



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE
CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D’DALIS”

Tutor

MSc. Fernando Dávila Medina

Autores

Hilda Mayhury López Poveda

Enma Cumanda López Poveda

GUAYAQUIL – ECUADOR

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

AUTOR/ES:

Hilda Mayhury López Poveda
Enma Cumanda López Poveda

REVISORES:

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA: Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019

N. DE PAGS: 118

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Manual, Diagramas y Procesos

RESUMEN: La investigación tiene como objetivo general desarrollar un Manual de procedimientos para la producción de calzado en el “Taller Artesanal D’Dalis”, lo que permitirá tener un control adecuado sobre la calidad del calzado y la optimización del proceso de producción. Se procedió al análisis no numéricos de información necesaria que permitirá realizar un análisis adecuado a los procesos de producción en sus diferentes etapas.

A partir de la información recolectada se elaboró un manual de procedimientos de producción de cada área de trabajo por escrito y gráficamente la manera de cómo efectuar determinados procesos del área de producción.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
Hilda Mayhury López Poveda	0999436155	mayah@hotmail.es
Enma Cumanda López Poveda	0999436108	enma_lp@yahoo.es
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D Rafael Iturralde Solórzano , DECANO	
	Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO	
	E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec	
	MBA. Ec. Oscar Machado	
	Teléfono: 2596500 EXT. 203	
	omachadoa@ulvr.edu.ec	

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

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

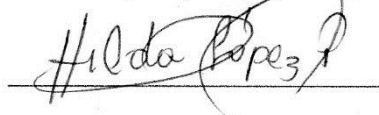
Las estudiantes egresadas HILDA MAYHURY LOPEZ POVEDA Y ENMA CUAMNDAD LOPEZ POVEDA, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede sus derechos de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente en el Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D’DALIS”.

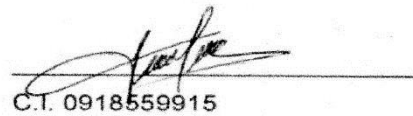
Autoras

Hilda Mayhury López Poveda



C.I. 0918559907

Enma Cumánda Lopez Poveda



C.I. 0918559915

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS", presentado por los estudiantes Hilda Mayhury López Poveda y Enma Cumanda López Poveda como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MSc. Fernando Dávila Medina

C.I. _____

Urkund Analysis Result

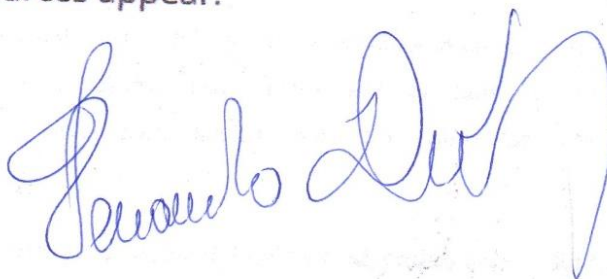
Analysed Document: ...docx (D45242854)
Submitted: 12/8/2018 1:07:00 AM
Submitted By: ...
Significance: 4 %

Sources included in the report:

proyecto de tesis ivis zurita UR.docx (D14982869)
TESIS.pdf (D15071689)
<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>
<https://www.gestiopolis.com/gestion-de-procesos-en-la-produccion-de-calzado/>
http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_Mapas_de_Procesos_1.pdf
<https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>

Instances where selected sources appear:

18



AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser mi fortaleza, guiarme y permitirme llegar a esta meta. A mi familia por todo el apoyo incondicional que me brindan siempre.

López Poveda Enma

Mi agradecimiento a mis Hermanos y Esposo que con sus palabras me han motivado para concluir mis metas.

López Poveda Hilda

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios. A mis hermanas por todo el apoyo, sus palabras de aliento, por ser mi fortaleza

López Poveda Enma

Este trabajo está dedicado a mi padre, quien me enseñó a nunca darme por vencida.

López Poveda Hilda

ÍNDICE GENERAL

<i>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</i>	ii
<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</i>	iv
<i>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</i>	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vii
<i>DEDICATORÍA</i>	viii
CAPÍTULO I	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
<i>1.1. Tema</i>	1
<i>1.2. Planteamiento del Problema</i>	1
<i>1.3. Formulación del Problema</i>	2
<i>1.3.1. Sistematización</i>	2
<i>1.4. Objetivos</i>	3
<i>1.4.1. Objetivo General</i>	3
<i>1.4.2. Objetivo Específicos</i>	3
<i>1.4. Justificación</i>	3
<i>1.5. Delimitación de la investigación</i>	3
<i>1.5.1. Delimitación Geográfica</i>	4
<i>1.6. Idea a Defender</i>	4
CAPITULO II	5
MARCO TEORICO	5
<i>2.1. Antecedentes investigación</i>	5
<i>2.2. Bases Teóricas</i>	7
<i>2.2.1. Historia del calzado en el Ecuador</i>	7
<i>2.2.1.1. Características de la industria de calzado</i>	8
<i>2.2.1.1.2. Tipos de cuero para la fabricación de calzado</i>	8
<i>2.2.2. Características de la producción artesanal</i>	9
<i>2.2.3. Taller Artesanal: Definición</i>	10
<i>2.2.4. Proceso: Definición</i>	10
<i>2.2.4.1. Tipos de procesos</i>	11
<i>2.2.4.2. Características de los procesos</i>	11

2.2.5. <i>Procesos de producción.</i>	12
2.2.5.1. <i>Fases del proceso productivo.</i>	13
2.2.5.2. <i>Tipos de proceso productivo.</i>	14
2.2.6. <i>Procedimiento.</i>	20
2.6.1. <i>Objetivos de los procedimientos.</i>	21
2.2.7. <i>Manual: Definición.</i>	22
2.2.7.1. <i>Tipos de manuales.</i>	23
2.2.7.2. <i>Estructura de los manuales.</i>	24
2.2.8. <i>Manual de procedimientos: Definición.</i>	24
2.2.8.1. <i>Características de un manual de procedimientos.</i>	26
2.2.9. <i>Diagramas de flujo.</i>	27
2.2.9.1. <i>Tipos de diagrama de flujo.</i>	29
2.2.9.2. <i>Pasos para elaborar un diagrama de flujo.</i>	30
2.3. <i>Marco Conceptual</i>	31
Capítulo III.	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. <i>Metodología de la investigación</i>	34
3.2. <i>Tipo de investigación</i>	34
3.3. <i>Enfoque de la investigación</i>	34
3.4. <i>Técnicas y herramientas de investigación</i>	35
3.5. <i>Población</i>	35
3.6. <i>Análisis de los resultados de la observación</i>	35
3.6.1. <i>Entrevistas a funcionarios de la empresa</i>	36
3.6.1.1. <i>Análisis de las entrevistas</i>	39
3.6.1.2. <i>Análisis de las observaciones</i>	59
Capítulo IV.....	62
PROPUESTA.....	62
4. 1. <i>Tema de la propuesta</i>	62
4.3. <i>Cronograma de implementación</i>	62
4.4. <i>FODA</i>	63
4.5. <i>Beneficios del manual de procedimientos</i>	64
4.6. <i>Presupuesto de inversión para el desarrollo del Manual de Procedimientos</i>	64
4.7. <i>Evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos</i>	64
4.8. <i>Presentación del manual</i>	66

Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	90
Anexos.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Tipos de cuero para calzado.....	9
<i>Tabla 2.</i> Foda.....	63
<i>Tabla 3.</i> Presupuesto de Manual	64
<i>Tabla 4.</i> Hoja de Evaluacion	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de proceso de producción.....	12
Figura 2. Proceso de producción de calzado	19
Figura 3. Diagrama de flujo	28
Figura 4. Simbolos en un diagrama de Flujo.....	30
Figura 5. Organigrama del Taller	62
Figura 6. Mapa de Procesos	66
Figura 7. Proceso de recepcion de materias primas.....	69
Figura 8. Proceso de Diseño de calzado.....	71
Figura 9. Proceso de entrega de material a Jefe de produccion.....	73
Figura 10. Proceso de entrega de material a operarios.....	75
Figura 11. Proceso de corte de modelo	77
Figura 12. Proceso de troquelado de plantillas.....	79
Figura 13. proceso de armado y cocido de capelladas	81
Figura 14. Proceso de pulida y echada de goma de planta.....	84
Figura 15. Proceso de empaquetado de calzado.....	87
Figura 16. <i>Materia prima</i>	96
Figura 17. <i>Diseño de calzado</i>	97
Figura 18. <i>Preparación de material</i>	97
Figura 19. Corte de modelo.....	98
Figura 20. Troquelado de plantillas.....	98
Figura 21. Pegada de forro de plantilla	99
Figura 22. Cosida de plantillas	99
Figura 23. Cosida de capelladas	100
Figura 24. Pulida y echada de goma de planta.....	100
Figura 25. Echada de goma a las plantillas	101
Figura 26. Armada de capellada en las hormas.....	101
Figura 27. Echada goma en las capelladas ya armadas.....	102
Figura 28. Pegada de suela y capellada.....	102
Figura 29. Al frío para solidificar.....	103
Figura 30. Producto terminado.....	103
Figura 31. Revisión y empaque, codificación y etiquetado, clasificación por cliente	104
Figura 32. Empaque final	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas para entrevistas a funcionarios de la empresa.....	94
Anexo 3. Fotos de áreas de producción del taller artesanal.....	97

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Manual de procedimientos para la producción de calzado en el taller artesanal D'Dalis.

1.2. Planteamiento del Problema

La industria artesanal en nuestro país actualmente atraviesa un buen momento ya que cuenta con el apoyo del Gobierno Central, brindándole beneficios tales como: financiamientos a largo plazo, exoneración de impuestos fiscales, tributarios, entre otros; con el propósito de que este sector pueda expandirse y contribuir en el mejoramiento de la economía nacional, brindando más plazas de trabajo.

El sector del calzado artesanal dentro del país tiene muchas falencias y debilidades. Las principales limitaciones que afronta este sector son la falta de materia prima, especialmente materiales, pegamento, suelas, etc., así como también la falta de capacitación a los artesanos.

Muchas microempresas dentro del sector del calzado se enfrentan a distintos problemas que impiden que esta industria mejore, innove y crezca. Los problemas son de tipo organizacional, manejo adecuado de la producción y logístico causando muchas limitaciones y restricciones, impidiéndoles crecer o expandirse en el mercado nacional.

Al igual que en otras microempresas de diferentes sectores económicos, Taller de Calzado D'Dalis no cuenta con una administración completamente formal a causa de la falta de conocimientos administrativos y de producción de los propietarios, teniendo como base para la producción el conocimiento experiencial.

Esto ha ocasionado que los propietarios de Taller D'Dalis no hayan podido implementar un correcto control de procesos en la fabricación de calzado.

La problemática expuesta genera lo siguiente:

El personal no conoce o no sabe de las labores o funciones que le corresponden según su cargo y perfil laboral. Así también ignoran cómo realizar los procesos de una forma lógica y ordenada.

A pesar de existir una cadena de mando, persiste la desorganización administrativa, generando muchas veces sobrecarga de trabajo.

Taller D'Dalis, microempresa del Sector Artesanal

En el área logística se observa las demoras en el etiquetado, empaque y falencias en el control de calidad; esto ha ocasionado que los clientes se sientan insatisfechos con el producto terminado.

Por lo que es trascendental crear un manual para el personal que trabaja en la producción para corregir los errores en la fabricación de calzado y tener un control adecuado de la calidad, etiquetado, empaque y entrega del producto.

Este manual se constituirá en una herramienta indispensable para toda la organización, dado que les permitirá cumplir con sus funciones y procesos de una forma sencilla y clara.

Los manuales de procedimiento constituyen uno de los pilares más eficaces para la elaboración de procesos, dado que estas herramientas facilitan el aprendizaje a los empleados, dotan de una guía clara y necesaria en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de orientar y fortalecer los esfuerzos del talento humano, para alcanzar la consecución de las tareas que se le han encargado.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera se puede optimizar el proceso de producción y ventas en el taller artesanal D'Dalis?

1.3.1. Sistematización.

¿Cuál es la situación actual en el Taller de Calzado Artesanal D'Dalis?

¿Cuáles serían los procedimientos a implementarse para el buen manejo de la producción?

¿Cuál sería la inversión y beneficios al implementar el manual de procedimientos de producción en el taller de calzado D´Dalis?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un Manual de Procedimientos para la Producción de calzado en el Taller Artesanal D´Dalis.

1.4.2. Objetivo Específicos.

- Determinar la situación inicial que afecten al Taller de Calzado Artesanal D´Dalis.
- Definir los procedimientos adecuados para el correcto funcionamiento del Taller de Calzado Artesanal D´Dalis.
- Establecer una evaluación económica-financiera del costo-beneficio de la implementación del manual de procedimientos.

1.4. Justificación

Con la elaboración del presente proyecto de investigación se pretende beneficiar al Taller Artesanal D´Dalis, en los procesos de producción.

Ayudar a coordinar las actividades permitiendo que todo el proceso de producción sea eficaz. Por lo que es importante tener bien estructurada toda la gestión en la elaboración del calzado.

Además ofrecer un correcto control de empaque, distribución, y garantizar que cada trabajador conozca cuál es su función específica dentro del proceso de producción.

La elaboración de un manual de procedimientos de producción permitirá tener un control adecuado sobre la calidad del calzado, establecer lineamientos correctos para el empaque, etiquetado y distribución, la que se utilizara como herramienta en todas las microempresas del sector Artesanal en el territorio nacional.

Con el manual de procedimientos se plantea y define las tareas que le corresponde a cada empleado de acuerdo al lugar al nivel de preparación, al momento de designar funciones, competencias y capacidades del puesto de trabajo

1.5. Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en el Taller de Calzado Artesanal D´Dalis localizado en la Provincia del Guayas cantón Guayaquil. Este estudio se enfoca en desarrollar un Manual de procedimientos para la producción de Calzado Artesanal.

1.5.1. Delimitación Geográfica.

Límites de contenido:

- Lugar: Sur de la ciudad de Guayaquil, parroquia Ximena.
- Campo: Producción
- Área: Administración: pedido de mercadería, recepción de mercadería.

Producción: control del proceso de producción, control de empaque y despacho.

- Aspecto: Propuesta de elaboración de un manual para el control de producción en taller de calzado D´Dalis.
- Limite espacio de Tiempo: Propuesta de elaboración de un manual de procedimientos de producción en taller de calzado D´Dalis, en el sur de la ciudad de Guayaquil, parroquia Ximena.
- Periodo: 2018

1.6. Idea a Defender

La elaboración de un manual de procedimientos de producción en el Taller D´Dalis permitirá tener un control adecuado sobre la calidad del calzado y la optimización del proceso de producción.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigación

Previo a la elaboración de este proyecto de investigación; se seleccionó una serie de referentes de investigación sobre el tema que recalcan la importancia y el aporte de un manual de procedimientos para una empresa que fabrica calzado de cuero.

De acuerdo a Anrango y Rhea (2015) en su trabajo de graduación denominado “Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables en las Microempresas productoras de artesanías de Otavalo, Provincia de Imbabura”, cuyo objetivo general fue el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables en las microempresas productoras de artesanías del cantón Otavalo, para mejorar la calidad de gestión y administración de éstas.

En la realización de esta investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación: descriptiva, bibliográfica y de campo. La población de estudio para la obtención de información fueron los microempresarios productores de artesanías de UNAIMCO, cuyo número de integrantes es de 1500, por lo que se determinó una muestra de 306 artesanos a los que se procedió a encuestar. El instrumento de recolección de información fue el cuestionario de preguntas con respuestas múltiples.

Los autores concluyeron que la técnica de diagnóstico situacional permitió establecer la necesidad de implementar un manual administrativo, financiero y contable que permita la optimización de los recursos humanos y materiales.

Según Dávila y Siles (2017) en su estudio “Propuesta de un Manual de procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz en la micro empresa Aritos de Sol, en el departamento de Managua, durante el periodo comprendido de marzo a julio 2017”, el objetivo general fue diseñar una propuesta de un Manual de Procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz que impulse el mejoramiento de la calidad en la microempresa “Aritos de Sol” en el departamento de Managua.

El tipo de investigación empleado fue descriptivo porque permitió detallar cada uno de los procedimientos que se efectúan en la producción de rosquillas, así también, de campo

dado que se recopiló datos directamente de las personas involucradas en cada uno de los procesos. El registro de funciones y de internet fueron las fuentes de información secundaria. El enfoque de investigación fue de carácter mixto: cuantitativo dado que se cuantificó información de tipo numérica y cualitativo porque se procedió a describir teóricamente los procedimientos aplicados en la producción del producto. La población de estudio estuvo conformada por el personal de planta y administrativo de la empresa al que se encuestó sobre diferentes aspectos de la problemática.

Los autores concluyeron que la empresa ejecuta procesos de producción que no se rigen bajo ningún criterio técnico lo que limita la productividad y eficiencia. La empresa requiere de varias herramientas que sustenten el mejoramiento de la calidad y proporcionen una ventaja competitiva como son: el manual de procedimientos, manual de funciones y otras, los que son recursos necesarios y estratégicos en la toma de decisiones.

Según Dueñas y Garavito (2015) en su trabajo de titulación “Mejoramiento del Proceso Productivo de la empresa de calzado diseño “Dany París””, que se desarrolló con el propósito de contar con propuestas para el mejoramiento del área de producción y bodega de la empresa Diseños Danny París.

Para efectuar el proyecto de investigación se efectuó un diagnóstico de la situación de la empresa teniendo como antecedente el estudio previo desarrollado por la empresa consultora Mexican Shoes. Este informe permitió corroborar las falencias y oportunidades de mejora en la empresa que de una u otra manera generaban repercusiones en el proceso productivo.

En base a esta información, se plantearon diferentes propuestas de mejora en relación a la implementación de una nueva distribución de la planta, labores en los puestos de trabajo, mejora de las condiciones de limpieza y orden, elaboración de manuales de funciones y procedimientos para el requerimiento de materiales y gestión de inventarios.

Los investigadores efectuaron una evaluación integral de todas las fases del proceso productivo. Y concluyeron que desarrollar manuales de funciones y de procedimientos para solicitar materiales y gestionar inventarios, estas herramientas administrativas proporcionarán un nivel de orden en la compañía, y serán una guía para capacitar e incrementar la productividad del personal.

