organizados. A veces se ocupa espacios por la mercadería embolsada y nos quedamos sin espacio para trabajar pero el señor Oviedo está viendo eso. Por ahora tratamos de organizarnos como podamos.</p>	<p>C11:Distribución de costos</p>	<p>C12: Distribución física</p>	<p>La distribución física de espacios de la empresa tendría que mejorar, algunas áreas se encuentran en condiciones poco cómodas que resultan en la poca facilidad de trabajo para los colaboradores. Se requiere de la ambientación de las áreas así como un lógico ordenamientos de las áreas acorde a las necesidades que estas requieran.</p>

<p>¿Los colaboradores de la empresa cumplen con los objetivos de producción asignados diariamente?</p>	<p>Ellos lo cumplen por docenas. Sí suelen cumplirlo, a veces hay sobreproducción, por ejemplo un pedido normal es 8 docenas diarias, pueden hacer unas 10 o 12 docenas por ejemplo.</p>	<p>Sí pero creo que podrían producir más, si es que hubieran más incentivos y más control, en tema de insumos y que estén los materiales a tiempo, por un tema de que no hay requerimientos y no hay un área donde se puedan acercar a hacer los requerimientos diarios, es un atraso a veces para la producción. No hay solicitudes de compra, no hay como comunicarse como con otras empresas en las cuales he trabajado, en las que te puedes comunicar, llamas y te lo manda, no. El trato es directo.</p>	<p>Sí, suelen cumplir con la docena de zapatos que se les pide por día pero creo que se podría producir más, a veces están algunas horas sin tener trabajo porque falta cuero o algún accesorio. Los materiales no llegan a tiempo y eso hace que los chicos estén sin hacer nada pero tratamos de hacer que arreglen otras cosas. Oviedo es el único que se encarga de traer los materiales y no siempre le alcanza el tiempo. Pero al menos ellos cumplen con su docena al día, solo no llegan cuando no llegan los insumos o hacen pedidos grandes.</p>	<p>C13: Cumplimiento de objetivos C14: Organización de tiempos</p>	<p>C15: Comunicación</p>	<p>La empresa cuenta con objetivos de producción diarias para sus colaboradores, los cuales son cumplidos con mucha frecuencia, sin embargo, existe una contrariedad en cuanto a la comunicación entre la parte operativa y la administrativa, lo que conlleva a un retraso en la producción diaria. Se observa que al no haber solicitudes de compra o requerimientos anticipados sobre los insumos que se necesitan, la producción tiene una paralización. Así mismo, no existe un adecuado control de la producción ni suficientes incentivos para que los colaboradores puedan alcanzar sus metas de producción diarias o incluso producir más de lo que requerido.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué opina usted acerca de la realización del mantenimiento de las maquinarias de la empresa?</p>	<p>Se realiza por mes, las máquinas suelen tener fallas, algunas máquina se les mantenimiento un mes, dos meses así; normalmente es un mes.</p>	<p>No estoy muy familiarizada pero no es un mantenimiento que tenga una fecha fija como lo hacen todas las empresas que tienen su fecha donde hacen el mantenimiento a todas sus máquinas pero sí, siguen funcionando y el señor Oviedo es el que ve ese tema.</p>	<p>Sí le damos mantenimiento cuando tiene fallas. A veces mientras estamos trabajando presenta algunas fallas y tenemos que esperar a que venga el técnico, creo que se debería programar el mantenimiento para no tener que esperar a que se arregle.</p>	<p>C16: Planificación de mantenimiento</p>	<p>La empresa Oviedo no cuenta con una programación de fechas en las que se realiza el mantenimiento a las máquinas de producción, estas requieren de una observación constante para evitar una futura pérdida de alguna máquina. El adecuado control sobre el uso de las maquinarias podría tener como resultados la contribución con la durabilidad de la maquinaria, así mismo se puede evitar posibles accidentes durante la producción y se optimiza el tiempo de trabajo.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Triangulación de datos: Diagnóstico final

En el Perú existen alrededor de 4000 empresas fabricantes de calzado, de las cuales 97.5% son micro empresas y el 66% están ubicadas en Lima (CITECCAL, 2016). La empresa Oviedo es una de estas microempresas, se dedica a la fabricación de calzado para varones de estilo excursionista. Algunas de las empresas que compiten directamente con Oviedo son Ragio, Imperion, Sander, Maurus y Andaloz, sin embargo, a pesar de la fuerte competencia, la empresa Oviedo ha logrado posicionarse en el mercado y mantener a sus clientes.

La empresa Oviedo cuenta con dos marcas que circulan en el mercado actualmente, la primera es la marca Aligator, muy conocida entre sus clientes debido a sus diseños y calidad; la segunda marca es Patagol Extremo, esta marca no tiene mucho tiempo, distribuye el mismo estilo de zapatos que Aligator pero con variedad de colores, pese a su poco tiempo circulando, se está abriendo espacio en el mercado y empieza a hacerse más conocida. Es preciso mencionar que la diversificación puede ser una ventaja para la empresa frente a la competencia debido a que es una buena forma de reducir la inversión lo que es un claro indicador de que la marcas de la empresa tienen un alto potencial para desarrollar sus oportunidades en el mercado.

Oviedo cuenta con un canal de distribución directa en el Centro de Lima así como con una fábrica operativa en el distrito de Ate Vitarte y otra en proceso de construcción en el distrito de Carabayllo. La fábrica que se encuentra operativa tiene implementada tres áreas, el área de corte, área de armado y área de aparado, siendo estas los pilares para la producción que realiza diariamente.

Sin embargo, su fábrica principal no cuenta con un sistema de gestión implementado, lo que genera diversos problemas en las distintas áreas de la empresa, la principal consecuencia por la falta de un sistema de gestión es el aumento de costos durante toda la producción, es ahí donde radica la problemática de esta investigación. Oviedo inicia sus actividades diarias con un sistema empírico, basado en los conocimientos del dueño de la empresa, no cuenta con registros contables acerca de los costos generales de la empresa tales como los costos de producción, mano de obra, costos directos, indirectos, operacionales, financieros, administrativos, entre otros, es decir, la empresa no cuenta con un área administrativa que se encargue del cálculo de estos costos esenciales en toda empresa. Por otro lado, la empresa tampoco cuenta con sistemas de inventarios ni almacenes, así como no existe un control de inventarios sobre las mermas; esto tiene un reflejo negativo en las utilidades de la empresa.

Las empresas de fabricación de calzados requieren mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización, esta se puede lograr a través de un sistema bien implementado de gestión por procesos, los resultados finales de esta implementación pueden reflejarse en la disminución y buen manejo de costos. Un pilar importante se encuentra en el conteo sistematizado continuo de los insumos como los productos terminados, sin embargo en las encuestas se ha detectado que el 43,33% de los encuestados considera que el conteo de insumos de la empresa se realiza con poca frecuencia y esto es porque de acuerdo a los comentarios brindados por las personas entrevistadas; que trabajan en la empresa, se cuenta con un sistema de inventarios rustico, lo que se traduce en la falta de efectividad en los procesos de la empresa.

Además de esto, se analizó también que la empresa no tiene un enfoque en realizar el conteo de mermas, la encuesta determinó que el 43,33% de los encuestados considera que solo a veces se realiza este conteo, opinión que es confirmada en la entrevista. Las personas relacionadas al área administrativa, que fueron entrevistadas, mencionaron que no se realiza la reutilización de las mermas, lo cual es un factor en contra de la empresa debido a que la reutilización puede brindar un ingreso más o disminuir los costos. Los entrevistados mencionan que las mermas solo se desechan, así como los productos que tengan algún tipo de falla. Se identificó también que no existe un control sobre las mermas por parte del área administrativa.

Adicional a esto, se detectó que el 43,33% del grupo encuestado hace mención que casi siempre se realiza el conteo de productos semi-terminados y terminados, lo cual es favorable para obtener información fehaciente acerca de la cantidad de productos producidos, sin embargo, en la entrevista realizada se detectó que este sistema de conteo que utilizan es obsoleto, no es lo suficientemente efectivo para el registro de inventarios. Es preciso mencionar que otro resultado en la encuesta relacionado a los inventarios mencionó que el 43,33% de los encuestados, considera que solo a veces se realizan los inventarios mensuales y que se registra en cuadernos. Los entrevistados mencionan también que debería haber una sistematización de los inventarios, es decir, que estos se registren en la computadora para tener un control más fidedigno y efectivo.

Con respecto al análisis con resultados negativos acerca del registro de inventarios y el aumento de costos que este puede generar, se llegó a la conclusión de que una de las causas radica en la falta de planificación y organización de las actividades, así como el control y la

correcta dirección durante los procesos; se identificó durante la entrevista que la falta de comunicación es también uno de los problemas que se presenta en la empresa, así como la carga excesiva de trabajo al dueño, esto es debido a que no existe la delegación de tareas ni la organización de los tiempo durante los procesos.

Con respecto a los almacenes, se tuvo como resultado que el 46,67% de los encuestados, considera que casi siempre se almacenan los calzados en condiciones óptimas, lo que demuestra que la empresa hace uso de las buenas prácticas de acondicionamiento de productos, sin embargo durante la entrevista el personal administrativo hace mención que la empresa Oviedo no cuenta con herramientas de gestión para el manejo de almacenes; esto se confirma con uno de los resultados de la encuesta en donde se analiza que el 53,33% de los encuestados menciona que no hacen uso de hojas de producción sobre el material usado ni solicitudes de compra de insumos, estos últimos se realizan a través de otros medios; así mismo no existe una organización adecuada para el control de espacios en la empresa, lo que conlleva a la mala distribución de espacios y a resultados cualitativos poco favorables. Una consecuencia de esta problemática es el riesgo de robos o pérdidas, por lo que debería haber una sistematización del manejo de almacenes para poder facilitar las tareas administrativas y humanas en los diferentes procesos de la empresa.

Por otro lado, el 40% de los encuestados menciona que a veces se realiza el registro de sus salarios, así mismo se hace una observación en cuanto a la frecuencia de labores fuera del horario laboral establecido, una parte de los encuestado menciona que sí realizan horas extras, mientras que otras personas mencionan que no trabajan horas extra, esto puede ser un indicador que de solo algunas áreas trabajan horas extras y otras no, lo que puede

traducirse en que algunas áreas tienen más carga de trabajo que otras. Como se mencionó anteriormente, no hay una adecuada organización en la empresa, esto mismo se refleja en la entrevista en donde los entrevistados mencionan que los trabajadores sí cumplen con sus metas diarias de trabajo pero no hay una adecuada organización de tiempos, es decir hay un cuello de botella en cuanto a comunicación y requerimientos de pedidos.

Se encontró como resultado de las entrevistas que al no haber solicitudes de compra ni una buena comunicación entre el área operativa y administrativa los productos no llegan a tiempo y esto genera que los operarios tengan mucho tiempo libre y no se maximice la producción. De igual forma, no existe un adecuado control ni suficientes incentivos para que los colaboradores puedan alcanzar sus metas de producción diarias o incluso producir más de lo que requerido.

Finalmente, es oportuno afirmar que la empresa requiere de una planificación acerca del mantenimiento de sus maquinarias, durante la encuesta se encontró que el 40% de los encuestados afirman que el mantenimiento solo se realiza a veces y que la frecuencia de averías en las maquinarias durante el trabajo son altas. De igual manera, durante la entrevista se determinó que la empresa Oviedo no cuenta con una programación de fechas en las que se realiza el mantenimiento a las máquinas de producción, estas requieren de una observación constante para evitar una futura pérdida de alguna máquina. Los entrevistados mencionan que no hay una fecha fija y que la persona que se encarga de ver el mantenimiento de las máquinas, es el dueño; esto vuelve a ser un indicador de la saturación de tareas que presenta el dueño de la empresa así como la falta de organización que existe. Es preciso mencionar que el adecuado control sobre el uso de las maquinarias podría tener como

resultados la contribución con la durabilidad de la maquinaria, así mismo se podría evitar posibles accidentes durante la producción y se optimiza el tiempo de trabajo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA MEJORA CONTINUA”

5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta denominada Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua, se encuentra fundada en las teorías mencionadas en el sustento teórico, esta tiene como eje principal el nuevo enfoque de la administración mencionado por Chiavenato (2006), en donde el enfoque en los procesos logra que todas las áreas intercambien información y trabajen sinérgicamente para lograr los objetivos de la empresa, teniendo como guía la gestión de procesos basado en la mejora continua. Actualmente la empresa Oviedo cuenta con un sistema de gestión rústico, basado en los resultados que se obtienen por día, sin previa planificación ni proyecciones; por lo mismo, se busca que con la implementación de un modelo de gestión por procesos en donde resalte la mejora continua, la empresa tenga una buena estructura organizacional y pueda minimizar sus costos.

El Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua cumple con el objetivo de minimizar los costos de la empresa, esto es debido a que el modelo cuenta con una estructura organizacional que tiene como soporte herramientas de gestión, estas sirven para la planeación de objetivos, planes de acción, sistematización de procesos, indicadores de gestión, proyección de utilidades y contribuyen también con la fijación de precios de venta. Además, incluye programas de capacitación y actualización en cuanto a diseños de calzado para que la empresa pueda innovar y tenga mayor grado de competitividad en el mercado.

Además de esto, la tesis busca establecer una guía de gestión para la empresa Oviedo, que sirva como modelo estándar en donde se identifique detalladamente lo que implica cada

proceso que sigue la empresa, de este modo todo el personal tanto operativo como administrativo tendrán claros los procedimientos a seguir y por consecuencia el cumplimiento de objetivos será más factible de alcanzar.

El desarrollo de la propuesta Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua se encuentra sustentado en las teorías que tienen mayor relación con el objetivo a lograr, estas son La Teoría Clásica, Teoría de Administración por objetivos, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de los Sistemas y El nuevo enfoque de la Administración.

La Teoría Clásica brindará un enfoque estructural en la presente investigación, esta ofrecerá lineamientos básicos digeribles para administrar la empresa Oviedo, así mismo la Teoría Clásica permitirá que se desarrolle con facilidad una gestión planificada y eficiente, que es lo que requiere una empresa que recién está implementando un sistema de gestión, como lo es la empresa Oviedo.

Esta gestión planificada se dará a través de la implementación de manuales y organigramas, en donde se identifique de forma clara los roles por orden jerárquico de cada integrante de la empresa, así como las responsabilidades que los ubicarán en alguna etapa del proceso que se sigue en la empresa.

Por otro lado, se usarán algunos de los lineamientos mencionados en la Teoría de Administración por Objetivos de tal forma que nos brinde como resultado el trabajo en

conjunto con un mismo fin. Así mismo, se permitirá la aplicación de evaluaciones constantes a través de indicadores en donde se verifique si la empresa logró los resultados propuestos por cada área.

Es preciso mencionar que la Teoría de Administración por Objetivos muestra una importante aportación en cuanto al planeamiento estratégico de la empresa debido a que se realizará una distribución de objetivos en base a lo que se requiere de cada área de la empresa así como a su jerarquización. Complementando esta teoría, se sumarán las aportaciones que brinda la teoría de Relaciones Humanas, esta tiene un enfoque que brinda un equilibrio interno en la organización a través de la satisfacción de los colaboradores; que por consecuencia significará la obtención de objetivos logrados por el trabajo en equipo.

Dentro de las aportaciones que nos brindan los fundamentos de la Teoría de Lewin, se considerará un enfoque motivacional para los trabajadores, que incluyan capacitaciones constantes, así como condiciones adecuadas de trabajo, las que serán especificadas en el Manual que se diseñará para la empresa.

Finalmente, se aplicarán fundamentos de la Teoría de los Sistemas y sobre el Nuevo Enfoque de la administración; la Teoría de Sistemas nos brinda un concepto integrador que tiene como enfoque el todo organizado; es decir la empresa Oviedo; a través de las herramientas de gestión que se establecerán, logrará que todas sus áreas se interrelacionen para que puedan trabajar de forma coordinada y se logre que la organización tenga como

característica un sistema abierto. El nuevo enfoque de la administración por su lado nos brindará una aportación considerable dentro de la presente tesis debido a que el enfoque principal de la tesis es el trabajo por procesos y la mejora continua, estos dos términos los encontramos en los conceptos sobre la calidad en las empresas, se aplicará una mejora en los procesos de la empresa utilizando la mejora continua ayudada por herramientas brindadas por autores como Edwards Deming.

5.2 Objetivos de la propuesta

Desarrollar un manual de Organización, Funciones y Procedimientos que mantenga una adecuada estructura organizacional, sirva como guía para el personal acerca del desarrollo de los procedimientos a seguir y contenga distintas herramientas administrativas para la mejora continua de los procesos.

5.3 Problema

Durante el desarrollo de la presente investigación se planteó como problema principal de la empresa la minimización de costos, por lo que se decidió crear un sistema de gestión por procesos que tenga como resultado final la reducción de estos. Esta problemática se confirmó durante el proceso de obtención de datos cuantitativos y cualitativos en donde las personas entrevistadas; que tienen relación directa con la empresa, determinaron que la organización no cuenta con un buen manejo administrativo de costos, los datos no se encuentran sistematizados, los registros de inventarios y almacenes son insuficientes y no brindan datos exactos, y no se contabilizan algunos costos de la empresa en el precio final de venta.

Esta coyuntura se desarrolla a partir de la falta de un sistema de gestión en la empresa, que facilite la correcta interacción de los procesos de la organización y los conduzca hacia un mismo resultado. Así mismo, se debe a la falta de una estructura organizacional bien constituida en donde se reconozca la visión, perspectiva, cultura y objetivos de la empresa, al no ver ningún enfoque preciso de a donde se quiere llegar, los integrantes de la empresa solo se encargan de cumplir con sus labores y ser remunerados por eso, no existe una cultura organizacional que los identifique con la visión de la empresa.

Además de esto, la falta de herramientas de gestión que midan la evolución de la organización, ha generado el uso de métodos rústicos para medir el aumento de rentabilidad o utilidad en la empresa, generando datos poco confiables que han servido como base para la administración para calcular sus precios de venta finales. Otro problema que se presenta en la empresa está ligado a los trabajadores, quienes no vienen siendo reconocidos por sus labores o buenas prácticas, estos no cuentan con los beneficios básicos ni registros en algún régimen laboral lo que crea insatisfacción laboral.

Por otro lado, la recaudación de datos dio como resultado que la empresa no cuenta con una programación correcta de mantenimiento de las máquinas, se procede a hacer una revisión de estas solo cuando presentan alguna falla. La falta de proyección sobre el mantenimiento puede estar generando un aumento de costos operativos, lo que no es conveniente para la empresa.

Con el fin de reconocer las causas de los problemas anteriormente mencionados, se realizó un diagrama de Ishikawa, en donde se podrá observar con detalle las fuentes que originan el problema.

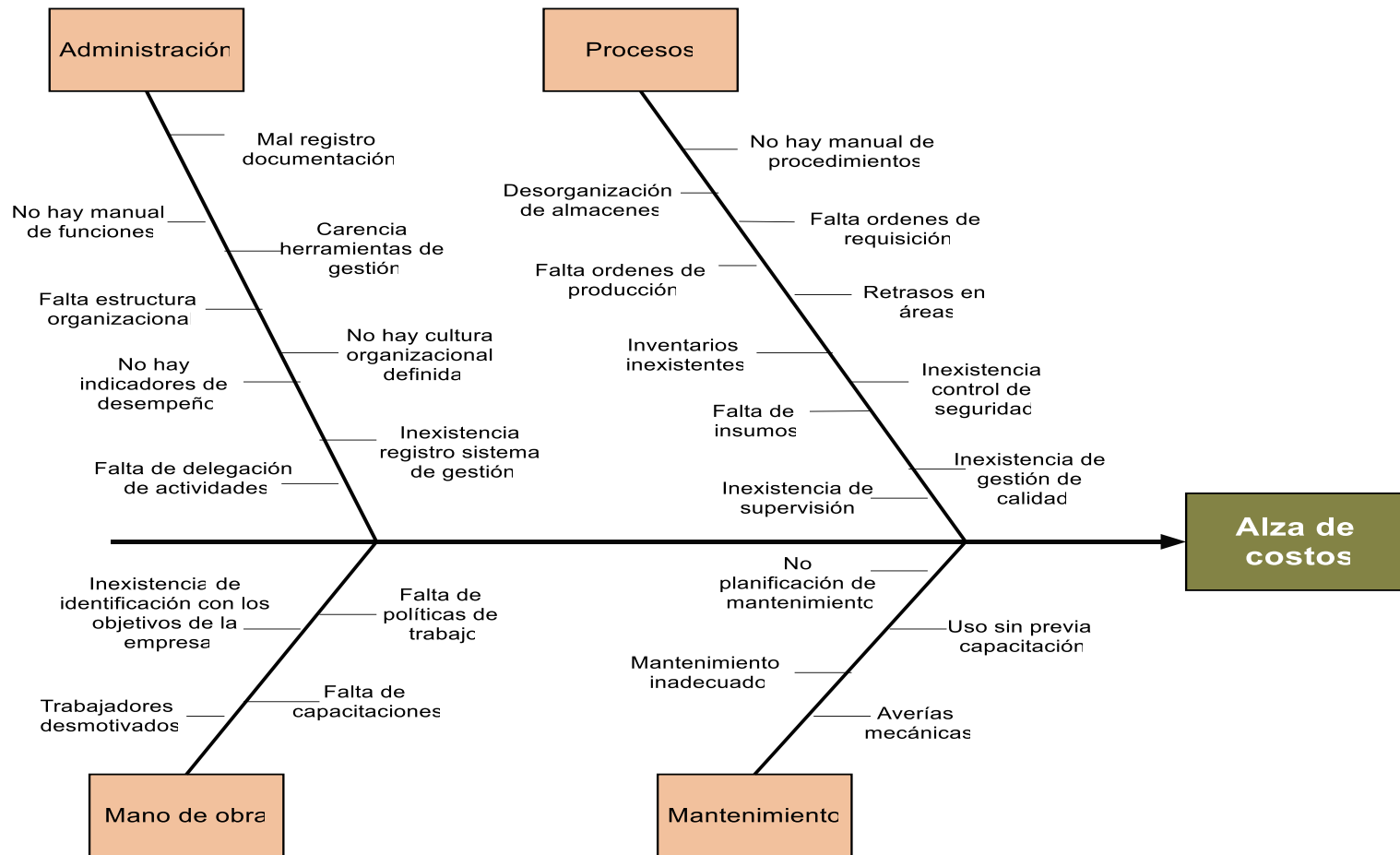


Figura 16. Diagrama de Ishikawa sobre causas del alza de costos

Fuente: Creación del autor

En la figura 16, Diagrama de Ishikawa sobre las causas de la problemática con los costos de la empresa se puede interpretar que la mayoría se encuentran enfocadas en el área administrativa y los procesos de la empresa. No existen procedimientos establecidos o herramientas que ayuden al mejor desarrollo de la empresa, así como registros que faciliten información actualizada y precisa sobre los costos. Todas estas fuentes originan el aumento de los costos así como el desarrollo poco eficiente de la organización.