Acosta y Jordán en su tesis de grado “Elaboración de una Manual de Procedimientos en el área de producción de la empresa curtidería “Pico””, cuyo objetivo general fue el desarrollo de una Manual de Procedimientos en el área de producción de la empresa curtidería “Pico”. Para lo cual se definieron una serie de objetivos específicos para la realización del objetivo general.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo, por el manejo de información numérica específicamente de los tiempos de los diferentes procesos productivos.

La investigación se encuentra clasificado bajo la modalidad de estudio aplicado. Los niveles de investigación empleados fueron: de campo y bibliográfica. Lo tipos de investigación aplicados fueron: descriptiva y exploratoria. La técnica de información empleada fue la observación.

La población de estudio fueron los obreros que trabajan en la empresa.

Los autores concluyeron que el Manual de Procedimientos será una herramienta que servirá en la capacitación de los obreros, dado que se presenta toda la información condesada y documentada con el fin de reducir los errores en las fases del proceso productivo de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Historia del calzado en el Ecuador

La revista de las artes de la República de Argentina (2014) señala que:

Para la humanidad es desconocido el momento histórico en que aparece el calzado como accesorio de vestir, particularmente en el Ecuador. Pero gracias a investigaciones arqueológicas, se ha descubierto que en el territorio se cubrían con pieles de animales, con los que se cubrían el cuerpo, como se inició el proceso de transformación de la piel de los animales a cuero y posteriormente a calzado, que adquiriera el diseño y forma, definitivamente es un proceso de transformación y desarrollo. Más que ser considerado como un artículo suntuario, el calzado aparece como necesidad de protección, para cubrimiento de los pies, además el calzado alcanza el símbolo de status, el diseño, los colores, la manera mostraban señales de la posición económica que

tenía el usuario, actualmente, es un considerado un referente social.

“La producción de calzado ha generado una cadena de valores y encadenamiento productivo, los proveedores de cuero y de otros insumos, los fabricantes; el proceso de fabricación; economía familiar, empleo directo o indirecto, puntos de venta, canal de distribución, cliente interno y externo” (Castro, 2013, p.2). Representa un dinamizador de la economía formal, desde la característica de artesanal.

2.2.1.1. Características de la industria de calzado

- Satisfacer una necesidad primaria de la población mundial.
- Gran generadora de puestos de empleo.
- Contar con alto potencial para desarrollar los niveles de producción.
- Producir una gran variedad de modelos de calzado para satisfacer la demanda.
- Tener una participación representativa dentro de la economía nacional (Cámara de calzado de Tungurahua, 2014).

2.2.1.1.2. Tipos de cuero para la fabricación de calzado

Amat (2013) establece diversos tipos de cuero se pueden emplear en la fabricación de calzado artesanal, los cuales al ser sometidos a varios procesos pueden ser clasificados de la siguiente forma. La tabla 1 presenta los diferentes tipos de cueros que son agrupados en tres categorías: por su acabado, procedencia y proceso y calidad.

Tabla 1. Tipos de cuero para calzado

POR SU ACABADO	POR SU PROCEDENCIA	POR SU PROCESO Y CALIDAD
Acabado pura anilina	Bovinos	Piel salada o cruda
Acabado semianilina	Caprinos	Piel apelambrada
Acabado pigmentado	Porcino	Piel piquelada
Acabado tipo charol	Equinos	Piel wet blue
Acabado tipo transfer	Nutria	Piel semiterminada
Acabado tipo calcomanía	Chinchilla	
Acabado Florentique	Reptiles	
Acabado de tacto graso	Peces	
Acabado cuero viejo	Cérvidos	
Acabado clímax		
Acabado Gamuzado		

Tomado de: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

2.2.2. Características de la producción artesanal.

Se caracteriza por lo siguiente:

- Ser de fabricación manual, en domicilio, para consumo de la unidad familiar o la comercialización de un bien.
- En el lugar donde se efectúa esta fabricación manual se asientan el artesano, el mercader y el transporte.
- El artesano manufactura el producto con sus propias manos en su totalidad, escogiendo personalmente los insumos, otorgándole su propio estilo, su personalidad.
- Su fuerza laboral está compuesta por personas altamente especializadas en el diseño de las operaciones de manufactura, especialmente en el armado final del producto.
- Poseen en la misma ciudad una organización descentralizada. Donde cada artesano se especializa en un componente del bien.
- Producen un volumen de producción reducido (Casanova, 2015).

2.2.3. Taller Artesanal: Definición.

“Es un lugar de producción que presenta un conjunto de características particulares que le diferencian cualitativamente de otro sitio donde se pueda fabricar otro producto” (Coriat, 2015, p. 65). Entre estas características están:

- La diversidad creativa que muestran los artesanos y que queda plasmada en sus obras.
- La capacidad individual en la producción de sus productos.
- La producción es única e irrepetible.
- Cada artesanía producida demuestra la aptitud del artesano para crear, innovar y conciliar tradición y modernidad es uno de los elementos diferenciadores de toda artesanía.
- Un buen artesano se esmera por manufacturar creaciones originales y de calidad (Coriat, 2015, p. 65).

2.2.4. Proceso: Definición

“A la serie de actividades y recursos interrelacionados que transforman o modifican elementos de entrada en elementos de salida agregando valor añadido para el usuario se le denomina proceso” (Agudelo, 2015, p.54).

El fin del proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que satisfaga sus necesidades, sus expectativas, con el más alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

Se entiende como proceso “A la secuencia de pasos establecidos con algún tipo de lógica que se encasilla en la consecución de un resultado específico” (Melinkoff, 2014, p. 31). En tanto, los procesos tienen al mejoramiento de la productividad de algo, para definir un orden o descartar algún tipo de inconveniente.

Desde el punto de vista empresarial, un proceso representa un conjunto de acciones que toman en el proceso productivo para que se incremente la eficiencia. Dado que la empresas buscan continuamente elevar su productividad y minimizando sus costos.

2.2.4.1. Tipos de procesos.

La Universidad de Cádiz (2016) establece los siguientes tipos de procesos:

Procesos claves

Que están directamente relacionados a los servicios, y por tanto, direccionados al cliente/usuario y a requisitos. Como resultado, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en agregarle valor).

Esta clase de proceso se caracteriza por su intervención en áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden acarrear los mayores recursos.

Procesos estratégicos

Definidos por la Alta Gerencia y establecen cómo funciona el negocio y cómo se crea valor para el cliente/ usuario y para la empresa.

Fundamentan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la empresa. Generan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Procesos de apoyo

Los procesos claves son soportados por los procesos de apoyo. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. En un gran número de casos, son determinantes para que puedan lograrse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las expectativas de los clientes/usuarios.

2.2.4.2. Características de los procesos.

Riquelme (2016) establece las siguientes características de un proceso:

- **Definible:** La información del proceso debe estar registrada en documentos, y sus requisitos y mediciones deben ser determinados.
- **Repetible:** Una serie de actividades recurrentes son los procesos. Deben ser dados a conocer, comprendidos y efectuados consistentemente.

- **Predecible:** El proceso debe alcanzar un grado de estabilidad tal que garantice que sus actividades se efectúan consistentemente y generan los resultados esperados.
- **Medible:** La calidad del proceso es determinada por mediciones que garantizan la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final.

2.2.5. Procesos de producción.

Chiavenato (2014) lo define como “Una serie de actividades dirigidas a la transformación de materias primas, recursos o factores productivos en bienes y/o servicios” (p.34). La información y la tecnología participan en este proceso, que interactúan con otras personas. El último fin es la satisfacción de la demanda

El capital, trabajo y capital son los factores de producción más habituales y comunes en todas las empresas, que aplicados a la fabricación se podrían abreviar en una combinación de esfuerzo, infraestructura y materia prima. En la figura 1 se representa gráficamente las etapas de un proceso de producción.

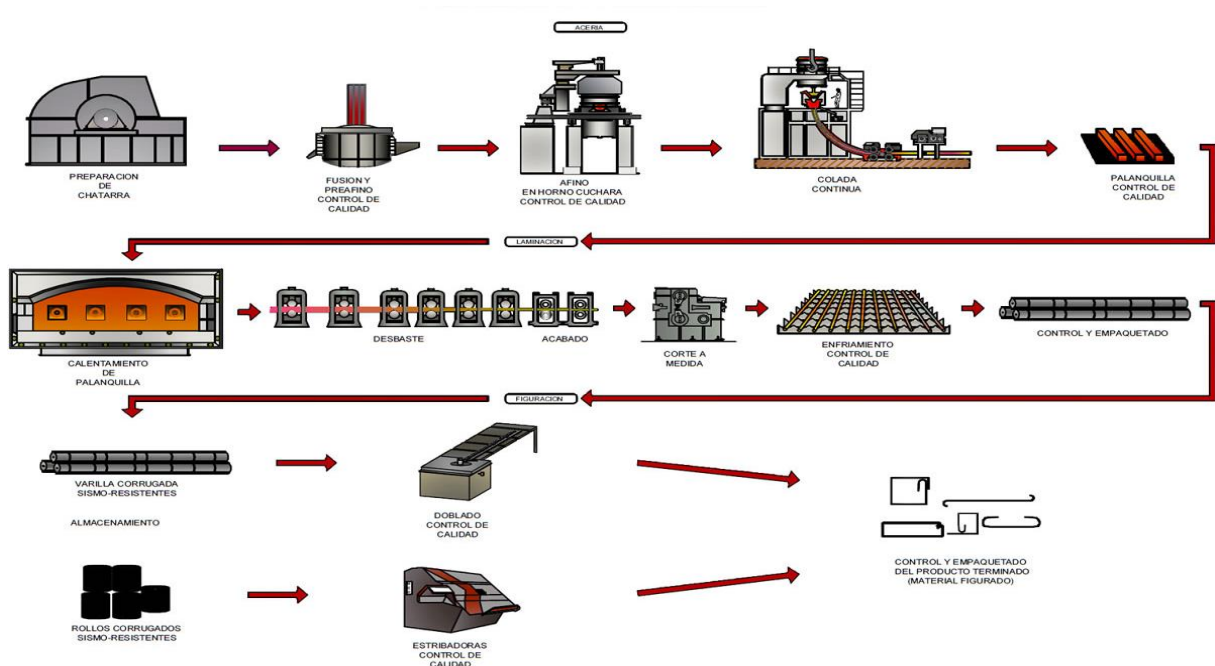


Figura 1. Fases de proceso de producción

Tomado de: www.images/mat_calzado.gif

Como materias primas o factores son los elementos de entrada dentro del proceso de producción. Por otra parte, como productos se denominan a los elementos de salida, los cuales están destinados a ser comercializados en el mercado.

El proceso de transformación de las materias que se da dentro del proceso productivo es a través de acciones mediatas o inmediatas. “Las acciones inmediatas son las encargadas de transformar la materia prima de manera que sea apta para el consumo inmediato. La transformación de la materia prima para que pueda pasar a otra etapa del proceso productivo corresponde a las acciones inmediatas” (Porto, 2013, p.54).

El proceso de transformación de materias primas requiere de edificaciones, maquinaria, equipos de cómputo y personas que puedan efectuar los procesos productivos.

2.2.5.1. Fases del proceso productivo.

Acedo (2014) establece las siguientes fases dentro del proceso productivo:

1. Acopio/Etapa analítica

En esta fase del proceso productivo, las materias primas se acopian para ser empleadas en la fabricación. Conseguir la mayor cantidad de materia prima a un menor precio, es el fin de la empresa en esta fase. Posteriormente, se procede a la descomposición de las materias primas en partes más reducidas. El encargado de producción establece el volumen de producción que se tiene que lograr, aspecto a considerar a al momento de efectuar el acopio de materia prima, así como de todo el material que se requerirá para efectuar la correcta producción.

2. Producción/Etapa de síntesis

Se procede a la transformación de las materias primas acopiadas en producto real que la empresa produce por medio de su línea de montaje. Es fundamental en esta fase observar los estándares de calidad y control de su cumplimiento. Para evitar inconvenientes, es necesario efectuar un trabajo de observación de entorno, de manera, que se puedan anticipar a los cambios y se pueda delinear un plan de actuación para conocer cómo actuar en todo momento para seguir laborando en pro del logro de los objetivos.

3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento

Las metas de esta fase son la adecuación a las necesidades del cliente o la

adaptación del producto para un nuevo fin, esta etapa es más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Las variables principales relacionadas a esta etapa son: transporte, almacén y elementos intangibles. Posterior que el producto/ servicio ya esté proporcionado, hay que tener presente que se debe realizar una labor de control que permita conocer si lo que esta entregado cumple con los objetivos marcados y los estándares de calidad que el mercado solicita (p.64).

2.2.5.2. Tipos de proceso productivo.

Según Kalpakjian (2017) señala cuatro tipos de procesos diferentes. Son los siguientes:

- **Producción bajo pedido:** Bajo esta modalidad se manufactura un producto a la vez y cada uno es diferente, no existen dos iguales, por lo que se encuadra como un proceso de mano de obra intensiva. De manera manual pueden ser hechos los productos o surgir como resultado de la combinación de trabajo manual e interacción de maquinarias y equipos.
- **Producción por lote:** Una reducida cantidad de productos idénticos se produce cuando sea necesario. Es considerado como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que usualmente se incorporan patrones o plantillas que reducen el tiempo de ejecución y de insumos. Las maquinarias se pueden cambiar sin problemas para elaborar un lote de producto variado, si se plantea la necesidad.
- **Producción en masa:** Involucra el montaje de una serie de sub. Conjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada labor se encuentra automatizada lo que permite emplear un número reducido de obreros sin perjuicio de la manufactura de un gran volumen de productos. Los productos producidos se caracterizan por ser idénticos, generalmente en una línea de producción.
- **Producción continúa:** Este tipo de producción favorece la manufactura de miles de productos idénticos, la línea de producción opera funcionando 24 horas al día, siete días a la semana, con lo que logra

maximizar el rendimiento y suprimir los costos adicionales de empezar y detener el proceso de producción, que está altamente automatizado y emplea pocos empleados.

Según el *tipo de transformación* que trata de efectuar se clasifican en:

- **Procesos técnicos:** Se caracterizan por cambiar de forma intrínseca los factores.
- **Procesos de modo:** Se caracterizan por transformar la manera o el modo de disponer de los factores.
- **Procesos de lugar:** Se enfocan en movilizar de un lugar a otro los factores y los bienes/servicios finales.
- **Procesos de tiempo:** El propósito en esta modalidad es hacer que el objeto en sí se mantenga en el tiempo (p.65).

Everette (2013) agrega otros tipos de procesos productivos

Por su significación

- **Procesos básicos:** En esta clase de proceso se efectúa la producción básica de la compañía. Los artículos resultantes en este proceso, son aquellos en la producción de los cuales se especializa la empresa y representan las características productivas de esta.
- **Procesos auxiliares:** Favorecen la producción básica y abarcan por ejemplo, producir herramientas, dispositivos, mezclas, energías en sus diferentes maneras (vapor, aire comprimido, etc.) así como servicios tales como la transportación y el almacenamiento. Este tipo de producción asegura la operación de la producción básica.
- **Procesos de servicios:** Abarcan, por ejemplo, el abastecimiento y el almacenamiento.
- **Procesos secundarios:** Aquí, se manufacturan los desechos de la producción básica.

Por su forma

- **Técnicos:** Las propiedades intrínsecas de las cosas son modificadas.
- **De modo:** Se producen cambios de selección, manera o modo de disponer las cosas.
- **De lugar:** Traslado de las cosas en el espacio.
- **De tiempo: Mantención en el tiempo.**

Por su modo de producción

- **Simple:** Una mercancía o servicio único es el resultado de tipo de producción.
- **Múltiple:** Técnicamente interdependientes son los productos (p.89).

Proceso de fabricación de calzado artesanal

Según Barreto (2014) el proceso de producción de calzado artesana sigue las siguientes fases.

1. Recepción de materias primas e insumos

Se reciben las materias primas e insumos de los proveedores según las características y volúmenes solicitados, observando que no presenten daños o la calidad sea menor a la pedida.

2. Transporte a la sección de corte

A la sección de corte son desplazados manualmente loas materias primas, insumos piel y forro.

3. Sección de corte

La piel y el forro son sometidos a un control de calidad previo a iniciar el proceso, éstos materiales se trazan y se cortan según el producto final.

4. Transporte a la sección de respunte

De manera manual son transportados los materiales de cuero y forro a la sección de respunte.

5. Sección de respunte

Los cortes de piel son integrados y cosidos, se juntan y biselan los forros, se colocan las hebillas o adornos, se incorporan etiquetas en la planta.

6. Transporte al área de suajado

Se desplaza manualmente los cortes de piel a la sección de suajado.

7. Suajado

Se procede al recorte de las suelas de cuero, las plantas, los cascos y contrafuertes, se suajan (recorte) de los talones y tapas. Se conforman y biselan las plantas.

8. Transporte a la sección de montaje

A esta sección es transportado manualmente el material trabajado.

9. Montaje de puntas, lados y tacón

En la horma se acomoda el material trabajado, donde se centra y clavan las suelas, se procede a desprender el excedente de plantilla, se acomoda e introduce el contra corte y casquillo se centra y se fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, atendiendo de entallar la piel a la horma en la punta y de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.

10. Transporte al área de pegado y terminado de suelas

Manualmente es desplazado el zapato a la sección de pegado de suelas.

11. Pegado y terminado de suelas

Se procede a raspar o hacer surcos en las suelas al zapato y el corte del zapato proceder a embarrar pegamento sobre ambas superficies, para que

sea absorbido por los materiales de forma debida, posteriormente se elimina el excedente de suela y se pinta el canto u orilla, la suela es pulida con una lija hasta que quede lisa y poderlo pintar.

12. Transporte a fijado de tacón

Manualmente es transportado el zapato a la sección de fijado de tacón

13. Preparado y forrado de tacón

Se procede a escoger el tacón según su altura, ancho, forma y estilo, se lo forra con la piel de la zapatilla en fabricación, pegándolo convenientemente.

14. Transporte a la sección de fijado de tacón

A la sección de fijado de tacón es transportado manualmente el tacón.

15. Transporte a la sección de acabado

Se procede a integrar el zapato y se complementa el zapato, dado que el tacón se pega y se clava, logrando la forma del zapato.