No obstante, debido a que la mayor atención esta requerida por los procesos, se busca poder adoptar un modelo de mejora continua de los procesos en la empresa Oviedo, para lo cual se tuvo que reconocer los procesos ya establecidos, de este modo se podrán optimizar a través de la eliminación, modificación o reducción de errores que no aportan valor alguno en las operaciones. De forma previa, se identificaron las áreas en donde se encuentran los problemas principales. Es preciso mencionar que las fallas en los diferentes procesos conllevan al problema principal que se está tratando en esta investigación, con referencia al alza de costos que el manejo de la gestión produce.

La empresa Oviedo cuenta con distintas áreas, siendo la principal el área de producción, en donde se encuentran la mayor cantidad de colaboradores.

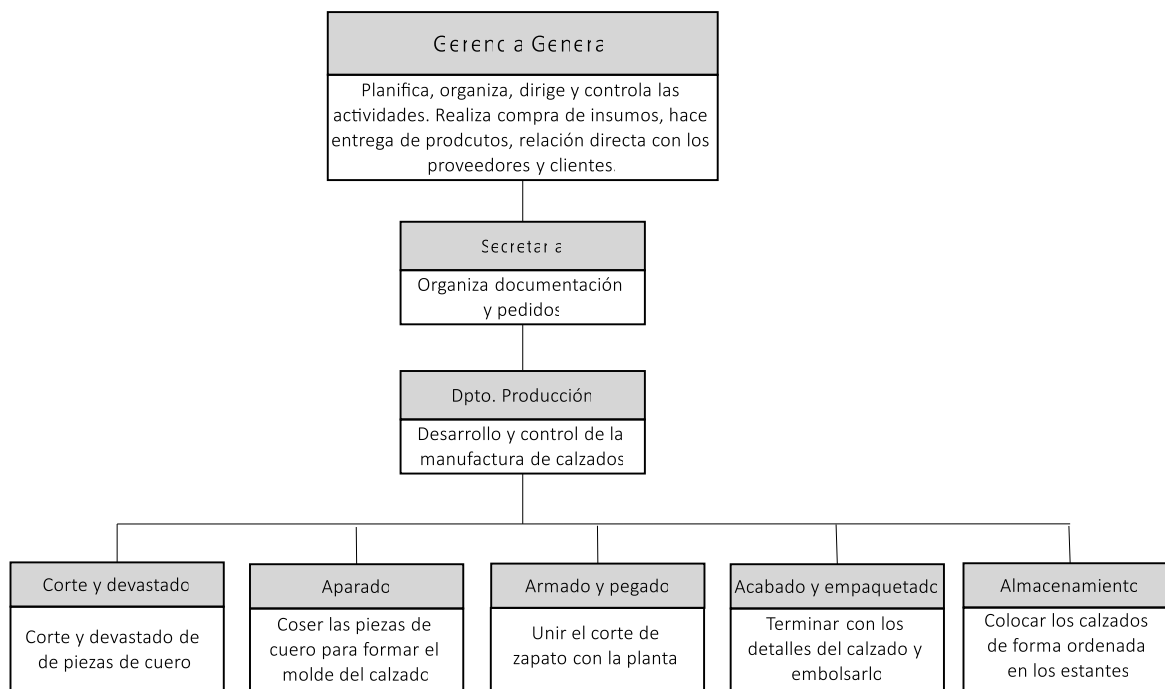


Figura 17. Organigrama funcional actual

Fuente: Creación del autor

La figura 17 muestra el organigrama funcional actual que la empresa maneja, se puede observar que el Gerente General y dueño tiene las principales actividades a cargo, lo que puede generar una dependencia sobre esa área y por consecuencia un atraso en la producción.

La empresa Oviedo no utiliza herramientas de gestión y controles de calidad durante la gestión de sus procesos, debido a su falta de conocimiento administrativo y buena gestión empresarial, los procesos se manejan de forma rústica y sin un enfoque de planificación de largo plazo. El proceso inicia con los pedidos de los clientes, pasa por el proceso de fabricación y finaliza con la entrega de los productos.

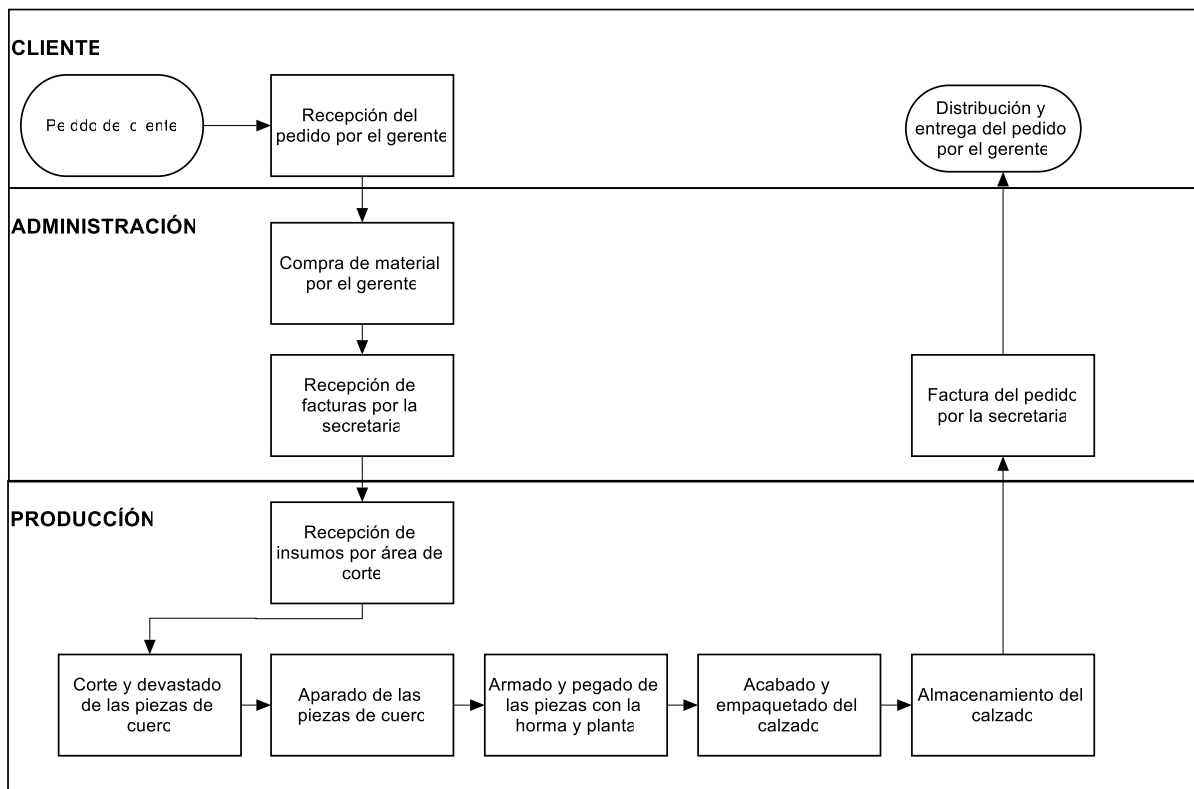


Figura 18. Diagrama de flujo de proceso de fabricación de calzado actual

Fuente: Creación del autor

En la figura 18 se puede observar que no existe el control de calidad durante los procesos ni las posibles actuaciones frente a diversas situaciones que se pueden presentar, así mismo se corrobora que la parte gerencia está saturada de actividades. Se concluye de los procesos de la empresa que el área que requiere de mayor atención es el área de producción debido a que en esta se encuentran la mayoría de colaboradores y existe una mayor saturación de trabajo.

A continuación se presenta las operaciones que realiza la producción de cada área en los siguientes diagramas:

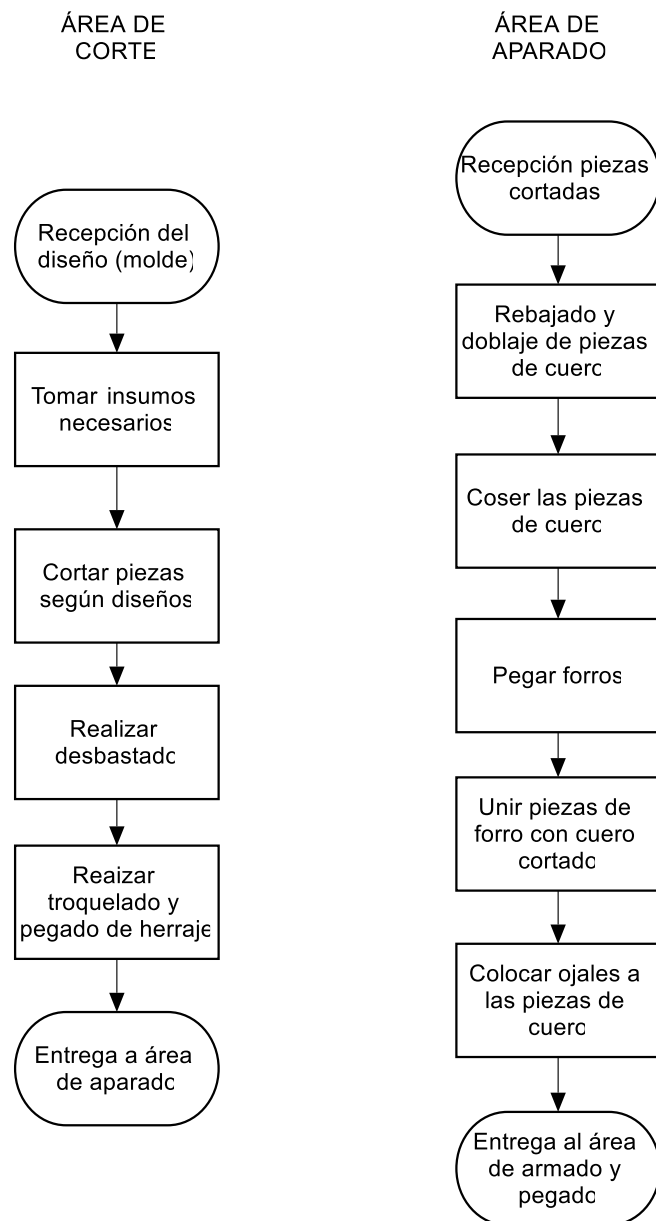


Figura 19. Diagrama de área de corte y armado

Fuente: Creación del autor

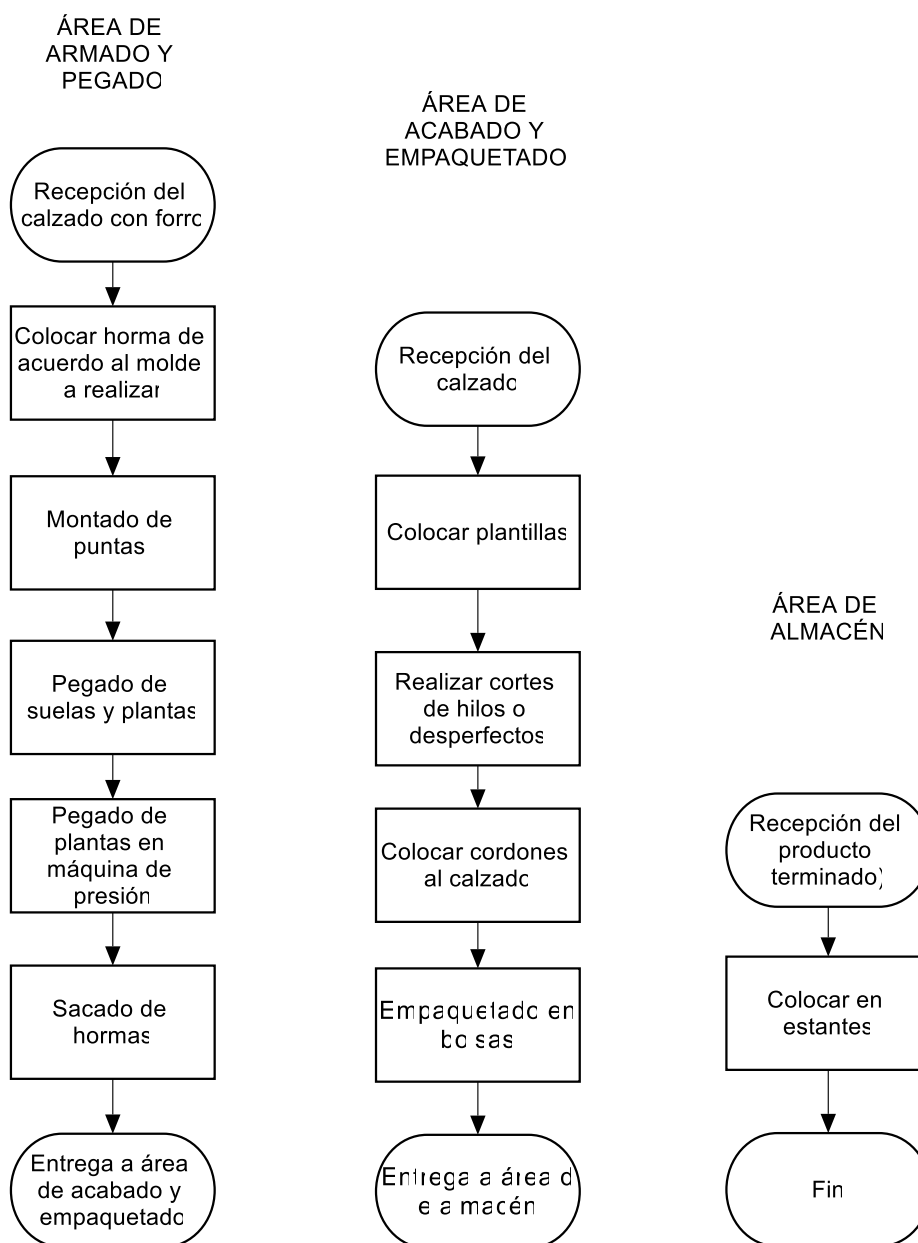


Figura 20. Diagrama de área de armado, acabado y almacén

Fuente: Creación del autor

En las figuras 19 y 20 se muestran los procesos de forma sencilla, sin mayores enfoques en procesos a seguir en caso de situaciones que se presenten ni un control de calidad. Es preciso mencionar que la falla en alguna de estas áreas conlleva a un aumento en los costos de producción debido a que existe material perdido, costo de tiempo de mano de obra y retrasos en la producción diaria.

Algunos de esos costos no están incluidos en el costo final por cada producto, la empresa Oviedo maneja un sistema de costos básico; que se comprobó en el diagnóstico cualitativo, no existe un registro completo que pueda indicar con precisión el monto real gastado por cada producto. En el siguiente cuadro, se muestra los ítems que la Gerencia actual considera al momento de cotizar los costos totales de cada producto; es preciso mencionar que esta información se obtuvo de las referencias brindadas por el dueño, están basadas en un cálculo de gastos mensuales con un promedio de capacidad de producción de 120 docenas aproximadas de zapatos por mes.

Tabla 20

Cuadro de costos mensual de la empresa

ITEMS	TOTAL
Materia Prima	76,582.20
Mano de Obra	13,400.00
Alquiler	2,000.00
Costo Total	91,982.20
Costo Total Unitario	S/. 63.88

Fuente: Creación del autor

Como se observa en la tabla 20, la administración de la empresa Oviedo gestiona y obtiene sus costos de forma irreal, no tiene un concepto básico de los tipos de costos que deberían incluir al momento de definir su precio final y se están excluyendo costos fundamentales como algunos costos operativos, de depreciación, mantenimiento, entre otros.

Para poder definir de forma clara el costo total real de la empresa, se procedió a analizar la facturación brindada por el Gerente acerca de los costos que manejan mensualmente. De esa información brindada se realizó una estructura de costos basada en la capacidad de producción mencionada de 120 docenas aproximadas por mes, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 21

Costo de materia prima directa mensual

MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cuero	Pies	2880	22	63,360.00
Planta	Docena de Pares	120	78	9,360.00
Hebillas	Unidad	1440	0.33	475.20
Forro	Metro	50	3	150.00
Etiqueta	Docena de par	120	3	360.00
Esponja	Metro	60	12	720.00
Pegamento	Litros	6	3.5	21.00
Plantillas	Docena de Pares	120	15	1,800.00
Hilos	Conos	48	7	336.00
			TOTAL	S/. 76,582.20

Fuente: Creación del autor

Tabla 22

Costo de mano de obra mensual

ÁREA	N° PERSONAS	PRECIO UNITARIO	SUELDOS
Corte y desbastado	3	850	2550
Aparado	6	1000	6000
Armado y pegado	4	1000	4000
Acabado y empaquetado	1	850	850
TOTAL			S/. 13,400.00

Fuente: Creación del autor

Tabla 23

Costo de materiales indirectos mensual

MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Lubricantes	Litro	4	10	40
Lapiceros	Unidad	18	0.5	9
Gas	Unidad	1	36	36
Papel Periódico	kilos	5	1	5
Bolsa	Unidad de 30 x 45	250	0.48	120
Chaveta	Unidad	5	5	25
Regla de metal	Unidades	2	3	6
Cinta métrica	Unidad	3	1	3
Cordones	Docenas	120	1	120
TOTAL			S/.	364.00

Fuente: Creación del autor

Tabla 24

Costo de depreciación mensual

MAQUINAS Y ACTIVO	VALOR HISTÓRICO	CANTIDAD	VIDA ÚTIL	TOTAL
Maquina Desbastadora	3500	2	10 años	26.25
Máquina Cosedora	2500	10	10 años	18.75
Máquina aparadora	3500	14	10 años	26.25
Máquina de armado	2500	1	10 años	18.75
Máquina rematadora	2000	2	10 años	15
Pegadora	2500	1	4 años	46.9
Horno casero	500	1	2 años	20.8
Picadora	50	2	5 años	0.8
Chaveta	12	8	0.5 años	2.0
Muebles	20	4	5 años	0.4
TOTAL DEPRECIACIÓN				S/. 175.96

Fuente: Creación del autor

Tabla 25

Costo de mano de obra indirecta mensual

ÁREA	N° PERSONAS	SUELDOS
Supervisor	1	900
Mantenimiento	1	200
Secretaria	1	900
Contador	1	50
Almacenamiento	1	750
TOTAL		S/. 2,800.00

Fuente: Creación del autor

Tabla 26

Otros costos mensuales

OTROS COSTOS	TOTAL
Agua	50
Luz	250
Teléfono	60
Alquiler	2000
Internet	79
Movilidad	150
TOTAL	S/. 2,589.00

Fuente: Creación del autor

Tabla 27

Estructura de costos mensuales reales

DESCRIPCIÓN	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
Materia Prima Directa	76,582.20	
Mano de obra directa	13,400.00	
Materiales indirectos	364.00	
Depreciación		175.96
Mano de obra indirecta		2,800.00
Otros costos		2,589.00
Costo Total Producción		S/. 95,911.16
Gastos administrativos		S/. 1,300.00
Gastos de venta		S/. 500.00
Costo Total		S/. 97,711.16
Costo Total Unitario		S/. 67.85

Fuente: Creación del autor

En la tabla 27 se puede observar el resumen de los costos analizados acerca de la producción total, se puede ver que existe una diferencia entre el costo promediado entre el dueño de la empresa de S/. 63.88 y el costo obtenido de los datos brindados de S/. 67.85, obteniendo una diferencia de S/. 3.97 por par de zapatos. Se comprueba así, que la empresa Oviedo está teniendo una pérdida considerable debido a su falta de conocimiento sobre la gestión administrativa que debe llevar, lo que se traduce en un margen de ganancia menor al que se estima actualmente.

5.5 Justificación

Oviedo Outdoor Specialist es una empresa que tiene gran potencial de desarrollo en el mercado de calzados del Perú, cuenta con una marca ya conocida y con clientes consolidados, sin embargo no cuenta con herramientas que logren una adecuada competitividad en el mercado. Existen distintas empresas que se dedican a la fabricación de calzado y que cuenta con un mejor manejo administrativo, lo que les favorece en sus indicadores finales de venta. Además de esto, estas empresas apuestan por la capacitación constante de sus trabajadores, innovación de diseños e incluso en la exportación de sus productos, debido a esto la propuesta presentada servirá como modelo para que la gestión de la empresa Oviedo pueda seguir el curso de sus procesos de forma coordinada y en constante mejora continua.

Esta propuesta permitirá establecer un modelo de gestión por procesos en donde todas las áreas intercambien información y puedan trabajar sinérgicamente para lograr los objetivos de la empresa, así mismo se implementará una cultura integradora en donde se tenga como prioridad la mejora continua de los procesos, así como la innovación de diseños

a través de una propuesta de constantes capacitaciones para el personal. Es preciso mencionar que el proceso de capacitaciones sobre innovación de diseños será consolidado por el servicio gratuito de capacitaciones del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – Citeccal, entidad del Ministerio de Producción, que se especializa en la promoción del desarrollo de industrial y la innovación tecnológica de la industria del calzado.

Además de esto, la empresa contará con un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, que servirá como guía al personal para el desarrollo de los procedimientos a seguir, en donde se simplificará la forma de la organización, su estructura a través de organigramas, las funciones, descripciones y perfil de cada puesto; guía de procedimientos y herramientas administrativas que ayudarán a la mejora continua de los procesos.