16. Transporte a la sección de acabado

El zapato es llevado a la sección de acabados.

17. Sección de acabado

Se retira la horma del zapato, se le coloca grasa y se procede a sacar brillo. Se corta el exceso de suela y de forro, por último se lava, pinta, lustra y pule.

18. Transporte a empaque y almacén

El zapato es llevado manualmente a esta sección.

19. Empaque y almacén

Se procede a empaçar el calzado en cajas y se almacena en bodega para su distribución (p.105).

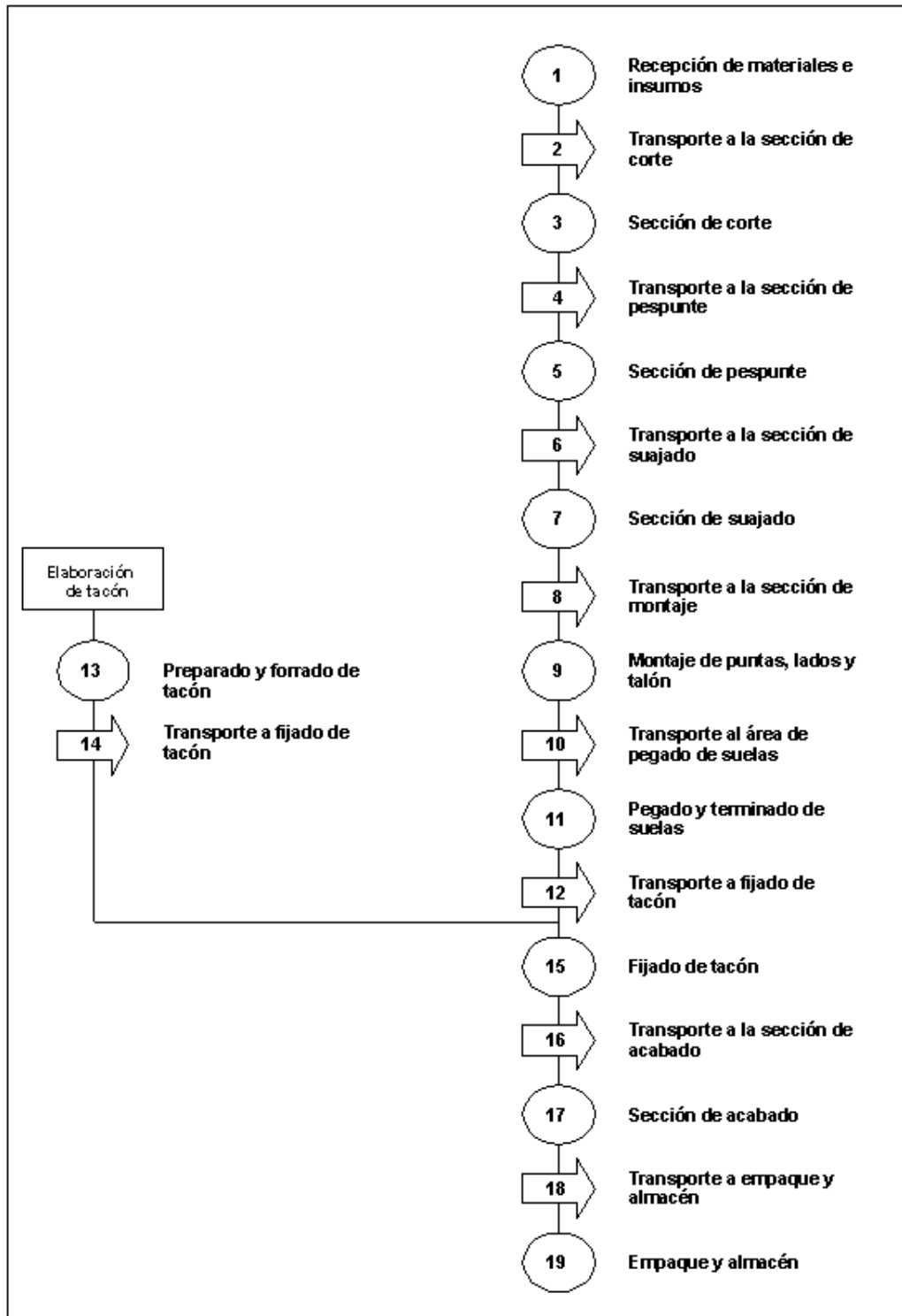


Figura 2. Proceso de producción de calzado

Fuente <http://www.economia.gob.mx/>

Factores que inciden en el proceso productivo

Mariño (2014) señala los siguientes factores que inciden en el proceso productivo:

El diseño de los productos: influye directamente en la tecnología básica a emplear, así también sobre las instalaciones físicas necesarias e interviene sobre el tipo de cooperación que la organización debe sostener con el exterior.

La cantidad de producto: Determina principalmente el nivel de especialización en la fabricación, lo que interviene en el acondicionamiento de las cantidades de labores manuales, mecanizadas y automatizadas, en la especialidad de las maquinarias y las herramientas en la cantidad requerida de personal calificado, en el volumen de materias primas y materiales a comprar, así como el tamaño de las instalaciones.

La variedad de los productos: Establece algunas restricciones a la especialización, dado que se necesita estudiar, en función de las cantidades demandadas a satisfacer en ciertas cantidades dentro de ciertos plazos, si las diversas variedades pueden ser producidas simultáneamente (p.69).

2.2.6. Procedimiento.

Gómez (2015) lo define:

Como un componente del sistema de control interno, el cual es desarrollado para generar una información precisa, estructurado, metódico e integral que comprende todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las diversas operaciones o actividades que se efectúan en una empresa (p.58).

Koontz (2015) lo define “Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones solicitadas” (p.54). Son guías de acción en los que se especifica la forma exacta en que deben efectuarse ciertas actividades.

Un procedimiento escrito está conformado por las siguientes partes:

1. **Propósito:** Declaración breve de las intenciones del documento.
2. **Alcance:** Hasta que nivel es aplicable el procedimiento.
3. **Definiciones o marco teórico:** Explicación teórica de los conceptos fundamentales mencionados en el documento.
4. **Referencias:** En esta parte se indica sobre otros procedimientos de la empresa con los cuales existe puntos en común.
5. **Responsabilidades:** Detallar todas las personas involucradas y las responsabilidades de cada uno.
6. **Requerimientos:** En esta sección se debe resaltar los pasos y recursos necesarios para que la tarea se efectúe.
7. **Anexos:** Pueden incluir diagramas de flujo, formularios y todo lo destacable para la realización del procedimiento.

Existen diversos ámbitos en los que se conciben los procedimientos, como son:

- Administrativos
- Judiciales
- Médicos
- Informáticos
- De actuación
- Entre otros (Álvarez, 2016, p.55)

2.6.1. Objetivos de los procedimientos.

- Estandarizar y tener el control de la ejecución de las rutinas de trabajo y eludir sus modificaciones arbitrarias.

- Que las responsabilidades por fallas o errores sean determinadas de forma más sencilla.
- Las labores de auditoría, de evaluación de control y de vigilancia sean efectuadas con más facilidad.
- Incrementar la eficiencia de los empleados, señalándoles lo que deben de hacer y cómo lo deben de hacer.
- Evitar duplicaciones y contribuir en la coordinación del trabajo.

Diferencias entre proceso y procedimiento

- El proceso se produce por la voluntad de un resultado, de un propósito, mientras que los procedimientos son pasos claros y objetivos que se efectúan para poder concluir una labor.
- Los procesos son administrados, mientras que los procedimientos son implementados.
- Los procesos cuentan con etapas a seguir, el procedimiento cuenta con pasos a seguir.
- Los procesos se desarrollan con fundamentos en áreas, personas u objetos diferentes, mientras que el procedimiento son los objetivos, dado que son los mismos.
- Continuos son los procesos, mientras que discontinuo son los procedimientos.
- Los procesos se caracterizan por ser dinámicos, a diferencia de los procedimientos que son estáticos (Diamond, 2013, p. 3).

2.2.7. Manual: Definición.

Quiroga (2013) establece que “Son instrumentos valiosos empleados en el campo de la Administración, para el registro y la transmisión, sin distorsiones, la información pertinente a la empresa y al funcionamiento de una compañía o ente público, así como de

los departamentos que lo constituyen” (p.34).

El manual es la compilación en forma de texto, que recolecta minuciosamente y puntualmente las instrucciones que se deben seguir para efectuar determinada labor o actividad, de forma sencilla, que sea de fácil comprensión y permita al lector, ejecutar correctamente la labor propuesta.

En la transmisión de conocimientos y experiencias los manuales son herramientas muy eficaces., porque en ellos se registra la tecnología acumulada hasta ese momento. Cualquier empresa puede normalizar su operación a través de un manual. Esta herramienta administrativa

2.2.7.1. Tipos de manuales.

Álvarez (2016) establece los siguientes:

- **De organización:** Contienen una síntesis del manejo de una organización de manera general. Señalan la estructura, las funciones y los roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** Indican la forma en que deben efectuarse las actividades efectuadas por el personal. Las normas están enfocadas al personal de manera diferencial acorde el área al que se pertenece y al rol.
- **Política:** En este tipo de manual se establecen y regulan la actuación y dirección de una compañía en particular.
- **Procedimientos:** Contiene los pasos que deben efectuarse para llevar a cabo alguna actividad de forma correcta.
- **Técnicas:** Detallan pormenorizadamente como deben efectuarse tareas particulares.
- **Bienvenida:** Dan a conocer resumidamente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Comprenden objetivos y la visión particular de la organización.

- **Puesto:** Señalan las características y responsabilidades que deben responder un empleado en su puesto de trabajo.
- **Múltiple:** Exponen diferentes aspectos, como son: normas de la organización, la estructura de la empresa, indicándolo de manera clara.
- **Finanzas:** Su objetivo es chequear el manejo correcto de todos los bienes pertenecientes a la compañía.
- **Sistema:** Generados en el momento que se va efectuando el sistema. Integrado por otros manuales.
- **Calidad:** Muestran las políticas de la compañía en lo referente a la calidad del sistema (p.49).

2.2.7.2. Estructura de los manuales.

Los manuales se caracterizan por contener los siguientes elementos:

- Portada
- Presentación: contiene la información que contiene el manual.
- Antecedentes: Una breve reseña de la empresa.
- Marco Normativo: Se mencionan los argumentos que sustentan las funciones de los empleados.
- Objetivo de la organización
- Organigrama
- Descripción de puestos de trabajo
- Glosario de términos (Rodríguez, 2014, p.53)

2.2.8. Manual de procedimientos: Definición.

Es un documento que sirve de guía con el fin de establecer la secuencia de pasos para que una organización o departamento efectúe sus funciones. Así

también, el manual de procedimientos define la secuencia u orden, tiempo establecido, reglas o políticas y las personas responsables de las actividades que se efectuarán (Giorgis, 2013, p.78).

El manual de procedimientos es un instrumento valioso, que permitirá al nuevo personal que se incorpore a la empresa a comprender y efectuar sus actividades laborales asignadas. En este documento se describe las actividades que deben seguirse en el desarrollo de las funciones de un departamento o unidades administrativas que participan precisando su participación y responsabilidad. Además, contienen información y ejemplos de formularios, documentos o autorizaciones necesarias, equipos o maquinarias que se deben utilizar y cualquier otra información que pueda complementar el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Para Álvarez (2015) es “El documento en el que de forma ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de los procedimientos que se dan en la empresa” (p.53).

En definitiva, los manuales de procedimientos ofrecen instrucciones e indicaciones para la operación diaria de una fuerza laboral. Esta herramienta administrativa permite asegurar consistencia y calidad en los productos y servicios. Proporcionan una referencia rápida de cuando existe una inquietud o duda.

Entre las funciones que tiene un manual de procedimientos están:

- La documentación y registro del conocimiento de la empresa, asegurando que la información se encuentre en poder de la empresa, y no solamente de las personas que la integran, para poder disponerlo, y poder presentar de forma universal al conjunto de la compañía.
- Contribuye a la estandarización y normalización de las maneras de efectuar las labores transformándose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de la fuerza laboral.
- Aportar a la transparencia en la gestión administrativa.
- Adoptar una cultura de la calidad y de mejoramiento continuo en la empresa. Al listar y verificar cada uno de los pasos que se dan, permite la

identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplifica al máximo el proceso de identificación de fallas o factor deficiente permitiendo correctivos.

- Incentiva el mejoramiento de la calidad.
- * Fomentar la intervención de las personas de la empresa y el trabajo de equipo (Badilla, 2015, p.56).

2.2.8.1. Características de un manual de procedimientos.

Se enumeran los siguientes:

- Se caracterizan por los siguientes aspectos:
- Deben estar redactados en un lenguaje asequible, puntual y razonable que permita asegurar su aplicabilidad en las tareas y funciones de los trabajadores.
- Ser elaborados siguiendo una metodología conocida que posibilite flexibilidad en su modificación y/o actualización a través de formatos intercambiables, según con las políticas que establezca la administración.
- Tener establecidos una metodología para su sencilla actualización y aplicación.
- Deben ser conocidos por todos los funcionarios involucrados con el proceso, para su apropiación, empleo y operación.
- Cumplir con la función para o cual fueron elaborados y deben ser evaluados su aplicación, posibilitando así posibles modificaciones o ajustes (Certo, 2015, p.69).

Consecuencias de no contar con manuales de procesos y procedimientos en una empresa

Están las siguientes:

- **Confusión en las responsabilidades:** Al no contar la organización con definidas y delimitadas responsabilidades de los empleados de cada departamento, se presentan serios problemas de abuso de

autoridad, irresponsabilidad e incluso hostilidad entre las áreas y empleados.

- **No existirán normas establecidas:** Lo que significa una seria desventaja en el empleo de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de la fuerza laboral.
- **Inexistencia de un control eficaz de las actividades:** El manual de procedimientos favorece el control de forma diligente todos los procesos que se realicen en la compañía, lo que contribuye a la toma de decisiones.
- **Inexistencia de un procedimiento establecido:** A la inexistencia de un procedimiento pre- establecido, existirá un gran sobrante de recursos (unos empleados emplearán demasiados y otros muy pocos) y una gran insuficiencia en lo referente a la efectividad (los diversos métodos empleados por cada empleado pueden no ser los más efectivos) (Mercado, 2012, p.76).

2.2.9. Diagramas de flujo.

Denominado también como diagrama de flujo o de actividades, pero comúnmente llamado Flujograma, es la representación gráfica de un proceso. Esta herramienta es empleada en disciplinas como la computación, economía, procesos industriales y otras. Es importante en la investigación de oportunidades enfocadas en el mejoramiento a través del entendimiento minucioso de la manera en que funciona realmente un proceso. Por medio del estudio de la manera en que los diversos pasos de un proceso se interrelacionan entre sí, se puede revelar a menudo las fuentes potenciales de los problemas. En la figura 1 se presenta un diagrama de flujo de un proceso.

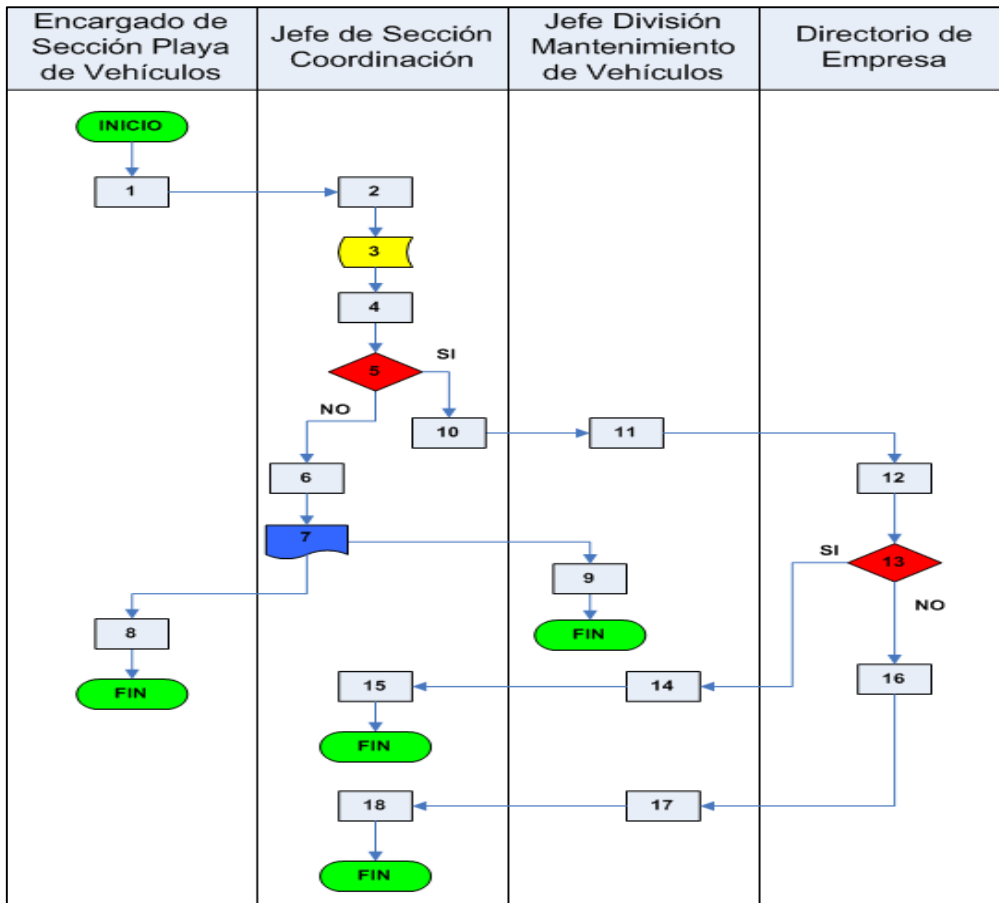


Figura 3. Diagrama de flujo

Tomado de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>

Gómez (2013) lo define como “Un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo secuencia cronológica” (p.43).

En el diagrama de flujo se representa cada paso del proceso por un símbolo diferente que contiene una resumida descripción de la fase o etapa del proceso. Unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo de proceso están vinculados los símbolos gráficos utilizados en el diagrama de flujo.

Entre los beneficios que otorgan los diagramas de flujo están:

- Permiten conocer el proceso de un solo vistazo.
- Por su visualidad, posibilita que los miembros de la empresa involucrados, lleguen a consensos sobre los métodos a emplear y la

manera de resolver los problemas, de una forma más sencilla.

- Sirven para identificar problemas, la asignación de recursos, coordinación de actuaciones y la delimitación de tiempos.
- Posibilitan que las funciones estén bien definidas y responsabilidades de cada una de las personas que participan en un proceso.
- Contribuyen al establecimiento de indicadores operativos (Rodríguez J., 2013, p. 85).

2.2.9.1. Tipos de diagrama de flujo.

Matricial

En el proceso que se describe los agentes que participan aparecen en el inicio del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Pueden ser construidos de arriba abajo o de izquierda a derecha (Gómez G., 2013, p.77).

Lineal

De forma secuencial una debajo de otra aparecen las actividades del proceso. Su construcción es sencilla y se recomienda cuando los agentes del proceso superan los seis, pero con la desventaja que aporta con menos información (Gómez G., 2013, p.78).











SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente, que agrupa a distintos documentos.		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo. Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Figura 4. Símbolos en un diagrama de flujo

Tomado de: <https://www.aiteco.com>

2.2.9.2. Pasos para elaborar un diagrama de flujo.

- Si es un proceso existente
- Se debe identificar el inicio y el final del proceso.
- Observar el proceso integral desde el inicio hasta el final.
- Definir los pasos en el proceso (actividades, de cisiones, entradas, salidas).
- Chequear el diagrama de flujo con los participantes en el proceso.
- Enriquecer el diagrama de flujo a partir de esta revisión.
- Constatar el diagrama de flujo con respecto al proceso real.
- Registrar el diagrama de flujo para referencia y empleo posteriores (Fincowsky, 2014, p.89).

Para el diseño de un nuevo proceso

- Identificar el inicio y el final del proceso.
- Representar visualmente los pasos que se deben dar en el proceso (actividades, decisiones, entradas, salidas).
- Desarrollar un proyecto de diagrama de flujo para representar el

proceso.

- Chequear el proyecto de diagrama de flujo con los participantes que se espera participaran en el proceso.
- Perfeccionar le diagrama de flujo a partir de esta revisión.
- Fechar el diagrama de flujo para referencia y empleo futuro (Fincowsky, 2014, p.89).

2.3. Marco Conceptual

Actividad artesanal: Se refiere al trabajo que efectúa el artesano de manera manual sin la participación de máquinas o herramientas, con el fin de obtener una pieza diferente a las demás.

Artesano: Es la persona que fabrica objeto con las manos o con la colaboración de equipos o herramientas

Artesanal: Todo aquel producto que es fabricado por medio de técnicas manuales o tradicionales sin intervención de un proceso industrial

Calificación artesanal: Certificación concedida por la Junta Nacional de Defensa, tiene la facultad de calificar y recalificar los talleres artesanales y otorgar el carnet profesional artesanal y enviarlo al ministerio de trabajo

Control: Se trata de una función administrativa a través de la cual se evalúa el rendimiento de los procesos

Registro: Formato donde se detallan los pasos para efectuar una determinada actividad de índole administrativa, técnica o productiva y facilitar la operatividad de las mismas

Método: Es una secuencia que se impone a los diferentes procesos necesarios para alcanzar un fin o resultado dado

Organigrama: Representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa

Producción: Es una o varias actividades destinadas a la fabricación, elaboración u obtención de productos y servicios

Productividad: Es la capacidad de producción por unidad de trabajo

Puesto: Serie de identificaciones, relaciones, funciones, responsabilidades asignadas a las diversas posiciones estructurales en una empresa

Taller: Lugar donde los artesanos fabrican sus artesanías

2.4. Marco Legal

En octubre de 1953 fue aprobado el marco legal de este sector productivo y promulgada oficialmente el 5 de noviembre de 1953, para posteriormente denominarse Ley de Defensa del Artesano, lo que impulsó el surgimiento de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, que es el organismo rector de administrar la ley y conceder los certificados o títulos a los artesanos calificados, documento necesario para obtener los beneficios que concede esta ley. Existen otras normativas legales vigentes que amparan al sector artesanal como: la Ley de Fomento Artesanal, vigente desde mayo de 1986 donde se contemplaba la creación de un Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal responsable de calificar los registros artesanales. En el año 2010 se aprobó el Código Orgánico de la Producción, que califica al artesano según la cantidad de empleados y a su volumen de ventas en micro, pequeña y mediana empresa.

En el 2010 se expidió *la Ley de Economía Popular y Solidaria* que conceptualiza al artesano y definió categorías de servicios y oficios.

Dentro del Marco Institucional se consideró la Ley de Defensa del Artesano y la Ley de Fomento Artesanal. Se enumeran los beneficios que concede la Ley de Fomento Artesanal vigente desde mayo de 1986:

1. Exoneración del pago por el permiso de funcionamiento de locales, en aquellas actividades alimenticias o de salud ocupacional.
2. Exime del pago de patente municipal, solamente se reconoce a los artesanos que cuentan con la calificación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

3. Extiende la cobertura del Seguro Social Artesanal que cubra no solamente al artesano, sino que abarque a su grupo familiar, siempre y cuando laboren en la misma actividad artesanal.
4. Están excluidos de las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo a los empleadores, pero si al cumplimiento del pago de salarios mínimos establecidos para el sector artesanal, así como al cumplimiento del pago de las indemnizaciones por despido intempestivo.
5. Se exige registrar sus derechos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para el otorgamiento de un descuento en el pago del trámite.
6. El Servicio de Rentas Internas exigirá la presentación del Acuerdo Interministerial para obtener el Registro Único de Contribuyentes.
7. Se concede la exoneración del 1,5 por mil sobre los activos fijos, establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 1986).

Capítulo III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de la investigación

Este capítulo describe una serie de procesos o técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación científica, de campo y bibliográfica para elaborar este trabajo de titulación.

3.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación son utilizados para establecer o confirmar hechos, reafirmar resultados de trabajos previos, solventar problemas nuevos o existentes, apoyar teoremas o desarrollar nuevas teorías. Dependiendo de la meta y los recursos, el tipo de investigación será decidido. (Robles, 2013)

Basado en lo antedicho, el tipo de investigación utilizada en este proyecto fue el descriptivo porque se procedió a describir la situación actual en lo referente a las diferentes actividades que se siguen dentro del proceso de elaboración de zapatos en el taller, a partir de la observación de campo de las actividades de los empleados se procedió a estructurar el manual de procedimientos.

3.3. Enfoque de la investigación

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. (Paz, 2014, pág. 1)

El enfoque investigativo de este estudio fue de tipo cualitativo. Se procedió al análisis no numérico de información recogida de las fuentes primarias y de campo. Recolectar la información necesaria que permitirá realizar un análisis adecuado a los procesos de producción en sus diferentes etapas.

3.4. Técnicas y herramientas de investigación

Las técnicas de investigación usadas fueron las siguientes:

La observación en donde se procedió a observar las actividades que realizaba cada uno de los integrantes del área de producción

Recepción de materia prima, diseño del calzado, cortes de modelos, elaboración de plantillas, cosida de plantillas, armada de capelladas, preparación de plantas, plantada y control de calidad y despachos.

. Y luego se utilizó la técnica de la entrevista en la que se extrajo información del jefe de producción y los empleados del área de producción

Los instrumentos de investigación usados para recolectar los datos fueron: la ficha de observación donde se registró datos fundamentales de las actividades que efectuaron los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y la guía de entrevista diseñada para entrevistar al jefe de producción y a los empleados, tal como se puede observar en los anexos 1 y 2.

3.5. Población

La población de estudio que proporcionó información fueron el jefe de producción (1) y los empleados del área de producción (2). Esta información se recolectó por medio de una guía de entrevista que se les efectuó a los miembros de la población.

3.6. Análisis de los resultados de la observación

Durante la observación se notó que la falta de un orden, de una secuencia, que muchos de ellos no sabe qué hacer en el momento que se presenta algún inconveniente o a quien deben acudir para que les soluciones, y esto los lleva a parar la producción, causando retrasos en las fechas de entrega a los clientes

Así mismo se presenta el análisis de los resultados de la entrevista al jefe de producción y a los empleados del taller artesanal. Esta investigación tuvo el fin de definir los puntos clave para mejorar y establecer los procedimientos que deben seguir los integrantes del área de producción.

3.6.1. Entrevistas a funcionarios de la empresa

Entrevista realizada al jefe de producción, Sr. Edwin Vera López:

1. ¿Cómo encargado del departamento de producción, ha identificado los problemas que en función de las actividades que realizan los empleados se les presentan en su desempeño laboral?

Debido a la falta de orden funcional un trabajador se encuentra realizando más de una actividad lo que ocasiona retrasos en la producción.

2. ¿Qué métodos o técnicas aplica el taller para determinar si el personal cumple a cabalidad con los estándares de calidad en la producción de calzado?

El único método que se aplica es el control visual y manual del producto en las diferentes etapas del proceso y mayor precaución al tener el producto terminado

3. ¿Qué tipo de herramientas considera conveniente para que el personal sepa cómo desarrollar las actividades relacionadas con la producción de calzado?

Considero que debería existir una herramienta por escrito y a disposición de cada trabajador.

4. ¿Por qué razones cree usted que la administración no implementa un manual de procedimientos que mejore la productividad del taller?

Considero que debido a que no cuentan con el conocimiento adecuado para la elaboración del mismo.

5. ¿Qué beneficios podría obtener el taller de calzado D'Dalis al contar con un manual de procedimientos?

1. Aumento en la producción
2. Control adecuado de la calidad
3. Bienestar laboral
4. No habría retraso en la entrega de pedidos

Entrevista realizada al control de calidad, Srta. Julieta Baque:

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa a laborar le proporcionaron instrucciones o indicaciones de cómo desarrollar las tareas vinculadas con la producción de calzado, señale cómo realiza su trabajo?

Sí, las instrucciones fueron de forma verbal. Mi trabajo consiste en revisar el producto terminado y de que cumpla con las normas de calidad requeridas.

2. ¿Qué clase de inconvenientes se le han presentado en su puesto de trabajo al no saber los pasos a seguir en el desarrollo de sus actividades laborales?

No se han presentado inconvenientes ya que conozco perfectamente mi trabajo.

3. ¿De qué manera resuelve usted los problemas que se le pueden presentar en el desarrollo de su trabajo?

Una vez detectado el error se regresa el zapato a la persona que cometió el error para su debida corrección.

4. ¿De implementarse el manual de procedimientos en el taller, como empleado se regiría bajo las instrucciones definidas en el mismo? Explique cómo realizaría su trabajo.

Sí, de una forma más ordenada, buscando soluciones, si no la hubiera proceder a la devolución del calzado al área de producción.

5. ¿Considera usted que si cuenta con un manual que le sirva de guía en su trabajo, desempeñará con rapidez y facilidad su trabajo?

Sí.

Entrevista realizada al operario, Sr. Oscar Chalen:

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa a laborar se le proporcionaron instrucciones o indicaciones de cómo desarrollar las tareas vinculadas con la producción de calzado, señale cómo realiza su trabajo?

Sí, las instrucciones fueron de forma verbal; mi trabajo consiste en la elaboración de la capellada del calzado, armado y cocido del mismo.

2. ¿Qué clase de inconvenientes se le han presentado en su puesto de trabajo al no saber los pasos a seguir en el desarrollo de sus actividades laborales?

Se ha presentado inconvenientes al no contar con el patrón adecuado del modelo que estoy trabajando esto ocasiona el mal armado y cocido de la capellada.

3. ¿De qué manera resuelve usted los problemas que se le pueden presentar en el desarrollo de su trabajo?

Al detectar el error se procede a desarmar y volver armar de la manera correcta.

4. ¿De implementarse el manual de procedimientos en el taller, como empleado se regiría bajo las instrucciones definidas en el mismo?

Sí.

5. ¿Considera usted que si cuenta con un manual que le sirva de guía en su trabajo, desempeñará con rapidez y facilidad su trabajo?

Sí.

3.6.1.1. Análisis de las entrevistas

Por medio de las entrevistas efectuadas al personal del taller artesanal se infirió que es necesario que se elabore un manual de procedimientos de fabricación de calzado. Se consideró necesario propiciar que las tareas de fabricación de calzado se realicen de manera uniforme, lo que permitirá que los maestros y operarios puedan efectuar varias labores sin ningún inconveniente.

Evitar la duplicidad de funciones, y conocer las omisiones que se pueden presentar en el proceso de fabricación de calzado. Alcanzar una mayor eficiencia administrativa que se traduce en un mejoramiento de los procedimientos vigentes. Simplifica el proceso de inducción que deben llevar a cabo los empleados nuevos que ingresen al taller. Se ahorran recursos materiales y humanos.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de
Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

CARGO: Bodeguero (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 10 – 2018

HORA: 9:00 – 17:00

Actividades observadas

- El empleado recibe a la persona que entrega el material solicitado por el taller a los proveedores.
- Se procedió a verificar si el material que se recibe coincide con lo solicitado.
- Con base en la nota de pedido constata el estado del material, las cantidades y la calidad de lo recibido.
- Procedió a la firma de acta de recepción del material adquirido.
- Se colocó las compras en sus respectivos estantes.
- Codifica los materiales recibidos.
- Procedió a registrar en el kardex el ingreso del material llegado.

Frecuencia:

La compra de pedido se efectúa generalmente cada 15 días, pero según la demanda de pedidos de ciertos insumos que requiera un determinado modelo de calzado se efectúa

compras semanales para abastecer la bodega, acorde lo manifestó la secretaría del taller.

Organización de labor:

En el desarrollo de este proceso el taller no cuenta con una normativa a seguir por el empleado cuando se reciben mercaderías.

Otras actividades:

- Se procedió a registrar las cantidades de pedido en el kardex respectivo.
- Se actualizó el sistema de inventarios informático, éste sirve de apoyo para establecer las cantidades a comprar y de provisión a contar en stock.

Falencias observadas en el proceso

Si el material comprado no cumple con las especificaciones del pedido se lo devolverá al proveedor, y no será aceptado nuevamente hasta cumplir con lo solicitado.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: DISEÑO DE CALZADO

CARGO: Diseñador (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 11 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El diseñador conceptualiza el calzado que quiere diseñar en base a una serie de criterios como son: función, materiales, temporada, etc.
- Procede a efectuar un boceto inicial del zapato acorde con la información que cuenta en ese momento.
- Define sus diferentes componentes que conformarán el calzado (suela, tacón, puente, forro, escote, cerco, pasador, etc.) y establece claramente su aspecto y como se procederá al ensamblaje de las mismas.
- Procede a plasmar las diversas partes del calzado en dibujos técnicos que abarquen todos los detalles posibles.
- Desarrolla un paquete técnico a partir de los materiales logrados como fichas, bocetos, y otras informaciones sobre componentes, medidas, colores, materiales, etc.).
- El jefe de producción recibió el trabajo final del diseño de calzado a producir.

Frecuencia:

El diseñador realiza el proceso de diseño en un plazo de dos días para cada modelo que requiera el taller. Para posteriormente pasar su trabajo final al jefe de producción.

Organización de labor:

El diseñador labora de forma permanente debido a que aproximadamente cada mes y medio se saca una colección nueva de 25 modelos mínimo.

Otras actividades:

Adicionalmente se observa que este se encarga de realizar una carpeta digital de cada modelo con sus especificaciones (modelos de plantas, accesorios, materiales utilizados, etc.,)

Falencias observadas en el proceso

El diseñador necesita un área mejor acondicionada que le permita concentración en la ejecución de su labor.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: ENTREGA DE MATERIAL PARA ELABORAR CALZADO

CARGO: Jefe de Producción (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 12 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El jefe de producción elabora la orden de trabajo donde se detalla los insumos a ser empleados en la fabricación del modelo de calzado a elaborar.
- El bodeguero procede a la entrega de los materiales al jefe de producción y éste lo distribuye entre los operarios y aprendices.
- Los operarios y aprendices confirman que el material entregado sea el correcto.
- Acorde con el proceso que debe efectuar cada operario inicia sus labores programadas.

Frecuencia:

La entrega de materiales se efectúa de manera regular al empezar la producción acorde con las cantidades programadas.

Organización de labor:

Acorde con la decisión del administrador de cual modelo a producir

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso de entrega de materiales.

Falencias observadas en el proceso

El personal no mantiene de forma ordenada los materiales recibidos, el bodeguero no entrega los materiales al jefe de producción, para que el los distribuya de forma correcta.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA ENMA CUMANDA

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: CORTE DE MODELO

CARGO: Operario –Cortador (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 13 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El cortador recibe las láminas de cuero o material sintético a cortar.
- La misma persona se asegura que no existan taras en el cuero o fallas en el material sintético que el control de calidad del taller haya pasado por alto.
- De presentarse fallas en el cuero o material sintético (arrugas, cortes, puntos, etc.) revisado procede el cortador a marcar con un lápiz las zonas afectadas para no ser afectadas.
- Definida las zonas óptimas de cuero y/o material sintético para ser empleadas el cortador estira todas las direcciones para verificar la dirección en que se extiende su elasticidad.
- Un orden establecido deben seguir el posicionamiento de los patrones (molduras) y una previa planificación, cortar las piezas de manera rentable.
- Se calibra la máquina cortadora de cuero y/o material sintético según las medidas de los patrones.
- Una vez cortadas la totalidad de piezas, una gran parte de éstas deben llevar una

serie de figurados de bolígrafo, siendo éstos figurados las guías que empleará el aparador para ensamblar las piezas entre sí.

Frecuencia:

Iniciada una orden de producción de un modelo determinado éste no finaliza hasta terminar las cantidades de zapatos programadas.

Organización de labor:

Se establecen previamente un calendario de mantenimiento de la máquina cortadora, con el fin de no desprogramar el plan de producción.

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

No se identificaron falencias relacionadas con este proceso.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA ENMA CUMANDA

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: TROQUELADA PLANTILLA

CARGO: Operario (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 14 - 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- Busca las las láminas y el material a utilizar para elaborar las plantillas de los zapatos.
- Las colocas sobre la máquina Troqueladora.
- Calibra en la máquina las medidas de las plantillas que saldrán de las láminas entregadas.
- Se obtienen las plantillas de calzado y los residuos son separados para llevarlos a ser desechados.
- Listas las plantillas son entregadas al aprendiz que se encargará de pegar con goma los forros a las plantillas.
- Las plantillas con sus forros son pasadas al cocedor, con lo que se asegura el forro a la plantilla.