Finalmente, se propondrá la implementación de un modelo sistematizado que simplificará y unificará todos los procesos de la empresa con el fin de fortalecer las competencias técnicas sobre los procesos de los colaboradores; los avances que tiene cada área, los posibles errores en los procesos y la utilidad final de la empresa se podrán medir a través de indicadores de evaluación. La implementación de todas estas mejoras se traducirán en la minimización de costos de la empresa.

5.6 Resultados esperados

El Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua dará como resultado que la empresa Oviedo cuente con un sistema de gestión basado en el ciclo PHVA con enfoque en la mejora continua en el que se puedan identificar de forma clara los procedimientos a seguir en las actividades diarias, así como la obtención de información analizada que ayude en la toma de decisiones de la empresa.

Además de esto, el modelo sistematizado que se aplicará a la empresa tendrá como efecto la agilización de procesos y brindará resultados cuantitativos mensuales que ayuden en la toma de decisiones a gerencia. Se verá también el desempeño de cada operario en sus respectivas áreas así como los problemas o cuellos de botella que se pueden presentar; además de facilitar la organización, planificación y control mensual y diaria que debe tener cada área, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Para complementar esto, se plantearán herramientas administrativas dentro del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos que faciliten el análisis del cumplimiento de la mejora continua en los procesos a través de indicadores de evaluación.

Por otro lado, se organizarán programas de capacitación para los colaboradores acerca de innovación de diseños de calzados, así como la mejora de sus habilidades en los procesos. Esto brindará como resultado operarios más eficientes, reducción de tiempo en los procesos, técnicas de producción más fortalecidas, resolución de problemas y toma de decisiones.

Por último, este modelo de gestión tendrá como efecto inmediato la minimización de costos de la empresa, lo que se traducirá en un mayor margen de ganancias. En el reconocimiento del problema se pudo observar que la capacidad promedio de la empresa actualmente es de 120 docenas de zapatos mensuales; esto es contando con la actual gestión que como se ha comprobado no es lo suficientemente eficiente. Con la implementación del modelo de gestión se busca que la empresa explote toda su capacidad de producción y aumente para empezar a 130 docenas de zapatos por mes, considerando un aumento de materia primera pero la misma mano de obra, si se logra este resultado, los costos esperados serían los siguientes:

Tabla 28

Diferencia de costos entre lo actual y lo esperado

DESCRIPCIÓN	GESTIÓN ACTUAL		RESULTADOS ESPERADOS	
	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
Materia Prima Directa	76,582.20		78,095.80	
Mano de obra directa	13,400.00		13,400.00	
Materiales indirectos	364.00		374.00	
Depreciación		175.96		175.96
Mano de obra indirecta		2,800.00		2,720.00
Otros costos		2,589.00		2,609.00
Costo Total Producción		S/. 95,911.16		S/. 97,374.76
Gastos administrativos		S/. 1,300.00		S/. 1,300.00
Gastos de venta		S/. 500.00		S/. 500.00
Costo Total		S/. 97,711.16		S/. 99,174.76
Costo Total Unitario		S/. 67.85		S/. 63.57

Fuente: Creación del autor

En la tabla 28 se puede observar que con el aumento de producción de 10 docenas mensuales, hay un cambio de costos en materia prima e insumos debido a que se requiere de mayor material, así mismo se observa un cambio en otros costos con referencia a la energía eléctrica que se utilizará, así como en la mano de obra indirecta debido a que el costo del mantenimiento será programado de forma mensual, lo que conllevará a una disminución de costo por contratación. Los demás ítems como la mano de obra directa, gastos administrativos y de venta no tienen ningún cambio debido a que el aumento de 10 docenas por mes no requiere de mayor inversión en estos aspectos. Teniendo en cuenta estos datos, se observa que sí hay una reducción en el costo de producción final del producto de s/4.28, logrando así el propósito del presente trabajo de investigación.

5.7 Plan de actividades

Luego de haber identificado las causas del problema, se trabajará en la propuesta de la investigación, esta se dirige a la obtención de los objetivos planteados previamente, teniendo como principal el desarrollo de un Modelo de Gestión por procesos; para poder implementar esta propuesta se utilizará la herramienta de la Mejora Continua Ciclo PHVA, que tiene como significado Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar.

En primer lugar, se procederá a realizar el primer paso del Ciclo PHVA, Planificar. En este paso se mencionarán los métodos que se utilizarán durante el desarrollo de la propuesta; inicialmente estos se verán reflejados en el desarrollo de un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos que incluirá herramientas administrativas con gráficos que expliquen los procesos de la empresa; seguido del diseño de un modelo

sistematizado que sintetice los procesos y contenga indicadores de evaluación, finalmente se organizarán programas de capacitación para los colaboradores acerca de innovación de diseños de calzados y mejora de habilidades en los procesos.

Seguido de esto, en el segundo paso de Ejecución de lo planeado, se procederá a hacer una descripción de cada una de las propuestas para la mejora de los procesos; así mismo en el tercer paso de verificación se mencionará los indicadores que se requerirán para la implementación de la propuesta. Finalmente, en el último paso del Ciclo PHVA, Actuar se mencionará los pasos a seguir para la obtención de un feedback y la nueva aplicación del ciclo PHVA en caso aparezca nuevamente un problema dentro de los procesos de la empresa.

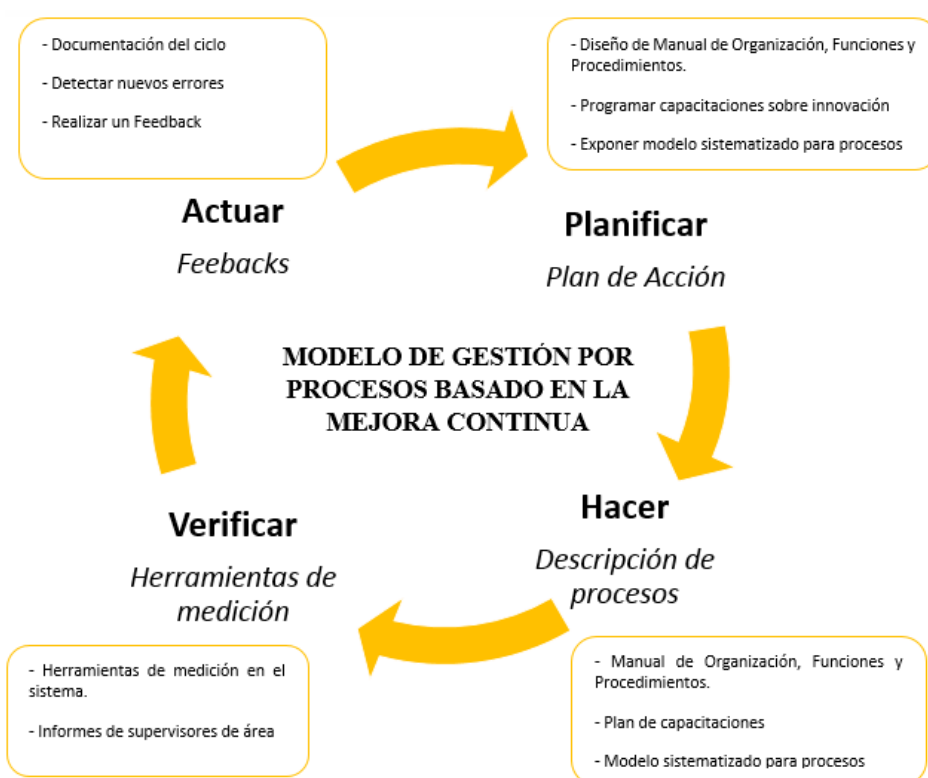


Figura 21. Esquema de la propuesta

Fuente: Creación del autor

La figura 21 expone el desarrollo de la propuesta, los cimientos sobre los que se construirá el Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua con el objetivo de minimizar costos en la empresa Oviedo.

A continuación se explicará con detalle cada uno de los pasos que componen la propuesta.

Planificar: Plan de Acción.

Después de haber identificado las causas de los problemas en la empresa, se pasó a entablar una serie de posibles soluciones que puedan ayudar a reducir los costos de la empresa, estos servirán también para brindarle una estructura a la organización, reducir la cantidad de productos defectuosos, mejorar los niveles de limpieza y mantenimiento, aumentar las habilidades técnicas de los operarios, mejorar los procesos de la empresa y dar mayor satisfacción al cliente.

A continuación se presentarán planes de acción que la empresa deberá ejecutar para erradicar las causas del problema principal.

a) Diseño de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Este manual tiene como propósito identificar de forma clara los objetivos de la empresa así como los procedimientos a seguir en las actividades diarias; se empezará dándole una

estructura básica a la empresa, debido a que no cuentan con una historia ni una cultura organizacional. Este Manual cuenta con 4 capítulos, iniciando con los aspectos generales de la empresa, seguido de la estructura organizacional de la empresa, en el tercer capítulo se encuentra el Manual de Funciones y finalmente en el cuarto capítulo se encuentran los procedimientos a seguir durante los procesos de la empresa.



Figura 22. Esquema de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Fuente: Creación del autor

b) Programar capacitaciones

Dentro de las causas encontradas que conllevan al problema general, se encontró que el personal operativo no está suficientemente capacitado para manejar los procesos de la empresa, esto puede repercutir en el aumento de mermas, productos fallidos o demoras en tiempos de producción por lo que se requiere que el personal tenga claro cada una de sus funciones así como los procedimientos que deben seguir; es por esto que se plantean las capacitaciones acerca del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, documento en el cual se encuentran especificadas cada uno de los procesos de la empresa.

Por otro lado, se plantean capacitaciones en cuanto a diseño de calzados, este puede ser una herramienta de competitividad para la innovación de la línea de productos de la empresa. Es preciso mencionar que estas capacitaciones estarán a cargo de la empresa Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas, Citeccal. Esta entidad del Ministerio de Trabajo no cobra por sus capacitaciones, lo que resulta ventajoso para la empresa. Se presentan las características que tiene el plan de capacitación:

PLAN DE CAPACITACIONES SOBRE MOFP	PLAN DE CAPACITACIONES SOBRE DISEÑOS
<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la empresa • Dirigida por Jefe de personal • Supervisada por Gerente General • Documentada • Dentro del horario de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal a cargo de diseños • Dirigida por Citeccal • Autorizada por Gerente General • Documentada • Dentro del horario de trabajo

Figura 23. Características Plan de Capacitaciones

Fuente: Creación del autor

c) Modelo sistematizado para procesos

Se plantea la implementación de un software de gestión de producción de calzado con el fin de que la empresa pueda controlar al máximo sus procesos, este ayudará a aprovechar un gran porcentaje de la capacidad de las maquinarias, reducción de desechos, control de inventarios y almacenes, control de operarios y planillas, el tiempo de entrega se puede ver reducido, mejora la calidad de los productos, información en tiempo real, extracción de datos, entre otros.

Existen dos medios para implementar un sistema para fábrica de calzados, uno de ellos es mediante la contratación de servicios en línea de software y el otro es mediante la cotización ante un programador para la creación de un sistema creado específicamente para la empresa Oviedo, en base a sus requerimientos. Dado que se busca mejorar todos los procesos, se decidió optar por la creación de un sistema para la empresa, tomando como referencia los softwares existentes para fábricas de calzados.

Este modelo sistematizado debe contener información digitalizada de todas las áreas de la empresa con el fin de tener información accesible para verificar el estado de todos los procesos de la empresa. En base a algunos modelos de sistemas para fábricas de calzados y de las necesidades de la empresa se hizo un gráfico dinámico en el que se pueden observar los cimientos bajo los cuales se debe construir el software, este se puede observar a continuación:

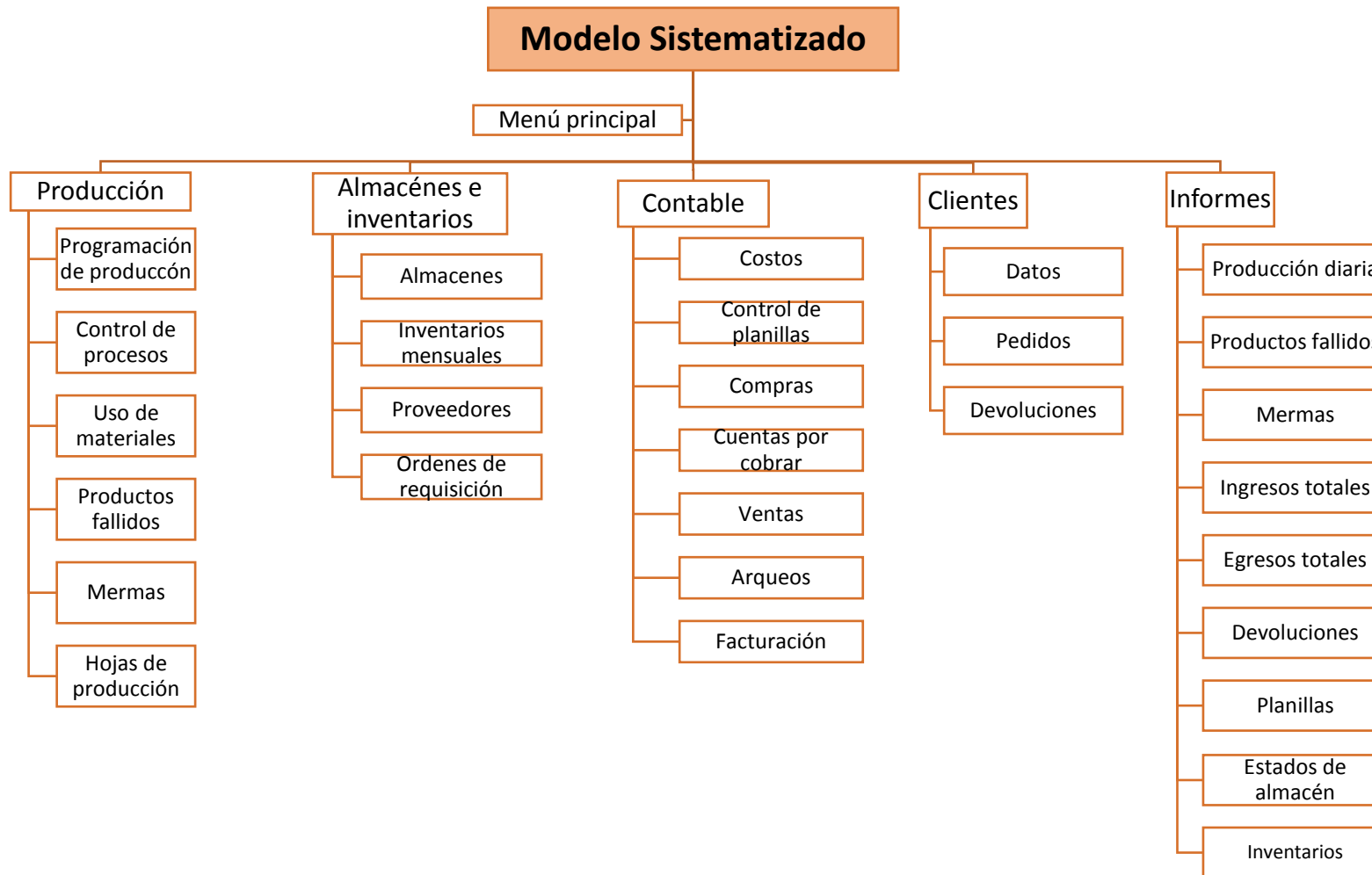


Figura 24. Modelo sistematizado ítems

Fuente: Creación propia

Hacer: Descripción de procesos.

Después de haber realizado el plan de acción, se procederá a realizar la descripción y programación de las actividades que se realizarán. Es preciso mencionar que las actividades propuestas tienen que previamente ser aprobadas por la Gerencia General para su ejecución.

a) Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Se realizará una presentación del manual a los colaboradores con la intención de que conozcan la finalidad del mismo. Estos contarán con una breve presentación en el que se identifique el concepto del Manual.

A continuación se describen los aspectos que se consideran en el Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, se encontrará mayor detalle en el Anexo 7:

Capítulo I: Aspectos generales. En este capítulo se presentará información en general del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos para mayor entendimiento del personal.

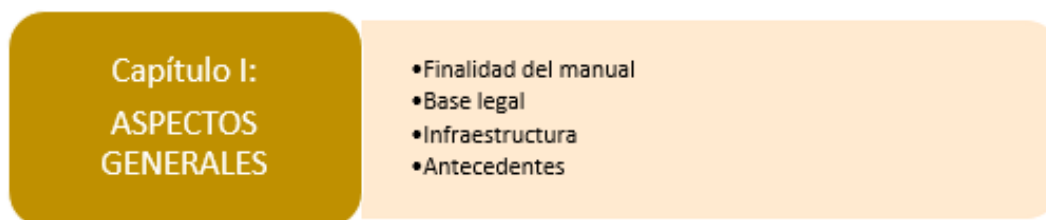


Figura 25. Capítulo I del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Finalidad del Manual. El personal tiene que tener claro el objetivo de la distribución de los manuales para que de este modo se cumplan con los objetivos propuestos.

Base legal. Pese a que las entidades privadas no están en la obligación de contar con un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, es necesario que los colaboradores tengan conocimiento de su fundamento legal.

Infraestructura. Los colaboradores tendrán datos legales de la empresa, tales como número de RUC, direcciones legales, actividad económica, entre otros.

Antecedentes. Con el objetivo de que la empresa establezca una cultura organizacional, se presenta la historia de la empresa, en donde se describe sus inicios y su desarrollo.

Capítulo II: Estructura organizacional. En este capítulo el colaborador tendrá noción de la formación de la empresa en la que trabaja, sabrá cuál es su posición dentro de la estructura jerárquica a través del organigrama así como las personas a las que debe acudir frente a situaciones en las que se requiera la toma de decisiones. Así mismo, se presentará parte de la cultura organizacional a través de la misión, visión y valores. El detalle de cada uno de estos puntos se encuentra en el Anexo 7.

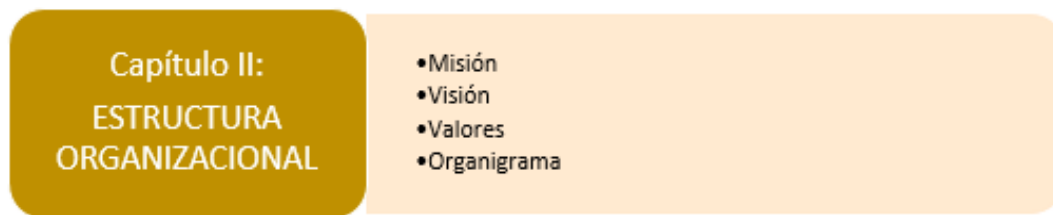


Figura 26. Capítulo II del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Misión. El personal debe tener conocimiento de las proyecciones y metas de la empresa, por lo que es necesario que conozcan la misión de la organización.

Visión. Conocer los objetivos de la empresa es de suma importancia para el correcto desempeño de la organización, por lo que se inculcará el conocimiento de la visión.

Valores. La empresa Oviedo debe instruir a sus trabajadores hacia el desenvolvimiento laboral en base a valores establecidos por la empresa.

Organigrama. Los colaboradores deben tener conocimiento acerca de su posición jerárquica en la empresa, de este modo sabrán con quien acudir en caso se presente algún problema o situación que requiera de toma de decisiones.

Capítulo III: Manual de Funciones. En este capítulo se describirá el procedimiento que se sigue para la selección de personal, así como las funciones, responsabilidades y cargos que tiene cada uno dentro de la organización. El detalle de cada uno de estos puntos se encuentra en el Anexo 7.

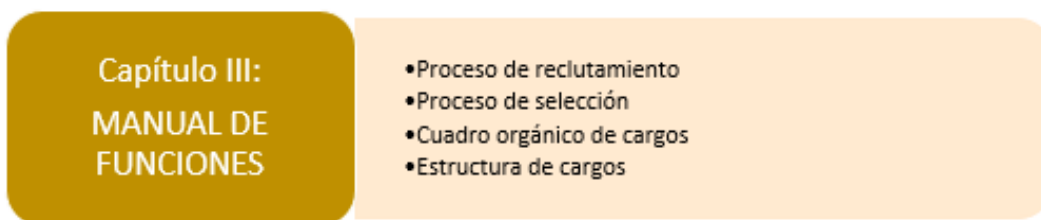


Figura 27. Capítulo III del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Proceso de reclutamiento. Se describirá el proceso que sigue la empresa para el reclutamiento de personal, con el fin de que los colaboradores conozcan las condiciones en las que se realiza y tengan posibilidad de aplicar a algún otro puesto en caso lo deseen.

Proceso de selección. Después del proceso de reclutamiento Oviedo Outdoor Specialist seguirá un proceso de selección que se ajuste a la cultura organizacional de la empresa.

Cuadro orgánico de cargos. Se establecen la cantidad de personas que se requiere en cada área con el fin de que el personal tenga claro las áreas y personas con las que tienen que comunicarse.

Estructura de cargos. Con el fin de que cada operario conozca sus funciones dentro de la empresa, se realizará dentro del Manual la descripción de sus responsabilidades.

Capítulo IV: Procedimientos. En este capítulo se definirán los distintos procedimientos que sigue la empresa para cumplir con sus actividades diarias, así como los sistemas de gestión de calidad que se siguen para brindar productos a la necesidad del consumidor. El detalle de cada uno de estos puntos se encuentra en el Anexo 7.

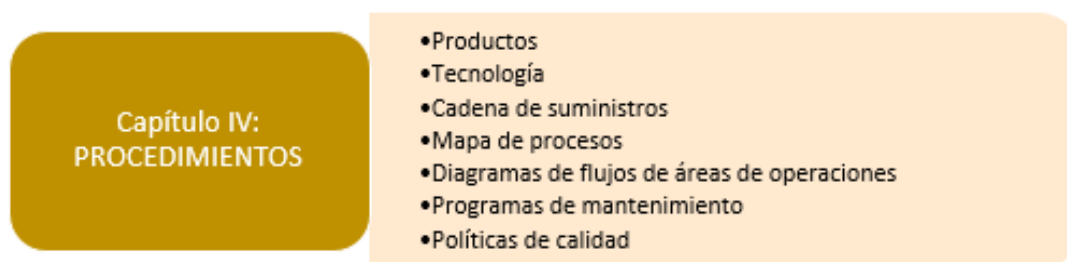


Figura 28. Capítulo IV del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

Productos. Mención de la línea de productos que fabrica la empresa para mayor conocimiento de los colaboradores.