Frecuencia:

Continuo durante todo el horario de funcionamiento del taller, dado que troquelan, pegan y cosen las plantillas de todos los modelos que se producen.

Organización de labor:

Se establecen previamente un cronograma de acuerdo a las órdenes de producción destinadas para la semana.

Otras actividades:

Se identificaron otras actividades no relacionadas con este proceso, realizadas por la misma persona (armada de cajas, pegada de sellos, doblada de cortes.)

Falencias observadas en el proceso

El plantillero necesita que le entreguen los materiales a utilizar y no moverlo de su puesto de trabajo para poder cumplir con el cronograma semanal

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: PROCESO DE COSIDA DE PLANTILLA

CARGO: Operario – Plantillero (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 14 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El operario recibe las plantillas previamente troqueladas y pegadas el forro verifica con la orden producción cantidad, color de hilo, modelo de etiqueta, diseño de plantilla.
- Cosidas las plantillas entrega al jefe de producción para su revisión y aprobación.

Frecuencia:

Continuo durante todo el horario de funcionamiento del taller, dado que troquelan, pegan y cosen las plantillas de todos los modelos que se producen.

Organización de labor:

Se establecen previamente un calendario de mantenimiento de la máquina cortadora, con el fin de no desprogramar el plan de producción.

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

No se identificaron falencias relacionadas con este proceso.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: PROCESO DE ARMADO Y COSIDA DE CAPELLADA

CARGO: Operario – Aparador (3)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 18 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El operario recibe las piezas de cuero cortadas previamente.
- Las piezas de cuero y/o material sintético cortadas pasan a la máquina de coser donde se unen todas las piezas previamente entregadas.
- Realizado esta unión de piezas proceden a retirar todo el exceso que presente la pieza.
- Se le agrega los toques decorativos al zapato.

Frecuencia:

Diaria dado que continuamente se están fabricando calzados.

Organización de labor:

Se establece un calendario para la cosida de las diferentes capelladas que se arman en el taller.

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

El número de capelladas armadas depende mucho de la experiencia del operario.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: PULIDA Y HECHADA DE GOMA DE PLANTA

CARGO: Operario (1)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 19 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El aprendiz procede a operar las plantas de calzado para corregir imperfecciones que pueden presentar.
- Se observa que la pulen con una maquina pulidora la planta para que esta pueda pegar bien
- Procede a colocar goma blanca sobre las plantas de calzado.

Frecuencia:

Diaria dado que continuamente se están fabricando calzados.

Organización de labor:

El operario clasifica previamente las diferentes plantas que va pulir y aplicar goma blanca.

Otras actividades:

Adicionalmente se observa que está encargado de revisar las plantas, plantillas y cortes que recibe el armador.

Falencias observadas en el proceso

Se retrasa en su trabajo debido a los cambios de puesto a los que está sometido diariamente

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA ENMA CUMANDA

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: PLANTADA

CARGO: Operario – Plantador (5)

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 20 - 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El operario recibe las platillas se echan goma para luego proceder al pegado
- El operario separa las capelladas por talla con su respectiva horma, plantilla y suela.
- Procede armar la capellada en las hormas de acuerdo a las tallas.
- Comprueba que cada capellada entregada se arme de forma correcta y se pegan a las plantillas.
- Se introduce las hormas ya armadas en la banda transportadora que las calienta para un pegado eficaz.
- Al salir de la banda las unen, las hormas con la capellada y las plantas.
- Queda armado el zapato, se utiliza un martillo para unir de forma correcta de manera que no queden imperfecciones en el pegado final

Frecuencia:

Diaria dado que continuamente se están fabricando calzados.

Organización de labor:

Se establece un calendario para la cosida de las diferentes capelladas que se arman en el taller.

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

El número de capelladas armadas depende mucho de la experiencia del operario.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA HILDA MAYHURY

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS

PROCESO: EMPAQUETADO DE CALZADO

LUGAR: Guayaquil

FECHA DE OBSERVACIÓN: Noviembre 20 – 2018

HORA: 9:00 -17:00

Actividades observadas

- El aprendiz recibe las cajas de cartón donde se coloca el calzado terminado.
- Procede al armado de las cajas según el modelo a empaquetar.
- Separa los zapatos según el modelo que se va a guardar.
- Confirma que los zapatos no presenten defectos de fabricación.
- Procede al codificado y etiquetado de los zapatos.
- Confirma que las cajas contengan los zapatos según el modelo especificado en la misma.
- Se procede a llevar las cajas de calzado al área de bodega previo a su entrega a los clientes.
- Los zapatos terminados son colocados en bodega de acuerdo al cliente que se los va a entregar.

Frecuencia:

Diaria dado que continuamente se están empaquetando calzados en sus respectivas cajas.

Organización de labor:

El aprendiz debe contar con el suficiente número de cajas de los modelos de zapatos a empaquetar.

Otras actividades:

No se identificaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

No se identificaron falencias relacionadas con este proceso.

Elaborado por: LÓPEZ POVEDA ENMA CUMANDA

3.6.1.2. Análisis de las observaciones

Cada una de las fichas de observación se constituyó de: fecha y lugar de observación, hora de inicio y terminación de la observación, nombre del observador que estuvo a cargo de llenar la ficha, se tomó nota de lo que se evidenció en cada una.

Ficha de observación del proceso de recepción de materia prima

En esta ficha se observó que el empleado recibe a la persona que entrega el material solicitado por el taller a los proveedores, procedió a verificar si el material que se recibe coincide con lo solicitado con base en la nota de pedido constata el estado del material, las cantidades y la calidad de lo recibido. Procedió a la firma de acta de recepción del material adquirido, luego colocó las compras en sus respectivos estantes, codifica los materiales recibidos, y finalmente procedió a registrar en el kardex el ingreso del material llegado.

Ficha de observación del diseño de calzado

El diseñador conceptualiza el calzado que quiere diseñar en base a una serie de criterios como son: función, materiales, temporada, etc. Procedió a efectuar un boceto inicial del zapato acorde con la información que cuente en ese momento. Define sus

diferentes componentes que conformarán el calzado y establece claramente su aspecto y como se procederá al ensamblaje de las mismas. Posteriormente plasmo las diversas partes del calzado en dibujos técnicos que abarquen todos los detalles posibles.

Ficha de observación de la entrega de materia prima

El jefe de producción elaboró la orden de trabajo donde se detalla los insumos a ser empleados en la fabricación del calzado, el bodeguero entrego los materiales al jefe de producción y éste lo distribuye entre los operarios y aprendices.

Los operarios y aprendices confirman que el material entregado sea el correcto.

Ficha de observación de corte de modelo

El cortador recibió las láminas de cuero y/o material sintético a cortar, reviso que no existan taras en el cuero o fallas en el material sintético que el control de calidad del taller haya pasado por alto. Los que presentaron fallas en el cuero o material sintético (arrugas, cortes, puntos, etc.) son regresados a la bodega. Ubico el material de tal forma que no hubo desperdicios.

Ficha de observación del troquelado de plantillas

El troquelador recibió las láminas para elaborar las plantillas, colocó sobre la máquina Troqueladora. Obtuvo las plantillas de calzado y los residuos los separados para llevarlos a ser desechados. Listas las plantillas las entrego al aprendiz que se encargó de pegar con goma los forros a las plantillas. Las plantillas con sus forros las pasan al cocedor, con lo que se aseguró el forro a la plantilla.

Ficha de observación de cosida de plantillas

El operario recibo las plantillas previamente troqueladas y pegadas el forro verifico con la orden de producción la cantidad, color de hilo, modelo de etiqueta, diseño de plantilla. Cosidas las plantillas entrego al jefe de producción para su revisión y aprobación.

Ficha de observación de armada y cosida de capelladas

El operario recibió las piezas de cuero y/o material sintético cortadas previamente. Pasaron a la máquina de coser donde se unieron todas las piezas previamente entregadas.

Ficha de observación de pulida y echada de goma

El aprendiz procedió a pulir las plantas de calzado para corregir imperfecciones que pueden presentar, para la cual utilizo una máquina, luego a echar goma por dos ocasiones para que la planta pegue bien.

Ficha de observación de plantada

El operario tomo las platillas les echan goma para luego proceder al pegado, separo las capelladas por talla con su respectiva horma, plantilla y suela, proceden armar la capellada en un a horma, luego le añaden la plantilla, una vez armada la llevaron a una maquina llamada banda donde introdujeron la capellada y la planta para que se calentara y fuera fácil pegar la capellada a la suela. Con un martillo pequeño reforzó el pegado en los bordes.

Ficha de observación de empaquetado de calzado

El aprendiz recibió las cajas de cartón donde se coloca el calzado terminado. Procedió al armado de las cajas según el modelo a empaquetar.

Separo los zapatos según el modelo que se va a guardar, Confirмо que los zapatos no presenten defectos de fabricación, los codifico y etiqueto, confirмо que las cajas contengan los zapatos según el modelo especificado en la misma. Separo las cajas de acuerdo al modelo y al cliente, para empacarlos den cartones grandes, los cuales fueron llevados al transporte para el cliente final.

Capítulo IV

PROPUESTA

4.1. Tema de la propuesta

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL “D´DALIS”

4.2. Propuesta de estructura organizacional para el taller D´DALIS

Se establece el siguiente organigrama funcional para el taller.

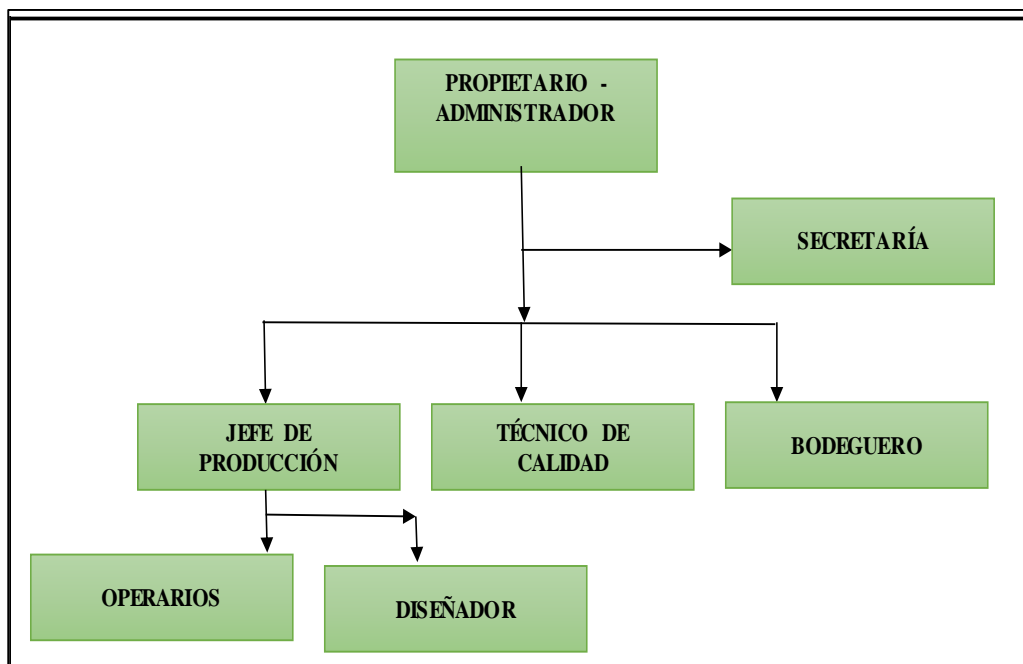


Figura 5 *Organigrama de taller*

Elaborado por: Las autoras (2018)

4.3. Cronograma de implementación

En la figura 5 (organigrama del Taller) se esquematizaron las diferentes funciones previas a la elaboración del manual de procedimientos.

4.4. FODA

En la tabla 2 se presenta el análisis FODA del taller.

Tabla 2 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Alta demanda de órdenes de producción de calzado.• Producción de calzado con estándares de calidad.• Producto cien por ciento de fabricación artesanal.• Habilidad para crear calzado inédito y por pedido.• Los zapatos que produce el taller tiene una buena aceptación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a crédito estatal para tecnificar el taller de calzado a tasas de interés conveniente.• Establecer acuerdos comerciales con los proveedores.• Expandir las ventas a nivel nacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No contar con un amplio local de trabajo.• Empresa no aplica economías de escala.• No se considera las herramientas administrativas como una solución a los problemas que se puedan presentar.• Escaso personal tecnificado en procesos de producción de calzado.	<ul style="list-style-type: none">• El desinterés de los operarios de seguir los pasos definidos para los procesos.• Recesión económica vigente.• Entrada de calzado de contrabando.• Apertura de importación de calzado.• Ingreso de nuevos talleres de calzado.

Elaborado por: Las autoras (2018)

4.5. Beneficios del manual de procedimientos

Destacan los siguientes:

- Fijar directrices que sirvan para efectuar de forma eficiente los procesos de fabricación de calzado.
- Tener una herramienta de inducción que facilite la capacitación del nuevo personal que ingrese.
- De manera adecuada y correcta procederán los operarios y aprendices del taller en la realización de sus labores con la que se incrementará la productividad.
- Incremento de eficiencia de los procesos.
- Incremento en las ventas.
- Incremento de los ingresos.

4.6. Presupuesto de inversión para el desarrollo del Manual de Procedimientos

En la tabla 3 se detalla el presupuesto de inversión requerido para elaborar el Manual de Procedimientos del taller artesanal “D’DALIS”.

Tabla 3 Presupuesto de realización de manual

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	MONTO TOTAL
Gastos por recolección de información	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Kit de materiales de oficina	2	\$ 8,00	\$ 16,00
Capacitador	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Refrigerios	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Impresión de manual y encuadernado	10	\$ 5,00	\$ 50,00
MONTO TOTAL			\$ 1.061,00

Elaborado por: Las autoras (2018)

4.8. Evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos

Se evaluará los beneficios y utilidad del manual de procedimientos a través de formato de evaluación que determinará los pasos que deben de efectuarse en cada proceso de fabricación de calzado. El propósito de esta evaluación es conocer si los empleados del taller se sienten cómodos con los procedimientos establecidos en el manual. De carácter cualitativo es la evaluación del manual. En la tabla 5 se presenta el formato de evaluación.

Tabla 4 Hoja de evaluación de manual de procedimientos

	HOJA DE EVALUACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COD. TAL 098
Departamento: _____		
Fecha: _____		
<p>1. Desde que se aprobó el manual de procedimientos. ¿Lo ha consultado? De ser positiva su respuesta indique el motivo. Sí _____ No _____ El motivo fue _____</p> <p>2. Los pasos descritos en el manual de procedimientos han servido para efectuar sus tareas asignadas Sí _____ No _____ El motivo fue _____</p> <p>3. ¿Cree usted que el manual de procedimientos describe adecuadamente los procedimientos de cada procesos de fabricación de calzado Sí _____ No _____</p> <p>4. ¿Qué cambios considera se deben efectuar para que el manual de procedimientos sea más eficiente para el personal del taller?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

Elaborado por: Las autoras (2018)

4.9. Presentación del manual

El presente manual describe los procedimientos que efectúan los operarios y aprendices del área de producción de calzado a fin de superar los inconvenientes y mejorar su desempeño. El área de producción es la más importante que donde se produce los diferentes modelos de calzado que serán comercializados en el mercado y generarán el ingreso monetario. De esta forma, es necesario dotar de procedimientos específicos para cada proceso que se dan en la confección de los zapatos.

A continuación se presenta el mapa de procesos de fabricación de calzado del taller “D’Dalis”.

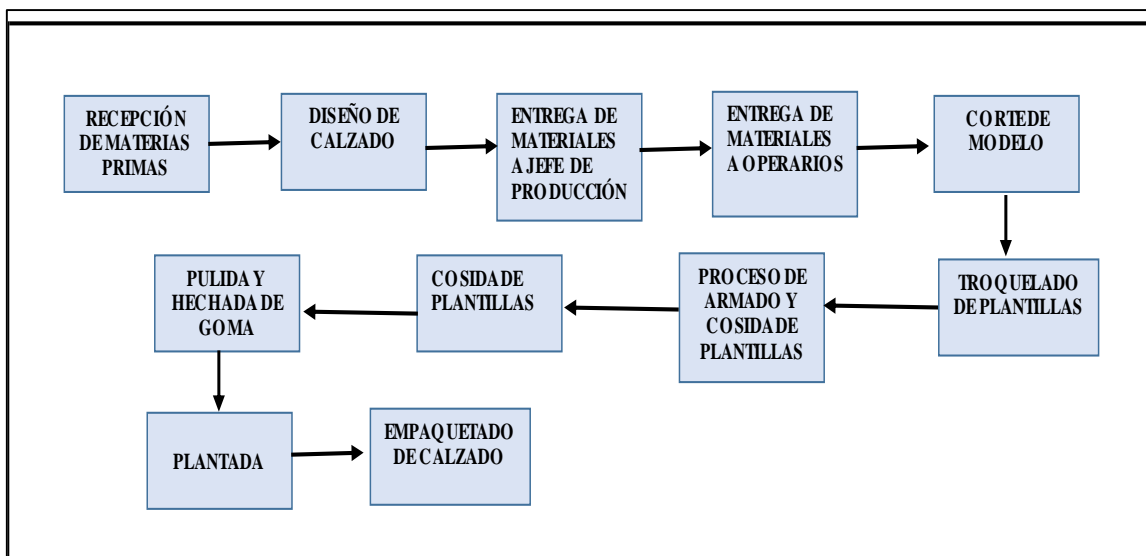


Figura 6. Mapa de procesos

Elaborado por: Las autoras (2018)

TALLER DE CALZADO “D’DALIS”

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
FABRICACIÓN DE CALZADO**



2019



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PÁG. 1

PROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

CÓD. PROD.90

OBJETIVO: Proporcionar las directrices para receptor las materias primas que llegan al taller.