Cadena de suministro de la empresa. Es importante que los colaboradores sepan cual es el procedimiento de cada operación de la empresa incluyendo el cliente externo y los proveedores, de este modo se ubicaran con mayor facilidad en el área que corresponde.

Mapa de procesos. Los colaboradores tendrán conocimiento de las principales áreas de fabricación así como las distintas áreas que sirven de apoyo en sus operaciones.

Diagramas de Flujos de cada área. En el Manual se especifica el procedimiento que debe seguir cada área así como los procedimientos alternativos en caso se presente una situación en la que se debe hacer cambios en la producción.

Programa de mantenimiento. La empresa requiere de programaciones de mantenimiento constantes de las máquinas así como de las distintas áreas de la empresa, por lo que se especifica un programa de mantenimiento dentro del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos.

Según datos brindados por la empresa y evidencia física como fotografías; ubicados en el Anexo 6, las áreas no cuentan con un buen control de limpieza y las maquinarias necesitan revisión, esto se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 29

Instrumentos de trabajo

N°	Items	Cantidad	Estado
1	Máquina de cosido	10	Pasar por revisión
2	Máquinas de desbastado	2	Pasar por revisión
3	Máquinas de aparado doble aguja	14	Pasar por revisión
4	Máquinas de armado	1	Pasar por revisión
5	Máquinas rematadora	2	Cambiar
6	Mesas de trabajo	4	Pasar por revisión
7	Herramientas de trabajo (jabas, estantes, entre otros)	30	Pasar por revisión

Fuente: Creación del autor

En la tabla 20 podemos observar que la mayoría de ítems requieren de una revisión y un control de mantenimiento constante, con el fin de prever posibles fallos y pérdidas.

Políticas de calidad. Es imprescindible que la empresa mantenga un nivel de calidad acorde a las necesidades del cliente, por lo que se implementará la supervisión de calidad en todos los procesos y se hará mención de algunas de las políticas de calidad que los trabajadores deben seguir.

b) Plan de capacitaciones

Se realizará una descripción del programa de capacitaciones para el personal, en donde se especificará la ficha técnica de cada una, así como las organizaciones o personas a cargo de las mismas.

A continuación se mostrarán las tablas de especificaciones de cada capacitación que se realizará para el personal.

Tabla 30

Tabla de Plan de Capacitación sobre MOFP

Plan de capacitación sobre MOFP para los miembros de la empresa	
Lugar de capacitación:	La empresa
Dirigido por:	Jefe de área de personal
Tipo de capacitación:	Instructiva
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Manual de Organización, Funciones y procedimientos - Identificación de ubicación de puesto en el organigrama. - Conocimiento de la cultura y estructura organizacional de la empresa. - Evitar futuros errores en los procedimientos - Identificación con las políticas de la empresa.
Materiales:	Se le brindará a cada asistente un Manual de Organización, Funciones y procedimientos.
Duración de la capacitación:	02 horas
Costo:	Ninguno

Fuente: Creación del autor

Es preciso mencionar que las capacitaciones para el personal antiguo son obligatorias, en el caso del personal nuevo se les realizarán las capacitaciones como parte de la inducción a su puesto de trabajo.

Tabla 31

Plan de capacitación sobre diseños

Plan de capacitación sobre diseños	
Lugar de capacitación:	Citeccal
Dirigido por:	Personal capacitador Citeccal
Tipo de capacitación:	Taller
Nombre de la capacitación:	Diseños de calzados
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevos procedimientos sobre diseños de calzados. - Obtener ideas sobre innovación de diseños. - Capacitación constante del personal. - Cumplir con expectativas del cliente.
Materiales:	Se le brindará a cada una ficha con los temas a tratar en el taller.
Temas a tratar:	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al diseño - Desarrollo de propuestas - Ilustración de calzados
Duración de la capacitación:	02 horas
Costo:	Ninguno
Programación:	Disposición de la institución

Fuente: Creación del autor

Tabla 32

Cronograma de capacitaciones

		Cronograma					
N°	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 4	Mes 4
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6
1	Capacitación sobre Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	█					
2	Capacitación sobre Diseños		█				

Fuente: Creación del autor

c) Modelo Sistematización para procesos

En la presente propuesta se muestra un ejemplo de un programa ya establecido para fábricas de calzados, sin embargo se planteó a la empresa la creación de un diseño de software que cuente con las características de la empresa, las características del software se muestra en la Figura 24, Modelo sistematizado.

A continuación se mostrarán algunas de las características mencionadas anteriormente pero en gráficos:



Figura 29. Menú - Pantalla de ingreso a sistema. Verial (2015)

Controles del área de producción:

The screenshot displays a software interface for production planning. At the top, there is a toolbar with various icons for search, printing, and navigation. Below the toolbar, the main area is divided into several sections:

- Left Panel:** Contains search and filter options for 'Programa' (166), 'Lote' (2690), 'Estilo o modelo', 'Color', 'Línea o corrida', 'Pares' (60), and 'Medias' (10). It also includes fields for 'Corte', 'Plantilla', 'Serigrafía', 'Forro', 'Agujeta', 'Suela', and 'Cliente'.
- Center Table:** A table with columns: 'Lote', 'Estilo', 'Línea', and 'Color'. It lists 20 production lines (2355 to 2383) with corresponding lot numbers (1088) and line numbers (12/14, 15/17, 18/21). The color for all lines is 'BLANCO-NEGRO'.
- Right Panel (Detalles):** Provides a detailed view for the selected line (2383). It includes fields for 'Programa' (166), 'Descripción' (SINTÉTICO/BLANCO-NEGRO), 'Fecha' (30/11/2018), 'Entrega' (/ /), 'Pares' (60), 'Medias' (10), 'Corte' (SINTÉTICO), 'Forro' (TEXTIL), 'Plantilla', 'Agujeta' (PLANA 16 MM), 'Cliente' (JUAN CARLOS GÓMEZ), 'Suela' (MATERIAL: POLIURETANO), 'Nombre', 'Color', 'Proveedor', and 'Serigrafía'.

Figura 30. Programación de producción. Verial (2015)

The screenshot shows a process control interface. At the top, there is a 'Menú' bar with 'Avances' and 'Configuración' options. Below this, a horizontal bar displays the current task: 'CORTE' on '01/01/2019 10:53 a. m.'. The main area is divided into sections for 'CÓDIGO', 'PROCESO', 'FECHA', and 'OBSERVACIONES'.

- Process Information:** 'Código' is empty, 'Proceso' is 'PESPUNTE', and 'Fecha' is '01/01/2019'. There are 'Aceptar' and 'EG' buttons.
- Observations:** A text area for notes.
- Detalles (Details):** A form with fields for 'Programa' (739), 'Lote' (10538), 'Línea' (25-28), 'Pares' (60), 'Fecha' (01/01/2019), 'Código' (1053930291014), 'Cliente' (ALMACÉN), 'Fecha de entrega' (/ /), 'Estilo' (S915), and 'Color' (BLANCO-BLANCO). An 'Observaciones' field contains the text: 'CORTE: 01/01/2019 10:53 a. m., ENTRÓ AL DEPARTAMENTO RETRASADO'.

Figura 31. Control de procesos. Verial (2015)

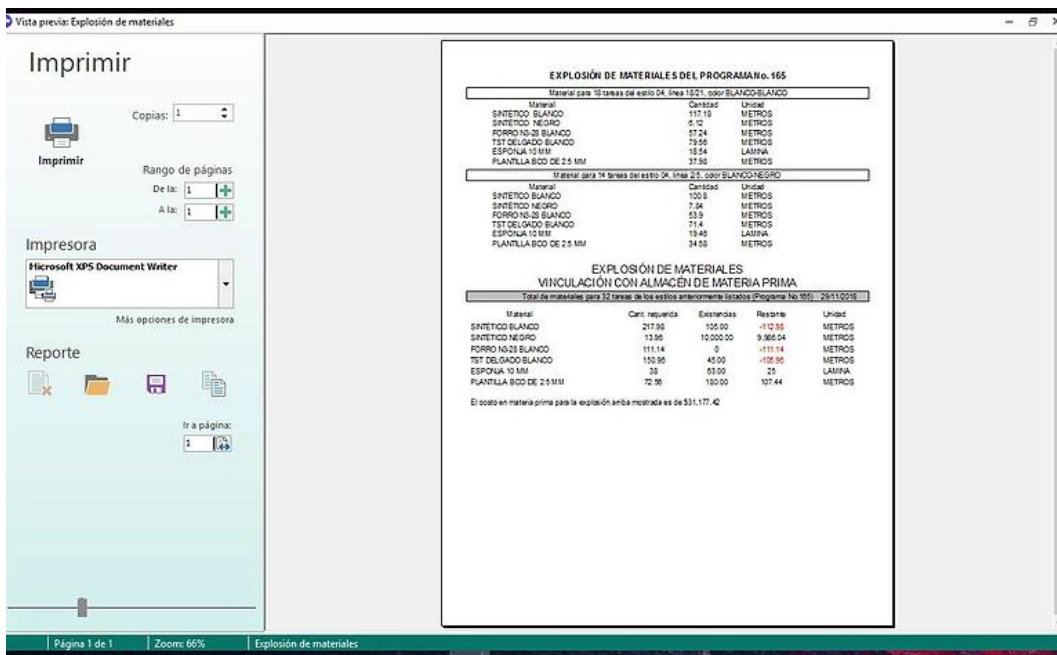


Figura 32. Uso de materiales. Verial (2015)

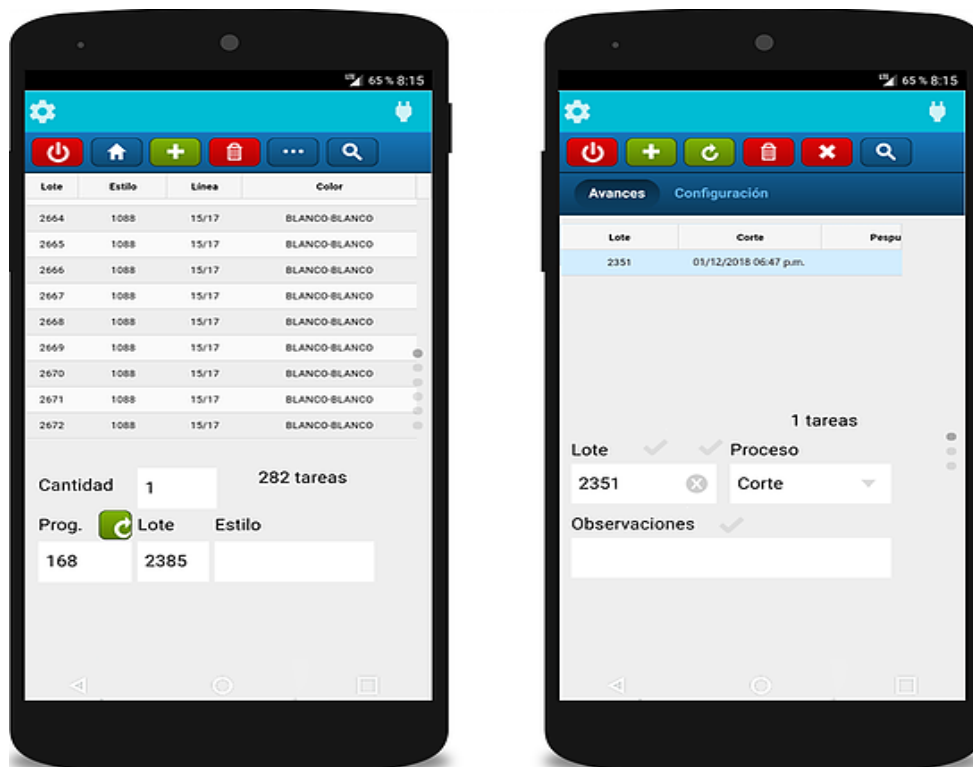


Figura 33. Control en línea. Verial (2015)

Controles del área de almacén e inventarios:

Pares	Estilo	Línea	Color	Precio unitario	Fecha	Hora	Total
1080	04	18/21	BLANCO-BLANCO	\$85.00	29/11/2018	01:30:56 p. m.	\$91,800.00
840	04	2/5	BLANCO-NEGRO	\$89.00	29/11/2018	01:30:57 p. m.	\$74,760.00
78	148-14	3/6	GRIS-FIUSHA	\$92.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$7,176.00
78	148-14	3/6	NEGRO-FIUSHA	\$92.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$7,176.00
78	148-14	3/6	TURQUESA-AMARILLO	\$93.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$7,254.00
78	148-14	3/6	CORAL-PLATA	\$93.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$7,254.00
78	148-14	2/6	GRIS-FIUSHA	\$88.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$6,864.00
78	148-14	2/6	NEGRO-FIUSHA	\$88.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$6,864.00
78	148-14	2/6	TURQUESA-AMARILLO	\$89.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$6,942.00
78	148-14	2/6	CORAL-PLATA	\$87.00	29/11/2018	01:31:35 p. m.	\$6,786.00
24	220	2/5	NEGRO-FIUSHA	\$92.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,208.00
24	220	2/5	NEGRO-CORAL	\$92.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,208.00
24	220	2/5	NEGRO-TURQUESA	\$93.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,232.00
24	220	2/5	NEGRO-VERDE NEÓN	\$92.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,208.00
24	220	2/5	GRIS-FIUSHA	\$89.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,136.00
24	220	2/5	GRIS-CORAL	\$89.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,136.00
24	220	2/5	GRIS-TURQUESA	\$91.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,184.00
24	220	2/5	GRIS-VERDE NEÓN	\$93.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,232.00
24	220	2/5	GRIS-MORADO	\$88.00	29/11/2018	01:31:43 p. m.	\$2,112.00
24	25	2/5	CAFÉ-BEIGE	\$90.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,160.00
24	25	2/5	NEGRO-BLANCO	\$89.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,136.00
24	25	2/5	MARINO-BLANCO	\$90.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,160.00
24	25	2/5	REY-BLANCO	\$91.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,184.00
24	25	2/5	ROJO-BLANCO	\$88.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,112.00
24	25	2/5	OXFORD-BLANCO	\$91.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,184.00
24	25	5/8	CAFÉ-BEIGE	\$95.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,280.00
24	25	5/8	NEGRO-BLANCO	\$95.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,280.00
24	25	5/8	MARINO-BLANCO	\$95.00	29/11/2018	01:31:55 p. m.	\$2,280.00

Figura 34. Control de almacenes e inventarios. Verial (2015)

Control de área contable

Activo	Activo	Texto a mostrar	Activo	Texto a mostrar
<input checked="" type="checkbox"/>	1	Plantilla	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba11
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Serigrafía	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba12
<input checked="" type="checkbox"/>	3	Prueba3	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba13
<input checked="" type="checkbox"/>	4	Prueba4	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba14
<input checked="" type="checkbox"/>	5	Prueba5	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba15
<input checked="" type="checkbox"/>	6	Prueba6	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba16
<input checked="" type="checkbox"/>	7	Prueba7	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba17
<input checked="" type="checkbox"/>	8	Prueba8	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba18
<input checked="" type="checkbox"/>	9	Prueba9	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba19
<input checked="" type="checkbox"/>	10	Prueba10	<input checked="" type="checkbox"/>	Prueba20

Figura 35. Control de todas las áreas. Verial (2015)

(Ventas) 3. Factura Venta ==> CALZA MODA

Ult.Compra // // Código Cliente Cédula Ciudadania Persona natural Régimen común
 Ult.Venta // // Razón social Representante
 Exi.Total // // 0,0000 Dirección Telefono
 Exi.Alm.Ori. // // 0,0000 Ciudad Departamento Correo Nacimiento 01/01/2008
 Exi.Alm.Des. // // 0,0000 Vendedor Desde 08/05/2014 Retirar 08/05/2014
 Nro. serie A N° Doc. FLA0000921 Emisión 08/05/2014 Hasta 14/05/2014 Hora : :am : :am
 N° Factura que afecta n/ crédito Fecha 08/05/2014 Consignar en Cuenta
 Tipo de Comprobante C.C. Importar Nro. 0,00
 Almacén Origen Destino
 Observaciones
 Precio tipo A

Artículo	Descripción	U.M.	Cantidad	I.V.A.	Precio	%Dto	Total	Item	S. ^
			0,0000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Efectivo (F4) 0,00 Cuenta Exportación IncoTerm Moneda loca 0,00
 Monto (F5) 0,00 Cuenta Tarjeta de Debito Banco Nro.
 Monto (F6) 0,00 Cuenta Tarjeta de Debito Banco Nro.
 CaC (F7) 0,00 Vencimiento 08/05/2014 Formato de Envio Descuento 0,00 SubTotal 0,00
 Descuento 0,00 ISC 0,00 EXE 0,00 IVA 0,00
 ReteCREE 0,00 ReteIVA 0,00
 ReteFuente Base 0,00 ReteFuente 0,00

Figura 36. Control de ventas. Verial (2015)

Nómina ==> CALZA MODA

Cédula
 Cargo
 Tipo de Nómina Grupo A Ejecutiva Fijo Diurno Salario diario 0,00
 Depositar en el Banco N° de Cuenta
 Observaciones

Procesar nómina Grupo A
 Procesar nómina Diurno

Periodo Del 08/05/2014 Al 08/05/2014 N° Recibo nómina 0
 Descontar la Nómina del Banco

Código	Concepto	Cantidad	Asignaciones	Deducciones
		0	0,00	0,00

Informe Control de Horario
 Asignaciones y Deducciones

Figura 37. Control de planillas. Verial (2015)

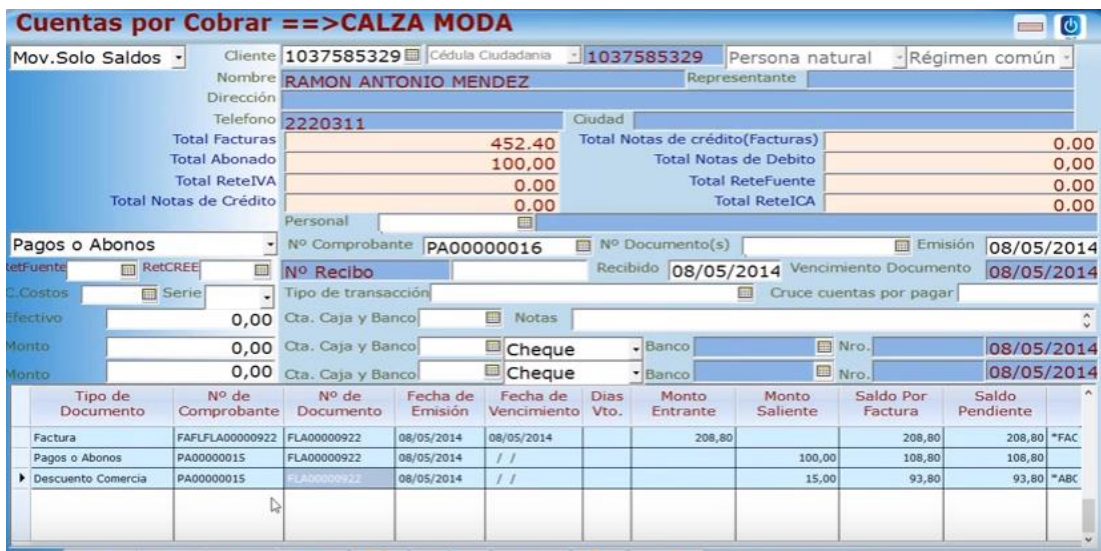


Figura 38. Proceso contable. Verial (2015)

Controles de Clientes

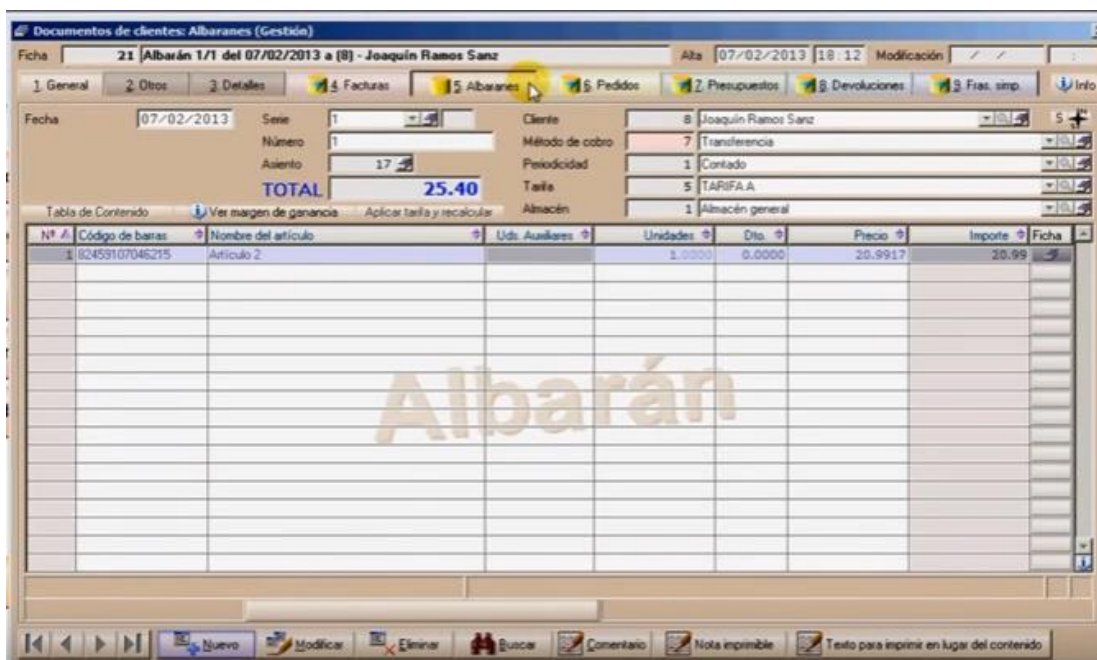


Figura 39. Control de pedidos. Verial (2015)

Verificar: Herramientas de medición.