RESPONSABLE: Bodeguero del taller artesanal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. El bodeguero recibe los insumos remitidos por los proveedores.
2. En base a la lista de pedido de insumos comprados el bodeguero procede a la revisión de los mismos si cumple en el número de unidades o metros solicitados, estado y calidad.
3. El bodeguero firma el acta de recepción de la compra.
4. Procede a la codificación de los insumos, clasificación
5. El bodeguero procede al almacenamiento de las compras.
6. El bodeguero envía el acta de recepción de compras a la secretaria.
7. La secretaria procede al archivo del acta de compras recibida.
8. Procede a la actualización del sistema de inventarios.
9. Fin del proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

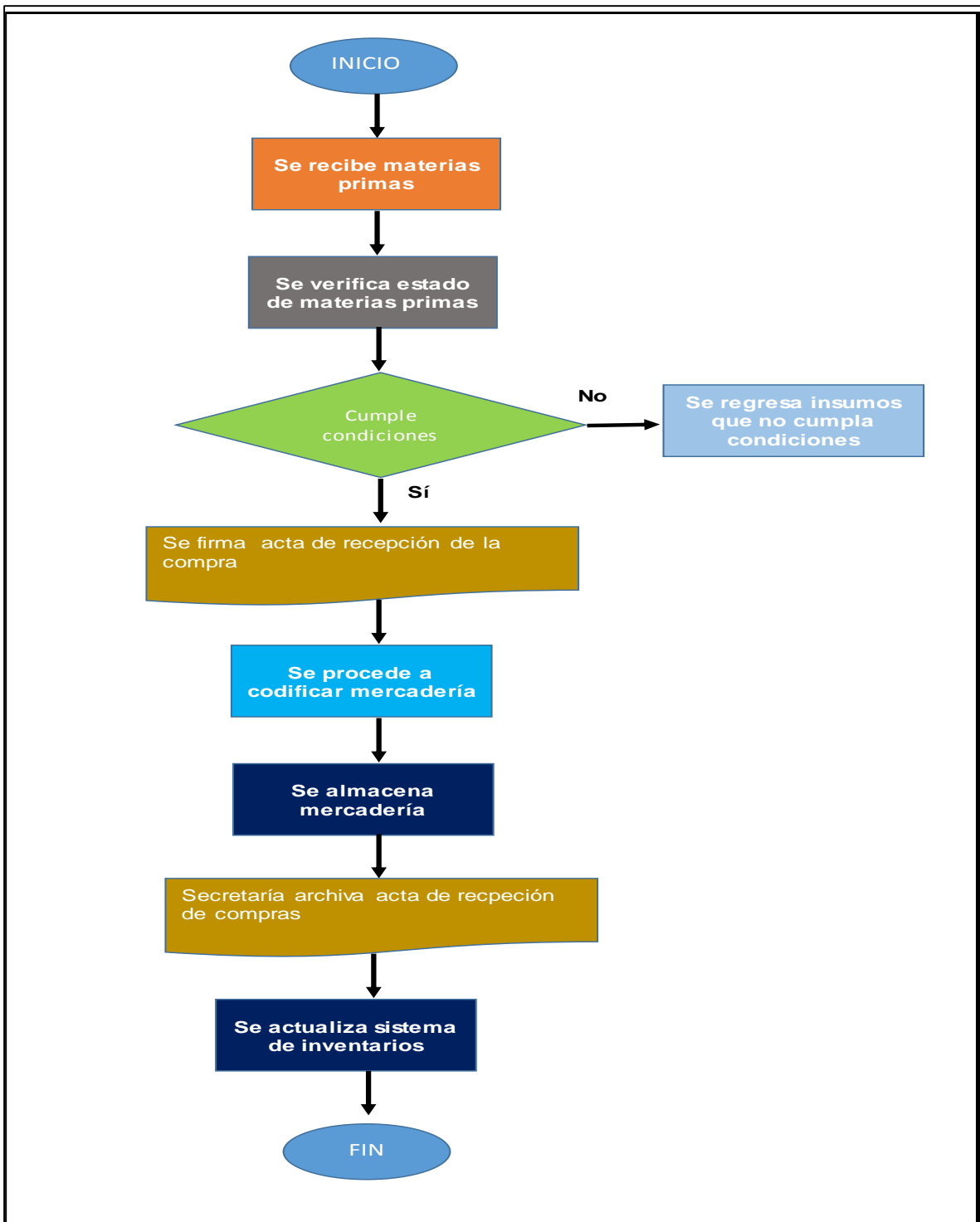


Figura 7 Diagrama de Flujo PROCESO RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

Elaborado por: Las autoras (2018)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PÁG. 2

PROCESO: DISEÑO DE CALZADO

**CÓD.
PROD.96**

OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para el diseño de calzado.

RESPONSABLE: Diseñador de calzado.

HERRAMIENTA A EMPLEAR: Programa informático de diseño de calzado 3D.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. Se conceptualiza el calzado a diseñar basado en una serie de factores como función, materiales, temporada, etc.
2. Se elabora un boceto inicial del calzado según la información con la que se cuente al momento.
3. Establece los componentes que integrarán el zapato (suela, material, adornos etc.) y define su aspecto y como se ensamblarán las mismas.
4. Elabora los dibujos técnicos de las diversas partes del zapato que muestren los detalles más posibles.
5. Conformar un paquete técnico fundamentado en los materiales logrados como fichas, bocetos, y otras informaciones sobre componentes, medidas, colores, materiales, etc.)
6. Procede a entregar el trabajo final del diseño al jefe de producción.
7. El administrador recibe el trabajo final del diseño.
8. Aprueba el trabajo el administrador y ordena producir el modelo al jefe de producción.
9. Fin del proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

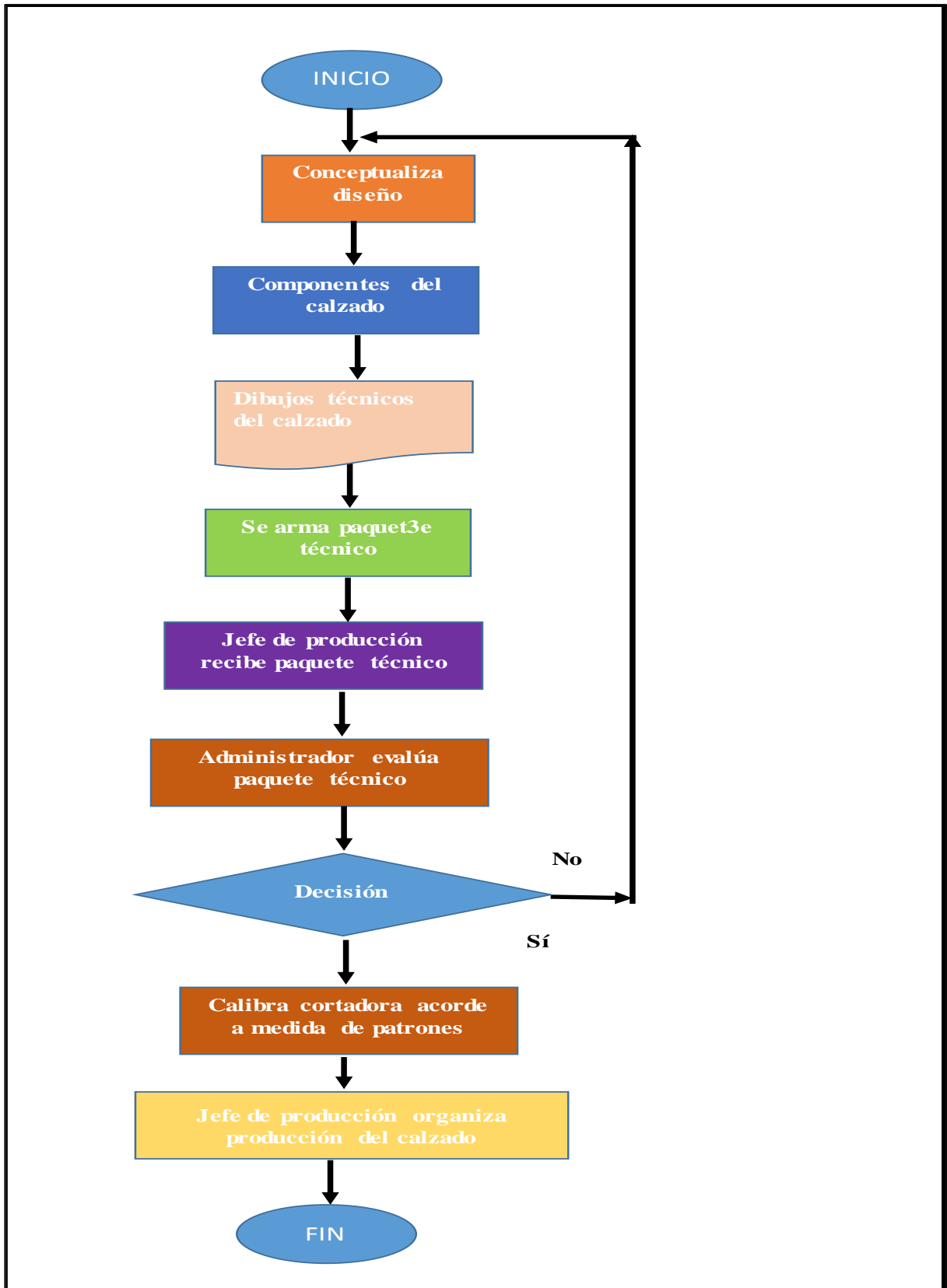


Figura 8 Diagrama de Flujo PROCESO DISEÑO DE CALZADO

Elaborado por: Las autoras (2018)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PÁG. 3

**PROCESO: ENTREGA DE MATERIAL PARA
FABRICAR CALZADO A JEFE DE
PRODUCCIÓN**

**CÓD.
PROD.98**

OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para la entrega de material de bodega a jefe de producción.

RESPONSABLE: Bodeguero.

DOCUMENTO DE SOPORTE: Orden de pedido de materiales.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. El jefe de producción emite la orden de pedido de materiales cuero o sintético.
2. Envía la orden de pedidos al bodeguero.
3. El bodeguero procede a estructurar el pedido.
4. Conformado el pedido entrega los insumos al jefe de producción.
5. Procede a registrar la entrega de materiales con la firma del jefe de producción en el acta de entrega de materiales.
6. Registrar en los respectivos kardex las cantidades entregadas de cada insumo.
7. Fin de proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

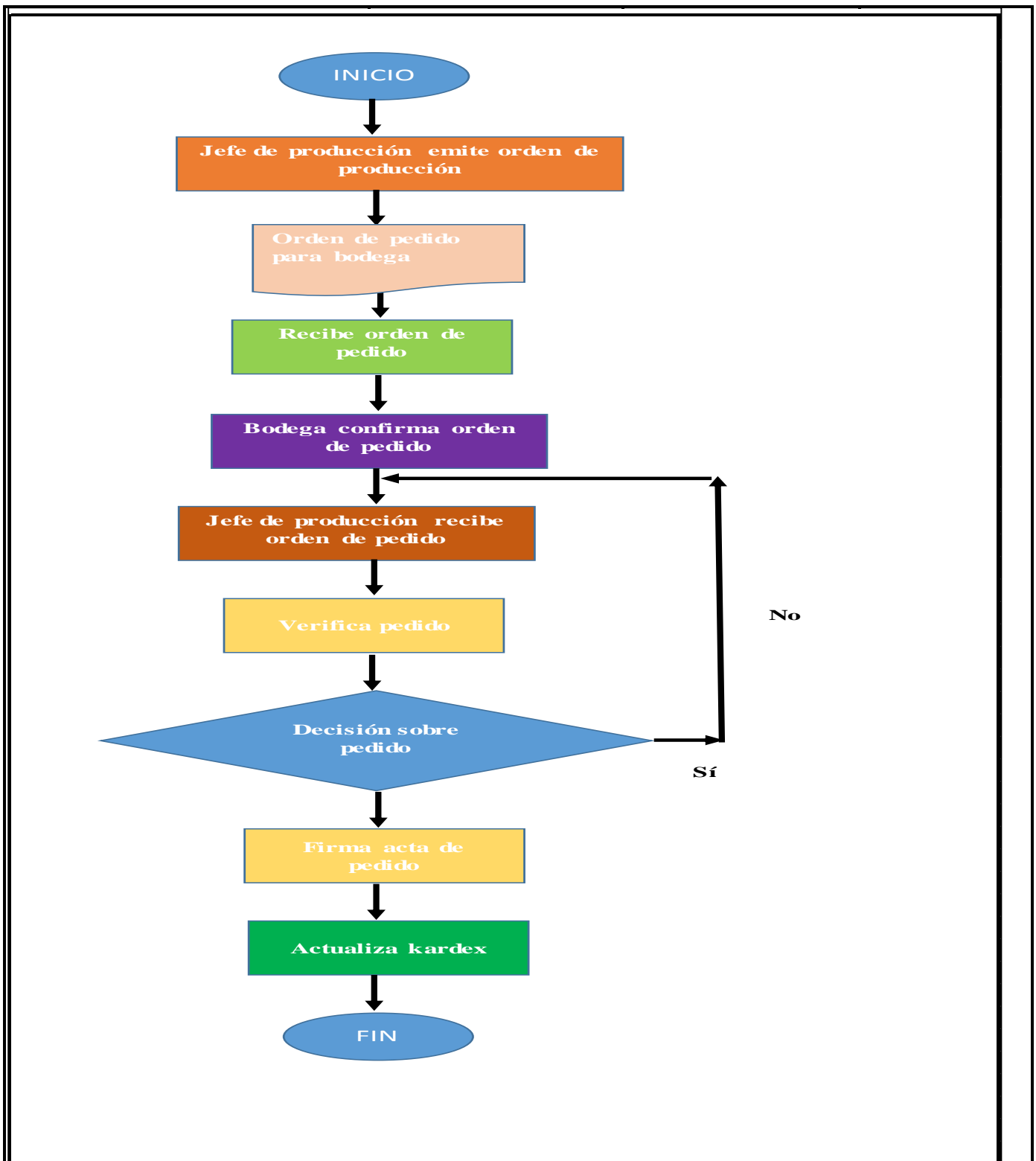


Figura 9 Diagrama de Flujo PROCESO DE ENTREGA DE MATERIAL A JEFE DE PRODUCCION

Elaborado por: Las autoras (2018)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PÁG. 4

PROCESO: ENTREGA DE MATERIALES A OPERARIOS

**CÓD.
PROD.91**

OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para la entrega de material de bodega a operarios.

RESPONSABLE: Jefe de producción.

DOCUMENTO DE SOPORTE: Acta de entrega de materiales.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. El jefe de producción procede a entregar las cantidades acorde al nivel de producción que se va a fabricar.
2. El operario recibe las cantidades de insumos y firma la recepción de los materiales.
3. El jefe de producción establece las cantidades a producir de calzado.
4. De ser necesario procede al abastecimiento de insumos faltantes.
5. Fin de proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

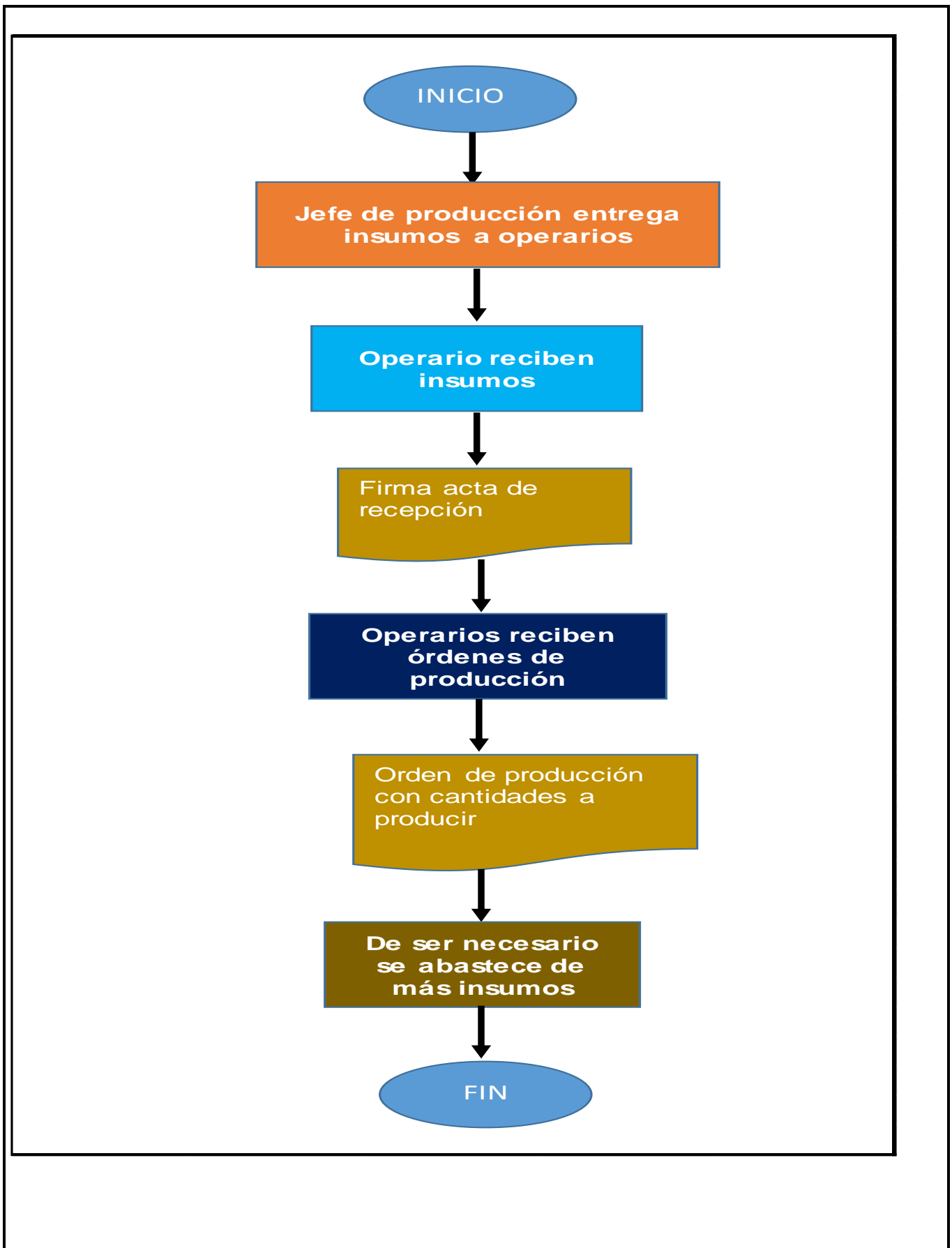


Figura 10 Diagrama de Flujo PROCESO DE ENTREGA DE MATERIAL A OPERARIOS

Elaborado por: Las autoras (2018)



MANUAL DE PROCEDMIENTOS

PÁG. 5

PROCESO: CORTE DE MODELO

**CÓD.
PROD.75**

OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para el corte de los materiales.