En este paso se procede a la verificación de la implementación de actividades propuestas a través de herramientas de medición como el software de gestión de producción y los informes a cargo de los supervisores de áreas, con esto se logrará saber si es que se están cumpliendo con los objetivos de la empresa.

a) Herramientas de medición en el sistema

El sistema implementado dentro de la propuesta cuenta con indicadores brindados de forma automática, estos se presentan a través de informes en tiempo real que se pueden adquirir en cualquier momento del sistema. Un ejemplo de estos indicadores se presenta en la siguiente figura:

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD POR MES	
Año	2013
Estado OP	Cerrada
Valores	Mes 6
Materia Prima Directa	\$ 11.170.691,20
Mano de Obra Directa	\$ 11.187.200,00
Mano de Obra Indirecta	\$ 1.720.941,18
Gastos Generales de Fabricación	\$ 4.646.541,18
Materia Prima Indirecta	\$ 6.864.243,00
Costos Generales de Fabricación	\$ 13.231.725,34
Costo Primo por Docena	\$ 558.947,28
Costo de Conversion por Docena	\$ 610.473,13
Costo Total por Docena	\$ 889.740,41
Costo Total mensual	\$ 35.589.616,54
Utilidad mensual	\$ 44.127.763,02
Horas Extras totales del mes	1
Cant. Desperdicio Total en [m] de materiales	4
Docenas producidas en el mes	40
Productividad Mano de Obra [pares/hora/hombre]	2,11

Figura 40. Indicadores en software. Botero (2013)

Como se observa en la figura 40, el software detectará datos concisos reales y en tiempo real que ayudará a la administración a poder tener conocimiento del estado de los costos, materia prima y utilidades mensuales de la empresa.

b) Informes de supervisores de área

Por otro lado, adicionalmente a los indicadores que brindará el sistema de gestión que utilizará la empresa, los supervisores brindarán reportes mensuales en el que indique algunas observaciones que hayan tenido durante el proceso de producción. Estos informes tendrán gran relevancia al momento de hacer una comparación con los indicadores brindados por el sistema. Algunos de los reportes que brindarán los supervisores son los siguientes:

Informes de producción

Informes de productos fallidos

Informe de cumplimiento de objetivos

Actuar: Feedbacks.

Después de la implementación de las mejoras en los procesos de la empresa se tiene que realizar la documentación del proceso, esta será a través de los informes sobre los procedimientos que estarán a cargo de la parte administrativa de la empresa. Seguido de esto, se realizará un feedback en el que se realizará un análisis de los informes para poder identificar posibles errores durante el procedimiento, si en caso se presenten estos errores se procederá a realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras o modificaciones. Este proceso se realizará con el fin de cumplir con la mejora continua en los procesos de la empresa.

5.8 Evidencias

Como evidencia de la propuesta presentada en la presente investigación se presenta un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos en el que se ha añadido diferentes puntos fundamentales para el correcto desarrollo de la empresa así como el cumplimiento con el objetivo principal de la tesis, la minimización de costos. El detalle del Manual de Organización, Funciones y Procedimientos se encuentra con más detalle en el Anexo 07.

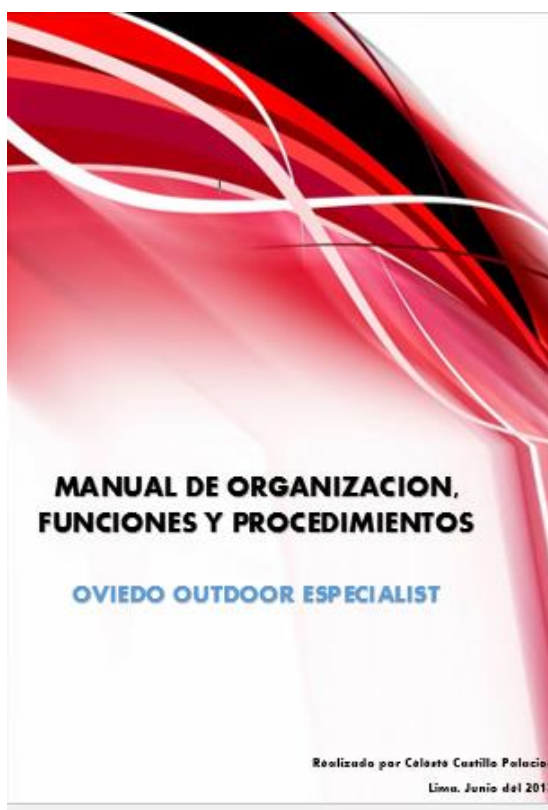


Figura 41. Evidencia de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos

5.9 Presupuesto

Tabla 33.

Presupuesto de la propuesta

Tipo de cambio Dólares	3.25
------------------------	------

PROPUESTA	Cantidad	Soles Unitario	Dólares Unitario	Total Soles	Dólares Total
Impresión Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	16	S/. 8.60	\$2.64	S/. 137.60	\$42.33
Contratación software de gestión de procesos	1	S/. 5,000.00	\$1538.46	S/. 5,000.00	\$1,538.46
Asesoría administrativa	1	S/. 10,000.00	\$3076.92	S/. 10,000.00	\$3,076.92
Capacitación (Sesión de 2 horas para 16 personas)					
Taller de Diseños – Citeccal	1	S/. 0.00	\$0.00	S/. 0.00	\$0.00
Capacitación sobre Manual de Organización, Funciones y Procedimientos	1	S/. 0.00	\$0.00	S/. 0.00	\$0.00
Traslado a capacitaciones	16	S/. 8.00	\$2.46	S/. 128.00	\$39.38
TOTAL		s/ 15,013.50	\$4619.53	S/. 15,265.60	\$46,797.09

5.10 Diagrama de Gant

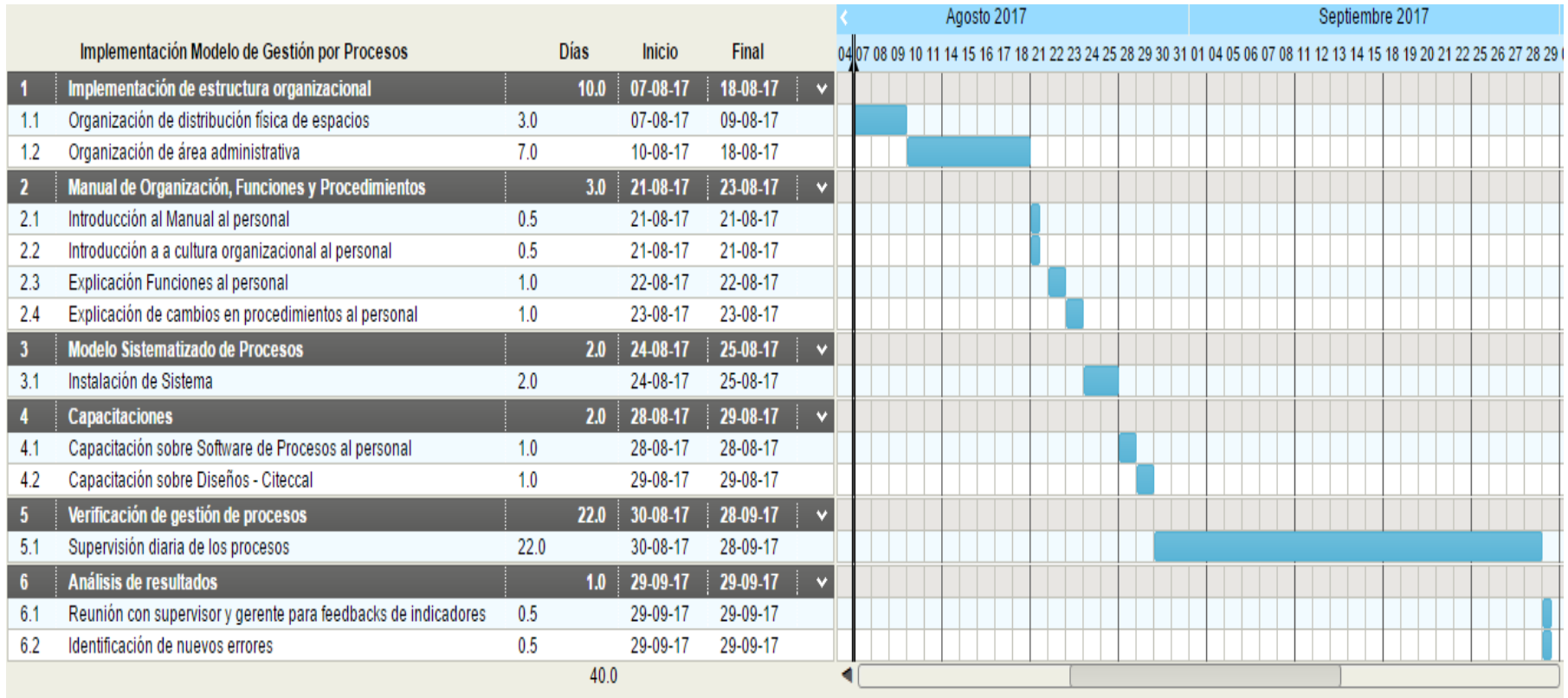


Figura 42. Diagrama de Gant de la propuesta

5.11 Flujo de caja

Tabla 34

Flujo de caja en el escenario optimista

		FLUJO DE CAJA					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS							
Ventas Mayoristas y Minoristas			S/. 2,094,400.00	S/. 2,345,728.00	S/. 2,627,215.36	S/. 2,942,481.20	S/. 3,295,578.95
TOTAL DE INGRESOS			S/. 2,094,400.00	S/. 2,345,728.00	S/. 2,627,215.36	S/. 2,942,481.20	S/. 3,295,578.95
EGRESOS							
Costo de producción			S/. 1,655,251.20	S/. 1,704,908.74	S/. 1,756,056.00	S/. 1,808,737.68	S/. 1,862,999.81
Gastos administrativos			S/. 22,159.01	S/. 22,823.78	S/. 23,508.49	S/. 24,213.75	S/. 24,940.16
Gastos de venta			S/. 8,543.23	S/. 8,799.53	S/. 9,063.51	S/. 9,335.42	S/. 9,615.48
Impuesto a la renta			S/. 102,111.64	S/. 152,298.99	S/. 209,646.84	S/. 275,048.59	S/. 349,505.87
TOTAL DE EGRESOS			S/. 1,788,065.08	S/. 1,888,831.03	S/. 1,998,274.84	S/. 2,117,335.43	S/. 2,247,061.32
FLUJO DE CAJA		S/. -15,265.60	S/. 291,069.32	S/. 456,896.97	S/. 628,940.52	S/. 825,145.77	S/. 1,048,517.62

En la tabla 34, se puede observar un escenario optimista que brinda alta rentabilidad a la empresa incluso después de la aplicación de la propuesta, lo que conllevará a tener mejores procesos en la empresa.

Tabla 35

Flujo de caja en el escenario probable

Tasa de crecimiento de ingresos	6.00%
Promedio de ingresos 2015 - 2016	S/. 1,870,000.00
g de gastos	3.50%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Mayoristas y Minoristas		S/. 1,982,200.00	S/. 2,101,132.00	S/. 2,227,199.92	S/. 2,360,831.92	S/. 2,502,481.83
TOTAL DE INGRESOS		S/. 1,982,200.00	S/. 2,101,132.00	S/. 2,227,199.92	S/. 2,360,831.92	S/. 2,502,481.83
EGRESOS						
Costo de producción		S/. 1,663,286.40	S/. 1,721,501.42	S/. 1,781,753.97	S/. 1,844,115.36	S/. 1,908,659.40
Gastos administrativos		S/. 22,266.58	S/. 23,045.91	S/. 23,852.51	S/. 24,687.35	S/. 25,551.41
Gastos de venta		S/. 8,584.70	S/. 8,885.17	S/. 9,196.15	S/. 9,518.01	S/. 9,851.15
Impuesto a la renta		S/. 72,015.58	S/. 86,924.88	S/. 103,099.32	S/. 120,627.80	S/. 139,604.97
TOTAL DE EGRESOS		S/. 1,766,153.26	S/. 1,840,357.37	S/. 1,917,901.96	S/. 1,998,948.53	S/. 2,083,666.92
FLUJO DE CAJA	S/. -15,265.60	S/. 200,781.14	S/. 260,774.63	S/. 309,297.96	S/. 361,883.39	S/. 418,814.91

En la tabla 35, muestra un escenario probable que brinda una rentabilidad considerable a la empresa después de la aplicación de la propuesta.

Tabla 36

Flujo de caja en el escenario pesimista

Tasa de crecimiento de ingresos		3.00%				
Promedio de ingresos 2015 - 2016		S/. 1,870,000.00				
g de gastos		4.00%				
FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Mayoristas y Minoristas		S/. 1,926,100.00	S/. 1,983,883.00	S/. 2,043,399.49	S/. 2,104,701.47	S/. 2,167,842.52
TOTAL DE INGRESOS		S/. 1,926,100.00	S/. 1,983,883.00	S/. 2,043,399.49	S/. 2,104,701.47	S/. 2,167,842.52
EGRESOS						
Costo de producción		S/. 1,671,321.60	S/. 1,738,174.46	S/. 1,807,701.44	S/. 1,880,009.50	S/. 1,955,209.88
Gastos administrativos		S/. 22,374.14	S/. 23,269.11	S/. 24,199.87	S/. 25,167.87	S/. 26,174.58
Gastos de venta		S/. 8,626.18	S/. 8,971.22	S/. 9,330.07	S/. 9,703.27	S/. 10,091.41
Impuesto a la renta		S/. 55,944.52	S/. 53,367.05	S/. 50,542.03	S/. 47,455.21	S/. 44,091.66
TOTAL DE EGRESOS		S/. 1,758,266.44	S/. 1,823,781.85	S/. 1,891,773.41	S/. 1,962,335.85	S/. 2,035,567.53
FLUJO DE CAJA	S/. -15,265.60	S/. 152,567.96	S/. 160,101.15	S/. 151,626.08	S/. 142,365.62	S/. 132,274.99

En la tabla 36, muestra un escenario pesimista pero que también brinda rentabilidad después de la aplicación de la propuesta.

5.12 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 37

Viabilidad económica según los escenarios de los flujos de caja

	Escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas cambiantes			
g (tasa de crecimiento) de ingresos	12%	6%	3%
g (tasa de inflación) de gastos	3%	3.50%	4%
COK de cada flujo	10%	10%	10%
VAN	S/. 2,314,108.60	S/. 1,122,381.40	S/. 549,036.46

En la tabla 37 se puede observar que la propuesta según el análisis del Valor Actual Neto (VAN), sí es viable. En los 3 escenarios se observa que existe rentabilidad que logrará un mejor desarrollo de la empresa a partir de la implementación de la propuesta.

5.13 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por el dueño de la empresa, el Sr. Hermitaño Oviedo Oviedo y un profesional en la carrera de Administración, el profesor Abel de la Torre.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

La presente tesis titulada Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la Mype de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017 ha logrado finalizar adecuadamente el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas que presentaba la empresa Oviedo Outdoor Specialist, la cual no poseía un sistema de gestión que organice sus actividades y facilite la correcta interacción de los procesos de la organización, seguido de esto, la empresa no contaba con una estructura organizacional bien constituida en donde se reconozca la visión, perspectiva, cultura organizacional y objetivos de la empresa, lo que culminaba en una falta de identificación con la organización. Adicionalmente, no contaba con herramientas de gestión que midan la evolución de la organización, utilizando métodos rústicos para medir el aumento de rentabilidad o utilidad en la empresa, generando datos poco confiables que sirvieron como base para la administración para calcular sus precios de venta finales lo que como se ha demostrado conllevó a la empresa a obtener datos errados acerca de los costos de fabricación de sus productos.

Teniendo en cuenta la problemática que presentaba la empresa, se realizó una revisión de teorías administrativas que se relacionaran con las categorías y metodología de la investigación para finalmente presentar una propuesta denominada “Modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua”. Esta propuesta se desarrolla en base al Ciclo PHVA en el que se propone el uso de un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos para el personal de la empresa. En este Manual se desarrollan puntos necesarios para la empresa como el conocimiento de la cultura organizacional, la estructura organizacional básica de la empresa, funciones y finalmente descripción de procedimientos; cabe resaltar que los procedimientos de la empresa se modificaron incluyéndoles un proceso de gestión de calidad para de este modo minimizar costos en los procesos realizados.

Además de esto, se propuso la implementación de un Modelo sistemático de gestión, este software servirá como una herramienta de gestión básica para la empresa que registrará data obtenida de los procesos, los analizará y brindará información acerca de indicadores de productividad de la empresa. Finalmente se instauró un programa de capacitaciones acerca de la innovación en los diseños de calzados que servirán para mejorar el nivel de competitividad en el mercado de la empresa, así como su mejora gradual para el cumplimiento de objetivos.

Durante la recopilación de datos en la encuesta, se obtuvo como resultados que la empresa Oviedo no cuenta con un sistema de gestión eficaz que le permita a la organización mantener un control adecuado de sus procesos, en las preguntas acerca de conteo de insumos, mermas y productos defectuosos se determinó que el 43,33% de los encuestados considera que solo a veces se realizan estos conteos, por otro lado en las preguntas acerca de registro de inventarios y productos terminados, los resultados fueron similares, los encuestados consideran que no se realizan estos registro; los resultados brindados evidencian la carencia de un sistema de control de los procesos realizados lo que según Chiaventato, en su teoría sobre los nuevos enfoques de la administración nos dice que la mejora continua en los procesos son importantes si se quiere lograr excelencia en la calidad de los productos y procesos, el objetivo es hacer incrementos de valor continuamente y para que la empresa logre un adecuado control y mejora en sus procesos, requiere de un sistema de gestión eficaz (Chiavenato, 2006).

Por otro parte, durante la entrevista se detectó que la implementación de herramientas de gestión como el sistema de gestión por procesos es de suma importancia para el adecuado

control de los procedimientos que se realizan en la empresa, tal como lo menciona el autor Roca (2014) en su investigación, sustentando que los cambios propuestos en procesos como mantenimiento, gestión de residuos, seguridad ocupacional, entre otros tienen gran posibilidad de mejora en la empresa y logro de objetivos propuestos. Teniendo en cuenta lo mencionado por Roca, la empresa Oviedo necesitará de un control a través de registros sistemáticos, tal como se propuso en la investigación de Misari (2012) en donde indican que el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución de los productos fabricados, así como si las revisiones periódicas logran una gestión eficiente; por tal motivo la implementación de un modelo sistemático de gestión brindará a la empresa herramientas básicas de control e indicadores en tiempo real que ayudarán a la administración a tomar decisiones acerca de eventuales problemas que se presenten.

De este mismo modo, Balarezo (2015) en su investigación sobre la implementación de un sistema de costos por procesos afirman que la implementación de un sistema de un sistema de gestión tuvo como conclusión más resaltante que con la implementación del sistema de costos por procesos se establecería un mejor manejo administrativo y se obtendrían costos reales que se pueden traducir en estrategias que ayuden a la minimización de los mismos, tal como se quiere lograr en la presente investigación.

Desde otro punto de vista, se consideraron los aportes de Henry Fayol a través de su teoría clásica en la que nos menciona que la estructura organizacional es básica en una organización, esta logrará establecer un enfoque estructural para la empresa Oviedo, ofreciendo lineamientos básicos digeribles para administrar la empresa. Oviedo es una microempresa que requiere de objetivos de desarrollo fáciles de ejecutar debido a su poca

experiencia en el campo administrativo y los aportes de la Teoría Clásica de Fayol permiten que se desarrolle con facilidad una gestión planificada y eficiente. Por lo mismo, con el fin de que el personal de la empresa tenga claro la estructura básica de la empresa, así como su nivel jerárquico, funciones y procedimientos que debe realizar se creó un documento que sirve como guía para los colaboradores en cuanto a organización, funciones y procedimientos.

Este problema de falta de conocimiento acerca de la estructura de la empresa se reafirmó en la entrevista a la administración de la organización, en donde nos mencionan que no existe una cultura organizacional propuesta por la empresa por lo que se elaboró este documento con el fin de que los colaboradores estén más relacionados con su empresa. Esto mismo se encuentra fundamentado en la teoría de Relaciones Humanas que nos menciona que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y expectativas grupales.

Finalmente, siguiendo este mismo lineamiento se formularon programas de capacitación para que los colaboradores tengan conocimiento acerca de las mejoras que se están relacionando en la empresa y se sientan motivados a mejorar y poder tener capacidad de resolución de problemas frente a situaciones que se les presente durante los procedimientos que manejan.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primera: La empresa Oviedo Outdoor Specialist carece de un sistema de gestión, falta de herramientas sistemáticas e indicadores administrativos que la ayuden a determinar de forma fehaciente los costos reales de sus procesos lo que conllevó a un aumento en sus costos, se ha detectado la oportunidad de proponer un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua para minimizar sus costos.

Segunda: La empresa Oviedo no cuenta con una guía que oriente a los colaboradores a ubicarse sus niveles jerárquicos, determinar sus funciones y realizar eficientemente sus procedimientos. Así mismo, no cuenta con un sistema de gestión que ayude al desenvolvimiento de los procedimientos diarios ni herramientas de medición que evalúen el desarrollo y productividad de las actividades. Según los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa el carecer de estas herramientas ralentiza el correcto desarrollo de los procedimientos de la empresa por lo que el trabajo se desarrolló con el fin de solucionar estos problemas y mejorar el desarrollo de la empresa.

Tercera: Durante todo el proceso de investigación se teorizaron los roles y procedimientos de las áreas de la empresa a través de teorías administrativas que fundamenten los criterios necesarios para construir un sistema de gestión moldeado a la empresa que permita mejorar sus costos y potenciar el crecimiento de la organización.

Cuarta: La propuesta ha sido diseñada con el fin de establecer un modelo de gestión basado en la mejora continua que establezca lineamientos y procedimientos a seguir con el fin de minimizar los costos, agilizar procesos y obtener mejores resultados; estos se ayudarán de herramientas administrativas sistematizadas que presenten diversos indicadores en tiempo real que puedan ayudar a tomar decisiones y lograr el crecimiento empresarial de la organización.

7.2 Sugerencias

Primera: Debido a la necesidad de implementar un sistema gestión, estructura organizacional y herramientas sistemáticas y administrativas, se sugiere aplicar la propuesta en la empresa Oviedo, permitiendo potenciar el funcionamiento y fluidez de los procesos en la empresa y minimizando sus costos. La propuesta tiene como finalidad solucionar los problemas detectados en la empresa Oviedo y cumplir con sus objetivos empresariales.

Segunda: Identificar nuevos errores que tengan relación directa con los procesos de la empresa para poder aplicar la mejora continua, de este modo se plantean modificaciones en los procedimientos, se planifican y se ejecutan obteniendo una mejor la fluidez de los mismos. Se busca que al aplicar la mejora continua se obtengan mejores resultados y un mejor desarrollo para la empresa.

Tercera: Continuar con la investigación a través del planteamiento de nuevas categorías que permitan la creación o aportación de más modelos de gestión

basados en otros métodos como la calidad total que permitan la mejora del área de producción u otras; de este modo se incrementará el nivel de competitividad de la empresa

Cuarta: Continuar con la búsqueda de nuevas herramientas administrativas a través de la consultoría o capacitaciones constantes con el fin de potenciar la empresa, mejorar los resultados económicos y aumentar su competitividad en el mercado de calzados.

CAPITULO VIII
REFERENCIAS

America Economía. (21 de Diciembre de 2014). *America Economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exportacion-de-calzado-peruano-ascendio-us-231-millones-octubre>

Andina: Del Perú para el mundo. (16 de Julio de 2016). *Andina*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-empresas-del-calzado-trujillo-producen-25-del-total-nacional-565915.aspx>

Balarezco, I. (2015). *Propuesta de implementación de un sistema de costos por procesos y su incidencia en la gestión de la Empresa Avícola Tecnología e Inversiones Agropecuarias S.R.L.* (Tesis de licenciatura). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Botero, J. (2013). *Sistema de Gestión de Producción para la empresa Scarpa calzado original en la ciudad de Bogotá, Colombia.* (Tesis de Licenciatura). Bogotá: Universidad EAN.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico D.F: McGrawHill.

CITECCAL. (Agosto de 2016). *INSME*. Obtenido de <http://www.insme.org/files/242>

El País. (14 de Diciembre de 2014). Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2014/12/12/actualidad/1418379338_921723.html

El Sol. (26 de Enero de 2017). *El Sol*. Obtenido de <http://www.elsol.com.ar/nota/293693>

Elao, H. (2015). *Implementación de Balanced ScoreCard para la empresa de cines Multicines S.A .* (Tesis de Licenciatura). Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

- Exportaciones del Perú. (09 de Marzo de 2015). *Exportaciones del Perú*. Obtenido de <http://exportacionesdelperu.blogspot.pe/search?q=calzado&max-results=20&by-date=true>
- Gestión. (03 de Marzo de 2016). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/venta-directa-crecio-35-2015-hasta-s-3840-millones-peru-2155669>
- Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. (Tesis de Maestría). Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hernández, R., Fernández, R., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mcgraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Sypal.
- Jimenez, W. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Fundación San Mateo.
- La República. (23 de Octubre de 2010). Obtenido de <http://larepublica.pe/23-10-2010/70-de-las-mypes-fracasan-en-su-negocio>
- Marulanda, O. (2009). *Curso Costos y Presupuestos*. México.
- Misari, M. (2012). *El control Interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Pastor, J. (2012). *Costos: Teoría y práctica*. Lima, Lima, Perú.

- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por proceso para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Revista del Calzado. (17 de Agosto de 2016). *Revista del Calzado*. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015/>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México D.F: Limusa S.A.
- Rocca, J. (2014). *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de un pedido de gran volumen en asociaciones de mpes de calzado basados en la gestión por procesos*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: LIMUSA.
- Verial. (4 de Agosto de 2015). *Verial.es*. Obtenido de Verial.es: <http://www.verial.es/>
- World Footwear. (27 de Julio de 2016). *WorldFootwear*. Obtenido de <https://www.worldfootwear.com/publications/?documento=14081877/37615558&font=ISSUU>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Implementación de sistema de gestión integral para minimizar costos de la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017		
Planteamiento de la Investigación Formulación del problema.	Objetivos	Justificación
<p>¿Cómo se puede minimizar los costos de la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017?</p>	Objetivo general	<p>La presente investigación tiene como designio colaborar con la correcta administración de la MYPE de calzados Oviedo a través de la implementación de un modelo efectivo de sistema de gestión que contribuya a la minimización de costos de la organización</p>
	Proponer la implementación de un sistema integral de gestión que permita minimizar costos en la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación en los procesos, procedimientos y técnicas de control que usa la empresa que puedan incurrir en el aumento de costos y pérdidas que evite el correcto desarrollo de la organización	
	Teorizar los procedimientos que siguen los sistemas de gestión, condiciones y acciones que requiere la empresa para evitar la inadecuada racionalización de recursos y los fundamentos teóricos de la minimización de costos	
Diseñar una propuesta de implementación de un sistema de gestión que se aplique a todos los procedimientos de la empresa con el fin de minimizar los costos de la empresa de calzados Oviedo.		
Validar la propuesta de implementación de un sistema de gestión e instrumento de investigación a través de la		

opinión de expertos para su
correcto desarrollo en
todos los procesos de la
empresa

Metodología

Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Unidad de análisis e instrumentos
Holístico y mixto respectivamente	Proyectivo, no experimental y transversal, respectivamente	Unidad de análisis: colaboradores, proveedores, distribuidores, clientes y propietarios. Instrumentos: recolección de datos, la encuesta y la entrevista

Anexo 2: Matriz metodológico de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Proponer la implementación de un sistema integral de gestión que permita minimizar costos en la MYPE de calzados Oviedo del distrito de Ate Vitarte, 2017</p>	<p>Diagnosticar la situación en los procesos, procedimientos y técnicas de control que usa la empresa que puedan incurrir en el aumento de costos y pérdidas que evite el correcto desarrollo de la organización</p>		Planeamiento			Recolección de Datos
	<p>Teorizar los procedimientos que siguen los sistemas de gestión, condiciones y acciones que requiere la empresa para evitar la inadecuada racionalización de recursos y los fundamentos teóricos de la minimización de costos</p>		Organización			
	<p>Diseñar una propuesta de implementación de un sistema de gestión que se aplique a todos los procedimientos de la</p>		Dirección			Encuesta

	<p>empresa con el fin de minimizar los costos de la empresa de calzados Oviedo.</p>	<p>Sistema Integral de Gestión</p>		<p>Colaboradores, proveedores, distribuidores, clientes y propietarios</p>		
	<p>Validar la propuesta de implementación de un sistema de gestión e instrumento de investigación a través de la opinión de expertos para su correcto desarrollo en todos los procesos de la empresa</p>		<p>Control</p>			
		<p>Costos</p>				<p>Entrevista</p>

Anexo 3: Instrumento cuantitativo**CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA MINIMIZAR COSTOS DE LA MYPE DE CALZADOS OVIEDO DEL DISTRITO DE ATE VITARTE**

Estimados colaboradores, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la minimización de costos que percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicitamos responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Área de trabajo: Corte () Aparado () Armado ()

Indicaciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales pedimos responder marcando con una (x) la respuesta que considere correcta.

1. ¿Con qué frecuencia se realiza el conteo de insumos que se compra para la producción de calzado?

Con mucha frecuencia	<input type="checkbox"/>	No se realiza	<input type="checkbox"/>
Con poca frecuencia	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente se realiza	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se realiza el conteo de mermas en las distintas áreas durante la producción diaria?

Sí se realiza el conteo de mermas	<input type="checkbox"/>
No se realiza el conteo de mermas	<input type="checkbox"/>
A veces se realiza el conteo de mermas	<input type="checkbox"/>
Casi siempre se realiza el conteo de mermas	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se realiza el conteo de accesorios defectuosos en las distintas áreas durante la producción diaria?

Sí se realiza el conteo de accesorios defectuosos

No se realiza el conteo de accesorios defectuosos

A veces se realiza el conteo de accesorios defectuosos

Casi siempre se realiza el conteo de accesorios defectuosos

4. ¿Se registra la cantidad de productos semi terminados y terminados que resulten defectuosos durante la producción diaria?

Sí se registra los productos semi terminados y terminados

No se registra los productos semi terminados y terminados

A veces se registra los productos semi terminados y terminados

Casi siempre se registra los productos semi terminados y terminados

5. ¿Se almacena los calzados terminados en espacios y condiciones adecuadas para el mantenimiento de los mismos?

Sí se almacena los calzados en condiciones adecuadas

No se almacena los calzados en condiciones adecuadas

A veces se almacena los calzados en condiciones adecuadas

Casi siempre se almacena los calzados en condiciones adecuadas

6. ¿Se realiza inventarios mensuales de la producción que se realiza en su área?

Sí se realizan inventarios mensuales

No se realizan inventarios mensuales

A veces se realizan inventarios mensuales

Casi siempre se realizan inventarios mensuales

7. ¿La empresa proporciona un modelo de fabricación de calzados en el que especifique la cantidad de insumos a utilizar por cada producto?

La empresa siempre proporciona un modelo de fabricación

La empresa nunca proporciona un modelo de fabricación

La empresa a veces proporciona un modelo de fabricación

La empresa casi siempre proporciona un modelo de fabricación

8. ¿Se realiza pedidos de insumos a través de un documento de solicitud de compra?

Sí se realiza pedidos a través de solicitudes de compras

No se realiza pedidos a través de solicitudes de compras

A veces se realiza pedidos a través de solicitudes de compras

Se realiza pedidos a través de otros medios

9. ¿La empresa le solicita realizar algún registro como firmar en planillas o registros contables al momento del pago de su salario?

Sí solicitan registrar el pago del salario

No solicitan registrar el pago del salario

A veces solicitan registrar el pago del salario

Casi siempre solicitan registrar el pago del salario

10. ¿La empresa hace uso de todos los espacios designados para la producción y almacenamiento de los productos?

Sí se utilizan todos los espacios de la empresa

No se utilizan todos los espacios de la empresa

A veces se utilizan todos los espacios de la empresa

Casi siempre se utilizan todos los espacios de la empresa

11. ¿Qué tan frecuente se realizan trabajos fuera del horario de trabajo establecido?

Con mucha frecuencia	<input type="checkbox"/>	No se realiza	<input type="checkbox"/>
Con poca frecuencia	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente se realiza	<input type="checkbox"/>

12. ¿Los colaboradores cumplen con la meta de producción diaria que se les asigna?

Sí cumplen con la meta	<input type="checkbox"/>	A veces cumplen con la meta	<input type="checkbox"/>
No cumplen con la meta	<input type="checkbox"/>	Casi siempre cumplen con la meta	<input type="checkbox"/>

13. ¿Se realizan hojas de producción donde se detalle el material usado en cada producto?

Sí se realizan hojas de producción	<input type="checkbox"/>	A veces realizan hojas de	<input type="checkbox"/>
No se realizan hojas de		producción	
producción	<input type="checkbox"/>	Casi siempre realizan hojas de	<input type="checkbox"/>
		producción	

14. ¿Qué tan frecuente se presentan averías en las máquinas de trabajo?

Con mucha frecuencia	<input type="checkbox"/>	No se presentan averías	<input type="checkbox"/>
Con poca frecuencia	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente se presentan averías	<input type="checkbox"/>

15. ¿La empresa realiza mantenimiento a la maquinaria de fabricación de forma mensual?

Sí realiza mantenimiento	<input type="checkbox"/>	A veces realiza mantenimiento	<input type="checkbox"/>
No realiza mantenimiento	<input type="checkbox"/>	Casi siempre realiza mantenimiento	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ALFONSO LA TORRE TEBADA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. N. S. S. A. ubicado en LA VEGA procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA COSTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Con qué frecuencia se realiza el conteo de insumos que se compra para la producción de calzados?				/				/				/				/		
2	¿Se realiza el conteo de mermas en las distintas áreas durante la producción diaria?				/				/				/				/		
3	¿Se realiza el conteo de accesorios defectuosos en las distintas áreas durante la producción diaria?				/				/				/				/		
4	¿Se registra la cantidad de productos semi terminados y terminados que resulten defectuosos durante la producción diaria?				/				/				/				/		
5	¿Se almacena los calzados terminados en espacios y condiciones adecuadas para el mantenimiento de los mismos?				/				/				/				/		

6	¿Se realiza inventarios mensuales de la producción que se realiza en su área?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	¿La empresa proporciona un modelo de fabricación de calzados en el que especifique la cantidad de insumos a utilizar por cada producto?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
8	¿Se realiza pedidos de insumos a través de un documento de solicitud de compra?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
9	¿La empresa le solicita realizar algún registro como firmar en planillas o registros contables al momento del pago de su salario?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10	¿La empresa hace uso de todos los espacios designados para la producción y almacenamiento de los productos?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
11	¿Qué tan frecuente se realizan trabajos fuera del horario de trabajo establecido?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
12	¿Los colaboradores cumplen con la meta de producción diaria que se les asigna?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
13	¿Se realizan hojas de producción donde se detalle el material usado en cada producto?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
14	¿Qué tan frecuente se presentan averías en las máquinas de trabajo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
15	¿La empresa realiza mantenimiento a la maquinaria de fabricación de forma mensual?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:
.....
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....*S.*.....

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Pucosa identificado con DNI Nro 07464286 Especialista en Administración de Empresas Actualmente laboro en S.A. LIDER... MARI... S.A. ubicado en Av. P. S. 2021 procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA COSTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Con qué frecuencia se realiza el conteo de insumos que se compra para la producción de calzado?				✓				✓				✓					✓	
2	¿Se realiza el conteo de mermas en las distintas áreas durante la producción diaria?				✓				✓				✓					✓	
3	¿Se realiza el conteo de accesorios defectuosos en las distintas áreas durante la producción diaria?				✓				✓				✓					✓	
4	¿Se registra la cantidad de productos semi terminados y terminados que resulten defectuosos durante la producción diaria?				✓				✓				✓					✓	
5	¿Se almacena los calzados terminados en espacios y condiciones adecuadas para el mantenimiento de los mismos?				✓				✓				✓					✓	

6	¿Se realiza inventarios mensuales de la producción que se realiza en su área?							✓						✓
7	¿La empresa proporciona un modelo de fabricación de calzados en el que especifique la cantidad de insumos a utilizar por cada producto?							✓						✓
8	¿Se realiza pedidos de insumos a través de un documento de solicitud de compra?							✓						✓
9	¿La empresa le solicita realizar algún registro como firmar en planillas o registros contables al momento del pago de su salario?							✓						✓
10	¿La empresa hace uso de todos los espacios designados para la producción y almacenamiento de los productos?							✓						✓
11	¿Qué tan frecuente se realizan trabajos fuera del horario de trabajo establecido?							✓						✓
12	¿Los colaboradores cumplen con la meta de producción diaria que se les asigna?							✓						✓
13	¿Se realizan hojas de producción donde se detalle el material usado en cada producto?							✓						✓
14	¿Qué tan frecuente se presentan averías en las máquinas de trabajo?							✓						✓
15	¿La empresa realiza mantenimiento a la maquinaria de fabricación de forma mensual?							✓						✓

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.... dimensión/sub categoría:
.....
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

Anexo08. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: "Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la ryes de Colvada Oriado de Arequipa, 2019"
 Nombre de la propuesta: Modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua.

Yo, ABEL DE LA TORRE TEJADA identificado con DNI Nro 078770330 Especialista en ADMINISTRACION
 Actualmente laboro en U. W. I. S. A. Ubicado en UNCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *Tiene coherencia y procede.*
2.
3.

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo08. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: " Sistema de gestión por procesos que minimiza costo de la Nype de calzados Oviedo de Arequipa, 2019 "

Nombre de la propuesta: Modelo de Gestión por procesos basado en la mejora continua

Yo, Heriberto Oviedo Oviedo identificado con DNI Nro 41228476 Especialista en calzados
 Actualmente laboro en Oviedo Outdoor Ubicado en Arequipa Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *Si procede*
2.
3.

Es todo cuanto informo;



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

Firma

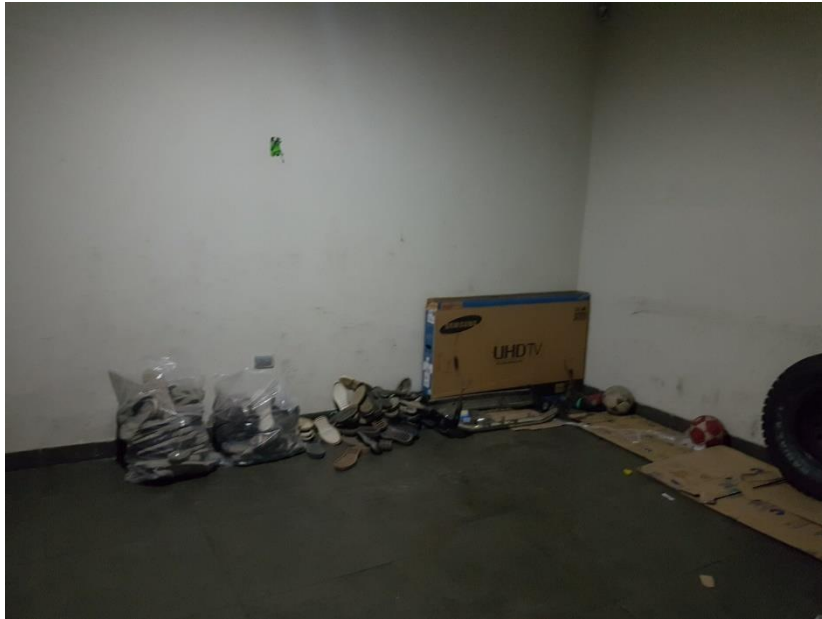
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

A continuación se muestran imágenes de la visita a la empresa Oviedo Outdoor Specialist.

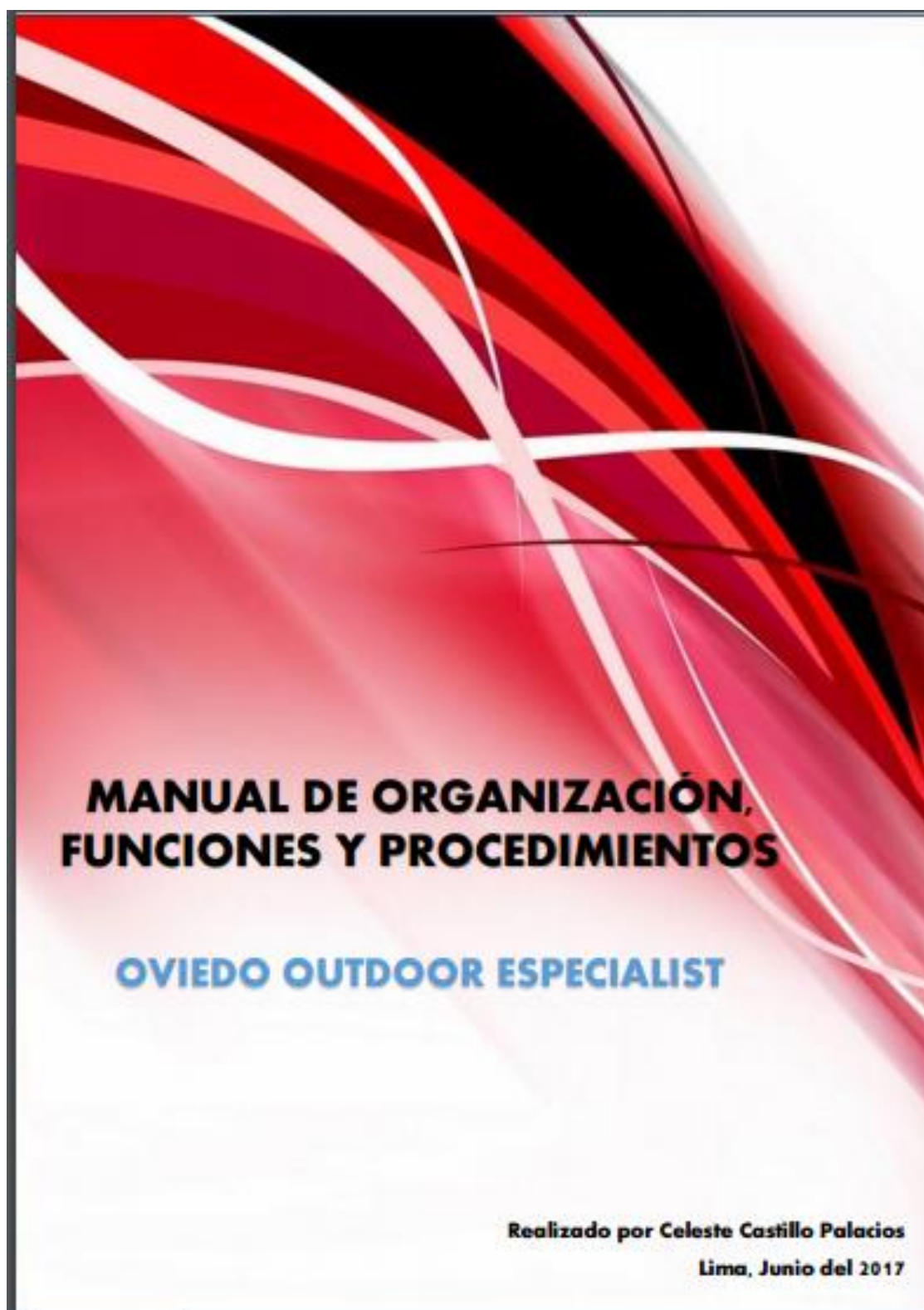








Anexo 7: Evidencia de la propuesta



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 1 de 44	

OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST**PRESENTACIÓN**

El Manual de Organización, Funciones y Procedimientos es un instrumento técnico normativo de gestión que le permite al personal conocer la estructura orgánica de la empresa, así como las funciones, responsabilidades y autoridad de los distintos cargos necesarios para lograr la eficiencia en los procesos de la organización. Debe ser considerado como instrumento dinámico sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 2 de 44	

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
ÍNDICE	2
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	4
1.1 FINALIDAD DEL MANUAL	5
1.2 BASE LEGAL	6
1.3 INFRAESTRUCTURA	6
1.4 ANTECEDENTES	7
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
2.1 MISIÓN	9
2.2 VISIÓN	9
2.3 VALORES	9
2.4 ORGANIGRAMA	10
CAPÍTULO III: MANUAL DE FUNCIONES	11
3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	12
3.2 PROCESO DE SELECCIÓN	13
3.3 CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS	14
3.4 ESTRUCTURA DE CARGOS	15

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 3 de 44	

CAPÍTULO IV: PROCEDIMIENTOS	33
4.1 PRODUCTOS	34
4.2 TECNOLOGÍA	35
4.3 CADENA DE SUMINISTROS DE OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	36
4.4 MAPA DE PROCESOS	37
4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE CORTE Y DESBASTADO	38
4.6 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE APARADO	39
4.7 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ARMADO Y PEGADO	40
4.8 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ACABADO Y EMPAQUETADO	41
4.9 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ALMACÉN	42
4.10 PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO	43
4.11 POLÍTICAS DE CALIDAD	44

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR SPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 4 de 44	

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 5 de 44	

FINALIDAD DEL MANUAL

El presente Manual de Organización, Funciones y Procedimientos de la empresa Oviedo Outdoor Specialist es un instrumento normativo que tiene como finalidad:

1. Dar a conocer la estructura organizacional de la empresa y de las distintas áreas que componen a la organización, así como las funciones generales y específicas de su estructura interna.
2. Establecer los niveles de responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, así como los grados de delegación de autoridad.
3. Facilitar la interacción y comunicación de todos los niveles jerárquicos de la empresa, eliminando la duplicidad de esfuerzo, uso de recursos innecesarios, confusión y desorientación durante los procesos de la organización.
4. Establecer las pautas de un sólido y efectivo sistema de control interno.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización, Funciones y Procedimientos.