RESPONSABLE: Operario.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. El operario recibe el material a cortar.
2. Procede a verificar que el material no presenten fallas que no hayan sido registradas por el control de calidad.
3. De encontrar fallas en el material el operario – cortador procede a marcar las fallas o arrugas sobre el material con un lápiz.
4. Establecidas las zonas óptimas para ser utilizadas el cortador procederá al estiramiento del cuero o sintético para verificar la dirección en que se extiende su elasticidad.
5. Definir el orden de posicionamiento de los patrones y con previa planificación, procederá al corte de la pieza de una forma rentable.
6. La máquina cortadora de material es calibrada acorde las medidas de los patrones.
7. Concluido el proceso del cortado el operario procede a la entrega de las piezas al jefe de producción para su ensamblaje.
8. Fin de proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

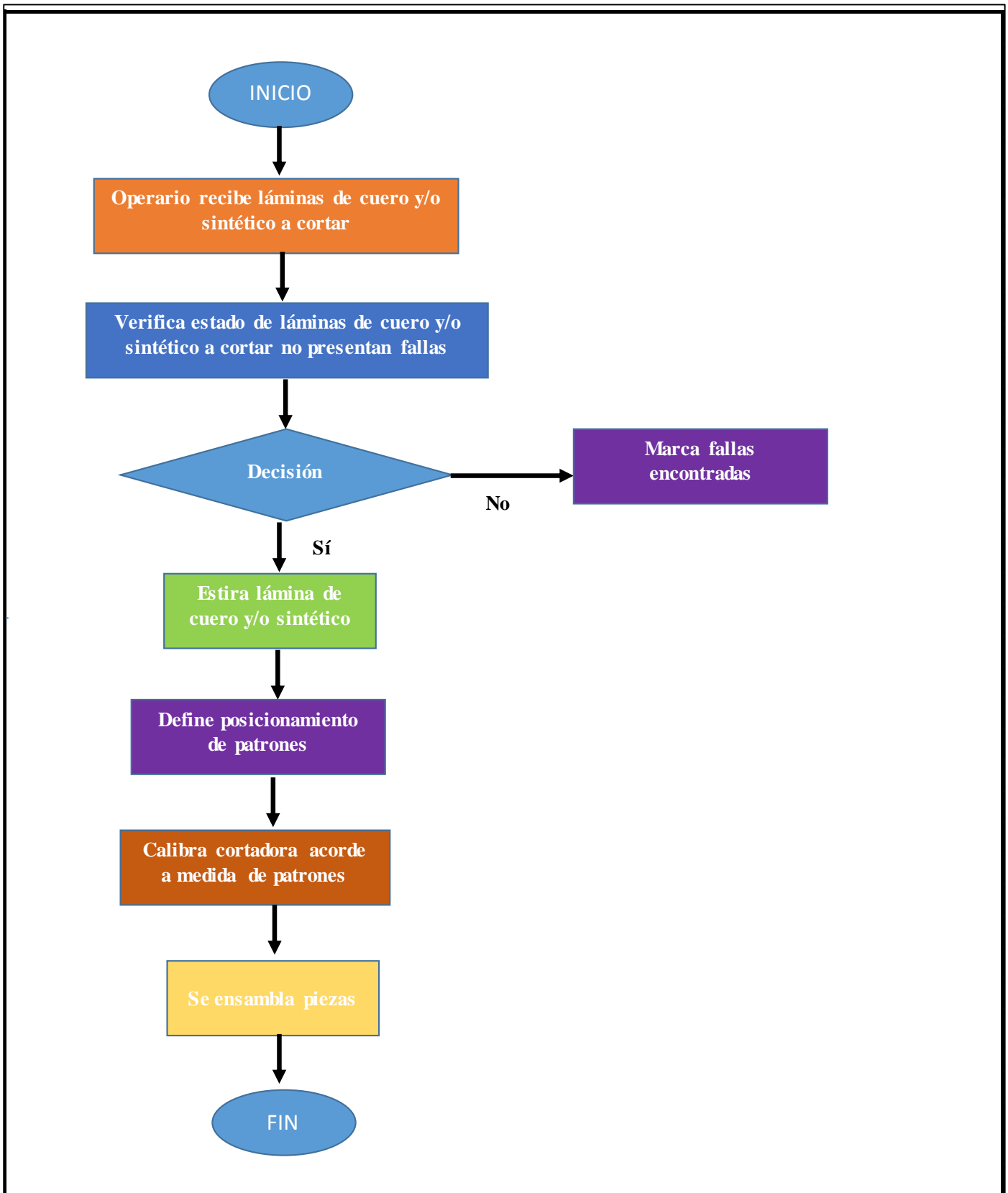


Figura 11 Diagrama de Flujo PROCESO DE CORTE DE MODELO

Elaborado por: Las autoras (2018)

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****PÁG. 6****PROCESO: TROQUELADO DE PLANTILLAS****CÓD.
PROD.67****OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para el troquele de plantillas.****RESPONSABLE: Operario.****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

1. El troquelador procede a elaborar las plantillas de zapatos sobre las láminas de cartón y material destinadas para este fin.
2. Procede a colocar las láminas sobre la máquina Troqueladora.
3. Seleccionados los troqueles que se van a utilizar se procede al troquelado de las plantillas y su respectivo forro.
4. Se obtienen las plantillas de calzado y los residuos se separan para ser llevados a los desechos.
5. El operario – aprendiz ordena las plantillas por tallas y modelo según la orden de producción.
6. Procede a pegar con goma los forros a las plantillas.
7. Una vez forradas las plantillas pasan al cocedor para que proceda a coserlas con lo que se asegura el forro a las plantillas.
8. Fin de proceso.

ELABORADO POR: Las autoras**REVISADO POR:**
Administrador**APROBADO POR:**
Administrador**PUBLICADO EN:**
Enero 2019

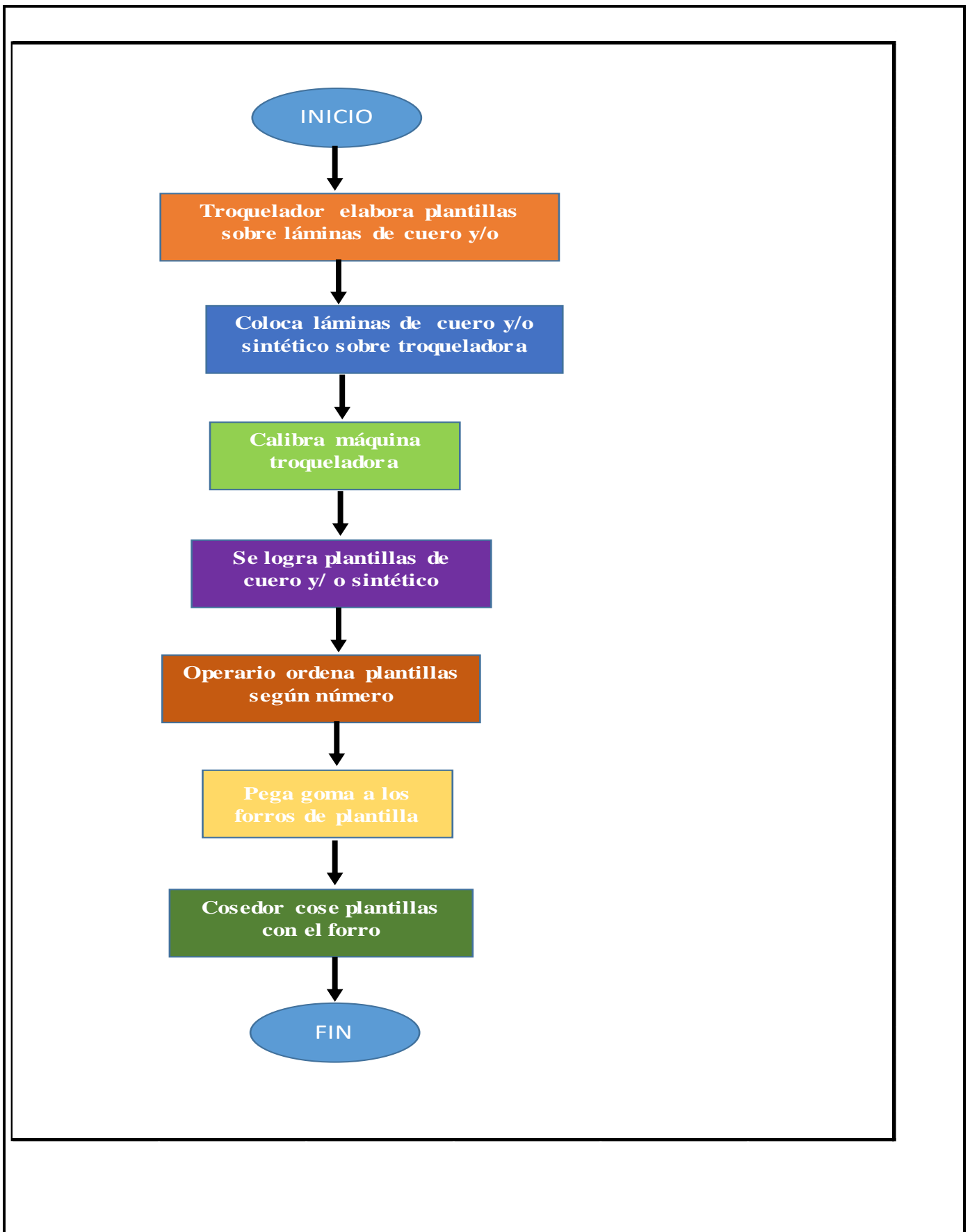


Figura 12 Diagrama de Flujo PROCESO DE TROQUELADO DE PLANTILLAS

Elaborado por: Las autoras (2018)



MANUAL DE PROCEDMIENTOS

PÁG. 7

**PROCESO: PROCESO DE ARMADO Y COSIDA
DE CAPELLADA**

**CÓD.
PROD.88**

OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para el armado y cosida de la capellada.

RESPONSABLE: Operario.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. Las piezas de material cortadas previamente son recibidas por el operario de la sección del cortador.
2. A la máquina de coser son llevadas las piezas de cuero y/o sintético donde son unidas.
3. Se procede a coser las piezas y se retiran los excesos que presentan las piezas.
4. Luego se procede a añadir los toques decorativos a la capellada.
5. Una vez que ha sido cosido se entregan al jefe de producción para su revisión y aprobación previa a la plantada
6. Fin de proceso.

ELABORADO POR: Las autoras

REVISADO POR:
Administrador

APROBADO POR:
Administrador

PUBLICADO EN:
Enero 2019

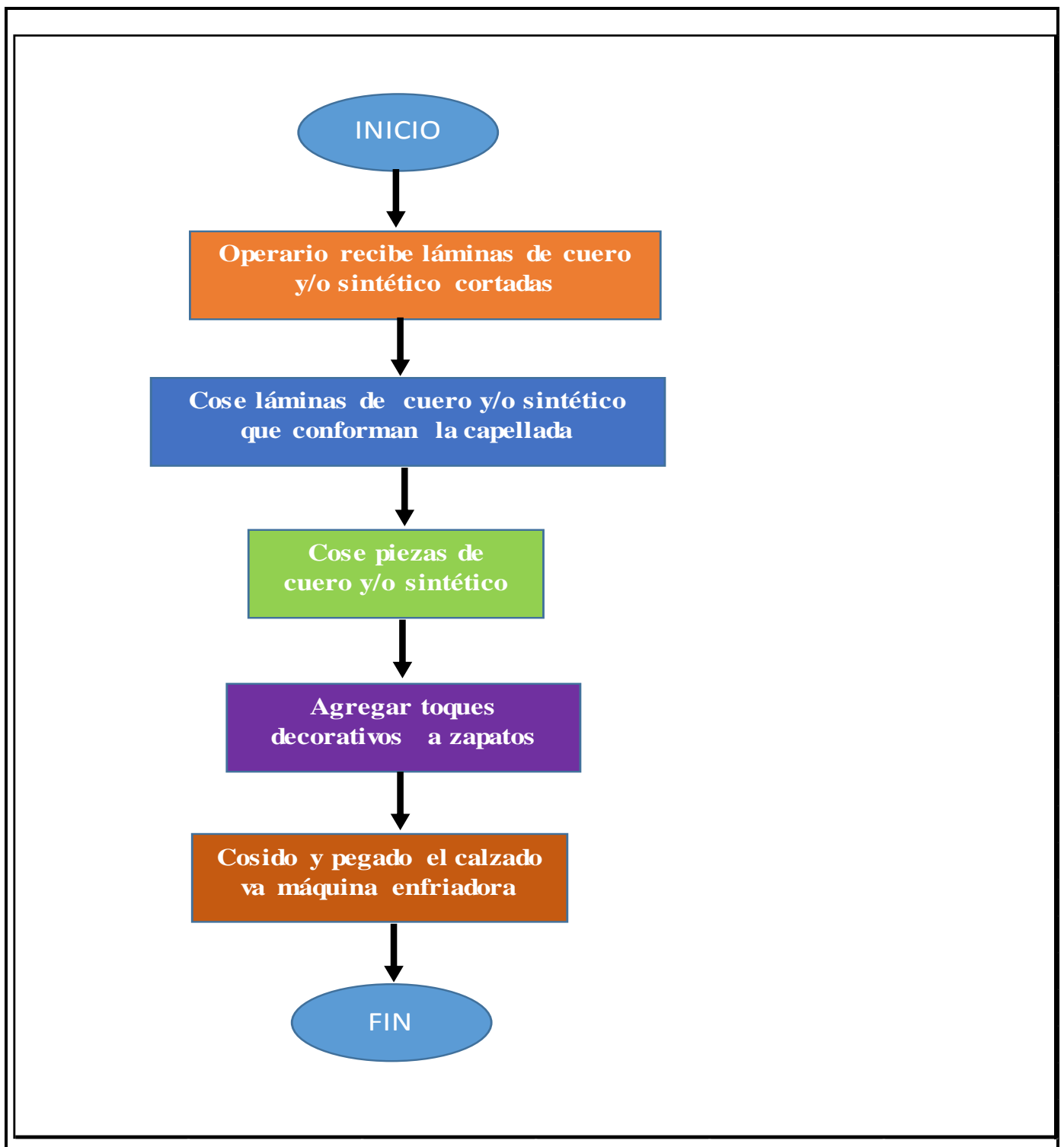




Figura 13 Diagrama de Flujo PROCESO DE ARMADO Y COSIDA DE CAPELLADA

Elaborado por: Las autoras (2018)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PÁG. 8
	PROCESO: COSIDA DE PLANTILLAS		CÓD. PROD.80
<p>OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para la cosida de plantillas</p> <p>RESPONSABLE: Operario.</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El operario recibe las plantillas previamente troqueladas y pegadas el forro verifica con la orden producción cantidad, color de hilo, modelo de etiqueta, diseño de plantilla. 2. Cosidas las plantillas entrega al jefe de producción para su revisión y aprobación. 3. Fin de proceso. 			
ELABORADO POR: Las autoras	REVISADO POR: Administrador	APROBADO POR: Administrador	PUBLICADO EN: Enero 2019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PÁG. 9
	PROCESO: PULIDA Y HECHADA DE GOMA DE PLANTA		CÓD. PROD.80
<p>OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos para la pulida y echada de goma de planta.</p> <p>RESPONSABLE: Operario.</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El operario debe revisar las plantas de calzado para cerciorarse de que no existan imperfecciones en las plantas. 2. Las plantas que no presenten imperfecciones pasan a una máquina pulidora a fin de que queden totalmente lisas para evitar problemas en el pegado. 3. Las plantas son engomadas por dos ocasiones para obtener un pegado correcto del zapato. 4. Fin de proceso. 			
ELABORADO POR: Las autoras	REVISADO POR: Administrador	APROBADO POR: Administrador	PUBLICADO EN: Enero 2019