El Manual de Organización, Funciones y Procedimientos será aprobado por la gerencia de la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 6 de 44	

BASE LEGAL

Las entidades privadas no están en la obligación de contar con un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, sin embargo se basan principalmente en la disposición legal siguiente:

- ❖ Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) Decreto Supremo N° 003-97 –TR, Título III Capacitación Laboral y Productividad, Artículos 84°, 85° y 86°, mediante el cual se fomenta la productividad de la empresa a través de capacitación y formación para mejorar los conocimientos y aptitudes de los trabajadores.

INFRAESTRUCTURA

Razón Social: Oviedo Outdoor Specialist

Dirección legal: Urb. Los Ángeles de Vitarte MZ. "G" Lt. 17 - Ate - Lima

RUC: 10447035311

Actividad económica: Fabricación de calzados para caballeros, damas y niños

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 7 de 44	

ANTECEDENTES

La empresa *Oviedo Outdoor Specialist* fue creada en el año 2008 por el joven *Hermitaño Oviedo Oviedo* en la provincia de *Arequipa*. Mediante el desarrollo de sus actividades a través de los años, la empresa ha logrado que su marca *Alligator*; calzado de cuero para varón en diferente estilos, se posicione en el mercado de calzados de *Lima* y *Provincias* tanto por sus modelos como su calidad de cuero.

Desde el 2008, el joven *Hermitaño Oviedo* ha innovado constantemente los colores de sus modelos de calzado conquistando las preferencias de los consumidores en los que resaltan los consumidores de provincia debido a la alta calidad de cuero de sus calzados. Fue tal el desarrollo empresarial de esta marca que la empresa se trasladó a *Lima* en el año 2013, conquistando el mercado de calzados limeño. La empresa *Oviedo Outdoor Specialist* se ha caracterizado por su notable crecimiento y busca un eficiente desarrollo en conjunto con sus trabajadores.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 9 de 44	

MISIÓN

Producir calzados de cuero de alta calidad con diseños innovadores que respondan a las necesidades de nuestros clientes a través del uso de tecnología, infraestructura y recursos de manera eficiente, y colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

VISIÓN

Hacia el 2025, la empresa Ovido Outdoor Specialist será reconocida en el país y en América Latina por sus calzados de cuero de alta calidad y diseños innovadores, con una oferta que satisfará a los consumidores más exigentes del mercado y con personal altamente capacitado.

VALORES

- ◆ Honestidad
- ◆ Respeto
- ◆ Integración
- ◆ Calidad
- ◆ Liderazgo

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 8 de 44	

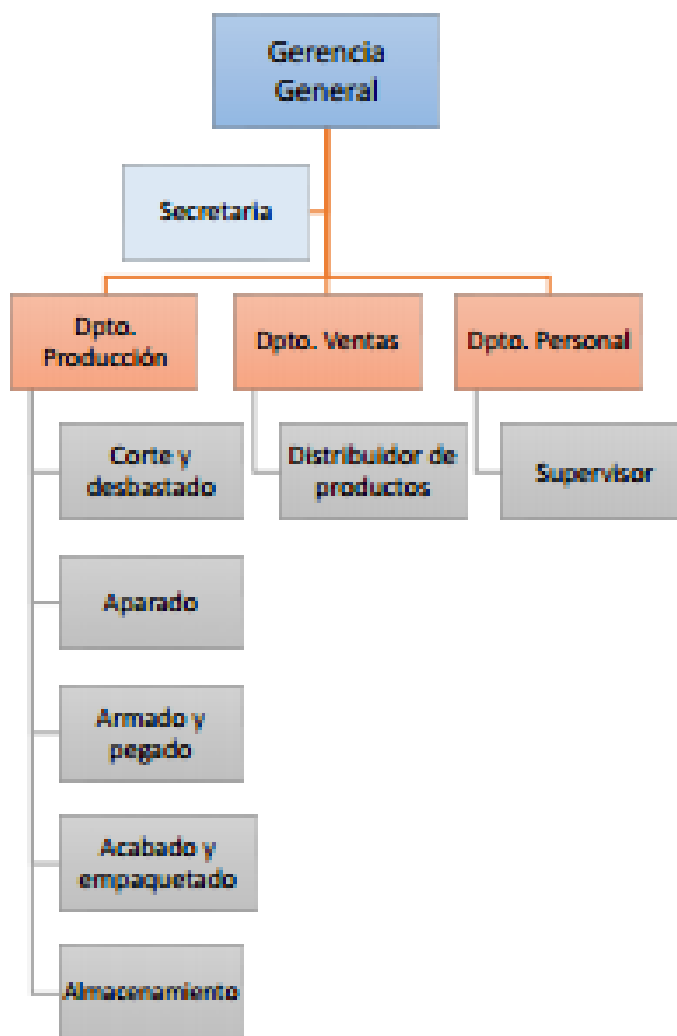
CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 10 de 44	

ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa Oviedo Outdoor Specialist.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR SPECIALIST	Verión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 11 de 44	

CAPÍTULO III

MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 12 de 44	

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La empresa Oviedo Outdoor Specialist sigue el siguiente proceso de reclutamiento para la contratación de personal:

- ❖ Debe existir un puesto vacante para iniciar el proceso de reclutamiento.
- ❖ Se procede a hacer una convocatoria dentro de la empresa, entre familiares, amistades o conocidos que puedan cumplir con los requisitos que requiere el puesto vacante, priorizando la integridad de los colaboradores
- ❖ De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento externos, tales como convocatorias a través de medio digitales.
- ❖ El Departamento de personal se encargará de comunicarse con los candidatos seleccionados para una evaluación de habilidades, evaluación de intereses y entrevista de trabajo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 13 de 44	

PROCESO DE SELECCIÓN

La empresa Oviedo Outdoor Specialist sigue el siguiente proceso de selección para la contratación de personal:

- ❖ Se hace una convocatoria a las personas seleccionadas en una fecha específica para la previa evaluación.
- ❖ Se recurrirá al análisis y evaluación de los seleccionados a través de pruebas; dependiendo del área y cargo, con el fin de determinar si cumple con los requerimientos del puesto de trabajo.
- ❖ Los candidatos seleccionados serán entrevistados por el jefe del Departamento de Personal con el fin de dar a conocer las características del puesto de trabajo, así como tener información acerca de los intereses de los candidatos.
- ❖ Se hace de conocimiento de los candidatos los resultados de la entrevista.
- ❖ Se procede con los términos de contratación con la persona seleccionada para el puesto del trabajo.

El proceso de selección está sujeto a cambios por parte del área correspondiente en base a las nuevas necesidades de la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 14 de 44	

CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

La empresa está constituida por diferentes áreas que tiene que interactuar entre sí para obtener una mejor coordinación, cada área está compuesta por una cantidad de operarios que se encuentran especificados en el siguiente cuadro.

NOMINACIÓN DEL CARGO	TOTAL NECESARIO
ÓRGANO GERENCIAL	
Gerente General	1
Secretaría de Gerencia	1
ÓRGANO OPERATIVO	
Supervisor de Operaciones y Personal	1
Operarios de área corte y devastado	3
Operarios de área aparado	6
Operarios de área armado y pegado	4
Operarios de área de acabado y empaquetado	1
Operarios de área almacenamiento	1
ÓRGANO VENTAS	
Distribuidor de productos y ventas	1

La cantidad de operarios está sujeto a cambios por parte del área correspondiente en base a las nuevas necesidades de la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS O'VIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 15 de 44	

ESTRUCTURA DE CARGOS

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Gerente General
Jefe inmediato	Socios
Supervisa a:	Toda la empresa
Número de personas en el cargo	01
Objetivo : Sus objetivos principales se basan en la planificación a corto y largo plazo, la organización del trabajo diario, el control de todas las actividades y la dirección de la organización. Así como el análisis y cálculo de los labores de la empresa.	
Perfil del puesto: Máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa, está al mando de todas las áreas, las decisiones y el desarrollo próspero de la organización.	
Requisitos del puesto <ul style="list-style-type: none"> - Titulado en carreras de Administración o carreras afines - Experiencia mínima de 03 años en dirección de empresas. - Nivel de computación avanzado - Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Creatividad 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 16 de 44	

- **Iniciativa**
- **Planificación**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo de equipo**
- **Capacidad para comunicarse**
- **Visión en conjunto**

Funciones

- **Supervisión de todas las actividades de la empresa.**
- **Realización de contratos de personal y proveedores**
- **Coordinación y control de todas las actividades**
- **Proyección de actividades que generen nuevos ingresos para la empresa.**
- **Formulación de presupuestos de la organización.**
- **Aprobar nuevos procedimientos que permitan la optimización de las actividades de la empresa.**
- **Cumplimiento de actividades que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.**
- **Comunicación directa con el personal de la empresa para la eficiente toma de decisiones con respecto a las problemáticas presentadas.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 17 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Secretaria de Gerencia
Jefe inmediato	Gerente
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	01
Objetivo :	
<p>La secretaria está a cargo de una secretaria ejecutiva que administra las actividades correspondientes al área de gerencia. Asiste al Gerente, clasifica y tramita la documentación que tiene que observar el Gerente General. Verifica el correcto estado de toda la documentación.</p>	
Perfil del puesto:	
<p>Asistente del Gerente General, encargada de la correcta administración de la documentación, así como verificación de la revisión, firma y visación de los mismos. Comunicación eficiente con las distintas áreas de la empresa así como el público en general.</p>	
Requisitos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de estudios de secretariado ejecutivo o carreras de administración. - Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas. - Nivel de computación básico - Contar con las siguientes habilidades: 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 18 de 44	

- Responsabilidad
- Capacidad para comunicarse
- Iniciativa
- Planificación
- Trabajo de equipo
- Capacidad para comunicarse
- Puntualidad

Funciones

- Recepción y clasificación de documentación de Gerencia
- Redacción de correspondencia o documentación necesaria.
- Actualización constante de archivos y documentación gerencial.
- Registro de ingresos y salidas de productos, facturación y bienes asignados a la oficina de secretaria.
- Llenado de órdenes de pago, formularios, recibos, guías y otros documentos.
- Toma de mensajes y transmisión de los mismos.
- Atención y suministro de productos a los clientes
- Realizar seguimiento en cuanto a cobranza de clientes.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 19 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Supervisor de operaciones y personal
Jefe inmediato	Gerente
Supervisa a:	Operarios de producción
Número de personas en el cargo	01
Objetivo : <p>Sus objetivos principales se basan en la planificación de actividades, así como la organización, dirección y control operativo del departamento de producción. Emitir recomendaciones a la gerencia acerca de mayores alternativas para lograr la eficiencia de los procesos.</p>	
Perfil del puesto: <p>Está al mando del área de producción así como de las decisiones y el desarrollo próspero de la misma. Tiene relación directa con los trabajadores, los supervisa, apoya y organiza en sus actividades diarias.</p>	
Requisitos del puesto <ul style="list-style-type: none"> • Titulado o técnico en carreras afines a administración y manejo de personal. • Experiencia mínima de 01 año en empresas de fabricación. • Nivel de computación básico • Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y desarrollo de personas 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 20 de 44	

- **Iniciativa**
- **Planificación**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo de equipo**
- **Capacidad para comunicarse**
- **Innovación**
- **Análisis y toma de decisiones**

Funciones

- **Supervisión del proceso de producción en todas las fases.**
- **Vigilar que el proceso de fabricación de calzado cumpla con la planificación prevista.**
- **Establecer el control de calidad de los productos terminados.**
- **Revisión de que el empaquetado se realice de forma uniforme.**
- **Revisión del área de almacenamiento, que los productos terminados estén en condiciones óptimas.**
- **Aprobar nuevos procedimientos que permitan la optimización de las actividades de la empresa.**
- **Control de las actividades del personal operario, así como de sus funciones, puntualidad y cumplimiento de metas.**
- **Organización de actividades a realizar por los operarios así como el establecimiento de metas del personal operario.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 21 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Operario de área de corte y devastado
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	03
Objetivo : Realizar el corte de las piezas de cuero y accesorios de acuerdo a los modelos de calzado que se requieran, no desperdiciar el material y hacer buen uso del mismo; cumplir con los objetivos propuestos por la administración con el fin de cumplir con los pedidos realizados.	
Perfil del puesto: Persona responsable del correcto corte y devastado de la materia prima del calzado, cuenta con habilidades matemáticas básicas, persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto <ul style="list-style-type: none"> - Estudios a nivel secundaria - Experiencia mínima de 01 año en puestos similares. - Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidad para tareas asignadas ▪ Iniciativa 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIDEO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 22 de 44	

- Destreza con habilidades de corte
- Responsabilidad
- Trabajo de equipo
- Memorizar modelos

Funciones

- Manejar la maquinaria que se le asigne para el cumplimiento de sus actividades.
- Cumplir con las tareas de corte distribuidas por el jefe a cargo de manera pronta y correcta
- Realizar los cortes y devastado de la materia prima de forma adecuada con el fin de no desperdiciar el material.
- Hacerse cargo y responsabilizarse por las herramientas e implementos asignados
- Cumplir con los objetivos asignados diariamente.
- Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.
- Limpiar periódicamente la maquinaria y herramientas brindadas para el desarrollo de su actividad.
- Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.
- Trabajar en equipo para el logro de objetivos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 23 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Operario de área de armado
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	08
Objetivo :	
Realizar el cosido de las piezas brindas por el área de corte, trazar puntos visibles para coserlos en la máquina de acuerdo a las indicaciones brindadas por el jefe de área. Marcar puntos de referencia para que el área de armado tenga conocimiento sobre la ubicación de los accesorios del calzado.	
Perfil del puesto:	
Persona responsable del correcto armado de la materia prima brindada por el área de corte, cuenta con habilidades matemáticas básicas, persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento de estilos y formas de zapatería, así como del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios a nivel secundaria • Experiencia mínima de 01 año en puestos similares. • Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad para tareas asignadas • Iniciativa 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 24 de 44	

- Destreza con habilidades de cosido
- Responsabilidad
- Trabajo de equipo
- Memorizar armado de modelos

Funciones

- Manejar la maquinaria que se le asigne para el cumplimiento de sus actividades.
- Cumplir con las tareas de armado distribuidas por el jefe a cargo de manera pronta y correcta
- Realizar los cosidos de la materia prima sin errores con el fin de no desperdiciar el material.
- Realizar el trazado de puntos guías para el área de armado.
- Verificar que los cortes coincidan con los moldes asignados.
- Hacerse cargo y responsabilizarse por las herramientas e implementos asignados
- Cumplir con los objetivos asignados diariamente.
- Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.
- Limpiar periódicamente la maquinaria y herramientas brindadas para el desarrollo de su actividad.
- Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.
- Trabajar en equipo para el logro de objetivos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 25 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Operario de área de armado y pegado
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	04
Objetivo :	
El área de armado tiene como objetivo armar y pegar el calzado final teniendo como base las piezas brindadas por las distintas áreas para lograr el modelo asignado a realizar. Dar por terminado los cortes y aplicación de accesorios necesarios.	
Perfil del puesto:	
Persona responsable del armado del calzado final en base al molde asignado, cuenta con habilidades de destreza manual y enfoque en los detalles, persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento de estilos y formas de zapatería, así como del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios a nivel secundaria • Experiencia mínima de 01 año en puestos similares. • Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad para tareas asignadas • Destreza con habilidades manuales 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 26 de 44	

- Responsabilidad
- Trabajo de equipo
- Memorizar procesos

Funciones

- Manejar la maquinaria que se le asigne para el cumplimiento de sus actividades.
- Cumplir con las tareas de armado distribuidas por el jefe a cargo de manera pronta y correcta
- Realizar la unión de las piezas brindadas por las distintas áreas para que el calzado tenga el modelo correcto.
- Realizar el pegado de accesorios pertenecientes al modelo.
- Realizar las correcciones correspondientes y estar al tanto de que el calzado tenga la forma adecuada.
- Hacerse cargo y responsabilizarse por las herramientas e implementos asignados
- Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.
- Limpiar periódicamente la maquinaria y herramientas brindadas para el desarrollo de su actividad.
- Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.
- Trabajar en equipo para el logro de objetivos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 27 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Operario de área de acabado y empaquetado
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	01
Objetivo : Realizar el acabado y empaquetado de los distintos calzados terminados brindados por la producción diaria, verificar que la calidad de la empaquetadura sea la adecuada, cumplir con el objetivo asignado diariamente por el jefe a cargo y brindar apoyo en las áreas que se necesite.	
Perfil del puesto: Persona responsable del correcto empaquetado del calzado, ser responsable de la presentación del producto final. Cuenta con habilidades manuales básicas, persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios a nivel secundaria ▪ Experiencia mínima de 06 meses en puestos similares. ▪ Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidad para tareas asignadas 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 28 de 44	

- **Iniciativa**
- **Destreza con habilidades manuales**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo de equipo**
- **Memorizar armado de empaquetados**

Funciones:

- Manejar la maquinaria que se le asigne para el cumplimiento de sus actividades.
- Cumplir con las tareas de armado distribuidas por el jefe a cargo de manera pronta y correcta
- Realizar el acabado y empaquetado sin errores con el fin de no desperdiciar el material.
- Corroborar la calidad de la empaquetadura realizada.
- Hacerse cargo y responsabilizarse por las herramientas e implementos asignados
- Brindar apoyo si se requiere en las distintas áreas de producción.
- Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.
- Limpiar periódicamente las herramientas brindadas para el desarrollo de su actividad.
- Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.
- Trabajar en equipo para el logro de objetivos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 29 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Operario de área de almacén
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	01
Objetivo :	
Realizar la recepción y almacenamiento de productos terminados así como insumos y materia prima que se requiera para la producción. Despacho de mercadería en función a las hojas de producción presentadas, responsable del inventario de productos, fechas de caducidad de productos así como de la entrega oportuna de pedidos.	
Perfil del puesto:	
Persona responsable del almacenamiento en condiciones óptimas de los productos terminados así como los insumos. Organización de despacho de productos e inventarios mensuales. Persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios a nivel secundaria • Experiencia mínima de 06 meses en puestos similares. • Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 30 de 44	

- **Agilidad para tareas asignadas**
- **Iniciativa**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo de equipo**

Funciones

- **Recepción de mercadería entregada por proveedores, tales como materia prima e insumos.**
- **Controlar la calidad de los insumos y realizar la devolución del mismo de ser el caso.**
- **Preparación y chequeo de despachos de mercadería requerida con previa orden de despacho.**
- **Realizar inventarios mensuales de los productos de calzado.**
- **Apoyo en las distintas áreas que lo requieran.**
- **Hacerse cargo y responsabilizarse por las herramientas e implementos asignados.**
- **Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.**
- **Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.**
- **Trabajar en equipo para el logro de objetivos.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 31 de 44	

Manual de Funciones	
Nombre del cargo	Distribuidor de productos y ventas
Jefe inmediato	Supervisor de operaciones y personal
Supervisa a:	ninguno
Número de personas en el cargo	01
Objetivo :	
Realizar el procesamiento de pedidos en base a las órdenes de compra, movilización de los productos a los distintos compradores, toma de pedidos y obtención de nuevos clientes.	
Perfil del puesto:	
Persona responsable de la distribución de la mercadería, así como de la corroboración de la calidad de las mismas. Organización de pedidos, órdenes de compra y obtención de nuevos clientes en los mercados asignados. Persona responsable, ágil y con iniciativa. Debe tener conocimiento del procedimiento de fabricación de calzados.	
Requisitos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> - Estudios a nivel secundaria - Persona de sexo masculino - Experiencia mínima de 06 meses en puestos de venta. - Contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Organización 	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 32 de 44	

- **Agilidad para tareas asignadas**
- **Habilidades de ventas**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo de equipo**

Funciones

- **Distribuir mercadería en base a las órdenes de despacho entregadas.**
- **Controlar la calidad de los productos antes de la entrega de los mismos.**
- **Toma de pedidos por los clientes.**
- **Ofrecer los productos en los mercados asignados por el jefe de personal.**
- **Apoyo en las distintas áreas que lo requieran.**
- **Organización de las órdenes de compra.**
- **Seguir las normas de seguridad dadas por la administración.**
- **Conocer el proceso de las distintas áreas de producción de la empresa.**
- **Trabajar en equipo para el logro de objetivos.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 33 de 44	

CAPÍTULO IV
PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 34 de 44	

PRODUCTOS

La empresa Oviedo Outdoor Specialist cuenta con distintas líneas de productos siendo la más destacada la línea de Trekking – zapatos de montaña y caminatas; esta línea ha tenido buenos resultados debido a su alta calidad de cuero, así mismo cuenta con la línea de productos de seguridad industrial; enfocadas en trabajadores y línea de calzados urbanos para varón, dama y niños con las distintas tendencias de moda actual.



Línea de Trekking



Línea de Seguridad Industrial



Línea de Calle

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 35 de 44	

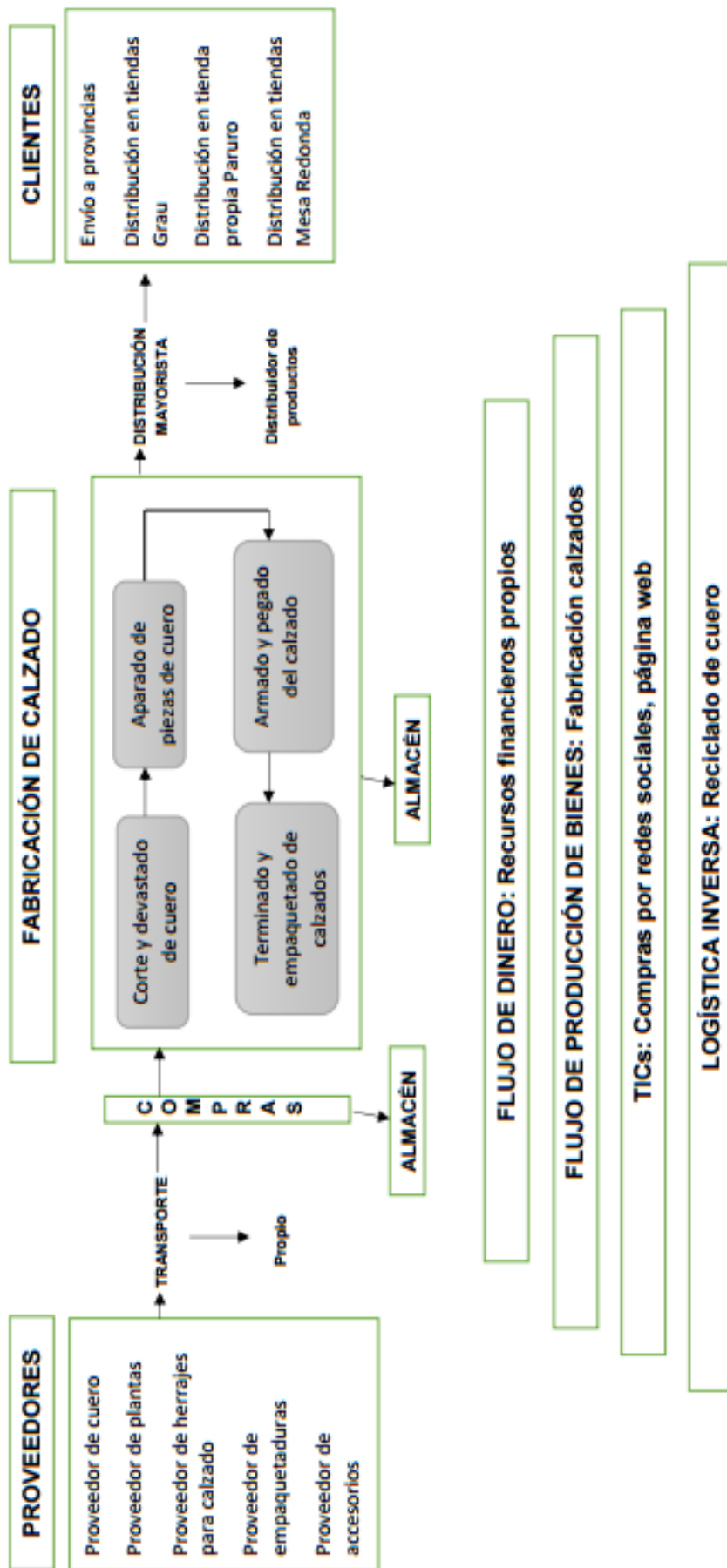
TECNOLOGÍA

La empresa Oviedo Outdoor Specialist cuenta con distintas maquinarias para la fabricación de calzados, están cuentan con la tecnología suficiente para cumplir con las necesidades de los clientes, algunas de las más utilizadas son las cortadoras, prensas, troqueladoras, pulidoras, destalladoras, máquina de alto relieve, perforadoras de punteras y máquinas de coser. Estas se encuentran a la disposición del personal operativo y se utilizan bajo previa supervisión del jefe a cargo.



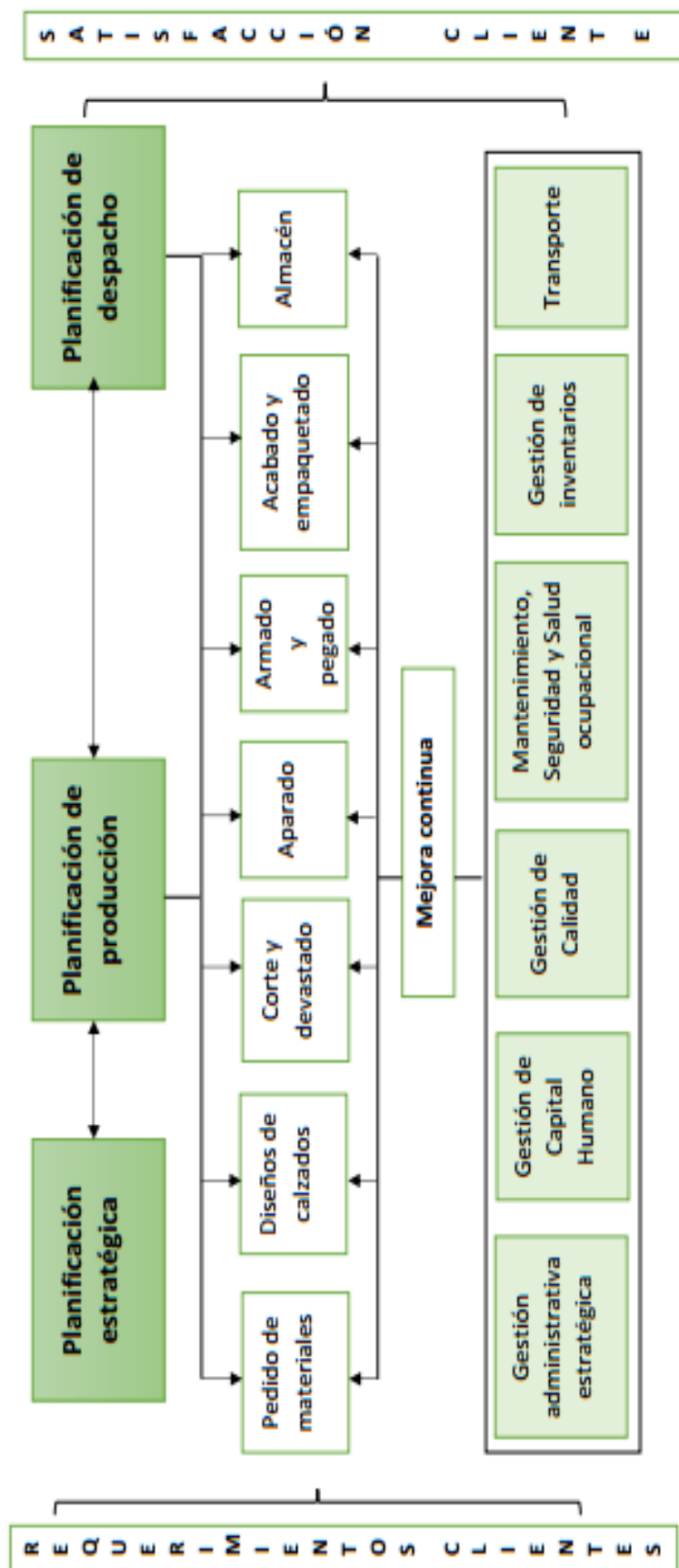
MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS		Versión: 01
		Fecha: 01/06/2017
OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST		Página 36 de 45

CADENA DE SUMINISTROS DE OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS		Versión: 01
		Fecha: 01/06/2017
OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST		Página 37 de 45

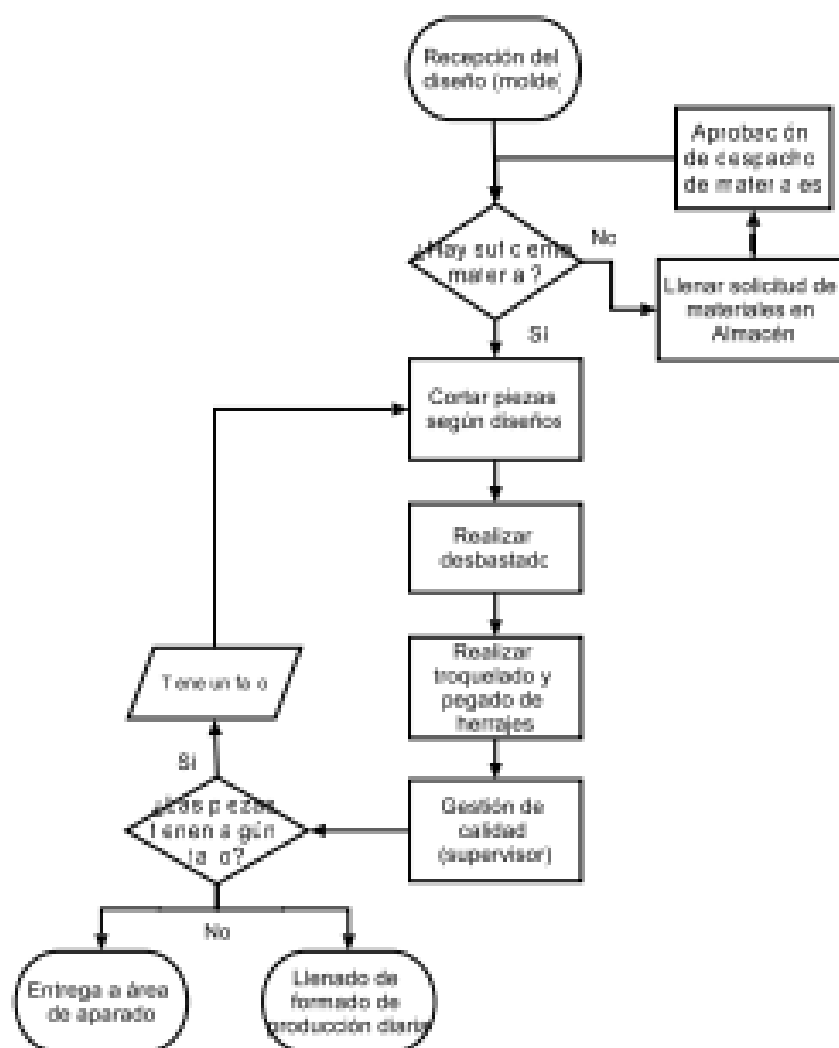
MAPA DE PROCESOS



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 38 de 45	
OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST		

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE CORTE Y DESBASTADO

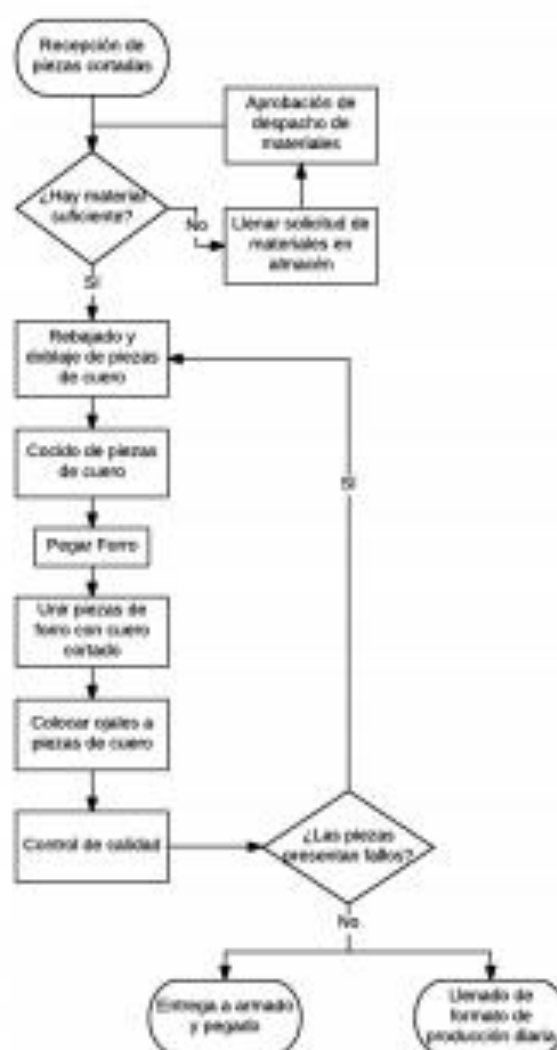
En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento que se debe seguir durante el corte y desbastado del cuero, así como las diferentes acciones a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 39 de 45	

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE APARADO

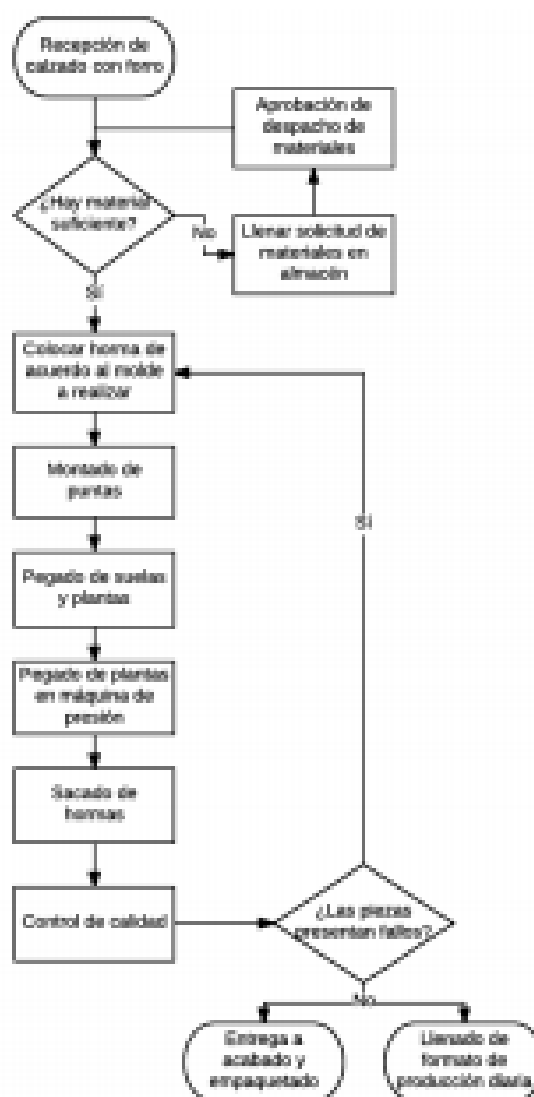
En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento que se debe seguir durante el aparado del calzado, así como las diferentes acciones a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 40 de 44	

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ARMADO Y PEGADO

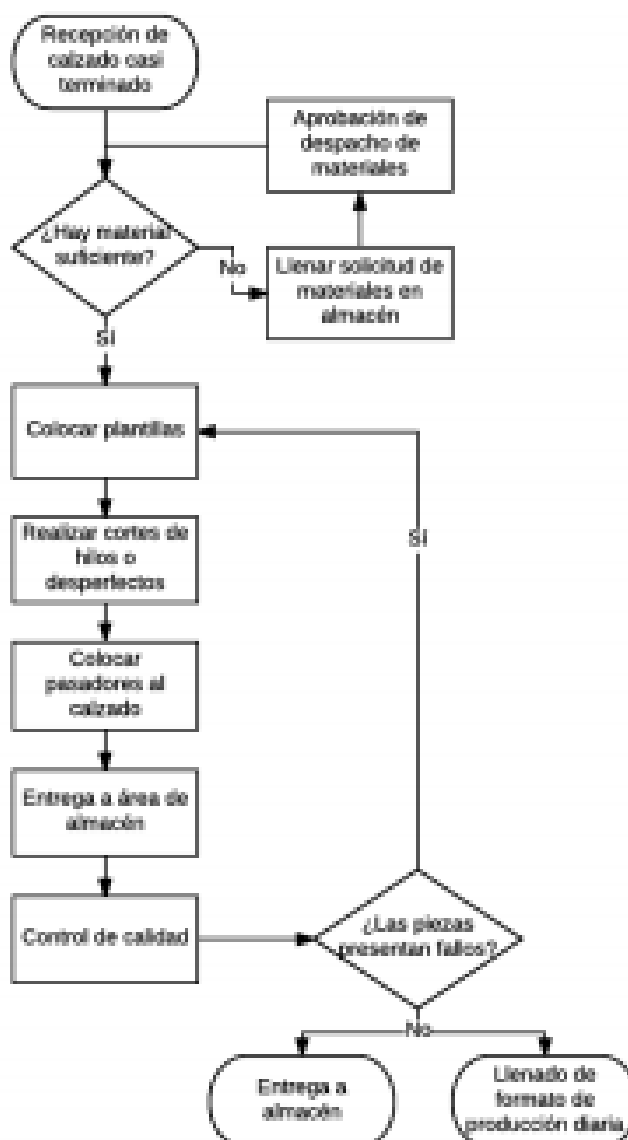
En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento que se debe seguir durante el armado y pegado del calzado, así como las diferentes acciones a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 41 de 44	

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ACABADO Y EMPAQUETADO

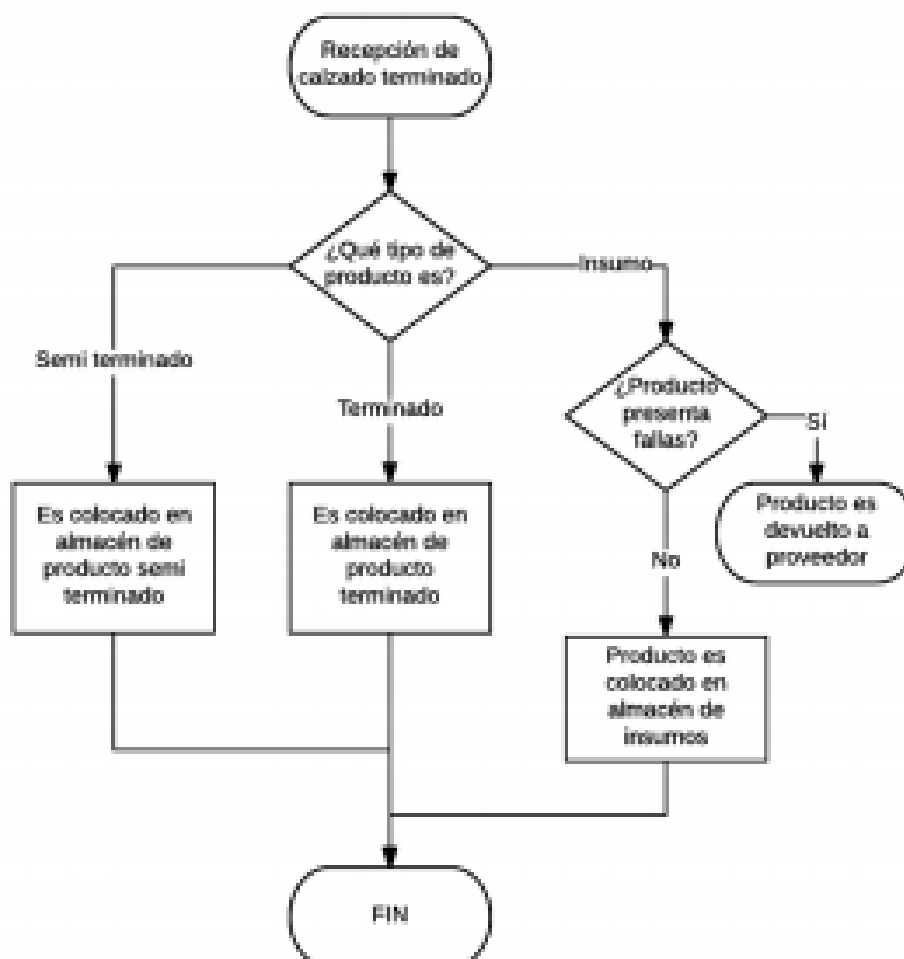
En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento que se debe seguir durante el acabado y empaquetado del calzado, así como las diferentes acciones a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Verión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 42 de 44	

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL ÁREA DE ALMACÉN

En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento que se debe seguir en el área de almacén, así como las diferentes acciones a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 43 de 44	

PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO

El personal está en la obligación de hacer cuidado de las herramientas de trabajo de sus respectivas áreas así como del equipamiento que este contiene. Para el correcto funcionamiento del mantenimiento de las áreas se proporciona algunos formularios que se utilizan.

FORMULARIO DE MANTENIMIENTO				Versión: 01	
Departamento:			Área:		
N°	Máquina o herramienta de trabajo	Descripción	Operario	Firma	

Cronograma de mantenimiento de maquinaria preventiva										Versión: 01							
N°	Máquina	Descripción	Encargado	Duración	Meses												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Troquelado	Limpieza	Técnico de mantenimiento	01 hora	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2																	
3																	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OVIEDO OUTDOOR ESPECIALIST	Versión:	01
	Fecha:	01/06/2017
	Página 44 de 44	

POLITICAS DE CALIDAD

La empresa Oviedo cuenta con distintas políticas con el fin de brindar productos de alta calidad al cliente final, nos comprometemos en realizar diseños innovadores así como producirlos con eficiencia, mano de obra calificada y tecnología alternativa. Nos preocupamos por garantizar la comodidad y durabilidad del producto para que nuestro cliente tenga la seguridad de que adquiere un producto de calidad en cualquiera de las líneas que ofrecemos. Para lograr tal motivo, usted como colaborador comprometido con los objetivos de la empresa, debe tener en cuenta lo siguiente:

- Cada proceso que se realice será supervisado por el jefe de área con el fin de evitar errores.
- Se debe considerar la reducción máxima de residuos o mermas con el fin de generar mayores desperdicios.
- Los colaboradores deben tener constante capacitación acerca de nuevos procesos que se puedan implementar para la mejora continua de las operaciones.

Gracias por ser parte de nuestra empresa.