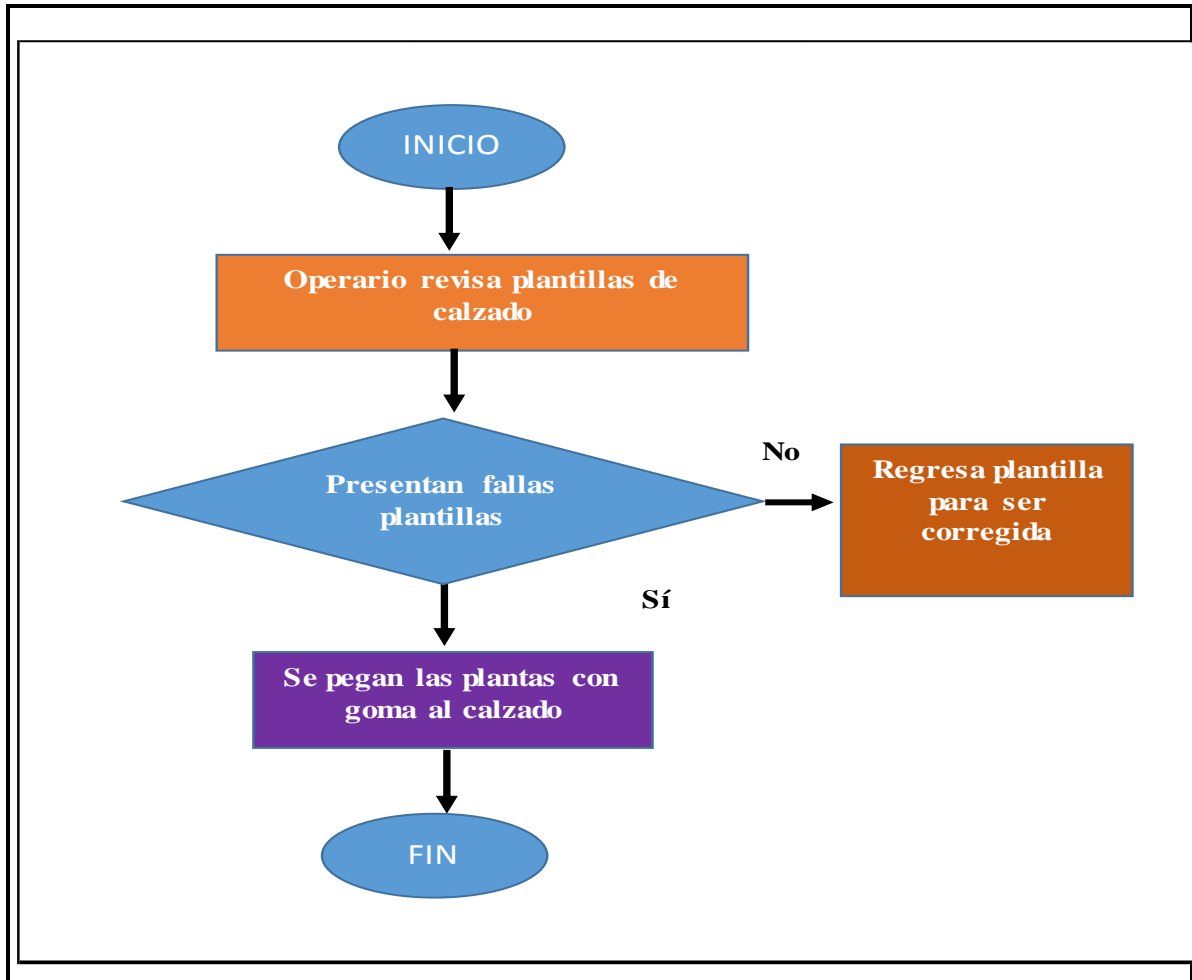




Figura 14 Diagrama de Flujo PROCESO DE PULIDA Y HECHADA DE GOMA DE PLANTA

Elaborado por: Las autoras (2018)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PÁG. 10
	PROCESO: PLANTADA		CÓD. PROD.89
<p>OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos de plantada.</p> <p>RESPONSABLE: Operario.</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El operario recibe las platillas se echan goma para luego proceder al pegado 2. El operario separa las capelladas por talla con su respectiva horma, plantilla y suela. 3. Procede armar la capellada en las hormas de acuerdo a las tallas. 4. Comprueba que cada capellada entregada se arme de forma correcta y se pegan a las plantillas. 5. Se introduce las hormas ya armadas en la banda transportadora que las calienta para un pegado eficaz. 6. Al salir de la banda se unen las hormas con las plantas y queda armado el zapato, se utiliza un martillo para unir de forma correcta de manera que no queden imperfecciones en el pegado final. 7. Fin de proceso. 			
ELABORADO POR: Las autoras	REVISADO POR: Administrador	APROBADO POR: Administrador	PUBLICADO EN: Enero 2019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PÁG. 11
	PROCESO: EMPAQUETADO DE CALZADO		CÓD. PROD.89
<p>OBJETIVO: Proporcionar los lineamientos de empaquetado de calzado.</p> <p>RESPONSABLE: Operario y técnico de calidad.</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El operario recibe los zapatos una vez terminados del área de producción. 2. El técnico de calidad verifica que los zapatos no presentan ninguna imperfección para proceder a su empaquetamiento. 3. Una vez que el zapato pasa la revisión de calidad el operario procede a armar las cajas de cartón para los respectivos modelos a guardar, previamente los zapatos son clasificados acorde al modelo. 4. Se codifica y etiqueta el calzado. 5. Se procede a guardar el zapato en la correspondiente caja de cartón que le corresponde. 6. Los zapatos son guardados en la bodega previa su entrega a los clientes. 7. Se debe comunicar a la secretaria las cantidades almacenada para actualizar el inventario de bodega. 8. Fin de proceso. 			
ELABORADO POR: Las autoras	REVISADO POR: Administrador	APROBADO POR: Administrador	PUBLICADO EN: Enero 2019

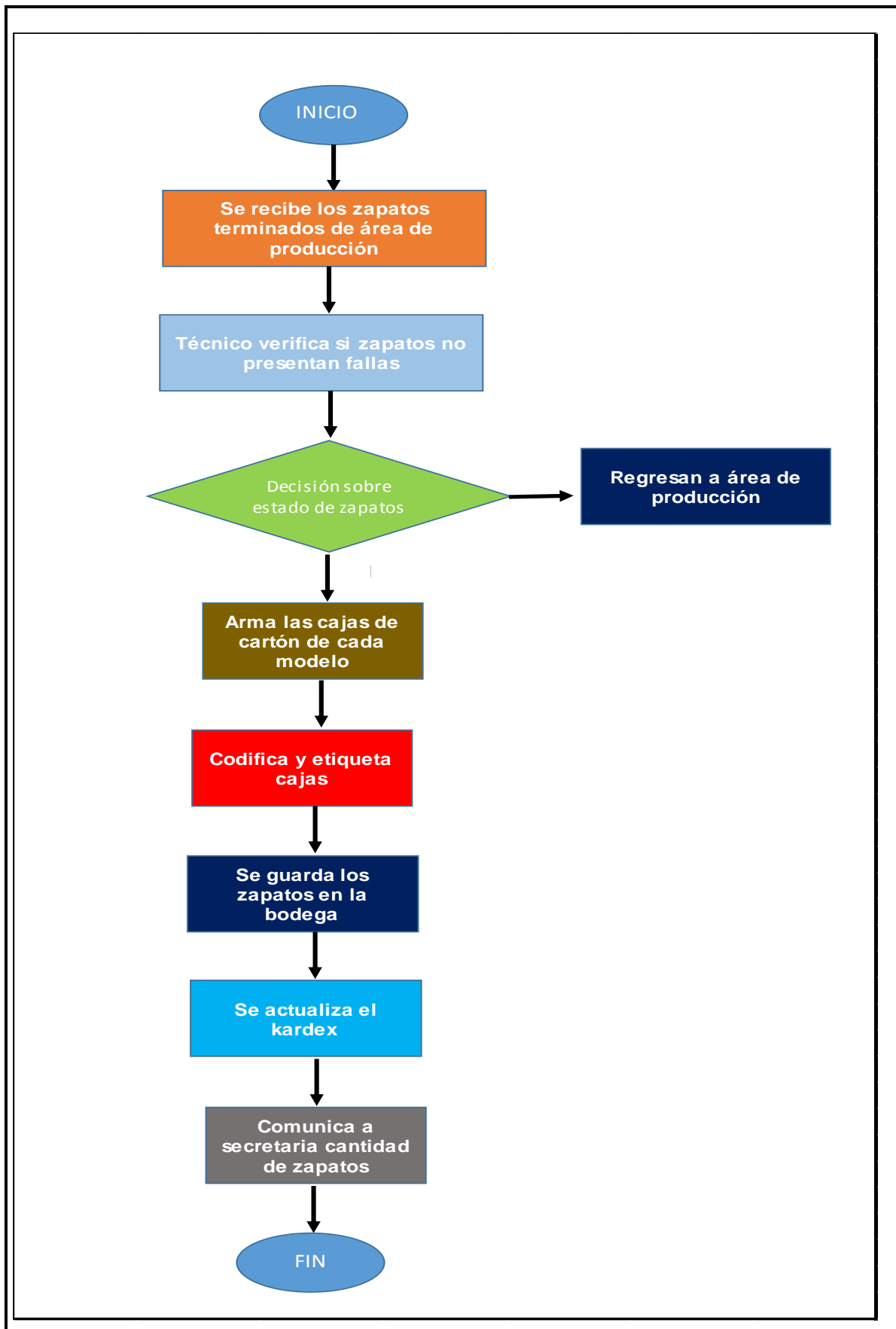


Figura 15 Diagrama de Flujo PROCESO DE EMPAQUETADO DE CALZADO

Elaborado por: Las autoras (2018)

CONCLUSIONES

1. Se concluyó en el trabajo realizado que la elaboración del manual de procedimientos para la producción de calzado optimizaba el proceso de producción y ventas en el taller artesanal.
2. Se determinó al realizar el diagnóstico inicial del taller artesanal D´Dalis había retrasos en la producción debido a la falta de un manejo adecuado del proceso de producción.
3. Se estableció que los procesos existentes no eran los adecuados para la correcta elaboración de los zapatos y los propuestos resolverían la situación.
4. Se observó que las actividades efectuadas por los operarios en cada fase de la producción de calzado fueron el punto de partida para la elaboración del manual de procedimientos el mismo que fue presentado al administrador, siendo posteriormente aprobado y validado por él.
5. Se identificó que no existía un control interno por parte de la administración ni se contaba con una herramienta que facilite muchas de éstas tareas de control administrativo tales como las tareas de inducción laboral al nuevo personal lo cual contribuyó a determinar los pasos a seguir para cada fase del proceso productivo con el fin de optimizar recursos materiales y financieros.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que Taller D´Dalis modifique su reglamento interno incorporando en él la implementación y uso del Manual de procedimientos para la producción del calzado.

Se exhorta que la administración monitoree las actividades del manual de procedimientos regularmente con el fin de evaluar su efectividad y eficiencia utilizando el formato de evaluación diseñado para tal propósito.

Se alienta al personal del área de producción, se comprometa en cumplir con los lineamientos del manual a fin de resolver los problemas que se identificaron durante el desarrollo del presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, J. (2014). *Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Agudelo, L. (2015). *Gestión de Procesos*. Bogotá: INCONTEC.
- Álvarez, M. (2016). *Manual para elaborar manuales de procedimientos*. México: Panorama.
- Amat, J. (2013). *Tecnología del calzado*. Barcelona: La Rioja.
- Anrango, G. y. (Julio de 2015). Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables en las Microempresas productoras de artesanías de Otavalo, Provincia de Imbabura”. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Revista de Artes. (2014). Historia del calzado. *Revista de las Artes*, <http://www.revistadeartes.com.ar/revistadeartes%207/mejico-centro-sud.html>.
- Junta Nacional del Artesano (21 de 04 de 2014). *Junta Nacional de Defensa del Artesano*. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1676>
- Badilla, R. (2015). *Manuales Administrativos*. México: Magneli.
- Barreto, M. (21 de Septiembre de 2014). *Gestión de procesos en la producción de calzado*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-procesos-en-la-produccion-de-calzado/>
- Universidad de Cádiz. (2016). *El mapa de procesos*. Obtenido de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Cámara Nacional del Calzado CALTU*. (s.f.). Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/>
- Casanova, F. (2015). *Historia de calzado*. Madrid: Ruiz.
- Castro, D. y. (2013). *La fabricación de calzado artesanal como elemento dinamizador de la economía*. Santa Elena: Ecorfan.
- Certo, C. (2015). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2014). *Inicio a los Procesos Productivos*. México: Mc Graw Hill.

- Coriat, B. (2015). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI.
- Cubero, A. I. (2007). *El manual de acogida en la empresa*. FC Editorial.
- Dávila, U. y. (2017). Propuesta de una Manual de Procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz en la micro empresa Aritos de Sol, en el departamento. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Deming, W. E. (1989).
- Diamond, S. Z. (2013). *Como preparar manuales administrativos*. México: Interamericana.
- Dueñas, M. y. (2015). Mejoramiento del Proceso Productivo de la empresa de calzado diseño “Dany Paris”. Bucaramanga: Universidad Nacional de Santander.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2003). *Ley de Fomento Artesanal*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Everette, A. (2013). *Administración de las operaciones y producción*. Englewood: Prentice Hall.
- Fincowsky, E. (2014). *Manuales Administrativos*. México: Trillas.
- Giorgis, N. (2013). *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Italprosa.
- Gómez, G. (2013). *Sistemas Administrativos* . México: Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (2015). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro*. México: Prentice Hall.
- Kalpakjian, S. (2017). *Manufactura*. México: Pearson.
- Koontz, H. (2015). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Manual De Control De Calidad*. (2009). REVERTE.
- Mariño, H. (2014). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá: Alfaomega.
- Martín, Á. T. (2015). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. Panorama: México.

- Melinkoff, R. (2014). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Mercado, S. (2012). *Administración aplicada teoría y práctica: Primera parte y segunda*. México: Limusa.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/ministro-richard-espinoza-inauguro-la-segunda-feria-internacional-de-calzado-y-componentes-ficce-2014/>
- Registro Oficial (29 de mayo de 1986). LEY DE FOMENTO ARTESANAL. *Decreto Ley de Emergencia 26*. Decreto Ley de Emergencia 26.
- Paz, M., & Zuñiga, C. (2014). Elaboración de los Manuales de Funciones para la Unidad Educativa “Kenendy” en el período entre Noviembre 2013 a Mayo 2014. Cuneca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Perrault, J. M. (1996). *Marketing Planeacion Estrategica de la Teoria a la Practica*.
- Porto, J. P. (2013). *Proceso de Producción*. México: Mc Graw Hill.
- Quiroga, G. (2013). *Organización y Métodos*. México: Trillas.
- Riquelme, M. (2016). *Características de un proceso*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
- Rodríguez, J. (2013). *Administracion con enfoque estrategico*. México: Trillas.
- Rodríguez, J. (2014). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- Sailema, M. G. (2013). *Las artesanías y su aporte al desarroll*. Ambato: Genius.
- Torres, M. G. (2016). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial.
- Torres, M. G. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. Panorama Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas para entrevistas a funcionarios de la empresa

FECHA: NOVIEMBRE 20 DE 2018

EMPRESA: TALLER D´DALIS

ENTREVISTADOR:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

- 1. ¿Cómo encargado del departamento de producción ha identificado los problemas que en función de las actividades que realizan los empleados se les presentan en su desempeño laboral?**
- 2. ¿Qué métodos o técnicas aplica el taller para determinar si el personal cumple a cabalidad con los estándares de calidad en la producción de calzado?**
- 3. ¿Qué tipo de herramientas considera conveniente para que el personal sepa cómo desarrollar las actividades relacionadas con la producción de calzado?**
- 4. ¿Por qué razones cree usted que la administración no implementa un manual de procedimientos que mejore la productividad del taller?**
- 5. ¿Qué beneficios podría obtener el taller de calzado D´Dalís al contar con un manual de procedimientos?**

EMPRESA: TALLER D`DALIS

ENTREVISTADOR:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

- 1. ¿Al momento de ingresar a la empresa a laborar le proporcionaron instrucciones o indicaciones de cómo desarrollar las tareas vinculadas con la producción de calzado, señale cómo realiza su trabajo?**

- 2. ¿Qué clase de inconvenientes se le han presentado en su puesto de trabajo al no saber los pasos a seguir en el desarrollo de sus actividades laborales?**

- 3. ¿De qué manera resuelve usted los problemas que se le pueden presentar en el desarrollo de su trabajo?**

- 4. ¿De implementarse el manual de procedimientos en el taller, como empleado se regiría bajo las instrucciones definidas en el mismo? Explique cómo realizaría su trabajo.**

- 5. ¿Considera usted que si cuenta con un manual que le sirva de guía en su trabajo, desempeñará con rapidez y facilidad su trabajo?**

EMPRESA: TALLER D`DALIS

ENTREVISTADOR:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO: OPERARIO

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa a laborar se le proporcionaron instrucciones o indicaciones de cómo desarrollar las tareas vinculadas con la producción de calzado, señale cómo realiza su trabajo?

2. ¿Qué clase de inconvenientes se le han presentado en su puesto de trabajo al no saber los pasos a seguir en el desarrollo de sus actividades laborales?

3. ¿De qué manera resuelve usted los problemas que se le pueden presentar en el desarrollo de su trabajo?

4. ¿De implementarse el manual de procedimientos en el taller, como empleado se regiría bajo las instrucciones definidas en el mismo?

5. ¿Considera usted que si cuenta con un manual que le sirva de guía en su trabajo, desempeñará con rapidez y facilidad su trabajo?

Anexo 2. Fotos de áreas de producción del taller artesanal



Figura 16. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). *Materia prima*



Figura .17 [*Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Diseño de calzado*]



Figura 18. [*Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Preparación de material*]

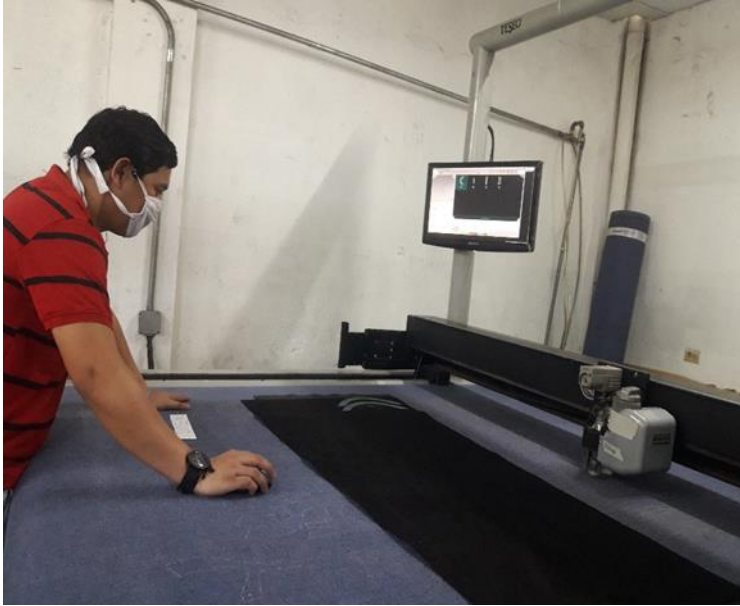


Figura 19 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Corte de modelo



Figura 20. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Troquelado de plantillas



Figura 21. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Pegada de forro de plantilla



Figura 22 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Cosida de plantillas



Figura 23. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Cosida de capelladas



Figura 24 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Pulida y echada de goma de planta



Figura 25 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Echada de goma a las plantillas



Figura 26. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Armada de capellada en las hormas



Figura 27. *[Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018).* Echada goma en las capelladas ya armadas



Figura 28. *[Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018).* Pegada de suela y capellada



Figura 29. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Al frío para solidificar



Figura 30 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Producto terminado



Figura 31. [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Revisión y empaque, codificación y etiquetado, clasificación por cliente



Figura 32 [Fotografías de Las autoras. (Guayaquil, 2018). Empaque final